

18. Держстат України. 2021. Утворення відходів за класифікаційними угрупованнями державного класифікатора відходів URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2023).

### References

1. Hislop, H., Hill, J., (2011) Reinventing the wheel: A circular economy for resource security. London: Green Alliance.
2. Yuan, Z., Bi, J., Moriguchi, Y., (2006) The circular economy: a new development strategy in China. *Journal of Industrial Ecology*. URL: <http://surl.li/nxpb> (accessed 20 October 2023).
3. Zhijun, F., & Nailing, Y., (2007) Putting a circular economy into practice in China. *Sustainability Science*, 2 (1), 95-101.
4. Zlotnik, M. and Melnyk, O., (2020) The Essence and Basic Models of Strategic Enterprise Management. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 7(1), 48-62.
5. Zlotnik, M., (2023) Peculiarities of choosing enterprise management strategies in the conditions of circular economy. *Economy and society*, 50.
6. Zlotnik, M. L., (2021) Management of return flows in the conditions of the circular economy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34.
7. Zlotnik, M.L., (2023) Strategic management of enterprises in the conditions of circular economy. Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in the specialty 073 Management. Lviv Polytechnic National University. 259 p.
8. Gurochkina, V.V., Budzynska, M.S., (2020) Circular economy: Ukrainian realities and opportunities for industrial enterprises. *Ekonomichnyi visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkuвання*. 5, 52-64. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/328113907.pdf> (accessed 20 October 2023).
9. Zvarych R., Zvarych I., (2019) Extended producer responsibility in the concept of circular economy development. *Svit finansiv*, 3(60), 76-86. URL: <http://surl.li/nxpl> (accessed 20 October 2023).
10. Syrotyuk, G., Syrotyuk, S., (2021) Circular economy as an alternative model for achieving the goals of sustainable development. *Circular economy: as a new way of business in the conditions of digital transformation*. Collective monograph. According to scientific ed. Doctor of Economics, Assoc. Tatomyr I.L., Doctor of Economics, Assoc. Kvasnii L.H. Truskavets: POSVIT, 124 c.
11. Samoilyk, Iu.V., Vernygora, M.V., (2023) Strategic prospects for the development of the agro-food sector in the conditions of the global circular economy. *Visnyk Khmelnytskoho universytetu*. 4. pp. 25-33.
12. Ellen MacArthur Foundation, (2021) Europe's first circular economy factory for vehicles: Renault. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/groupe-renault> (accessed 20 October 2023).
13. Ellen MacArthur Foundation, (2020) Financing the circular economy: capturing the opportunity. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Financing-the-circular-economy.pdf> (accessed 20 October 2023).
14. Ellen MacArthur Foundation, (2015) Delivering the Circular Economy a Toolkit for Policymakers. Ellen MacArthur Foundation: Cowes, UK. URL: <http://surl.li/nxpv> (accessed 20 October 2023).
15. World Resources Forum, (2012) Resources and Green Economy. WRF 2012 Beijing Meeting Report. URL: <https://www.wrforum.org/wrfpublicationspdf/wrf-2012-beijing-meetingreport> (accessed 20 October 2023).
16. World Bank, (2022) Squaring the Circle: Policies from Europe's Circular Economy Transition. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/12/06/worldbank-releases-its-first-report-on-the-circular-economy-says-decoupling-growth-from-resource-use-in-europe-achievab> (accessed 20 October 2023).
17. European Commission, (2014) Moving towards a circular economy. URL: <http://ec.europa.eu/environment/circular-economy> (accessed 20 October 2023).
18. State Statistics Service of Ukraine, (2021) Waste generation according to the classification groups of the state waste classifier URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ns/uv/arch\\_uv\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ns/uv/arch_uv_u.htm) (accessed 20 October 2023).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-7>

УДК 339.9::629.33

Андрій ДІДИК

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-0323-0912>

e-mail: [D3101220@Gmail.com](mailto:D3101220@Gmail.com)

Антон ЛАЗАРЄВ

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0007-5986-4267>

e-mail: [Anton.lazariev@Gmail.com](mailto:Anton.lazariev@Gmail.com)

## СВІТОВІ ТРЕНДИ У АВТОМОБІЛЕБУДІВНІЙ ГАЛУЗІ: УРОКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті обґрунтовано важливість автомобілебудування для глобальної економіки. Досліджені загальносвітові тренди у автомобілебудуванні, зокрема розвиток "зелених" технологій у контексті боротьби зі зміною клімату, поширення "зеленого" протекціонізму та посилення економічного протистояння між Китаєм та країнами Заходу, поширення самокерованих транспортних засобів на основі розвитку технологій штучного інтелекту, інтеграція автомобіля до загальної мережі поєднаних пристроїв у межах інтернету речей та хмарних технологій, підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості, зростання обсягів економіки спільного використання, урбанізація та розвиток міського транспорту, підвищення вимог до безпеки транспортних засобів та нормативна регламентація таких вимог, розвиток індивідуальних літальних апаратів як альтернативних транспортних засобів. Оцінено прояв таких трендів в Україні і показано, що найбільший прояв мають підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості та урбанізація та розвиток міського транспорту. Представлено оцінку готовності української економіки до імплементації розглянутих трендів у автомобілебудуванні. Показано, що розглянуті тренди у автомобілебудуванні формують як можливості, так і загрози для вітчизняних виробників автомобілів, надано склад таких можливостей та загроз. Надано чинники, які обмежують можливості українських автомобілебудівників та показано наслідки таких чинників.

Ключові слова: тренд, автомобілебудування, глобалізація, «зелені технології», ланцюг вартості, можливості, загрози, обмежуючі чинники.

Andriy DIDYK, Anton LAZAREV

National University «Lviv Polytechnic»

## WORLD TRENDS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY: LESSONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN AUTOMOTIVE SECTOR IN THE ERA OF ECONOMIC GLOBALIZATION

The article demonstrates that the automotive industry is a significant component of the global economy due to its overall market volume, contribution to GDP, and the number of employed workers.

The importance of the automotive industry has prompted an exploration of current global trends in the automotive industry. The trends identified include the development of 'green' technologies in the context of addressing climate change, the rise of 'green' protectionism, and the intensification of economic rivalry between China and Western countries. Other trends encompass the proliferation of autonomous vehicles based on the advancement of artificial intelligence technologies, the integration of cars into the broader network of connected devices within the Internet of Things and cloud technologies, the increased concentration of global value chains, the growth of the sharing economy, urbanization, and the development of urban transport. Furthermore, there is a heightened emphasis on the safety of vehicles, along with regulatory frameworks addressing these requirements. The emergence and development of individual flying devices as alternative modes of transportation are also noteworthy trends.

With the aim of assessing the relevance of these trends for Ukraine and their implementation, manifestations of these trends in Ukraine have been evaluated. It has been shown that the most pronounced manifestations include the increased concentration of global value chains and urbanization along with the development of urban transport. To assess the prospects for further development of the examined trends in Ukraine, an evaluation of the readiness of the Ukrainian economy to implement these trends in the automotive industry is presented. The analysis reveals that the Ukrainian economy is most prepared for trends such as the development of 'green' technologies in the context of combating climate change and the growth of the sharing economy.

It is shown that the trends in automotive engineering both present opportunities and pose threats to domestic car manufacturers. The composition of these opportunities and threats is outlined. Explored opportunities are mainly associated with the emergence of additional market segments, a stable demand pattern, and the creation of additional economic advantages. The presented threats are mostly linked to changes in demand structure and the insufficient competitiveness of Ukrainian automobile manufacturers in the global market.

Factors limiting the opportunities of Ukrainian automotive manufacturers are identified, and the consequences of these factors are demonstrated, ultimately leading to the insufficient competitiveness of Ukrainian producers, an inability to scale production, and difficulties in technical upgrading.

The results of the article are of interest for shaping the development of the automotive industry in Ukraine.

Keywords: trend, production of automobiles, globalization, "green technologies," value chain, opportunities, threats, limiting factors.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

У світовій автомобілебудівній галузі продовжують відбуватися системні галузеві зрушення, у тому числі автоматизація керування (застосування безпілотних автомобілів) та електрифікація транспортних засобів, сегментація постачальників автомобілів та їхніх комплектуючих, включаючи автомобільну електроніку. Такі системні галузеві зрушення мають глобальний вплив, у тому числі й на автомобілебудування в Україні. Зважаючи на важливість автомобілебудівної галузі України як одного з драйверів економічного відновлення вітчизняної економіки, великого платника податків та значного роботодавця, дослідження світових трендів у автомобілебудуванні та їхньої проєкції на українську економіку з метою подальшого формування на їхній основі векторів розвитку вітчизняного автомобілебудування представляє очевидний інтерес.

### Аналіз досліджень та публікацій

Автомобілебудування продовжує бути однією з ключових галузей для значної кількості країн. Загальна вартість світового ринку автомобілебудування у 2021 році склала приблизно 2,86 трильйона доларів США. Автомобілебудівна галузь є вагомим складником світового економічного потенціалу, за яким стоїть науково-технічний та інноваційний прогрес, підтримання наявних та створення нових робочих місць, створення реального матеріального продукту та продукції із високою часткою економічної доданої вартості [1]. Автомобільна промисловість складає приблизно 3,65% світового ВВП і саме тому вона є стратегічною галуззю в багатьох регіонах (у тому числі в Америці, Європі, Азії) і країнах (наприклад, у Китаї, США, Японії, Німеччині, Індії, Кореї, Франції). У 2019 році на автомобільну промисловість припадало майже 10% світової торгівлі. У Європі вона становить 7% від загального ВВП ЄС, дає 6,7% усіх робочих місць у ЄС та 11,5% робочих місць у промисловості [2].

Попит на нові автомобілі справедливо вважають одним з індикаторів загального економічного благополуччя – як на рівні окремої країни, так і глобальної економіки в цілому. Відповідний попит у світі поступово відновлюється після падіння внаслідок пандемії "COVID-19". Зокрема кількість проданих (зареєстрованих) легкових автомобілів у 2022 році у світі зросла на 7% порівняно з 2020 роком (рис. 1) [3]. Основними чинниками зростання обсягу продажів легкових автомобілів у світі є ефект відкладеного попиту, зростання рівня заощаджень домогосподарств внаслідок отримання державної фінансової підтримки, спрямованої на подолання економічних наслідків пандемії, та скорочення під час дії "ковідних" обмежень інших статей витрат, наприклад, на подорожі. Також попит стимулювали виробники автомобілів шляхом зниження цін. Уряди країн також впроваджували фінансові механізми стимулювання попиту на електромобілі, які стали вагомим чинником відновлення автомобільних ринків багатьох країн.

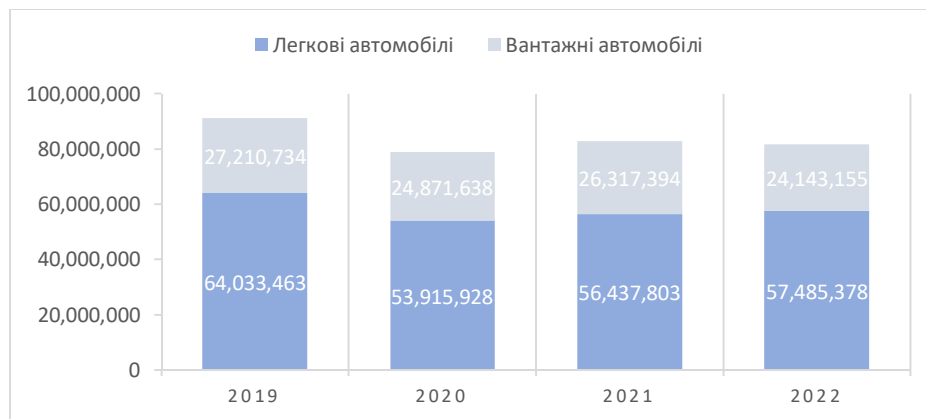


Рис. 1. Продаж нових автомобілів у світі (за даними [3])

Динаміка ринку автомобілів є неоднорідною за географічними регіонами. У США та Європі автомобільний ринок відновлюється більш повільно. І тільки у Азії спостерігається сталий темп відновлення обсягів продажів легкових автомобілів, проте це відбувається завдяки позитивній динаміці на таких найбільших ринках регіону та одних з найбільших ринках світу, як Китай та Індія (рис. 2). Продажі в цих країнах становили понад 70% від загальних продажів нових автомобілів у регіоні та 48% загальносвітових продажів у 2022 р., що вказує на істотну залежність світового автомобільного ринку від попиту на найбільших національних ринках. Подібну концентрацію міжнародної автомобільної галузі підтверджують і показники виробництва, наприклад, у 2022 р. 38,7% загальносвітового обсягу виробництва автомобілів відбувалося у Китаї [3], і китайський ринок автомобілів дедалі більше розглядається як порівняно самостійний із своїми характерними рисами [4].

Автомобільна промисловість завжди вважалася дуже цікавим сектором для вивчення з точки зору управління операціями, логістики та управління ланцюгами поставок [5]. Завдяки нещодавнім карантинним заходам, запровадженим практично у всіх частинах світу, авіаперевезення, громадський транспорт та багато інших секторів зазнали справді сильного удару через COVID. Проте автомобільний світ і автономні транспортні засоби, зокрема, продемонстрували підвищену стійкість в цей важкий час. Це призвело до збільшених інвестицій в розробку електричних і безпілотних автомобілів. Такі компанії як Ford, Toyota, Mercedes, General Motors, Tesla, Baidu та багато інших автовиробників вже направляють значні інвестиції у самокеровані транспортні засоби [6,7].

Автомобільна галузь є однією з найбільш інтернаціоналізованих, тобто значною мірою залежною від глобальних ланцюгів створення вартості, і водночас – інноваційно активних галузей. Процеси інтернаціоналізації виробництва та економічної інтеграції протягом останніх десятиліть призвели до фрагментації виробництва багатьох товарів, що передбачає закупівлю компонентів у виробників з різних країн в межах вертикально-інтегрованих виробничих процесів [8]. У [5] справедливо зазначено, що сучасна структура автомобілебудівної галузі сформувалась також завдяки низці інновацій, без яких ефективне функціонування глобальних ланцюгів створення вартості було б неможливим. Це інновації у транспортній галузі та розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій, що не лише підвищило ефективність міжкордонного руху матеріалів, комплектуючих та товарів, але й зробило можливою координацію великої кількості постачальників у межах інтегрованого виробничого процесу.

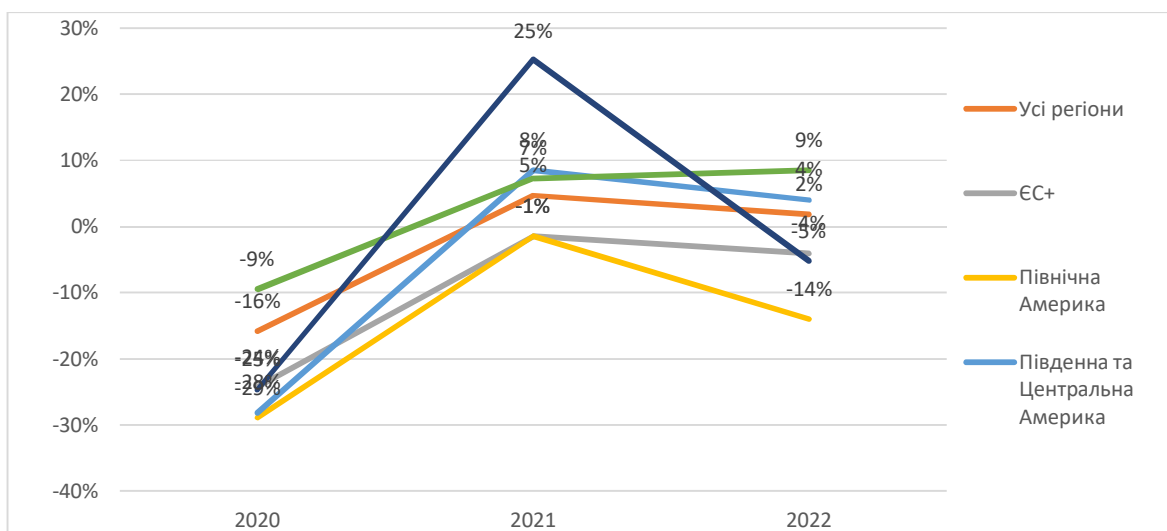


Рис. 2. Динаміка продажів легкових автомобілів у розрізі регіонів

Примітка до рис. 2: група "ЄС+" охоплює 27 країн ЄС, Великобританію та Країни Європейської асоціації вільної торгівлі (EFTA).

Автомобілебудування, маючи всі характерні риси машинобудування як галузі, стає все більш інноваційно-ємним та креативним [9]. Крім того, автомобілебудівна галузь окремої країни не може не відчувати вплив загальносвітових трендів. Такий вплив й певні тренди розвитку автомобілебудування у світі в цілому може надавати можливості, створювати загрози, але головне — транслювати уроки, які будуть корисними для автомобілебудування на будь-якому локальному ринку. Водночас наявні дослідження з питань світового автомобілебудування та узагальнення його трендів для України, дослідження окремого національного ринку [10–12] певною мірою втратили актуальність та потребують свого оновлення.

Важливість автомобілебудування для майже будь-якої національної економіки зумовила його дослідження й в Україні [10–16], причому доволі усталеною є точка зору [13–15], що розвиток автомобілебудування в Україні має здійснюватися за наявності державної підтримки.

#### Формулювання цілей статті

**Метою статті** є висвітлення світових трендів у автомобілебудівній галузі в умовах економічної глобалізації та аналіз їхнього впливу на автомобілебудування в Україні.

#### Виклад основного матеріалу

На основі узагальнення даних Міжнародної асоціації автовиробників [3], джерел [4-7,9,10, 17-47] та проведеного опитування фахівців автомобілебудівної галузі України (всього опитано 18 фахівців) виділено загальносвітові тренди у автомобілебудуванні (рис. 3).

Розвиток "зелених" технологій у контексті боротьби зі зміною клімату проявляється у тому, що контроль викидів у атмосферу та мінімізація негативного впливу від роботи двигунів внутрішнього згоряння вже протягом тривалого часу стимулює розробку та виробництво більш екологічних двигунів, а також перехід на альтернативні технології, зокрема гібридні та електричні силові агрегати. Інновації у цій сфері стимулюються також встановленням на державному рівні норм викидів CO<sub>2</sub>. Поширення набуває також обмеження пересування автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння в певних частинах міст, наприклад, від повної заборони в'їзду до центру міста до зонування, виділення частин міста, доступ до яких надається лише після підтвердження необхідного рівня екологічності автомобіля. ЄС декларує прагнення істотно зменшити використання автомобілів з бензиновими двигунами протягом наступного десятиліття з метою досягнення нейтрального впливу на довкілля до 2050 року згідно із прийнятим Зеленим курсом (Green Deal) [17]. Це один з найбільш важливих трендів, який впливатиме на розвиток автомобілебудування та відповідних технологій протягом наступних десятиліть, оскільки зміна клімату має глобальний вплив, а дорожній транспорт наразі є джерелом до 20% викидів CO<sub>2</sub>. Європейська Рада у березні 2023 року прийняла законодавчий акт, який заборонятиме продаж нових автомобілів з бензиновими та дизельними двигунами на території ЄС починаючи з 2035 року [18].

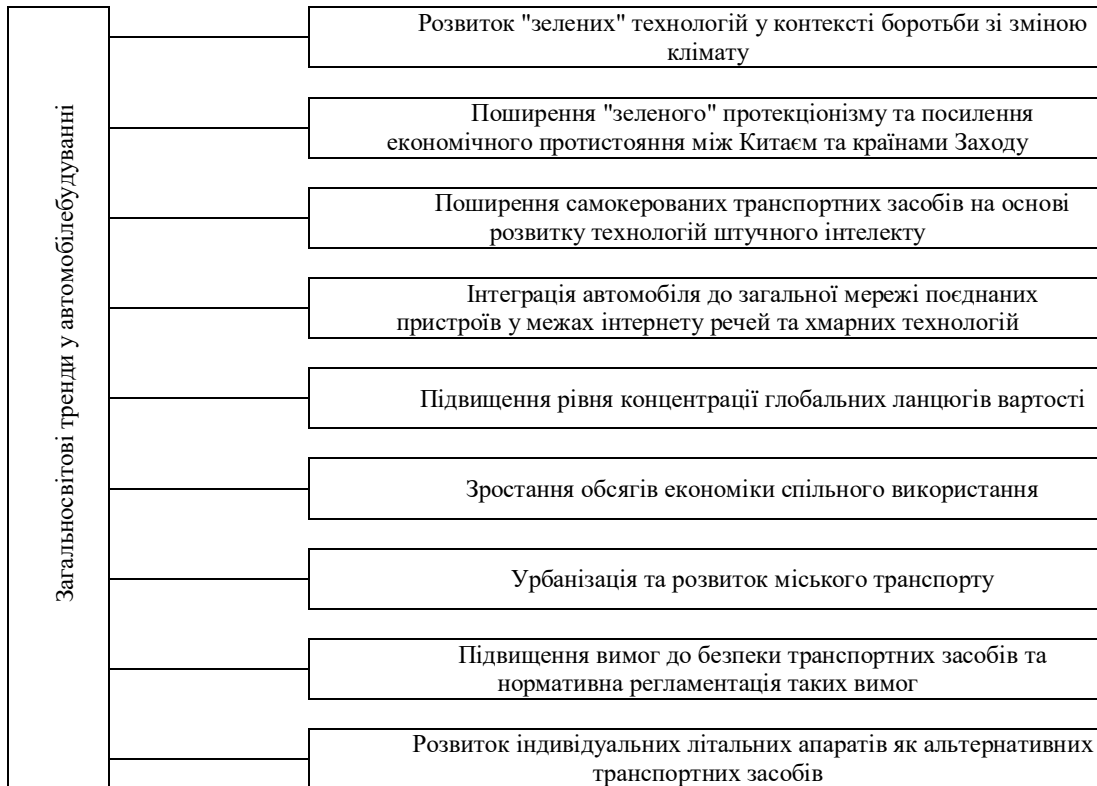


Рис. 3. Загальносвітові тренди у автомобілебудуванні

Зростання актуальності «зеленої» енергетики, тобто отримання енергії з відновлюваних джерел енергії, запровадження більш економічних двигунів тощо, сприяє мірам державної підтримки попиту на екологічно нешкідливі автомобілі аж до державного протекціонізму разом із підтримкою місцевих виробників. Така державна підтримка має як екологічний вимір у вигляді стимулювання зменшення шкідливих викидів, так і суто економічний вимір, який часто спрямований на підтримку місцевих виробників, національну локалізацію виробництва тощо. Наприклад, у США запроваджено податковий кредит у розмірі 7,5 тис. дол. США, який надається при купівлі електромобіля, який відповідає встановленим критеріям, зокрема ця пільга буде поширюватись лише на автомобілі, які зібрані у Північній Америці. Уряд Франції планує підтримувати програму лізингу для електромобілів, щоб зробити їх більш доступними для родин з різним рівнем доходів. Програми субсидіювання купівлі електромобілів та податкові пільги завершуються і в Німеччині та Норвегії. Паралельно здійснюється державна підтримка розвитку мережі зарядних станцій для електромобілів [19].

З урахуванням зростаючого рівня цифровізації суспільства, поширення Інтернету речей та технологій обробки даних, транспортні засоби оснащуються все більшою кількістю електроніки, зокрема пристроїв, що обробляють дані. Ця тенденція триватиме надалі і стосуватиметься не лише

автомобілебудування, що підкреслює стратегічну важливість розвитку виробництва напівпровідників. Це питання є одним з наріжних каменів формування конкурентоспроможності країн та вагомим джерелом згаданих протиріч між США та Китаєм. Зокрема, законодавчий акт США від 9 серпня 2022 року під назвою "CHIPS and Science Act" спрямований на розвиток внутрішнього виробництва та ланцюгів поставок, стимулювання інвестицій у науково-технологічні розробки у сфері нанотехнологій, зеленої енергетики, квантових комп'ютерів та штучного інтелекту. За попередніми оцінками, запропоновані законодавчі ініціативи призведуть до додаткових інвестицій у виробництво напівпровідників на території США у розмірі 50 млрд дол. США, що має знизити залежність країни від постачання цих комплектуючих з країн Східної Азії, які наразі виробляють 75% світового обсягу напівпровідників [20]. Отже, "зелений" протекціонізм як явище набуватиме поширення у найближчому майбутньому і безпосередньо стосуватиметься автомобільної галузі, зокрема її глобальних ланцюгів вартості. Більше того, зменшення залежності від країн Азії позитивно вплине на автомобілебудівну галузь, шляхом зниження геополітичних ризиків, наприклад, пов'язаних відносинами між Китаєм та Тайванем, покращенням логістики та підвищенням якості продукції унаслідок заострення конкуренції.

Завдяки стрімкому розвитку технологій штучного інтелекту новим кроком у розвитку автомобілебудування після впровадження автопілоту та системи паркування є перехід до самокерованих транспортних засобів. Безумовно, поки навіть у технологічно та економічно розвинених країнах виробництво самокерованих транспортних засобів носить пілотний, а не масовий характер, і самокерований транспорт поки, скоріше, є концептом, а не масовим продуктом. Але така технологія існує, вона поступово розвивається й удосконалюється. Співтовариство автотранспортних інженерів (SAE) визначає шість рівнів автономності транспортних засобів, де п'ятий рівень відповідає повній автономності, коли не вимагається присутність водія у транспортному засобі, а рівні від 0 до 2 включно передбачають лише допоміжні функції [21]. Обмежена (умовна) автономність починається з третього рівня, який передбачає залучення водія до процесу керування автомобілем за потреби. Низка виробників вже пропонують автомобілі з системами цього рівня автономності або анонсували їхній вихід на ринок найближчим часом: Mercedes-Benz та BMW (Німеччина), Tesla, General Motors та Lucid (США), Hyundai та Kia (Південна Корея), Polestar (Швеція).

Нова реальність автономного водіння швидко наближається і доволі скоро може стати новою опорою для автомобільної промисловості через переосмислення виробничого процесу та залучення нових значущих гравців, особливо з сектору інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які збираються змінити традиційну роль виробників оригінального обладнання та розподіл вартості вздовж ланцюжка створення вартості. Автоматизація керування та електрифікація автомобілів призводять до нових тенденцій на глобальному ринку виробництва. Очікується, що в 2030 році близько 26 відсотків продажів нових автомобілів у всьому світі будуть електромобілями, і цього року прогнозується, що до світового автопарку буде додано близько 58 мільйонів нових безпілотних автомобілів [22]. Як свідчить огляд [23–26], останніми роками впровадження штучного інтелекту у автомобілебудуванні відбувається дуже активно, у тому числі з метою використання технологій безпілотного керування.

Наступним трендом, який однозначно заслуговує на увагу, є інтеграція автомобіля до загальної мережі поєднаних пристроїв у межах інтернету речей. Інтернет речей є принципово новою технологією, яка передбачає об'єднання широкого кола різноманітних пристроїв (побутових та промислових) на основі високосшвидкісного інтернет зв'язку у одну мережу з метою дистанційного моніторингу таких пристроїв та управління ними [27]. Дослідження [28] свідчать, що така технологія з'явилася відносно недавно, але вже отримала широке використання. Інтернет-речей отримав активне використання, у тому числі, у автомобілебудівній галузі, наприклад [29–32 та ін.]. І хоча поки що використання інтернету речей у автомобілебудуванні носить переважно концептуальний характер — на рівні ідей, окремих концепт-моделей, пілотних проєктів [32], така технологія активно впроваджується, у тому числі шляхом переходу у розумінні автомобіля від окремого автономного транспортного засобу до елемента розумного міста [31].

Підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості у автомобілебудуванні відбувається паралельно у багатьох країнах — Бразилії, Індії, країнах Європи [33–36]. Отже, такий процес має об'єктивний характер. І хоча підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості веде, у тому числі, до виникнення додаткових ризиків (наприклад, [37]), воно дозволяє зменшити витрати, уніфікувати виробничий процес, скоротити рівень запасів тощо [36,38]. Саме тому значна кількість виробників автомобілів, особливо за умов концентрації капіталу та формування складних холдингових структур схильються до концентрації глобальних ланцюгів вартості — у формі уніфікації номенклатури постачання, географічного розподілу виробництва окремих складників автомобіля. Тобто концентрація глобальних ланцюгів вартості є не свідомим окремих рішенням, а виступає, скоріше, наслідком прагнення скоротити витрати, зменшити кількість браку, забезпечити узгодження різних технічних складових для широкого асортиментного ряду.

Зростання обсягів економіки спільного використання (інша назва «спільного споживання») є об'єктивним трендом, який є характерним для різних галузей [39,40]. Сутність економіки спільного використання полягає у розділі прав володіння та використання (володіє одна особа, а спільно у різні моменти часу можуть використовувати різні особи). Традиційними перевагами економіки спільного

використання є скорочення суспільних витрат на використання певним благом й водночас збільшення доступу суспільства для такого блага. Як приклади випадків спільного використання у автомобілебудуванні (й використанні автомобілів) можна розглядати такі: каршерінг, розроблення універсальної платформи шасі з дистрибуцією такої платформи серед різних виробників, запровадження єдиної системи безпілотного керування автомобілем тощо.

Об'єктивний вплив на автомобілебудування здійснює урбанізація, яка веде до збільшення попиту на індивідуальні автівки, зростання попиту на суспільний транспорт, але водночас провокує проблеми зростання споживання енергії, кількості викидів від транспорту, формування необхідної інфраструктури [41,42]. Урбанізація у світі має об'єктивний характер, у тому числі вона є справедливою й для України, і тому вона як явище обов'язково має бути врахована у розвитку різних галузей, у тому числі й автомобілебудування. Найближчим часом можна очікувати тільки посилення урбанізації в Україні.

Важливим трендом у автомобілебудуванні є підвищення вимог до безпеки транспортних засобів та нормативна регламентація таких вимог. Причому мова йде про різні види безпеки — екологічну, функціональну (безпеку у використанні) [43,44]. Окремим проявом цього тренду для України є необхідність адаптації вітчизняних вимог щодо безпеки у використанні автомобільного транспорту до вимог ЄС [44].

Нарешті, доволі екзотичним трендом у автомобілебудуванні є розвиток індивідуальних літальних апаратів як альтернативних транспортних засобів. Такі індивідуальні апарати вже існують, зокрема Jetson One, BlackFly, Mark5, AIR ONE [45,46]. І хоча поки що вони не отримали масового розповсюдження, така технологія вже є абсолютно реальною. І той факт, що виробники у різних країнах вже розробляють відповідні моделі індивідуальних літальних апаратів з метою їхнього продажу фізичним особам, переконливо свідчить про актуальність такого тренду. Більш того, фахівці вже оцінюють перспективу таких літальних апаратів саме в контексті масового їхнього використання: «у перспективі подібні апарати мають полегшити переміщення всередині великих міст, доповнити собою громадський транспорт і стати багатомісними» [46]. Слід підкреслити, що індивідуальні літальні апарати є конкурентами саме для автомобілів: вони мають приблизно таке саме призначення, і очікувана ціна таких апаратів (90-100 тис доларів США) є цілком конкурентною для автомобілів певних сегментів.

Представляється доцільним визначити актуальність трендів глобального автомобілебудування для України, готовність української економіки до таких трендів, проаналізувати вплив узагальнених трендів на автомобілебудівну галузь України, можливості та загрози, які вони несуть саме для українських автомобілебудівних підприємств. У табл. 1 подані результати аналізу впливу узагальнених трендів на українську економіку. Не всі із світових трендів у автомобілебудуванні, навіть за умов глобалізації, є однаково актуальними для України. Найбільш актуальними для України є урбанізація та розвиток міського транспорту та підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості, що пояснюється поточним рівнем розвитку соціально-економічних відносин. Натомість що рівень використовуваних технологій в Україні не дозволяє запроваджувати окремі тренди. Наприклад, в Україні ані виробники, ані інфраструктура, ані нормативне регулювання є неготовими для запровадження розвитку індивідуальних літальних апаратів як альтернативних транспортних засобів, так само як і для поширення самокерованих транспортних засобів на основі розвитку технологій штучного інтелекту або інтеграція автомобіля до загальної мережі поєднаних пристроїв.

Таблиця 1

## Прояв світових трендів автомобілебудування в Україні (авторська розробка)

Тренд світового автомобілебудування	Прояв в Україні	Опис прояву в Україні
1	2	3
Розвиток "зелених" технологій у контексті боротьби зі зміною клімату	Середній	Українські виробники автомобілів не мають достатнього технологічного рівня для виробництва власних електромобілів, але можуть за певних умов обслуговувати такі транспортні засоби, робити вузловий ремонт; попит на електромобілі в Україні існує, так само як існує й мережа станцій підзарядки таких автомобілів; хоча електромобілі в Україні не домінують, але вони мають певне розповсюдження, особливо у великих містах
Поширення "зеленого" протекціонізму та посилення економічного протистояння між Китаєм та країнами Заходу	Середній	Наслідком "зеленого" протекціонізму та посилення економічного протистояння між окремими регіонами є неринковий вплив на ціну як готових автомобілів, так і їхніх комплектуючих, зняття з виробництва окремих моделей, протекціоністські бар'єри з боку окремих країн. Відповідно, це змінює ціну та позицію для імпортованих автомобілів та запасних частин для них та впливає на можливість вітчизняних автомобілевиробників здійснювати експортну діяльність
Поширення самокерованих транспортних засобів на основі розвитку технологій штучного інтелекту	Низький	Українські виробники автомобілів не мають достатнього технологічного рівня для виробництва та обслуговування самокерованих транспортних засобів; такі засоби не розповсюджені в Україні; відсутнє нормативне регулювання їхнього використання
Інтеграція автомобіля до загальної мережі поєднаних пристроїв у межах інтернету речей та хмарних технологій	Низький	Українські виробники автомобілів не мають достатнього технологічного рівня ані для виробництва автомобілів, які були б інтегровані у інтернет речей, ані для обслуговування таких автомобілів. Відповідні технології не є поширеними в Україні, й їхнього поширення найближчим часом не варто очікувати

1	2	3
Підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості	Високий	Українські виробники автомобілів стикаються з загальними наслідками зростання рівня концентрації ланцюгів вартості: уніфікація виробів та вимог до них, складність інтеграції, необхідність дотримання міжнародних стандартів, вплив різниці цін на різних географічних ринках
Зростання обсягів економіки спільного використання	Середній	Елементи економіки спільного використання в Україні існують, особливо у великих містах, але очікувати масового їхнього поширення не варто. Тож прояви економіки спільного споживання в Україні залишаться якщо й не поодинокими, то точно немасовими
Урбанізація та розвиток міського транспорту	Високий	Урбанізація в Україні продовжується, особливо з урахуванням переселення внутрішньо переміщених осіб (здебільшого у міста). Знос міського транспорту в Україні є високим, тож попит на міський транспорт залишатиметься стабільно високим
Підвищення вимог до безпеки транспортних засобів та нормативна регламентація таких вимог	Середній	Україна дедалі більше переходить на міжнародні стандарти, у тому числі щодо безпеки транспортних засобів. Так само користувачі автомобілів в Україні дедалі більше зацікавлені у питаннях безпеки
Розвиток індивідуальних літальних апаратів як альтернативних транспортних засобів	Низький	Індивідуальні літальні апарати через високу вартість та нормативну неврегульованість не є поширеними в Україні, є, радше, екзотикою. У найближчий час зміни їхнього поширення не очікується.

Втім, готовність української економіки до світових трендів автомобілебудування також є різною (табл. 2). Попри об'єктивний характер трендів у світовому автомобілебудуванні, українська економіка в цілому та українські виробники автомобілів зокрема, демонструють високу міру готовності тільки щодо зростання обсягів економіки спільного використання та розвитку "зелених" технологій у контексті боротьби зі зміною клімату. Така міра готовності зумовлена тим, що, з одного боку, вже доволі тривалий час в Україні приділяється достатня увага зеленій енергетиці, і достатне поширення отримали електромобілі. Отже, цей тренд для України не є принципово новим, він вже певний час вже існує. Економіка спільного споживання в Україні розвивається у різних секторах через бажання домогосподарств скоротити витрати, і часто така економіка розвивається квазі-хаотично, на основі самоорганізації, навіть без цілеспрямованого державного регулювання або галузевих ініціатив. Отже, суспільно-економічні відносини сприяють розвитку такого тренду й щодо автомобілебудування. Готовність до інших світових трендів у автомобілебудуванні є нижчою через технологічні обмеження, відсутність правового регулювання, слабку позицію України у системі глобальних економічних відносин.

Таблиця 2

#### Готовність української економіки до світових трендів автомобілебудування в Україні (авторська розробка)

Тренд світового автомобілебудування	Готовність української економіки	Коментарі щодо готовності української економіки
Розвиток "зелених" технологій у контексті боротьби зі зміною клімату	Висока	Зелена енергетика вже має певну історію розвитку в Україні. Окремі українські підприємства мають досвід використання технологій зеленої енергетики. Такий напрям є суспільно схвальним та має певну державну підтримку
Поширення "зеленого" протекціонізму та посилення економічного протистояння між Китаєм та країнами Заходу	Низька	Українська економіка не має запасів міцності для участі у економічному протистоянні й не має можливості вплинути на рішення інших країн щодо «зеленого» протекціонізму
Поширення самокерованих транспортних засобів на основі розвитку технологій штучного інтелекту	Низька	Технології штучного інтелекту є недостатньо розвиненими в Україні для розповсюдження самокерованих транспортних засобів, їхньої експлуатації та обслуговуванні
Інтеграція автомобіля до загальної мережі поєднаних пристроїв у межах інтернету речей та хмарних технологій	Низька	Технології інтернету речей не є розповсюдженими в Україні, через високу вартість їхнього масового впровадження найближчим часом не очікується
Підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості	Низька	Українські виробники не готові до конкуренції у глобальних ланцюгах вартості, не мають технологічних переваг або експертності для участі у таких ланцюгах, як правило, мають можливість взяти участь на окремих доволі вузьких ділянках таких ланцюгів вартості
Зростання обсягів економіки спільного використання	Висока	Об'єктивні перепони для економіки спільного використання в Україні відсутні, більш того стан економіки сприяє поширенню процесів спільного використання
Урбанізація та розвиток міського транспорту	Середня	Урбанізація є об'єктивним процесом в Україні, але забезпечення готовності національної економіки до неї потребує інвестицій у різних формах та задоволення зростаючих суспільних потреб щодо житла, освіти, транспорту тощо. На жаль, українська економіка неспроможна системно такі потреби задовільнити
Підвищення вимог до безпеки транспортних засобів та нормативна регламентація таких вимог	Середня	Об'єктивні перепони для підвищення вимог до безпеки транспортних засобів в Україні відсутні, втім нормативне забезпечення такого підвищення наразі не здійснюється
Розвиток індивідуальних літальних апаратів як альтернативних транспортних засобів	Низька	Технології виробництва індивідуальних літальних апаратів в Україні не розповсюджені. Зважаючи на відсутність нормативного регулювання та високу вартість таких апаратів вони навряд чи матимуть високий попит в Україні.



Очевидно, що для будь-якої галузі та окремих суб'єктів господарювання певну тренди у зовнішньому середовищі формують як певні можливості, так і створюють певні загрози. Можливості та загрози для українського автомобілебудування як наслідок світових трендів автомобілебудування представлені у табл. 3, 4.

Отже, можна бачити, що кожен із трендів у світовому автомобілебудуванні надає українським автовиробникам певні можливості, які доцільно використати. Й водночас кожен з таких трендів провокує виникнення певних загроз, які можуть здійснювати свій негативний вплив на діяльність вітчизняних автомобілебудівних підприємств.

Таблиця 3

**Можливості для вітчизняного автомобілебудування як наслідок світових трендів автомобілебудування (запропоновано авторами)**

<b>Тренд світового автомобілебудування</b>	<b>Можливості для виробників автомобілів в Україні як наслідок світових трендів автомобілебудування (запропоновано авторами)</b>
Розвиток «зелених» технологій у контексті боротьби зі зміною клімату	Авторизоване сервісне обслуговування електрокарів; виділення та розвиток спеціалізованого виробництва та сервісу акумуляторів, спеціалізованої електроніки для електрокарів; можливість знайти свою нішу на глобальному автомобілебудівному ринку
Поширення «зеленого» протекціонізму та посилення економічного протистояння між Китаєм та країнами Заходу	Можливість отримати додаткову економічну вигоду шляхом інтеграції до ланцюжків постачання однієї із сторін економічного протистояння; можливість знайти свою нішу на глобальному автомобілебудівному ринку
Поширення самокерованих транспортних засобів на основі розвитку технологій штучного інтелекту	Авторизоване сервісне обслуговування самокерованих транспортних засобів; виділення та розвиток спеціалізованого виробництва та сервісу запасних частин та комплектуючих для самокерованих транспортних засобів
Інтеграція автомобіля до загальної мережі поєднаних пристроїв у межах інтернету речей та хмарних технологій	Авторизоване сервісне обслуговування автомобіля як елементу інтернету речей; можливість знайти свою нішу на глобальному автомобілебудівному ринку формування унікальної товарної пропозиції для вітчизняних користувачів автомобільних засобів
Підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості	Можливість здобуття додаткових економічних вигід у разі вдалої інтеграції у діючий глобальний ланцюг створення вартості
Зростання обсягів економіки спільного використання	Зростання навантаження на парк автомобілів, яке веде до зростання їхнього зносу та, як наслідок, до можливого зменшення циклу використання автомобіля та зростання попиту на них Можливість використання різних форм продажу автомобіля (у лізинг, із відтермінуванням платежу тощо), що може збільшити попит за рахунок менш платоспроможних клієнтів
Урбанізація та розвиток міського транспорту	Стабільний попит на складники міського транспорту (автобуси, тролейбуси, маршрутні таксі) та індивідуальні легкові автомобілі Зростання попиту на запасні частини та комплектуючі для складників міського транспорту
Підвищення вимог до безпеки транспортних засобів та нормативна регламентація таких вимог	Можливість додаткової економічної вигоди у разі опанування виробництва складників систем безпеки транспортних засобів
Розвиток індивідуальних літальних апаратів як альтернативних транспортних засобів	Можливість продуктової диверсифікації виробництва можливість знайти свою вузьку нішу на глобальному ринку транспортних засобів

Таблиця 4

**Загрози для вітчизняного автомобілебудування як наслідок світових трендів автомобілебудування (запропоновано авторами)**

<b>Тренд світового автомобілебудування</b>	<b>Загрози для виробників автомобілів в Україні як наслідок світових трендів автомобілебудування (запропоновано авторами)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Розвиток «зелених» технологій у контексті боротьби зі зміною клімату	Падіння попиту на запасні частини, операції збирання та обслуговування для автомобілів з двигунами внутрішнього згорання; необхідність додаткових інвестицій та навчання персоналу для використання та обслуговування «зелених» технологій; нестача технологій та достатньої кількості кваліфікованих фахівців для обслуговування електрокарів
Поширення «зеленого» протекціонізму та посилення економічного протистояння між Китаєм та країнами Заходу	Зростання економічних та адміністративних бар'єрів, можливе падіння попиту для експорту запасних частин, деталей та комплектуючих; зміна умов та ціни на імпорту запасних частин та готових автомобілів; зміна структури споживання на національному ринку; конкурентна інтервенція на національний ринок
Поширення самокерованих транспортних засобів на основі розвитку технологій штучного інтелекту	Зростання попиту на самокеровані транспортні засоби паралельно із неможливістю задовільнити такий попит з боку вітчизняних автовиробників нестача технологій та достатньої кількості кваліфікованих фахівців для обслуговування самокерованих транспортних засобів; зміна структури споживання на національному ринку

1	2
Інтеграція автомобіля до загальної мережі поєднаних пристроїв у межах інтернету речей та хмарних технологій	Низька пропускна здатність ліній інтернет-зв'язку в Україні Слабка розповсюдженість технології інтернету речей в Україні Нестача достатньої кількості кваліфікованих фахівців для обслуговування електрокарів
Підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості	Підвищення конкуренції на ринках комплектуючих та запасних частин для автівок Зміцнення діючих глобальних ланцюгів вартості та ускладнення можливості до них потрапити
Зростання обсягів економіки спільного використання	Зменшення індивідуального попиту на продукцію автомобілебудування за рахунок спільного споживання послуг автоперевезення
Урбанізація та розвиток міського транспорту	Зменшення попиту на індивідуальні легкові автомобілі через переваги міського транспорту, складнощі та додаткові витрати експлуатації індивідуальних легкових автівок у містах
Підвищення вимог до безпеки транспортних засобів та нормативна регламентація таких вимог	Зменшення конкурентоспроможності по ціні через необхідність додаткових витрат для впровадження засобів безпеки транспортних засобів
Розвиток індивідуальних літальних апаратів як альтернативних транспортних засобів	Зменшення попиту на легкові автомобілі для індивідуального та родинного використання <sup>1</sup>

Використання зазначених можливостей внаслідок глобальних трендів у автомобілебудуванні для українських автомобілебудівних підприємств зіштовхується із впливом певних негативних чинників, які заслуговують на увагу з метою нівелювання їхнього впливу. Такі чинники та їхній опис представлені у табл. 5. Кожен з таких чинників має свої негативні наслідки, які подано у табл. 6.

Таблиця 5

#### Чинники, які обмежують можливості українських автомобілебудівників

Чинники, що здійснюють негативний вплив на використання можливостей вітчизняними автомобілебудівними підприємствами	Опис чинників, що здійснюють негативний вплив на використання можливостей вітчизняними автомобілебудівними підприємствами
Відсутність сучасних технологічних ліній	Використовуване обладнання є застарілим, передбачає переважно ручну механічну працю. Кількість автоматизованих ліній, верстатів з числовим управлінням є вкрай незначною. Відсутність використання сучасних технологій машинобудування
Використання застарілих матеріаломістких технологій виробництва	Використовувані технології виробництва є застарілими, є мало автоматизованими, передбачають високі витрати використовуваних матеріалів
Знос виробничих потужностей автомобілебудівних підприємств	Фізичний та моральний знос використовуваного обладнання є дуже високим. Часто використовується обладнання ще минулого століття. Частка нового сучасного обладнання є вкрай незначною
Низькі масштабність і рівень локалізації виробництва	Обсяги виробництва українських автомобілебудівників є порівняно незначними — як щодо готової продукції, так і щодо окремих запасних частин та комплектуючих. Кількість комплектуючих власного виробництва є порівняно незначною, а натомість значна частина комплектуючих та елементів вузлової збірки імпортується в Україну
Висока залежність від імпорту матеріалів і комплектуючих	Через значну кількість імпортованих елементів вузлової збірки українські виробники автомобілів критично залежать від імпорту та поставачань з боку іноземних партнерів.
Низька інвестиційна привабливість галузі	Кількість реальних та потенційних інвесторів для галузі через сукупність причин є доволі незначною. Залучення додаткових коштів для фінансування потреб галузі є дуже трудомістким. Залучення іноземних інвесторів до галузі автомобілебудування в Україні здається майже неможливим

Таблиця 6

#### Наслідки чинників, які обмежують можливості українських автомобілебудівників

Чинники, що здійснюють негативний вплив на використання можливостей вітчизняними автомобілебудівними підприємствами	Наслідки чинників, що здійснюють негативний вплив на використання можливостей вітчизняними автомобілебудівними підприємствами
1	2
Відсутність сучасних технологічних ліній	Неможливість масштабування виробництва та освоєння нових технічно складних виробів. Низький рівень механізації та автоматизації виробництва. Низька конкурентоспроможність по якості та по ціні. Неконкурентоспроможна енергоємність продукції
Використання застарілих матеріаломістких технологій виробництва	Висока матеріальні витрати. Можливе зростання браку. Низька конкурентоспроможність готового виробу по ціні через високі матеріальні витрати на його виробництво. Неконкурентоспроможна енергоємність продукції

<sup>1</sup> Такі загрози мають перспективний й певною мірою теоретичний характер. Хоча у разі широкого розвитку індивідуальних літальних апаратів як альтернативних транспортних засобів такі загрози стануть актуальними, поки через одиничні екземпляри індивідуальних літальних апаратів у експлуатації такі загрози неактуальні. Й найближчим часом в Україні така ситуація збережеться.

1	2
Знос виробничих потужностей автомобілебудівних підприємств	Зростання витрат на підтримку у працездатному стану виробничих ліній, зростання кількості поломок, що потребують поточного ремонту. Зменшення ритмічності виробництва. Можливе зростання браку. Неможливість масштабування виробництва та освоєння нових технічно складних виробів
Низька масштабність і рівень локалізації виробництва	Неможливість використання ефекту масштабу для зменшення витрат підприємства, висока залежність від зовнішніх ринків та цін постачальників. Неможливість використання ефекту частки ринку для просування та захисту власних економічних інтересів
Висока залежність від імпорту матеріалів і комплектуючих	Можливість призупинення виробництва через непостачання сировини та комплектуючих. Недостатня надійність та ритмічність виробництва
Низька інвестиційна привабливість галузі	Складність залучення додаткового капіталу та, відповідно, складність масштабування у галузі. Складність технологічного оновлення у галузі. Складність інтеграції у глобальні ланцюжки вартості

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Сучасне автомобілебудування є інноваційно-ємною галуззю. Сучасними трендами глобального автомобілебудування є розвиток "зелених" технологій у контексті боротьби зі зміною клімату, поширення "зеленого" протекціонізму та посилення економічного протистояння між Китаєм та країнами заходу, поширення самокерованих транспортних засобів на основі розвитку технологій штучного інтелекту, інтеграція автомобіля до загальної мережі поєднаних пристроїв у межах інтернету речей та хмарних технологій, підвищення рівня концентрації глобальних ланцюгів вартості, зростання обсягів економіки спільного використання, урбанізація та розвиток міського транспорту, підвищення вимог до безпеки транспортних засобів та нормативна регламентація таких вимог, розвиток індивідуальних літальних апаратів як альтернативних транспортних засобів. Такі тренди є об'єктивними, мають свій зміст та прояв.

Тренди у глобальному автомобілебудуванні здійснюють свій вплив на автомобілебудівну галузь в Україні. Щодо кожного з узагальнених трендів оцінено його прояв в Україні та надано опис такого прояву. Показано, що з числа узагальнених трендів Україна в цілому та українські автомобілебудівні підприємства найбільшою мірою готові до розвитку «зелених» технологій у контексті боротьби зі зміною клімату та поширення економіки спільного споживання, у той час, як готовність до інших проаналізованих трендів є нижчою. Цінність вивчення світових трендів в контексті розвитку національного машинобудування полягає у тому, що кожен з таких трендів як створює для національних автомобілебудівних підприємств нові можливості, так і формує нові загрози. Проаналізований перелік таких можливостей та загроз є корисним для вітчизняних підприємств автомобілебудівної галузі для розроблення стратегії, забезпечення економічної безпеки, запровадження власного розвитку тощо.

### Література

1. Automotive industry worldwide - statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry/#topicOverview>
2. The Digital Supply Chain / Ed. by B. L. MacCarthy and D. Ivanov. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/automotive-industry>
3. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. URL: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>
4. Brown T. Chinese automotive market: growth opportunity or competitive threat? The Manufacturer. URL: <https://www.themanufacturer.com/articles/chinese-automotive-market-growth-opportunity-or-competitive-threat/>
5. Brondino G. Global value chain analysis of the automotive and garment sectors: A study of Germany, Spain, Romania, Indonesia and Mexico for 2000-2014. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_840634.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_840634.pdf)
6. Zhao X., Wang L., Zhou Y., Pan B., Wang R., Wang L., Yan X. Energy management strategies for fuel cell hybrid electric vehicles: Classification, comparison, and outlook. Energy Conversion Management. 2022. No 270. P. 116–179.
7. Llopis-Albert C., Rubio F., Valero F. Impact of digital transformation on the automotive industry. Technological Forecasting and Social Change. 2021. Volume 162. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520311690>
8. Athukorala P. Product Fragmentation and Trade Patterns in East Asia. Asian Economic Papers. 2005. 4(3), p. 1–27. URL: <https://doi.org/10.1162/asep.2005.4.3.1>
9. Nakajima S. The Next Generation Automobile Industry as a Creative Industry. ERIA Discussion Paper Series. 2019. No. 288. URL: [https://www.eria.org/uploads/media/ERIA\\_DP\\_no.288.pdf](https://www.eria.org/uploads/media/ERIA_DP_no.288.pdf)
10. Проноза П.В. Світове автомобілебудування: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Бізнес-Інформ. 2015. №8 (451). С. 118–125.
11. Григорьева Ю.А. Состояние развития автомобилестроительного рынка Украины. Экономика: реалии времени. 2016. №3 (25). С. 124–133.

12. Плоскіна А. А., Сак Т. В. Тенденції та перспективи розвитку ринку автомобілів в Україні. Інфраструктура ринку. 2019. №31. С. 151-159.
13. Кизим М. О., Колбасін Є. С. Державна підтримка автомобілебудування в Україні : монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 264 с.
14. Гапотченко К. В. Управління підприємствами автомобілебудівної промисловості України в умовах протекціонізму: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. 19 с.
15. Шевченко І.Ю. Концептуальні положення державного програмування розвитку автомобілебудування України. Актуальні проблеми економіки. 2019. №8 (218). С. 70–81. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Shevchenko%20I.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Shevchenko%20I.pdf)
16. Шевченко І.Ю. Алгоритм гармонізації елементів моделі формування державної стратегії розвитку автомобілебудування. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2019. №22. С. 180–199.
17. The European Green Deal. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
18. Fit for 55: zero CO2 emissions for new cars and vans in 2035. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20230210IPR74715/fit-for-55-zero-co2-emissions-for-new-cars-and-vans-in-2035>
19. Які нові пільги для електрокарів діють у різних країнах Європи. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=52254>
20. The White House, FACT SHEET: CHIPS and Science Act Will Lower Costs, Create Jobs, Strengthen Supply Chains, and Counter China. URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/08/09/fact-sheet-chips-and-science-act-will-lower-costs-create-jobs-strengthen-supply-chains-and-counter-china/>
21. SAE Levels of Driving Automation. URL: <https://www.sae.org/blog/sae-j3016-update>
22. Global car manufacturing industry revenue between 2019 and 2022, with a forecast for 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/574151/global-automotive-industry-revenue/#:~:text=Revenue%20%2D%20automobile%20manufacturing%20industry%20worldwide%202019%2D2022&text=The%20global%20automotive%20manufacturing%20market,the%20industry's%202019%20market%20size>
23. Ajitha P.V., Nagra A. An Overview of Artificial Intelligence in Automobile Industry – A Case Study on Tesla Cars. Solid State Technology. 2021. Vol. 64. Issue 2. P. 503–512.
24. Tubaro P., Casilli A. Micro-work, artificial intelligence and the automotive industry. Journal of Industrial and Business Economics. 2019. No 46. P. 333–345.
25. Hofmann M., Neukart F., Bäck T. Artificial Intelligence and Data Science in the Automotive Industry. 2017. URL: <https://arxiv.org/abs/1709.01989>
26. Li J., Cheng H., Guo H., Qiu S. Survey on Artificial Intelligence for Vehicles Automotive Innovation. 2018. Vol. 1. P. 2–14.
27. Li S., Xu L.D., Zhao S. The internet of things: a survey. Information Systems Frontiers. 2015. Vol. 17. P. 243–259
28. Nguyen D. C. et al. 6G Internet of Things: A Comprehensive Survey. IEEE Internet of Things Journal. 2022. Vol. 9. No. 1. P. 359–383.
29. Choi D.-K., Jung J.-H., Koh S.-J., Kim J.-I. and Park J. In-Vehicle Infotainment Management System in Internet-of-Things Networks. 2019 International Conference on Information Networking (ICOIN). Malaysia, Kuala Lumpur. 2019. P. 88–92. DOI: 10.1109/ICOIN.2019.8718192.
30. Shrivastava A. L., Dwivedi R. K. Designing A Secure Vehicular Internet of Things (IoT) using Blockchain: A Review. First International Conference on Advances in Computing and Future Communication Technologies (ICACFCT). India. Meerut. 2021. P. 225–230, DOI: 10.1109/ICACFCT53978.2021.9837373.
31. Varun M.G., Sunil J., Saira J., Paramjit S., Khosravi M.R., Al-Turjman F. An IoT-enabled intelligent automobile system for smart cities. Internet of Things. 2022. Volume 15. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2542660520300494>
32. Pawar S., Pawar A. Internet of things in the automobile industry: uses and challenges. Shodhsamhita. 2022. Vol IX. Issue II(I). P. 182–190.
33. Tripathi S., Talukder B. Supply Chain Performance and Profitability in Indian Automobile Industry: Evidence of Segmental Difference. Global Business Review. 2016. Volume 24, Issue 2. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972150919898302>. DOI: 10.1177/0972150919898302.
34. Xu X., Tatge L., Liu Y. Blockchain applications in the supply chain management in German automotive industry. Production Planning & Control. 2022. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09537287.2022.2044073?scroll=top&needAccess=true>. DOI: 10.1080/09537287.2022.2044073
35. Kumar R., Mogdil S. Assessment of Lean Supply Chain Practices in Indian Automotive Industry. Global Business Review. 2020. Volume 24, Issue 1. <https://doi.org/10.1177/0972150919890234>

36. Marodin G. A., Frank A. G., Tortorella G. L., Fetterman D. C.. Lean production and operational performance in the Brazilian automotive supply chain. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. Volume 30. P. 1–16.
37. Yu H., Zeng A. Z., Zhao L.. Single or dual sourcing: Decision-making in the presence of supply chain disruption risks. *Omega*. 2009. Volume 37(4). P. 788–800.
38. Vonderembse M. A., Uppal M., Huang S. H., & Dismukes J. P.. Designing supply chains: Towards theory development. *International Journal of Production Economics*. 2006. Volume 100(2). P. 223–238.
39. Мавріна М. Перспективи розвитку економіки спільного споживання в Україні. *Молодий вчений*. 2021. №6 (94). С. 207-210.
40. Краус К.М., Краус Н.М., Осецкий В.Л. Шерингова економіка: інституціональний модус, універсальність і новелізація розвитку підприємництва на віртуальних цифрових платформах. *Ефективна економіка*. 2021. №4. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.3). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8786>
41. Xiaoshan L. Urbanization and Automobile Dependency: Opportunities and Challenges in China's Urban Sprawl. In: Wang, J. (eds) *Development of a Society on Wheels. Research Series on the Chinese Dream and China's Development Path*. Springer, Singapore, 2019. P. 197–209. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-2270-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-13-2270-9_9)
42. Du Z., Lin B. Changes in automobile energy consumption during urbanization: Evidence from 279 cities in China. *Energy Policy*. 2019. Volume 132. P. 309–317
43. Аулін В.В. та ін. Методологічні і теоретичні основи забезпечення та підвищення надійності функціонування автомобільних транспортних систем. Кропивницький : ТОВ "КОД", 2017. 369 с.
44. Сопочко О.Ю. Підвищення вимог до перевізників на автомобільному транспорті відповідно до Угоди про асоціацію Україна–ЄС. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. №1. С. 145–153.
45. Баранюк К. Свій власний спідер, як у "Зоряних війнах". Чи це безпечно? URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60273266>
46. Jetson One. URL: <https://www.jetsonaero.com/>

### References

1. Automotive industry worldwide - statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry/#topicOverview>
2. The Digital Supply Chain / Ed. by B. L. MacCarthy and D. Ivanov. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/automotive-industry>
3. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. URL: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>
4. Brown T. Chinese automotive market: growth opportunity or competitive threat? *The Manufacturer*. URL: <https://www.themanufacturer.com/articles/chinese-automotive-market-growth-opportunity-or-competitive-threat/>
5. Brondino G. Global value chain analysis of the automotive and garment sectors: A study of Germany, Spain, Romania, Indonesia and Mexico for 2000–2014. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_840634.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_840634.pdf)
6. Zhao X., Wang L., Zhou Y., Pan B., Wang R., Wang L., Yan X. Energy management strategies for fuel cell hybrid electric vehicles: Classification, comparison, and outlook. *Energy Convers Management*. 2022. No 270. P. 116–179.
7. Llopis-Albert C., Rubio F., Valero F. Impact of digital transformation on the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Volume 162. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520311690>
8. Athukorala P. Product Fragmentation and Trade Patterns in East Asia. *Asian Economic Papers*. 2005. 4(3), p. 1–27. URL: <https://doi.org/10.1162/asep.2005.4.3.1>
9. Nakajima S. The Next Generation Automobile Industry as a Creative Industry. *ERIA Discussion Paper Series*. 2019. No. 288. URL: [https://www.eria.org/uploads/media/ERIA\\_DP\\_no.288.pdf](https://www.eria.org/uploads/media/ERIA_DP_no.288.pdf)
10. Pronoza P.V. Svitove avtomobilebuduvannia: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku. *Biznes-Inform*. 2015. №8 (451). S. 118–125.
11. Hryhoreva Yu.A. Sostoianye rozvytytia avtomobilestroytelnoho rynku Ukraini. *Ekonomyka: realyы vremeny*. 2016. №3 (25). S. 124–133.
12. Ploskina A. A., Sak T. V. Tendentsii ta perspektyvy rozvytku rynku avtomobiliv v Ukraini. *Infrastruktura rynku*. 2019. №31. S. 151–159.
13. Kyzym M. O., Kolbasin Ye. S. Derzhavna pidtrymka avtomobilebuduvannia v Ukraini : monohrafiia. Kh.: VD «INZHEK», 2011. 264 S.
14. Hapotchenko K. V. Upravlinnia pidpriemstvamy avtomobilebudivnoi promyslovosti Ukrainy v umovakh protektsionizmu: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.06.01. K.: Ukrainska akademiia zovnishnoi torhivli, 2003. 19 s.
15. Shevchenko I. Iu. Kontseptualni polozhennia derzhavnoho prohramuvannia rozvytku avtomobilebuduvannia Ukrainy. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2019. №8 (218). S. 70–81. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Shevchenko%20I.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Shevchenko%20I.pdf)
16. Shevchenko I. Iu. Alhorytm harmonizatsii elementiv modeli formuvannia derzhavnoi stratchii rozvytku avtomobilebuduvannia. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. 2019. №22. S. 180–199.
17. The European Green Deal. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
18. Fit for 55: zero CO2 emissions for new cars and vans in 2035. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20230210IPR74715/fit-for-55-zero-co2-emissions-for-new-cars-and-vans-in-2035>
19. Iaki novi pilhy dlia elektrokariv diuit u riznykh krainakh Yevropy. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=52254>
20. The White House, FACT SHEET: CHIPS and Science Act Will Lower Costs, Create Jobs, Strengthen Supply Chains, and Counter China. URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/08/09/fact-sheet-chips-and-science-act-will-lower-costs-create-jobs-strengthen-supply-chains-and-counter-china/>
21. SAE Levels of Driving Automation. URL: <https://www.sae.org/blog/sae-j3016-update>

22. Global car manufacturing industry revenue between 2019 and 2022, with a forecast for 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/574151/global-automotive-industry-revenue/#:~:text=Revenue%20%2D%20automobile%20manufacturing%20industry%20worldwide%202019%2D2022&text=The%20global%20automotive%20manufacturing%20market,the%20industry's%202019%20market%20size>
23. Ajitha P.V., Nagra A. An Overview of Artificial Intelligence in Automobile Industry – A Case Study on Tesla Cars. *Solid State Technology*. 2021. Vol. 64. Issue 2. P. 503–512.
24. Tubaro P., Casilli A. Micro-work, artificial intelligence and the automotive industry. *Journal of Industrial and Business Economics*. 2019. No 46. P. 333–345.
25. Hofmann M., Neukart F., Bäck T. Artificial Intelligence and Data Science in the Automotive Industry. 2017. URL: <https://arxiv.org/abs/1709.01989>
26. Li J., Cheng H., Guo H., Qiu S. Survey on Artificial Intelligence for Vehicles Automotive Innovation. 2018. Vol. 1. P. 2–14.
27. Li S., Xu L.D., Zhao S. The internet of things: a survey. *Information Systems Frontiers*. 2015. Vol. 17. P. 243–259
28. Nguyen D. C. et al. 6G Internet of Things: A Comprehensive Survey. *IEEE Internet of Things Journal*. 2022. Vol. 9. No. 1. P. 359–383.
29. Choi D.-K., Jung J.-H., Koh S.-J., Kim J.-I. and Park J. In-Vehicle Infotainment Management System in Internet-of-Things Networks. 2019 International Conference on Information Networking (ICOIN). Malaysia, Kuala Lumpur. 2019. P. 88–92. DOI: 10.1109/ICOIN.2019.8718192.
30. Shrivastava A. L., Dwivedi R. K. Designing A Secure Vehicular Internet of Things (IoT) using Blockchain: A Review. First International Conference on Advances in Computing and Future Communication Technologies (ICACFCT). India. Meerut. 2021. P. 225–230. DOI: 10.1109/ICACFCT53978.2021.9837373.
31. Varun M.G., Sunil J., Saira J., Paramjit S., Khosravi M.R., Al-Turjman F. An IoT-enabled intelligent automobile system for smart cities. *Internet of Things*. 2022. Volume 15. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2542660520300494>
32. Pawar S., Pawar A. Internet of things in the automobile industry: uses and challenges. *Shodhsamhita*. 2022. Vol IX. Issue II(I). P. 182–190.
33. Tripathi S., Talukder B. Supply Chain Performance and Profitability in Indian Automobile Industry: Evidence of Segmental Difference. *Global Business Review*. 2016. Volume 24, Issue 2. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972150919898302>. DOI: 10.1177/0972150919898302.
34. Xu X., Tatge L., Liu Y. Blockchain applications in the supply chain management in German automotive industry. *Production Planning & Control*. 2022. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09537287.2022.2044073?scroll=top&needAccess=true>. DOI: 10.1080/09537287.2022.2044073
35. Kumar R., Mogdil S. Assessment of Lean Supply Chain Practices in Indian Automotive Industry. *Global Business Review*. 2020. Volume 24, Issue 1. <https://doi.org/10.1177/0972150919890234>
36. Marodin G. A., Frank A. G., Tortorella G. L., Fetterman D. C.. Lean production and operational performance in the Brazilian automotive supply chain. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. Volume 30. P. 1–16.
37. Yu H., Zeng A. Z., Zhao L.. Single or dual sourcing: Decision-making in the presence of supply chain disruption risks. *Omega*. 2009. Volume 37(4). P. 788–800.
38. Vonderembse M. A., Uppal M., Huang S. H., & Dismukes J. P.. Designing supply chains: Towards theory development. *International Journal of Production Economics*. 2006. Volume 100(2). P. 223–238.
39. Mavrina M. Perspektyvy rozvytku ekonomiky spilnogo spozhyvannia v Ukraini. *Molodyi vchenyi*. 2021. №6 (94). C. 207–210.
40. Kraus K.M., Kraus N.M., Osetskyy V.L. Sherynhova ekonomika: instyutsionalnyi modus, universumnyi i novelizatsiia rozvytku pidpriemnytstva na virtualnykh tsyfrovnykh platformakh. *Efektivna ekonomika*. 2021. №4. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.3](https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8786). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8786>
41. Xiaoshan L. Urbanization and Automobile Dependency: Opportunities and Challenges in China's Urban Sprawl. In: Wang, J. (eds) *Development of a Society on Wheels*. Research Series on the Chinese Dream and China's Development Path. Springer, Singapore, 2019. P. 197–209. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-2270-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-13-2270-9_9)
42. Du Z., Lin B. Changes in automobile energy consumption during urbanization: Evidence from 279 cities in China. *Energy Policy*. 2019. Volume 132. P. 309–317
43. Aulin V.V. ta in. Metodolohichni i teoretychni osnovy zabezpechennia ta pidvyschennia nadiinosti funkcionuvannia avtomobilnykh transportnykh system. *Kropyvnytskyi : TOV "KOD"*, 2017. 369 s.
44. Sopotko O.Iu. Pidvyschennia vymoh do pereviznykiv na avtomobilnomu transporti vidpovidno do Uhody pro asotsiatsiiu Ukraina–IeS. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2017. №1. S. 145–153.
45. Baraniuk K. Svii vlasnyi spider, yak u "Zorianykh viinakh". *Chy tse bezpechno?* URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60273266>
46. Jetson One. URL: <https://www.jetsonaero.com/>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-8>

UDC 911.3:338.48

Lesia ZASTAVETSKA

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University  
<https://orcid.org/0000-0002-9112-3983>

Taras ZASTAVETSKYI

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University  
<https://orcid.org/0000-0002-7959-2955>

Liubov ALTHAIM

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University  
<https://orcid.org/0000-0002-0643-7874>

Oksana SEMEHEN

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University  
<https://orcid.org/0009-0000-4435-7448>

## DEMOGRAPHIC AGING TRENDS IN EU COUNTRIES AND UKRAINE

*The article provides an analysis of trends in the development of the demographic aging process in the countries of the European Union and Ukraine based on the calculation of values of demographic aging (aging coefficient, aging index, demographic burden due to the elderly, age of values aging). The obtained data allow us to draw a conclusion about the convergence of most values of population aging in the EU as a whole, as well as to identify several groups of countries with the same aging values and demographic trends. As a result of the study, the authors identified 5 groups of countries that demonstrate: 1) the highest of aging and population aging rates; 2) the average values of the index and the aging coefficient, however, show high rates of growth of the aging population and demographic burden; 3) average values of aging, but reduced growth rates of the aging population; 4) average values of aging; 5) the lowest rates and values of population aging.*

*The authors forecast changes in the age structure of the population in the EU until 2100, which showed that in the future the share of people aged 65+ will only increase, and this will require certain changes in the social life and economy of the countries of the studied region.*

*The demographic situation that has developed in the studied region requires constant monitoring and accounting in strategic planning at all levels, as well as improvement of the social policy of the EU countries regarding the elderly.*

*Keywords: population, demographic situation, population aging, aging coefficient, depth of aging.*

Леся ЗАСТАВЕЦЬКА, Тарас ЗАСТАВЕЦЬКИЙ, Любов АЛЬТГАЙМ, Оксана СЕМЕГЕН

Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка

## ТЕНДЕНЦІЇ ДЕМОГРАФІЧНОГО СТАРІННЯ У КРАЇНАХ ЄС ТА В УКРАЇНІ

*У статті проведено аналіз тенденцій розвитку процесу демографічного старіння у країнах Європейського Союзу та Україні на основі розрахунку значень демографічного старіння (коефіцієнт старіння, індекс старіння, демографічне навантаження за рахунок людей похилого віку, вік старіння). Отримані дані дозволяють зробити висновок про зближення більшості значень старіння населення в ЄС загалом, а також виділити кілька груп країн із однаковими значеннями старіння та демографічними тенденціями. У результаті дослідження автори виділили 5 груп країн, які демонструють: 1) найвищі темпи старіння та старіння населення; 2) середні значення індексу та коефіцієнта старіння, однак, демонструють високі темпи зростання старіння населення та демографічного навантаження; 3) середні значення старіння, але знижені темпи зростання старіючого населення; 4) середні значення старіння; 5) найменші темпи та величини старіння населення. Автори прогнозували зміни вікової структури населення ЄС до 2100 року, які показали, що у майбутньому частка людей віком 65+ буде лише зростати, а це вимагатиме певних змін у соціальному житті та економіці досліджуваних країн. Демографічна ситуація, що склалася у досліджуваному регіоні, потребує постійного моніторингу та врахування при стратегічному плануванні на всіх рівнях, а також удосконалення соціальної політики країн ЄС щодо людей похилого віку.*

*Ключові слова: населення, демографічна ситуація, старіння населення, коефіцієнт старіння, глибина старіння.*

### Introduction

The increase in the number of elderly people in the total population remains one of the most important problems of modern society. This process applies to almost all areas of human activity, and it cannot be considered as a simple consequence of certain shifts in the structure of the population. This is an important factor of social changes, the impact of which on society can be both direct and indirect. The aging of the population causes radical changes in the demographic and social structure of society, in the systems of production, distribution and consumption and ultimately affects the situation of all social groups and strata. In this regard, it is important to trace the dynamics of changes in demographic aging in the EU countries, which allows to more accurately determine the causes and consequences of these processes in the region.

### Theoretical framework

A number of scientific studies in recent years are aimed at studying the impact of population aging on the economic development of EU countries (Nicole Van Der Gaag, Joop de Beer, 2014), individual countries of the world, in particular – the USA (Maestas Nicole, Kathleen J. Mullen, and David Powell, 2023).

In recent years, researchers have been paying more and more attention to the study of the problems of the demographic situation in the EU countries in general, the problem of the demographic aging of the population and consideration of key factors that will affect European demography in the coming decades, as well as creating scenarios of long-term consequences of changes in key trends and countering unwanted demographic consequences. At the same time, researchers place significant emphasis on the problem of migration, education and employment of the population, unemployment, etc. (Lutz W., Amran G., Belanger, A., Conte A., Gailey N., Ghio D., Grapsa E., Jensen K., et al., 2019).

Scientific studies show that in the coming years, the processes of demographic aging in the European region will only intensify. Accordingly, the group of elderly people will increase, and this creates a number of problems of social content in the countries of the region. Individual researchers are studying the prospects for solving the problems associated with a significant increase in the population aged 65+. In particular, there are studies devoted to the issue of population aging in the EU and the formation of the labor market (Cristea M., Noja G.G., Stefea P., Sala A.L., 2020), global dimensions of the phenomenon of population aging in the world and the social and economic consequences of this process (Harper S., 2014), the problem of active population aging in the world and in Ukraine, the influence of an active lifestyle, mobility and sports on the quality of life of elderly people (Andreieva O., Hakman A., 2021).

The problem of population aging is especially relevant for rural areas both in EU countries and in Ukraine. Smart Silver Villages can be an interesting example of solving the employment of the elderly population and the organization of "smart" life in rural areas (Bogataj D., Bolarin F.- C., Kavšek M., Rogelj V., 2020).

A new demographic policy should be developed for Ukraine in the post-war period, aimed at demographic revival, return of forced migrants, support of youth and the elderly. Scientists of the Institute of Demography of the National Academy of Sciences of Ukraine emphasize this during public speeches, relevant demographic studies are being conducted (Libanova E., 2023). As a result of the joint work of the M. V. Ptukha Institute for Demography and Social Studies and other scientific institutions of the Department of Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine created a vision called "Post-war revival of Ukraine", which is presented in 9 directions of the future revival of Ukraine: 1) ensuring national security and defense; 2) development of critical infrastructure; 3) development of a competitive sustainable economy; 4) integrated development of territories; 5) transformation of labor markets; 6) restoration of the environment; 7) combination of strict adherence to laws with revolutionary changes; 8) demographic revival; 9) formation of a new quality of life (Libanova E., 2023).

#### Data and methods

Eurostat data were used to analyze statistical values and demographic characteristics of EU countries. To study the demographic situation in Ukraine, in particular, aspects of the demographic aging of the population in Ukraine in the pre-war period (until 2022), the authors used the materials of the M. V. Ptukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, the State Statistics Service of Ukraine. To calculate individual demographic values and indexes (population aging coefficient, population aging index, demographic burden coefficient), the authors chose the time interval of the study from 2011 to 2022. Determining the index of the depth of population aging, the authors worked out statistical data for 2022.

To analyze the demographic aging of the population, the calculation of the population aging coefficient, which is determined by the formula, was used (1):

$$K_{aging} = \frac{P_{65+}}{P_{total}} \times 100\% \quad (1),$$

where:  $K_{aging}$  – population aging coefficient;

$P_{65+}$  – population aged 65+;

$P_{total}$  – total population in the country.

The authors analyzed the aging index for the countries of the European Union, which is defined as the number of elderly persons per 100 children aged 0 to 14, and is determined by the formula (2):

$$I_{aging} = \frac{P_{65+}}{P_{0-14}} \times 100 \quad (2),$$

where:  $I_{aging}$  – population aging index;

$P_{65+}$  – population aged 65+;

$P_{0-14}$  – population aged 0 to 14 years.

To determine the demographic burden on the population of working age by the elderly population (calculated as the ratio of the number of elderly population per 1000 persons of working age) the formula is used (3):

$$K_{demographic\ burden} = \frac{P_{65+}}{P_{15-64}} \times 1000 \quad (3),$$

where:  $K_{demographic\ burden}$  – demographic burden coefficient;

$P_{65+}$  – population aged 65+;

$P_{15-64}$  – population aged 15 to 64 years.



To determine the index of the depth of aging of the population, we determine the share of people over the age of 80 in relation to the number of the population aged 65 and over.

### Results and discussion

Population aging is a long-term trend that began in the European region several decades ago. This trend is manifested in the transformations of the age structure of the population and is reflected in the increase in the share of elderly people, as well as in the decrease in the share of people of working age from the total population. The population of the EU-27 countries as of January 1, 2022 was 446.7 million people: youth (from 0 to 14 years) – 15.0%; persons of working age (from 15 to 64 years) – 63.8%; elderly people (65 years and older) – 21.2%. As shown in Table 1, the share of the population aged 65 and over is growing in each EU-27 member state, as evidenced by positive rates of population aging in each of them (Table 1).

Table 1

Aging indicators for individual EU countries and Ukraine, 2022\*

Country	Population, million people	Share of people aged 65+, % (aging coefficient)	Population aging index	Demographic burden due to elderly people	Average annual growth rates of the demographic burden coefficient for 2018-2022, %	Population aging rates, % per year
Austria	8.9	19.4	133.8	293.8	2.96	0.15
Belgium	11.6	19.5	114.8	306.0	3.10	0.20
Bulgaria	6.9	21.7	150.1	339.6	3.00	0.27
Greece	10.8	22.7	157.6	356.2	3.70	0.28
Denmark	5.9	20.3	123.4	316.6	3.81	0.29
Estonia	1.3	20.4	123.7	323.2	3.40	0.25
Ireland	5.0	15.0	73.5	230.6	3.74	0.29
Spain	47.4	20.1	136.3	304.6	2.60	0.25
Italy	59.1	23.8	180.4	374.8	4.20	0.28
Cyprus	1.2	16.5	103.4	245.1	2.24	0.32
Latvia	1.9	20.9	129.0	330.8	3.44	0.21
Lithuania	2.8	20.0	131.8	306.7	1.22	0.18
Luxembourg	0.6	14.8	92.7	213.0	1.36	0.08
Malta	0.5	19.1	140.8	284.9	1.08	0.29
Netherlands	17.5	20.0	126.8	310.5	3.85	0.37
Germany	83.2	22.1	160.4	346.6	3.62	0.12
Poland	37.8	19.1	120.8	292.6	7.94	0.46
Portugal	10.3	23.7	165.3	372.5	7.96	0.42
Romania	19.1	19.5	122.2	297.1	5.62	0.28
Slovakia	5.4	17.4	107.9	254.7	7.32	0.40
Slovenia	2.1	21.1	140.0	321.3	6.33	0.38
Hungary	9.7	20.5	139.1	311.9	6.80	0.32
Finland	5.5	23.1	144.2	367.6	6.28	0.47
France	67.8	20.1	116.3	340.6	4.90	0.36
Croatia	4.3	22.5	148.7	355.7	9.68	0.40
Czechia	10.6	20.6	126.2	326.0	6.06	0.42
Sweden	9.4	19.0	113.8	323.6	1.52	0.15
Ukraine	41.2	16.7	118.2	261.6	1.70	0.18

\*calculated by the authors based on data from Eurostat and the State Statistics Service of Ukraine

The reasons for the increase in the share of elderly people can be determined as follows:  
 - increasing the level of longevity, which has been characteristic for many recent decades;  
 - a consistently low level of fertility, while the smaller number of children born leads to a decrease in the share of young people in the total population;  
 - progressive aging of the oldest population, as the relative share of elderly people is growing faster than any other age segment of the EU-27 population.

The analysis of Table 1 allows us to distinguish groups of countries according to the gradation of the value of the population aging coefficient.

A group of countries with the highest aging coefficient (over 22.0%) is clearly distinguished: Germany (22.1%), Croatia (22.5%), Greece (22.7%), Finland (23.1%), Portugal (23.7%), Italy with the absolute maximum (23.8 %).

The lowest value of aging coefficient (less than 17.0%) was found in the following countries: Cyprus (16.5%), Ireland (15.0%), Luxembourg with an absolute minimum (14.8%). Ukraine is included in this group of countries with a value of 16.7%. This is 4.4% less than the average value of aging coefficient in the EU (21.1%).

The group of countries with an aging index above 145.0 includes: Croatia (148.7), Bulgaria (150.1), Greece (157.6), Germany (160.4), Portugal (165.3) and Italy with a maximum of 180.4.

The lowest values of the aging index (less than 105.0) are observed in the countries: Cyprus (103.4), Luxembourg (92.7), Ireland with a minimum value of 73.5.

A certain interdependence is observed between the aging coefficient and the aging index. In particular, these values are the highest in Greece, Italy, Germany, Portugal, Croatia, and the lowest in Ireland, Cyprus and Luxembourg.

The highest values of the demographic burden due to elderly people (over 345.0) are characteristic of the following countries: Germany (346.6), Croatia (355.7), Greece (356.2), Finland (367.6), Portugal (372.5), Italy (374.8).

Analyzing the value of the share of elderly people in the general structure of the population in the EU countries, it is worth noting that in each of them this value has been growing since 2011. However, there was a difference in the rates of population aging. Thus, we can single out a group of countries with the highest population aging rates during the studied period (over 0.35). It includes the following countries: France (0.36), Netherlands (0.37), Slovenia (0.38), Croatia (0.4), Czechia (0.42), Portugal (0.42), Finland has the highest value (0.47).

The lowest aging rates (below 0.21) were recorded in: Belgium (0.2), Lithuania (0.18), Austria (0.15), Sweden (0.15), Germany (0.12), Luxembourg with an absolute minimum (0.08). Ukraine also belongs to this group of countries in values of population aging rates (0.18). And the average value of population aging rates in EU countries is 0.28.

According to the value of the share of elderly people in the EU countries in 2022, it is possible to distinguish a group of countries with the maximum share of people of this age group in the population structure (over 22.0%): Germany (22.1%), since 2011 this indicator has increased by 1.4%, Croatia (22.5%), since 2011 this value has increased by 4.8%, Greece (22.7%), since 2011 this value has increased by 3.4%, Portugal (23.7%), since 2011 this value has increased by 5%, Italy with an absolute maximum (23.8%), since 2011 this value has increased by 3.3%.

In 2011, this group of countries also included Bulgaria and Sweden. At the same time, a group of countries stands out, which in 2011 had one of the lowest values of the share of elderly people in the population structure, and by 2022 they have moved into the group of countries with the highest values: Finland (the value increased from 17.5% to 23.1%), Croatia (the value increased from 17.7% to 22.5%), Poland (the value increased from 13.6% to 19.1%).

The minimum share of elderly people (less than 17.5%) in EU countries was recorded in: Slovakia (17.4%), since 2011 this value has increased by 4.8%, Cyprus (16.5%), since 2011 this value has increased by 3.8%, Ireland (15.0%), since 2011 this value has increased by 3.5%, Luxembourg with an absolute minimum (14.8%), since 2011 this value has increased by 0.9%. Ukraine also belongs to this category of countries. In this country, the share of elderly people is 17.5%, which is 2.2% more than in 2011.

The study of the values of the demographic burden due to elderly people on the working population revealed that in all EU countries, without exception, they have been increasing over the past 5 years (2018-2022). However, the rates of this growth differed significantly. The highest growth rates of the demographic burden due to the elderly population on the working-age population (over 7.0) were observed in: Slovakia (7.32), Poland (7.94), Portugal (7.96), Croatia with the absolute maximum (9.68). This could be caused by a significant outflow of young people from these countries to work and study in EU countries with greater economic development, military conflicts in some of these countries, etc. The lowest rates of growth of the demographic burden due to elderly people per working-age population (less than 2.0) were recorded in: Sweden (1.52), Luxembourg (1.36), Lithuania (1.22), Malta with an absolute minimum (1.08). The same group of countries includes Ukraine with a growth rate of the demographic burden due to the elderly on the working-age population of 1.7.

The following countries show the highest growth rates of the demographic burden due to the elderly on the working-age population from 2018 to 2022: Slovakia from 225.4‰ to 254.7‰ (increase by 29.3‰), Poland from 252.9‰ to 292.6‰ (increase by 39.7‰), Portugal from 332.6‰ to 372.4‰ (increase by 39.8‰), Croatia from 307.3‰ to 355.7‰ (increase by 48.4‰).

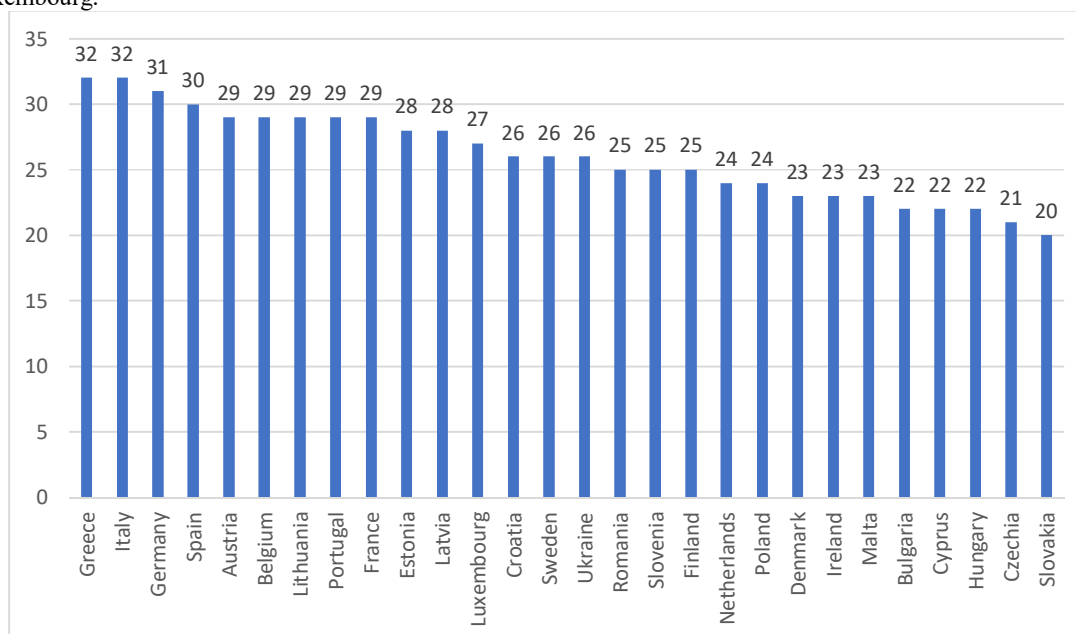
The lowest growth rates of demographic burden during the studied period were observed in the following countries: in Sweden from 317.5‰ to 323.6‰ (increase by 6.1‰), in Luxembourg from 205.9‰ to 212.7‰ (increase by 6.8‰), in Lithuania from 300.6‰ to 306.7‰ (increase by 6.1‰), in Malta from 279.8‰ to 285.2‰ (increase by 5.4‰). In Ukraine, the value of the demographic burden due to elderly people on the working-age population in 2018 was 258.2‰, and in 2022 it was 261.6‰ (an increase of 3.4‰).

The index of the depth of aging, which is defined as the share of people over the age of 80 in relation to the population aged 65 and older, differs significantly in different EU countries (Fig. 1). This value is highest in Greece (32%), Italy (32%), Germany (31%), Spain (30%). This value is the lowest in Slovakia (20%), the Czech Republic (21%), Hungary, Cyprus and Bulgaria (22% in each of these countries).

Unlike most EU countries, Ukraine also has a low "depth of aging" (Fig. 1). An increase in life expectancy in general leads to an increase in the depth of aging. However, in such a case, the dynamics in Ukraine may be complicated by the peculiarities of the age-sex structure of the population. When many cohorts born in the 1950s and 1960s enter the age of incapacity, compared to the narrowed generation of "children of war", a short-term decrease in the indicator can be observed.

The conducted study of values and indices of population aging on the territory of the EU makes it possible to distinguish separate groups of countries based on similar rates and volumes of population aging, to determine similar trends in their demographic development. Thus, we distinguish 5 groups of countries:

- 1) countries with the highest rates of population aging, the highest population aging index and coefficient, the largest volumes of demographic burden on the working-age population: Germany, Portugal, Italy, Greece;
- 2) countries that have average values of the index and the aging coefficient, but show high rates of growth of the aging population and demographic burden: the Netherlands, Poland, Slovenia, Slovakia, Bulgaria, Hungary, Finland, France, Croatia, Czechia, Romania;
- 3) countries that show average values of aging, but reduced growth rates of the aging population: Austria, Malta, Latvia, Lithuania, Sweden;
- 4) countries that show average values of population aging in all studied parameters: Belgium, Denmark, Estonia, Spain;
- 5) the countries with the lowest rates and values of population aging are: Cyprus, Ireland, Luxembourg.



**Fig. 1. Index of the depth of population aging in the EU countries and Ukraine**  
(the share of people aged 80+ out of the population aged 65+)

As predicted by the EU statistical service Eurostat, from January 1, 2022 to January 1, 2100, the number of inhabitants in the EU states will decrease by 27.3 million, to 420 million (Eurostat). At the same time, in 2022, the population began to recover after the decline associated with the coronavirus.

Having forecasted the structure of the population by age groups for EU countries (Fig. 2), we can note that in the period 2020-2100, the share of people aged 0 to 14 will decrease in the first half of the century from 15.1% to 14.7%, and in the future the situation in this age category will stabilize by 15% by the end of the 21st century. The most noticeable changes will occur for the age category of the population from 15 to 64 years old – it will decrease from 64% to 52%. The share of residents aged 65-79 will increase from 14.6% to 17%, and the number of the population aged 80+ will increase from 5.9% to 14.8% (Eurostat).

Thus, the demographic burden on the working population will increase. The rapid aging of the population that Europe is experiencing is a fundamental demographic shift that affects almost all areas of society. The aging of societies is still viewed through a negative prism: as if it is a threat to the welfare of the state and a burden on the youth. But, apparently, the increase in the share of the elderly population becomes a problem only when institutions do not prepare for it and do not adapt. Indeed, the fact that people are living longer and generally healthier is primarily a testament to advances in medicine, improved living and working conditions, improved well-being, and improved health systems. The age group we traditionally define as “old people” has never been more diverse. This has prompted a rethinking of how we define and measure “old age”. And it is clear that in this new, more diverse, more dynamic world of the elderly, there is no place for rigid age categories or retirement age thresholds, there is no place for stereotypes and discrimination based on ageism.

Population aging is here to stay, at least for the foreseeable future, and governments in Europe generally recognize the importance of making the necessary reforms to create age-inclusive societies. It is important at this

stage to consider the progress achieved in the implementation of the significant Madrid International Action Plan on Aging, which was adopted by the governments of the EU countries 20 years ago, to determine the priority directions and spheres of social activity aimed at creating comfortable conditions for people of any age.

In order for countries to be able to strengthen their resilience in the face of demographic change, the first step is to ensure that older people can remain healthy, active and engaged in public life.

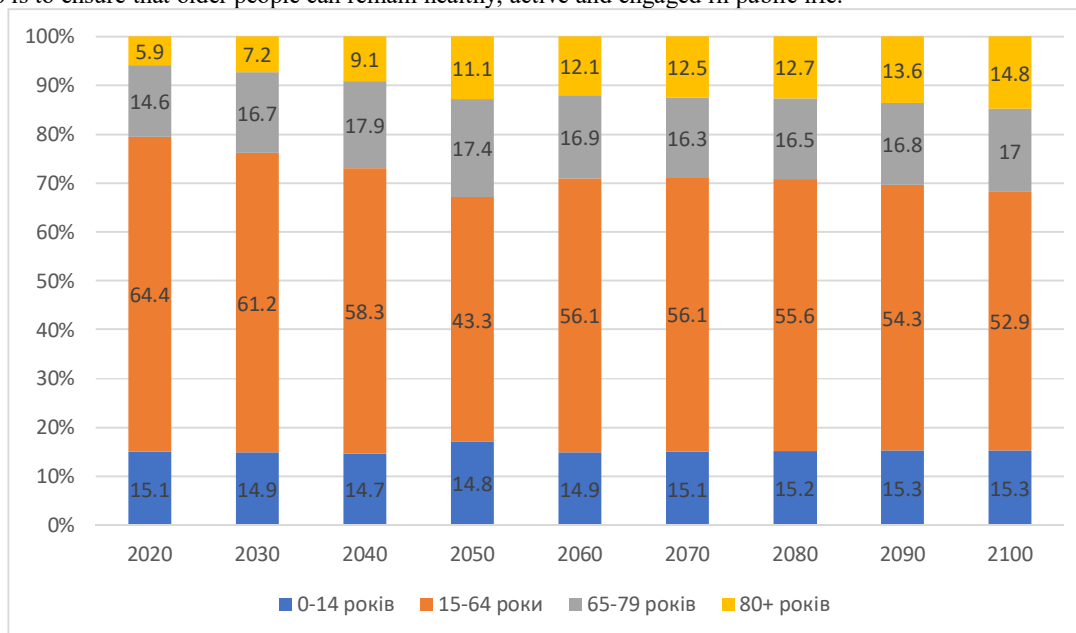


Fig. 2. Forecast of population structure by main age groups, EU-27, 2020–2100 (% of total population)

There are enormous potential benefits for people to have access to education and health care throughout their lives and to enter old age with useful skills and health. And also, when elderly people are not pushed away after reaching retirement age, but on the contrary, they remain active participants in the economy and society. At the same time, the formation and development of the “silver” economy, in which the elderly are involved, remains important. Important social steps in combating ageism and supporting the elderly can be the following steps by society and the governments of countries:

- to promote the broad involvement of elderly people in the social life of the country, communities and settlements where they live;
- to listen to the urgent problems of persons of this age category;
- to counter ageism in public discourse and practice. There should be no tolerance for age discrimination and negative stereotypes, which have become even more evident during the pandemic. Promoting a discourse focused on intergenerational solidarity, as well as on the active activities and valuable contributions of older people, will be key to changing social norms and attitudes towards older people;
- reviewing legal and political frameworks and budgets through the prism of age. Now is the time to review what needs to change in sectors such as health, education, employment and social security so that countries are in a better position to deal with the consequences of demographic change, while ensuring the rights and choices of people throughout their lives;
- to contribute to the acquisition of new knowledge and comprehensive development of the elderly, to develop the education of the “third age”.

A new and interesting solution could be the introduction of smart “silver” villages in the EU countries, which will be completely autonomous, energy-saving and adapted to the needs of the elderly. Living in such settlements will help elderly people to feel like masters of their own lives, to do their favorite work and significantly delay the need to stay in nursing homes (Bogataj D., Bolarin F.- C., Kavšek M., Rogelj V., 2020). However, today, the issue of creating such settlements is only being researched and needs practical implementation. An interesting fact is that in Ukraine almost all long-lived people (more than 85%) who reached the age of 100+ lived in rural areas (State Statistics Service of Ukraine).

### Conclusions

Population aging is one of the most important demographic processes that has led to long-term consequences in many countries of the world. For European countries, this problem is more urgent than for other countries of the world. During the last decades, the mortality rate of the population has significantly decreased in the countries of the region and the average life expectancy has increased. At the same time, the total birth rate is below

the population reproduction rate. There is also a tendency to become pregnant at a more mature age and an increase in the number of families with no more than two children. According to Eurostat data, in 2022 the share of people aged 65+ in the EU amounted to more than 20%, and according to the forecast, we can state that this share will gradually increase in the coming decades. Therefore, the economies and societies of EU countries must adapt to these changes.

The conducted research allows us to distinguish 5 groups of countries on the territory of the EU, which differ slightly in terms of rates and volumes of population aging. Among these countries, Ukraine could be among the countries with the lowest values and rates of population aging. This is explained by the fact that it is only entering the fourth phase of the demographic transition, which is characteristic of most EU countries, and for Ukraine, a sharp increase in the aging population is still ahead.

Ukraine is included in the group of countries that are leading in the rate of population decline (until the beginning of 2022). During the full-scale war waged by the Russian Federation against Ukraine, the country is losing a lot of its population due to hostilities and large volumes of migration. In the future, after the end of the war, Ukraine will need the immediate development and implementation of an effective demographic policy that will help return its citizens who emigrated, and will also be aimed at the youth, their needs for employment, decent living conditions, etc. An important component of the future demographic policy in Ukraine should be the protection of the elderly, ensuring their full functioning in society.

Elderly people are an important pillar of our society. They are leaders and creators, teachers and mentors, caregivers and volunteers, storytellers and cultural figures, fighters for rights that we sometimes take for granted. Their support and ensuring respect for the rights and dignity of the elderly is always not only a moral imperative. It also helps countries adapt to the future, build resilience and thrive in a world of rapid demographic change.

### References

1. Bogataj D., Bolarin F.-C., Kavšek M., Rogelj V. (2020). Smart Silver Villages as part of Social Infrastructure for Older Adults in Rural Areas. IFAC PapersOnLine. № 53-2. P. 16914–16919 (in English). doi: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2020.12.1233>. Retrieved from URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896320316323>
2. Maestas N., Kathleen J.-M., and Powell D. (2023). The Effect of Population Aging on Economic Growth, the Labor Force, and Productivity. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15 (2): 306-32. (in English). Retrieved from URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/mac.20190196>
3. Gaag N. Van Der Beer J. de. (2014). From Demographic Dividend to Demographic Burden: The Impact of Population Ageing on Economic Growth in Europe. (in English). Retrieved from URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/tesg.12104>
4. Lutz W., Amran G., Belanger A., Conte A., Gailey N., Ghio D., Grapsa E., Jensen K., et al. (2019). Demographic Scenarios for the EU: Migration, population and education. Publications Office of the European Union, Luxembourg. 10.2760/590301. (in English). Retrieved from URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/15942/>
5. Harper S. (2014). Economic and social implications of aging societies. *Science*. № 346. 587-591. (in English). DOI: 10.1126/science.1254405
6. Cristea M.; Noja G. G.; Stefea P.; Sala A. L. (2020). The Impact of Population Aging and Public Health Support on EU Labor Markets. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. №17, 1439. (in English). doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph17041439>
7. Andreieva O., Hakman A. (2021). Theoretical basis of Ukrainian population active aging. Theory and Methods of Physical education and sports. №1. P. 13–18/ (in English). DOI: 10.32652/tmfvs.2021.1.13–18
8. Libanova E. M. (2023). Shchodo povoiennoho vidrodzhennia Ukrainy [Regarding the post-war revival of Ukraine]: Stenohrama dopovidi na zasidanni Prezydii NAN Ukrainy 14 hrudnia 2022 roku. *Visnyk NAN Ukrainy*, (2), 55–61. doi: <https://doi.org/10.15407/vsn2023.02.055>
9. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
10. Official website of the Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from URL: <https://idss.org.ua/index>
11. Official website of Eurostat. Retrieved from URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-9>

UDC: 658.8 MARKETING

Subhi Ilqar oğlu MAHARRAMLI

Baku State University

<https://orcid.org/0000-0003-4181-0862>

e-mail: [maharramli@xsq.az](mailto:maharramli@xsq.az)

## DEVELOPMENT OF MARKETING IN AZERBAIJAN

*The main goal of the article is to study activities aimed at marketing development in Azerbaijan. It is noted that benefiting from the synthesis of the national characteristics of the economy (including the experience of the Soviet era) and the world experience is one of the urgent requirements of the modern era.*

*Method and methodologies. In the analysis process, comparative analysis of statistical indicators, analysis of legal-normative documents necessary for the development of marketing, classification of existing problems in the system of formation of market relations in Azerbaijan, forecasting and projecting methods were used.*

*Novelty on the article. The article focuses on some rational and non-rational activities that are neglected in the scientific literature and necessitates the development of marketing.*

*Conclusion and suggestions. The article emphasizes that marketing promotion is a step that serves to make companies popular among the population. These steps are one of the necessary steps to be carried out and updated both thoroughly and systematically.*

*It is noted that 90% of managers of companies operating in Azerbaijan think that there is no need for marketing research. Thus, the decision to implement marketing measures is not based on the analysis of research data, and this, in turn, does not justify the effectiveness of marketing projects. Businessmen rely too much on their intuition and make unreasonable expenses based only on their own experience and unsystematized information that reaches them over a period of time. As a result:*

- 1. Unsuccessful image campaigns are organized that do not produce any desired intangible effect;*
- 2. Sales of newly launched products are falling;*
- 3. Preference is given to advertising campaigns mainly aimed at financial impact;*
- 4. Absurd models of brand perception emerge as a result of lack of study of brand perception after marketing activities;*
- 5. Low level of service and, as a result, customer satisfaction.*

*At best, marketers refer to a company's to-do list.*

*Keywords: Marketing, competitiveness, consumption, production, management.*

Субхі Ільгар оглу МАГЕРРАМЛІ

Державного університету Баку

## РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ В АЗЕРБАЙДЖАНІ

*Основною метою статті є вивчення заходів, спрямованих на розвиток маркетингу в Азербайджані. Зазначається, що використання синтезу національних особливостей економіки (зокрема досвіду радянської доби) та світового досвіду є однією з актуальних вимог сучасності.*

*Метод і методики. У процесі аналізу використовувалася порівняльний аналіз статистичних показників, аналіз законодавчо-нормативних документів, необхідних для розвитку маркетингу, класифікація існуючих проблем у системі формування ринкових відносин в Азербайджані, методи прогнозування та проектування.*

*Новизна статті. У статті зосереджено увагу на деяких раціональних і нераціональних видах діяльності, які залишаються поза увагою в науковій літературі та зумовлюють необхідність розвитку маркетингу.*

*Висновки та пропозиції. У статті наголошується, що маркетингове просування є кроком, який слугує для популяризації компанії серед населення. Ці кроки є одними з необхідних кроків, які необхідно виконувати та оновлювати як ретельно, так і систематично.*

*Відзначається, що 90% керівників компаній, що працюють в Азербайджані, вважають, що немає необхідності в маркетингових дослідженнях. Таким чином, рішення про впровадження маркетингових заходів не базується на аналізі даних досліджень, а це, у свою чергу, не обґрунтовує ефективність маркетингових проектів. Бізнесмени занадто покладаються на свою інтуїцію і здійснюють необґрунтовані витрати, спираючись лише на власний досвід і несистематизовану інформацію, яка доходить до них протягом певного часу.*

- 1. Організуються невдалі іміджеві кампанії, які не дають бажаного нематеріального ефекту;*
- 2. Продажі нових продуктів падають;*
- 3. Перевага надається рекламним кампаніям, спрямованим переважно на фінансовий вплив;*
- 4. Абсурдні моделі сприйняття бренду виникають внаслідок невивчення сприйняття бренду після проведення маркетингових заходів;*

*5. Низький рівень обслуговування і, як наслідок, задоволеність клієнтів.*

*У кращому випадку маркетологи посилаються на список справ компанії.*

*Ключові слова: маркетинг, конкурентоспроможність, споживання, виробництво, менеджмент.*

**1. Introduction.** World trends in the development of management theory and practice have created the need to form a marketing system in Azerbaijan. Western marketing experience, which is closely related to the development trends of the society and the external environment of the time, created some obstacles for their application in the national economy of the transitional period, and the local experience of marketing development caused unusual problems for the developed countries of the West. All these problems led to the formation of a new system unique to our country, taking into account the problems of the transition economy in Azerbaijan. In

industrialized countries, marketing problems occupy an important place and their solution is given a lot of space. In Azerbaijan, the solution of these problems is not considered comprehensively, only the study of individual aspects of marketing is followed.

Solving marketing problems is one of the important indicators that form the basis of the enterprise and contribute to the efficient functioning of the activity. Despite the fact that the marketing system is present in almost all operating enterprises, its role in the organization of management, its level of development and its effectiveness can be very different. If the marketing activity of a large and medium-sized enterprise is managed by specially allocated divisions or departments, in a small business it is carried out by one person, especially the head of the enterprise. The creation and sale of products and services for various purposes is managed through the marketing mix. In a developed economy, the inefficient functioning of the marketing system leads to the loss of significant revenues and can also lead to huge losses. Competition, the unstable position of the external economic environment, misinformation in market relations contribute to a deeper information analysis of both the general environment and specific markets [17, p. 18].

**2. Increasing the efficiency of marketing activities in enterprises and companies.** Many enterprises and companies of Azerbaijan are not particularly successful in development. Small growth rates are felt in many enterprises, especially in the last 2 years, both domestically and abroad (in cases where local companies are represented abroad). There are as many Azerbaijani enterprises that export their products as can be counted on the fingers. They also have low sales efficiency and investment quality. A comparison of the quality of the marketing campaigns carried out by our companies and the companies of the neighboring countries in the local markets and the quality of the products in many cases reveals the main shortcomings both in the quality of the products and in the marketing campaigns aimed at increasing sales. Experts believe that the most accurate way to measure the efficiency of the enterprise is to measure the income levels after deducting the expenses. However, some Azerbaijani companies and enterprises with high profits were able to make excess profits due to the following reasons:

1. Lack of main competitors
2. Using methods to increase sales through administrative pressure [1, p.44-45].

The inefficiency of the marketing actions of enterprises and companies is explained by the low efficiency of marketing departments and the low rate of return on short-term investments. The question arises: how to increase the effectiveness of marketing actions? If during the marketing movement, whether it is the release of a new product, a campaign, or an action, the quality of the stages of the marketing movement is poor in the example of Azerbaijan, while marketing research is often incomplete, the problem lies in the absence or low effectiveness of marketing research. Marketing research should not be confused with current data collection and analysis. The main feature of marketing research is the focus on solving a specific marketing problem [4, p.31].

The quantity and quality of research conducted in successful overseas ventures is so high that it is common for the opposite problem—companies to engage in complex market analysis in pursuit of short-term profits. This forces the management of companies to move away from an intuitive approach to doing business. In 90% of cases in Azerbaijan, company management thinks that marketing research is not necessary. The decision to take marketing actions is not based on the analysis of research data, and studies on the effectiveness of marketing projects are generally not conducted. Business leaders rely too much on their intuition and spend a lot of budget marketing funds relying only on their own experience and unsystematized information that reaches them over a period of time. What is the result?

1. Unsuccessful image campaigns that did not produce the desired intangible effect;
2. Low sales of new products;
3. Low indicators of advertising campaigns aimed mainly at material effect;
4. Absurd models of brand perception due to the fact that brand perception is not generally studied after the marketing step and is not taken into account during promotion and campaigns;
5. Low level of service and consequently low customer satisfaction [17, p.19].

At best, research leads refer to a marketer's to-do list. Or as they say in Azerbaijan, "Marketing managers". In principle, there is nothing surprising in a market where the duties of "marketing managers" often include direct sales. Some progressive companies include staff in the marketing department who specialize in conducting such research, which reduces their overall marketing research costs by conducting desk-based analysis and research, which costs the enterprise significantly less. But that doesn't mean cheaper is better. However, the practicality of most desk research is questionable. First, one of the most important conditions for data collection and analysis - objectivity - is completely absent. The marketing department itself, which conducts marketing research, often adapts its results to its own goals and ambitions of managers. However, if the marketing department is properly organized for an important and high-investment marketing step (for example, the launch of a new product), the most effective way is to combine desk research and research with involvement. The analysis of the data transmitted to client companies by marketing research should not include the problems of "advice", "ways to improve" as a result of the research, but only the analytical part of the processing of the collected data. In this case, if the company itself cannot cope with the effective processing of the obtained analytical results, the best scheme for planning the marketing step should be as follows: "Brand company - Research - Marketing - Consulting agency - Marketing department of the client's company" [11, p.112-113].

It is generally accepted that the first companies appeared in the market of marketing research in Azerbaijan in the first half of the 90s. Today, the leading research companies in Azerbaijan are mostly "old-timers" of the business. But even when comparing and equating the turnover of the leaders in this field, such as Era, Siar, Business Insight and others, it is clear that they are incomparable to the companies of Kazakhstan, Georgia, Russia or Turkey markets [3,p.85].

The problems of not conducting marketing research in many companies in Azerbaijan are related to the general inefficiency of the management of these enterprises and lack of clear understanding of development directions and plans to achieve any goal. This "vice" creates another "brainchild" of inefficient management. The lack of control over marketing actions by top management is caused by the lack of a clear framework for key performance indicators. By 2015, a significant part of the enterprises in the financial sector, production and sales sector, as well as other service areas in Azerbaijan received significant income. No one really cared about the efficiency of the funds spent. As a result, top management control over the spent budget was minimal. Now, compared to the period before 2015, due to the unfavorable economic situation in the country, a significant part of the enterprises is experiencing a period of declining revenues, marketing budgets have weakened and there is a need for austerity regime and fundamental control. Everyone understands this, but few know what methods to apply in this situation. In this case, reasonable managers and heads of marketing departments understand that the marketing budget should be kept at least the same amount. The shrinking of the market means that the pressure of certain marketing tools needs to be increased. However, what is needed now is a precise understanding and measurement of the audience targeted by the marketing campaign, and then the measurement of key performance indicators that will lead to immediate cost effectiveness. What is the first tool that companies need in this transition phase? The following points are aimed at finding the answer to this question.

1. Understanding the general positioning in the market today, whatever it may be. Unfortunately, many company managers in Azerbaijan live with illusions about their customers' attitude towards the company. Azerbaijani customer's commitment to enterprises is low. The management is guilty of this. Brand perception and evaluation research is needed to understand the realities of how a company's customers and non-customers perceive it and currently perceive it, and if the budget allows, it is best to outsource this research to a specialized market. If the scale of the company is not large, it is a must if it is possible to conduct a desk analysis based on the "connections" of the customer base and obtain minimal information from the customers of competitors.

2. Clear establishment of the marketing strategy based on the overall development strategy. This stage is considered the most important and difficult to correct the situation in the company. Large companies are still advised to seek serious, outside consulting help with their experience and to entrust them with the work on the analytical data obtained at the first stage, the stage of understanding the current situation. If the scale of the company is small, this stage falls entirely on the shoulders of the marketers of the enterprise. Here, it is important to clearly understand and compare the adequacy of the planned strategy in relation to the market, the overall picture of which was obtained on the basis of desk research, not the establishment of transcendental goals of the market.

3. Conducting research of the target market, target group and characteristics of goods with the main marketing steps. It should be clearly understood that conducting a simple desk research or involving an outside company will save the enterprise tens of thousands of manats that are "wasted" on ineffective promotions, campaigns, products, rebranding and other marketing steps. In the future, there is a need for systematic studies of competitors, prices, product policy, consumer behavior studies, etc.

4. For companies operating in the service sector, it is important to measure the services provided by conducting "qualitative" investigations such as "Mystery Shopper", as well as by examining the effectiveness of sales channels and methods for companies engaged in production and services. Seeing what the customer experiences while using the services is key to improving aspects of the service. Even small companies can carry out these studies. First, such research costs much less than "quantitative" marketing research, and secondly, with some flexibility of the marketing department, you can do this research yourself. It should be remembered that "Mystery Shopper" or monitoring of objects and sales channels will not have the desired effect if it is implemented once. Conducting this type of research in 4 waves (4 times a year) is the minimum condition necessary for a clear description of the effectiveness of the steps taken to improve the service.

5. The last item in the basket of general mandatory studies is the measurement of the level of advertising effectiveness. To date, there is no clear understanding of performance evaluation, in general, there are up to 10 methods for evaluating the effectiveness of advertising campaigns. Effectiveness measurement includes at least the measurement of communicative effectiveness. Measuring advertising effectiveness is much more difficult than communicative effectiveness [8,p.117].

Measuring advertising effectiveness is a very complex and in-depth process with extensive methodology and is best left to professional research companies. Considering the situation in the enterprise where people work or manage, it can be concluded that marketing research is the best tool to improve the efficiency of marketing steps. The understanding of this will come to the management of Azerbaijani companies sooner or later. Today, it must be clearly understood that reducing marketing costs for advertising and promotion of products is not the way out. The way out is to change the conjuncture of marketing budgets, where costs will be distributed in a balanced way between marketing research and subsequent effective advertising costs [6].



**3. Expanding the scope.** In the process of improving the marketing mix, expanding the scope is one of the main driving factors [9, p.61]. As experience shows, most enterprises that need marketing changes distribute information only on one of the platforms. The information on such platforms changes over several months, which delays the distribution of information. The improvement of the general marketing system is closely related not only to the improvement of the internal situation of the enterprise, but also to external factors. It is competition that often has a strong influence on the activity of firms, either motivating for further development or overtaking other firms. All commercial enterprises carry out competitor analysis, but experience shows that in most cases it does not go beyond the usual quality control and general analysis from a distance of the products and services offered. To gain a deeper understanding of a competitive firm's position, marketers must establish close personal relationships with consumers, learn exactly what they like about competing products, and what that company lacks in order to increase sales [12, p.1300]. This step will not only help to identify the shortcomings of production, but will also have a psychological effect on consumers, will appreciate the attention and consideration of buyers.

Scientific research in the field of marketing shows that most customers are dissatisfied with the lack of attention paid to their opinion. In the process of improving marketing, companies that focus on creating a complex, close relationship with customers create special content, implement projects that take into account the opinions of consumers, their suggestions, and thereby provide support. Establishing close contacts with customers and their communication with each other helps to expand the reach of products [9, p.132-133].

As you know, due to the collapse of the USSR, the former republics, including the Republic of Azerbaijan, began to make efforts for the rapid development of their national economies, and for this purpose, it was necessary to form their own national economic model. After all, after gaining independence, these countries had to master many elements of market relations in the conditions of globalization and develop their immunity, thereby creating stable sectors of the economy and increasing the competitiveness of the entire country's economy.

The Republic of Azerbaijan is rich in natural resources and has strong potential in extractive industries (especially oil and gas), non-oil sectors, including competitive industries [2]. The country has abundant mineral resources and raw materials. Azerbaijan was most famous for its oil and fuel-energy resources, which were intensively produced for more than 100 years. After gaining independence, the implementation of the national oil strategy began, which gave a strong impetus to the development of an accelerated model of the country's economic development, especially the development of industries [5, p.78]. In the last 10 years, oil production in Azerbaijan has increased approximately 5 times. It should be noted that confirmed reserves of hydrocarbons in the country amount to 4 billion tons of oil equivalent. In the last 5 years, the country's economy has increased 2.6 times, and budget expenses have increased more than 10 times. Socio-economic problems in the country are successfully solved, the level of poverty and unemployment has sharply decreased due to the creation of 766,000 jobs. Azerbaijan is the initiator and active financial donor of all major regional projects in the field of energy and transport. The country's economy is rapidly strengthening, industrialization of the real sectors of the economy is carried out using the highest possibilities [14]. Despite the global financial crisis, according to the forecasts of the International Monetary Fund (IMF), the GDP growth in Azerbaijan in 2009 was 2.5% [2]. It should be emphasized that Azerbaijan has great potential for development. However, in modern conditions, the fuel and energy and raw materials sectors of Azerbaijan are considered more competitive than the processing industry sectors.

The main reason for the lack of competitiveness of processing areas, which are mainly industrial areas, is their backwardness and slow modernization. Thus, the use of modern technologies, innovations and innovative marketing concepts is largely absent in these industries. There are no effective elements of innovation, modern management structures and the formation of innovative marketing departments in industrial fields (ferrous metallurgy, oil and gas engineering, device manufacturing, etc.). Should accelerate the creation of highly profitable industrial products, which will lead to the realization of the policy of accelerating the diversification of the country's entire economy, ensuring its competitiveness among the countries of the world, and reducing dependence on the economy. For this purpose, in the conditions of global competition, strengthening the role of innovation and marketing in the development of the country's industry is considered one of the priority directions of the development of the country's economy. The innovative development of marketing is still in its infancy, in other words, we can talk about its individual elements.

If we consider the combination of innovative and marketing in a single complex, then based on the results of the research, it can be assumed that if the use of innovative marketing is intensified in certain industrial sectors of the country, the general activity of local and regional industrial subjects can be stimulated, the competition of individual large enterprises and sectors of the economy can be stimulated. Participation of Azerbaijani brands in world commodity markets, international spaces, etc. In the conditions of successful application of innovative marketing in various fields of Azerbaijani industry, accelerated and continuous development of these fields is predicted with the formation of necessary protective immunity in the world financial crisis and global competition environment. The fact is that thanks to the rich natural resources and the development of industrialization, not only oil and gas are produced in Azerbaijan, but also the petrochemical and chemical industry, heavy industry, ferrous and non-ferrous metallurgy, machine building, electrical engineering, light and food industry, construction industry have been developed. There are other important factors for the successful development of transport infrastructure and priority areas, thereby allowing to strengthen the role of the non-oil

sector in the economy. Unfortunately, the potential of the country's industries is not being used enough. For example, if the chemical complex has strong infrastructural capabilities, the activity of production enterprises is minimal, and currently only 20-25% of their processing capacity is used [14]. In chemical enterprises and ferrous metallurgical enterprises, the renewal of fixed assets and the modernization of production capacities are not ensured, the existing capacities of oil-gas and petrochemical engineering enterprises are used inefficiently and ineffectively. In general, other industries also need complete renovation and reconstruction. In addition, it is necessary to improve the management structure using innovative marketing, which will help accelerate the development of fundamental marketing concepts for the sustainable development of these sectors in modern conditions in all areas of the country's industry. Thanks to the skillful organization of marketing concepts, a number of Azerbaijani companies began to integrate their brands into the world commodity markets [16]. In addition, the Center for Scientific Innovations operates in Azerbaijan and about 340 research and development projects have been registered [10, p.142]. The Center for Scientific Innovations analyzes technologies and innovative potential, studies the requirements for innovative technologies, organizes expert opinions and a number of other measures in order to strengthen innovative marketing processes in various sectors of the country's economy, mainly in industrial sectors. In general, the national innovation system, innovation process management structure and innovative marketing concepts are being formed [15].

Since the establishment of sovereignty, the economy of Azerbaijan has been going through difficult stages of systemic changes, which defines the national economy as a transition economy. This type of economy completely changes the conditions, directions and structure of economic activity, forms completely new systems and methods of managing subjects, enterprises and companies. In this process, the main control element - marketing comes to the fore [2].

There are concrete steps to develop a company through marketing services. They can promote their products or services. The company organizes free classes, free seminars or trainings related to the product or service. These events are held both in the company's office, as well as in specially rented places and consumer homes, various educational institutions, etc. can be implemented. For example, to sell Kirby vacuum cleaners, the company's employees visit the homes of potential buyers and provide training on advertising techniques and product knowledge [13, p.230].

Another effective way to improve the system is to connect the company to different business organizations. The concept of a business organization in Azerbaijan began to take shape only in the last few years, which makes this step relevant today. Such enterprises in the domestic market are Mybrand's, Beat group, Sintecs Group, Baku Electronics, etc. operates. After the brand joins these organizations, companies begin to familiarize themselves with goods and services, recommend them to others, and even make certain recommendations. There are also great opportunities for joint creation of local organizations. No matter how banal and mundane the idea of creating or participating in charity events may seem, philanthropy has always been and continues to be an invaluable tool in promoting goods. By improving their experience in charity projects, companies can create new relationships that will help them increase sales in the future. Also, a company involved in charity creates trust in people purely psychologically. The "Cold hands, warm heart" charity fair, which has been held in Baku for several years now, is an ideal example of this method. This festival, which brings together many well-known companies in one place, helps to contribute to charity and is a source of attraction of new customers for companies [2].

Blogging has been at the forefront of marketing worldwide for several years now. Unfortunately, this trend has not yet reached Azerbaijan. Any so far the company that will take this step will gain not only profit, but also popularity among all sections of the population. To implement this method of improving the marketing strategy, the company creates its own blog on any platform. However, a platform with a large number of users (it can be YouTube, Facebook, Instagram for Azerbaijan) becomes more popular. Next, you need to gather the target audience interested in the product or service. The final stage is the placement of news, information on topics related to the company's activities, as well as making videos about goods or services. Promotion of goods on social networks, Internet marketing, especially social media marketing is the main focus. Although Twitter is the most popular platform in the world, it is not so popular in our country. Along with this social network, along with product promotion and sales, it seeks and gathers like-minded people together. Let's take an example based on a specific enterprise. Skywalk budget airline aims to become a leader in the domestic passenger air transportation market. The first step for the development of the company is that the management opens a vacancy for the position of marketing manager of the new company. The opening of the marketing department will lead to the formation of specific goals and will focus all the activities of the airline on their achievement.

First of all, the marketing department conducts research, and during the research, the problems to be solved are determined. Measures that contribute to the further development of the company include increasing the range of services provided. Development of a system of discounts for regular passengers, expansion of the general customer base, as well as expansion of the airline's activities in foreign countries become the main field of activity. The development measures taken may not be sufficient to prevent emerging threats, so the department should develop a plan to compensate for the losses, such as giving additional or compensatory discounts, implementing a no-price policy. But in order for this not to be necessary, the main goal of the company should be to find new customers and attract them to the airline. In order to increase the efficiency of employees, the company creates a personnel

motivation system, develops clear rules for the duties of each employee, conducts training among employees, and in case of staff shortage, they are sent to retraining courses or change the direction of activity. The airline develops a new discount scheme to increase the company's profits by attracting new customers, disseminates information about the services through advertising, and provides detailed information about the services to everyone. Considering the current market situation as well as the financial and economic crisis, the discount system provided by Skywalk is necessary [5,p.81].

**4. Conclusion.** The article emphasizes that marketing promotion is a step that serves to make companies popular among the population. These steps are one of the necessary steps to be carried out and updated both thoroughly and systematically.

It is noted that 90% of managers of companies operating in Azerbaijan think that there is no need for marketing research. Thus, the decision to implement marketing measures is not based on the analysis of research data, and this, in turn, does not justify the effectiveness of marketing projects. Businessmen rely too much on their intuition and make unreasonable expenses based only on their own experience and unsystematized information that reaches them over a period of time. As a result:

1. Unsuccessful image campaigns are organized that do not produce any desired intangible effect;
  2. Sales of newly launched products are falling;
  3. Preference is given to advertising campaigns mainly aimed at financial impact;
  4. Absurd models of brand perception emerge as a result of lack of study of brand perception after marketing activities;
  5. Low level of service and, as a result, customer satisfaction.
- At best, marketers refer to a company's to-do list.

#### Literature

1. Abbasov İ.M., Məmmədova Z.M., Quliyev E.N. Rəqabət və marketinq. Monoqrafiya. Bakı, 2012.
2. Əliyev A.M. Dünyada rəqabət mühitində Azərbaycan Respublikası sənayesinin inkişafında innovasiya və marketinqin rolu. İqtisadi tənzimləmə mexanizmi, PCS. 2009, № 3, V. 2264 sektor
3. Rəqabətqabiliyyətlik amili və ixracat potensialının artırılması məsələləri. AzTU-nun "Elmi əsərləri" jurnalı, Bakı, 2008, X 2, s. 83-87,
4. Aleksandrov, N.N. Konkurentsya y konkurentosposobnost: soderzhanye poniatyi y ystoriya ykh stanovleniya. Nyzhnyi Novhorod, 2004.
5. Alyev Sh.T. Vliyaniye fyansovoho kryzysa myra na ekonomycheskiye protsessy Azerbaidzhanskoi Respublyky, «Fynansy y kredyt», № 8 (344)-fevral-2009, Moskva, 2009, c. 78-82.
6. Zabıtıye marketynhovnye yssledovaniya, <https://banco.az/ru/news/zabytye-marketingovye-issledovaniya>
7. Ysaev A.A. Konkurentosposobnost predpriyatya: problemy teoryy / A.A. Ysaev // Terrytoryia novykh vozmozhnostei. Vestnyk Vladyvostskoho hosudarstvennoho unyversyteta ekonomyky y servysa. 2009. № 4 (4). c. 165- 172.
8. Keryn R.A., Mahadzhan V., Sovremennyye vzglliady na stratelycheskoe planirovaniye rynka. Moskva, 1990
9. Konyna, N. Yu. Konkurentosposobnost fyrmı v globalnom myre. Moskva, Prospekt, 2012.
10. Konkurentosposobnost predpriyatya (fyrmı): / A.K. Aleksandrov y dr. – Mynsk – Moskva, Novoe znanye, YNFRA Moskva, 2013.
11. Konkurentno sposobnosty ekonomyky otsenky y faktory rosta v kontekste yntehratsyonnykh protsessov. / Pod obshchei redaktsyei Z. Stakhoviaka, M. Zelenkevych, Mynsk, 2016
12. Kurennaia, V.V. Obespecheniye konkurentosposobnosty produktsyy predpriyatya: teoryia y praktyka // Polytematycheskiy setevoi elektronnyy nauchnyy zhurnal Kubanskoho hosudarstvennoho ahrarnoho unyversyteta, 2013. T. 89. № 89-89 (09). c. 1296-1310.
13. Lyfshyts Y. M. Konkurentosposobnost tovarov y usluh. Moskva, Vysshee obrazovaniye, 2011.
14. Materıyaly Mynysterstva Ekonomycheskoho Razvytiya Azerbaidzhanskoi Respublyky. // <http://www.economy.gov.az>
15. Muradov A. «Nam nuzhny spetsyalisty s ynnovatsyonnyım tyrom myshleniya» <https://unec.edu.az/adalyat-muradov-nam-nuzhny-spetsialisty-s-innovatsionny-m-tipom-my-shleniya-azerbajdzhanskıe-izvestiya-qezeti-musahibe/>
16. Ob ekonomycheskom roste Azerbaidzhana (chast 3). Nekotorye aspekty promyshlennoi polytyky. <https://www.trend.az/business/economy/2233326.html>
17. Yusyfov D.R. Voprosy rosta konkurentosposobnosty ekonomyky Azerbaidzhanskoi Respublyky // Dyssertatsiya na soyskaniye uchenoi stepeny kandydata ekonomycheskykh nauk. Baku, 2010.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-10>

УДК 330

Катерина БАРКОВА

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-8389-0728>

## НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Метою дослідження стало визначенні основних методів розвитку креативного мислення працівників підприємств за умов наростаючої конкуренції. В статті зазначено, що креативність є конкурентною перевагою будь-якого підприємства та стверджується, що компанії повинні вирішувати свої проблеми інноваційним шляхом за допомогою ідей, які дозволяють їм постійно адаптуватися до зовнішнього середовища. Проведено аналіз досліджень, що дозволило виділити креативність як один з найважливіших лідерських якостей для генеральних директорів, яка переважає навіть порядність і глобальне мислення. Виділено переваги розвитку креативності, до яких відносяться збільшення доходів, частки ринку, підвищення продуктивності праці співробітників, покращення якості обслуговування клієнтів, сприяння інноваціям та врешті фінансовий успіх.

Проаналізовані та сформульовані методи розвитку креативного мислення: мозковий шторм ідей, що дає можливість відкриватися та ділитися думками та ідеями вільно, без обмежень та упереджень; ментальні карти, як графічний інструмент, що полегшує генерацію ідей та дозволяє глибше зануритися в концепцію чи тему, звужуючи її до найбільш конкретних тем, оскільки ідеї розбиваються на частини в процесі; зміна способу мислення, що означає зміну точки зору на питання та можливості підійти по-іншому, це дозволить команді відкрити нові ракурси питання; рольові ігри, як метод, який найбільш корисний для вигадання ідей для продукту та прогнозування того, як він працюватиме на ринку; вивчення різних психологічних теорій креативності; навчання постановці правильних запитань навколо проблем, що відносяться до особливості продукту, відгуків клієнтів, характеру проблеми та інше або використання стратегії шести капелюхів мислення.

Доведено важливість побудови програми розвитку креативності працівників підприємства, в основу якої покладено принцип поетапності, коли наступний етап логічно пов'язаний із попереднім і спрямований на закріплення досягнутого та його подальший розвиток на наступному етапі.

Ключові слова: креативне мислення, конкуренція, методи креативного мислення.

Kateryna BARKOVA

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## THE NEED TO USE CREATIVE THINKING METHODS FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE MODERN COMPETITIVE ENVIRONMENT

The purpose of the study was to determine the main methods of developing the creative thinking of enterprise employees under the conditions of increasing competition. The article states that creativity is a competitive advantage of any enterprise and argues that companies should solve their problems in an innovative way with the help of ideas that allow them to constantly adapt to the external environment. An analysis of research was carried out, which made it possible to highlight creativity as one of the most important leadership qualities for CEOs, which surpasses even decency and global thinking. The benefits of developing creativity have been highlighted, including increased revenue, market share, increased employee productivity, improved customer service, fostering innovation, and ultimately financial success. Analyzed and formulated methods of development of creative thinking: brainstorming of ideas, which provides an opportunity to open up and share thoughts and ideas freely, without restrictions and prejudices; mind maps, as a graphical tool that facilitates idea generation and allows you to dive deeper into a concept or topic, narrowing it down to the most specific topics as ideas are broken down into pieces in the process; changing the way of thinking, which means changing the point of view on the issue and opportunities to approach it differently, this will allow the team to open new perspectives on the issue; role playing as the method most useful for coming up with ideas for a product and predicting how it will perform in the market; study of various psychological theories of creativity; learning to ask the right questions around issues related to product features, customer feedback, problem nature, etc. or using the six thinking hats strategy. The importance of building a program for developing the creativity of the company's employees is proven, which is based on the principle of phasing, when the next stage is logically connected to the previous one and is aimed at consolidating what has been achieved and its further development at the next stage.

Keywords: creative thinking, competition, methods of creative thinking.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Зростаючий рівень конкуренції вимагає нових, інноваційних підходів до вирішення будь-якої проблеми в бізнесі. Як наслідок, вимоги до навичок працівників змінюються. Сьогодні роботодавці очікують від своїх команд, не тільки професійних знань, а й навичок міжособистісного спілкування. Формування та розвиток креативного (творчого) мислення є одним із найважливіших елементів, що дає можливість покращити процеси прийняття рішень на підприємстві. Тому сьогодні актуалізується необхідність розвитку творчих здібностей персоналу та формування середовища для прийняття креативних рішень на підприємстві. Креативність дає можливість швидко та інноваційно реагувати на зовнішнє

середовище, саме тому розвиток креативного мислення є одним з найважливіших аспектів в управлінні підприємством та основою конкурентоспроможності підприємств на ринках.

### Аналіз досліджень та публікацій

Дослідженню розвитку креативності присвячено наукові розробки українських та зарубіжних учених. Креативність розглядали в різних аспектах, зокрема, як питання розвитку особистості (Арнхейм Р., Богоявленська Д. Б., Гілфорд Дж., Дружинін В. М., Маслоу А., Торренс Е. П. тощо); теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу розглянуто в останніх роботах Грабовської І.В.; основні аспекти формування та розвитку креативності персоналу підприємств в умовах інноваційних трансформацій представлено в дослідженнях А.В. Харун [2, 5]. Водночас проблема професійного розвитку креативного мислення в сучасних умовах потребує нових підходів, особливо нових пропозицій і методів, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємств та покращити процес прийняття управлінських рішень.

### Формулювання цілей статті

**Мета статті** полягає в визначенні основних методів розвитку креативного мислення працівників підприємств за умов наростаючої конкуренції.

### Виклад основного матеріалу

Сьогодні організації працюють у висококонкурентному глобальному середовищі, що робить креативне мислення вирішальним. Креативність – це те, що підживлює великі ідеї, кидає виклик способу мислення співробітників і відкриває двері для нових можливостей для бізнесу. За словами Кена Робінсона, експерта з розвитку креативності, креативність має бути на тому ж рівні, що й грамотність, оскільки всі люди народжуються з нею, але необхідно розвивати її. Цінність креативності у досягненні конкурентоспроможності та протистоянні конкуренції полягає в тому, що щодня складний і різноманітний світ формує нові виклики. Щоб бути конкурентоспроможними, компанії повинні вирішувати свої проблеми інноваційним шляхом за допомогою ідей, які дозволяють їм постійно адаптуватися до середовища та вживати. Це означає, що креативність є конкурентною перевагою, а також джерелом диференціації в довгостроковій перспективі. Незважаючи на те, що креативність вважається важливою в багатьох компаніях, вона не завжди розвивається і осмислюється, окрім деяких напрямків, таких як дизайн і маркетинг. Насправді креативність полягає у створенні нових ідей і передачі їх для створення майбутньої цінностей або здатності комбінувати нові та корисні ідеї, що відрізняються від того, що було зроблено раніше, але відповідають проблемі чи наданій можливості [7].

На Всесвітньому щорічному економічному форумі в Давосі, де готується рейтинг тих якостей, які сучасна ситуація в світі вимагає від людей, які працюють в бізнесі, економіці, зафіксовано, що у 2015 році креативність посідає 10 місце, а в 2020 р. вона підіймається та посідає вже 3 сходинку (рис. 1), що дає можливість стверджувати, що креативність є однією з трьох головних навичок, які знадобляться будь-яким працівникам, їм доведеться стати більш креативними, щоб отримати вигоду від цих змін та визначити три ключові навички - комплексне вирішення проблем, критичне мислення, креативність [9].

Людина, якій бракує навичок креативного мислення, як правило, дотримується чіткого плану під час вирішення проблеми, тоді як творча особистість має менш жорсткий підхід до вирішення проблеми, що може значно полегшити пошук рішення та часто призводить до знаходження кількох рішень даної проблеми.

Креативне мислення означає нестандартне мислення. Часто творчість передбачає латеральне мислення, тобто здатність сприймати закономірності, які не є очевидними. У бізнес-контексті це можуть бути нові ідеї, нові продукти, нові ринкові рішення, нові моделі отримання доходу, нові стратегії зростання або будь-що інше, що дає вам конкурентну перевагу перед вашими колегами, вашим персоналом або в порівнянні з вашими основними конкурентами. Так, компанія Apple – це компанія, яка є синонімом креативності. Це бренд, який заохочує інших «думати інакше» і, в свою чергу, фактично зробив це можливим. Доведено, що просте бачення логотипу Apple пробуджує творчість людей; їхні дії відображають те, як вони сприймають бренд. Саме ця креативність допомогла Apple одинадцять років поспіль очолювати список «Найбільш інноваційних компаній» за версією Boston Consulting Group і виростити бренд, який говорить не тільки про технології, а й про дизайн та інновації [11].

Згідно з проведеними в США дослідженнями, 82% керівників, згодні з тим, що компанії виграють від креативності. Серед цих переваг – збільшення доходів і збільшення частки ринку. Ось чому 58% респондентів заявили, що вони формують цілі навколо креативних результатів, і ще 48% стверджують, що фінансують нові ідеї, що виникли в результаті творчого мозкового штурму [12].

Глобальне дослідження, проведене Adobe, показало, що компанії, які інвестують у креативність, отримують наступний ефект:

- підвищення продуктивності праці співробітників (78%);

- зростання кількості задоволених клієнтів (80%);
- покращення якості обслуговування клієнтів (78%);
- сприяння інноваціям (83%);
- фінансовий успіх (73%) [6].



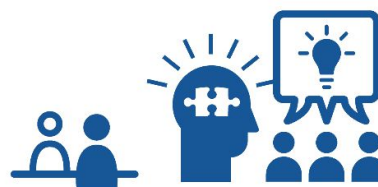
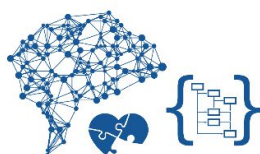
## Top 10 skills

### in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

### in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Рис.1 Рейтинг особистих якостей, потрібних для роботи в 2015 р. та 2020 р.

Згідно з дослідженням IBM, однією з найважливіших лідерських якостей для успіху в бізнесі сьогодні для генеральних директорів є креативність, яка переважає навіть порядність і глобальне мислення. Дослідження є найбільшою відомою вибіркою особистих інтерв'ю з генеральними директорами, у якій взяли участь понад 1500 керівників компаній і керівників державного сектору в 60 країнах і 33 галузях промисловості, які включали питання про те, що спонукає менеджерів до управління компаніями в сучасному світі [6].

Креативність та інновації – це навички, які зазвичай затребувані у будь-яких галузях. Багато в чому, це пов'язано з тим, що кожна галузь має складні проблеми, які вимагають творчих рішень, тому для розвитку креативного мислення необхідно застосовувати такі методи [4, 6, 8, 10, 13, 14]:

1. Мозковий штурм. Структуровані процеси та правила часто обмежують групу в вільному вираженні своїх ідей, тому мозковий штурм більше заохочується серед груп. Цей метод забезпечує середовище, яке дозволяє людям відкриватися та ділитися думками та ідеями вільно, без обмежень та упереджень. Як правило, існує два типи мозкового штурму:

– індивідуальний мозковий штурм – проведення мозкового штурму самостійно, не боючись бути заблокованим або обмеженим, перебуваючи в групі. Цей тип мозкового штурму найкраще підходить для простих проблем, які можна вирішити без необхідності ескалації до більшої групи;

– груповий мозковий штурм – це коли члени групи кидають ідеї один одному в групі, щоб інші могли допомогти в подальшому розвитку ідеї. Цей тип мозкового штурму найкраще підходить для складних проблем, якщо є правильна кількість учасників, які беруть участь у справі.

2. Ментальні карти - це розкриття творчих здібностей за допомогою ментальних карт. Ментальна карта – це діаграма, яка пов'язує інформацію навколо центральної теми. На відміну від більшості інших методів, в цьому, для створення нотаток є можливість використовувати зображення та кольори, а не лише слова. Цей графічний інструмент підвищення креативності є дуже ефективним, оскільки він полегшує генерацію ідей, дозволяє глибше зануритися в концепцію чи тему, звужуючи її до найбільш конкретних тем. Ментальні карти пришвидшують вирішення проблем, оскільки ідеї розбиваються на частини в ході процесу.

3. Зміна способу мислення. Якщо людина бажає чогось, чого ніколи не мала, то необхідно зробити те, чого вона ніколи не робила. Зміна способу мислення, по суті, означає зміну точки зору. Щоб стати більш креативним через переосмислення, керівнику необхідно:

- бути допитливим і охоче ставити запитання;
- бути цілеспрямованим у пошуку нової інформації;
- знайти час для фантазії;
- час від часу відсторонюватися від шуму.

Що робить рефреймінг ще більш потужним інструментом творчості, так це те, що він дозволяє по-іншому підійти до певного питання. Погляд на речі або проблеми з іншої точки зору дозволить команді відкрити нові ракурси, яких раніше не бачили, тому що іноді люди занадто зосереджені на тому, що хочуть бачити, або на тому, що звикли бачити.

4. Рольова гра – це метод, який дозволяє генерувати ідеї на основі можливих результатів взаємодії та обставин. Це процес, який найбільш корисний для вигадання ідей для продукту та прогнозування того, як він працюватиме на ринку. Якщо керівник грає в рольову гру зі своїми колегами або іншими членами команди, то він буде здивований, побачивши скільки рішень було запропоновано, коли просто записували нотатки.

5. Переосмислення проблеми. Якщо використовувати креативне мислення, компанія все одно може «вдаритися об стіну» в будь-який момент, намагаючись вирішити проблему. Тому стає завдання переосмислити саму проблему:

- розглянути проблему під іншим кутом;
- пошукати будь-що, що може найбільше апелювати до емоцій;
- переосмислити потреби цільової аудиторії.

Після цього кампанія може продовжити роботу над своїм проектом, розділивши свою проблему на інший набір конкретних областей фокусу.

6. Вивчення різних теорій креативності. Існують різні теорії креативності, ось деякі з них:

- психоаналітична теорія творчості - відповідно до цієї теорії, людина стає творчою в результаті реакції на складні обставини або пригнічені емоції;
- теорія психічних захворювань креативності – деякі люди стають творчими лише тоді, коли вони психічно хворі;
- ієрархія потреб Авраама Маслоу, стверджує, якщо люди ще не задовольнили свої основні потреби, вони не можуть бути творчими;
- триархична теорія людського інтелекту – ця теорія ґрунтується на тому, що творчість є балансом між іншими формами мислення, включаючи аналітичне мислення та практичне мислення;
- теорія інвестицій – відповідно до цієї теорії, у продажу творчої ідеї має бути наполегливість;
- теорія множинного інтелекту – ця популярна теорія припускає, що творчі сильні сторони залежать від предметної області. Сила творчих здібностей людини значною мірою залежить від того, яка з восьми сфер інтелекту є найбільш домінуючою в людині.

Досліджуючи різні теорії креативності, можна глибше дослідити, що підживлює креативність та як краще розвивати творчість на підприємстві.

7. Формулювання правильних запитань – це мистецтво, яким повинні володіти керівники, щоб досягти оптимальної креативності. Питання досліджують можливості та перетворюють виклики на позитивні рішення. Необхідно сконцентрувати запитання навколо проблем, що стосуються:

- характеру проблеми;
- особливостей продукту;
- обмеження в часі;
- існуючої конкуренції;
- відгуків клієнтів.

8. Використання стратегії шести капелюхів мислення. Едвард де Боно розробив цю цікаву теорію творчого мислення в 1980-х роках. Перш ніж прийняти будь-яке рішення, необхідно думати категоріями думок шести людей у капелюхах різного кольору. Шість кольорів позначають шість інструментів творчого мислення. Отже, білий капелюх призначений для фактів, червоний капелюх для

емоцій, чорний капелюх для судження або обережності, жовтий капелюх для логіки, зелений капелюх для творчості і синій капелюх для контролю. Керівники можуть використовувати цю концепцію у своїй команді, щоб отримати різноманітні ідеї та думки, а також їхні плюси та мінуси.

9. Словесна асоціація. Це вправа для стимулювання асоціативних думок та креативності: необхідно вибрати два випадкових слова і намагатися пов'язати їх якомога більшою кількістю способів.

10. Використання візуальних підказок. Пошук зображень або відео на певну тему може допомогти виявити аспекти, які можуть бути неочевидними в критичному аналізі або асоціації слів, і вони можуть надати поштовх генерування нових ідей.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Зростання конкуренції на ринку висуває перед керівництвом підприємств важливе завдання – створення організаційних умов розвитку креативності персоналу, та впровадження ефективної тренінгової програми розвитку креативності персоналу. Близько 60% опитаних генеральних директорів назвали креативність найважливішою якістю лідерства. Творчі лідери наділені більшою готовністю порушити статус-кво промисловості, підприємств і моделей доходу, і вони частіше оцінюють інновації як «важливу здатність». Тому розвиток креативності у керівників та команди, допоможе розвинути потенціал компанії та створити конкурентну перевагу на ринку. Важливо, щоб в основу програми розвитку креативності працівників підприємства було покладено принцип поетапності, за яким наступний етап логічно пов'язаний із попереднім і спрямований на закріплення досягнутого та його подальший розвиток на наступному етапі. Програма повинна включати використання таких методів, як ментальні карти, мозковий штурм ідей, рольові ігри, переосмислення проблеми, а також вивчення різних теорій креативності, таких як: психоаналітична теорія творчості, ієрархія потреб Маслоу, теорія інвестицій або теорія множинного інтелекту.

#### Література

1. Антонова О. Є. До проблеми визначення сутності і поняття креативності: проблеми та пошуки. *Нові технології навчання* : науково-методич. зб. Інституту інноваційних технологій і змісту освіти. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Київ-Вінниця. 2012. Вип. 72. С. 8–15
2. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2/jrn/pdf/40.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf) (дата звернення: 15.09.2023).
3. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. – Вип. 2 (4). – Ч. 2. – С. 76–80
4. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій ХНАДУ. Харків. 2012. 227 с.
5. Харун О. А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 2. С. 142–145. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/33.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf) (дата звернення: 15.09.2023).
6. 11 Strategies to Improve Your Creative Thinking Skills URL: <https://mariopeshev.com/creative-thinking-skills-strategies/>(дата звернення: 23.10.2023)
7. Francisco G. Barroso Tanoira. Critical and Creative Thinking for Improving Enterprise Productivity URL: [https://www.researchgate.net/publication/313199951\\_Critical\\_and\\_Creative\\_Thinking\\_for\\_Improving\\_Enterprise\\_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/313199951_Critical_and_Creative_Thinking_for_Improving_Enterprise_Productivity) (дата звернення: 15.10.2023)
8. Gardner's Theory of Multiple Intelligences. URL: <https://www.verywellmind.com/gardners-theory-of-multiple-intelligences-2795161> (дата звернення: 15.10.2023)
9. Gray Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (дата звернення: 5.10.2023)
10. Investment Theory URL: <https://www.wallstreetmojo.com/investment-theory/>(дата звернення: 17.10.2023)
11. Ringel M. Zablit H. The Most Innovative Companies 2018 URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-innovation/>(дата звернення: 12.10.2023)
12. Schroeder Bernie. 1,500 CEO's Surveyed: What is the Most Important Leadership Skill? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/1500-ceos-surveyed-what-most-important-leadership-skill-schroeder/>(дата звернення: 2.10.2023)
13. Sternberg, R.J. and Kaufman, J. The Cambridge Handbook of Creativity. In: Cambridge Handbook in Psychology, Cambridge University Press, Cambridge. 2019. p. 394.



14. Understanding the Triarchic Theory of Intelligence. URL: <https://www.thoughtco.com/triarchic-theory-of-intelligence-4172497> (дата звернення: 20.10.2023)

### References

1. Antonova O. Ye. Do problemy vyznachennia sutnosti i poniattia kreatyvnosti: problemy ta poshuky. Novi tekhnologii navchannia : naukovo-metodych. zb. Instytutu innovatsiinykh tekhnologii i zmistu osvity. Akademiia mizhnarodnoho spivrobotnytstva z kreatyvnoi pedahohiky. Kyiv-Vinnitsia. 2012. Vyp. 72. S. 8–15
2. Hrabovska I. V. Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva na zasadakh upravlinnia kreatyvniuiu personalu. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2017. № 2. Tom 2. S. 192–197. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2/jm/pdf/40.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jm/pdf/40.pdf) (data zvernennia: 15.09.2023).
3. Klipkova O.I. Kreatyvniuiu ta innovatsiinyi yak osnovni skladovi novoho vektora v upravlinni pidpriemstvom. Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. 2015. – Vyp. 2 (4). – Ch. 2. – C. 76–80
4. Lavrova Yu.V. Marketynh. Klasychni polozhennia i osobyvosti zastosuvannia na transporti: konspekt lektsii KhNADU. Kharkiv. 2012. 227 s.
5. Kharun O. A. Formuvannia kreatyvnosti personalu za umov innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2017. Vyp. 16. Ch. 2. S. 142–145. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/33.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf) (data zvernennia: 15.09.2023).
6. 11 Strategies to Improve Your Creative Thinking Skills URL: <https://mariopeshev.com/creative-thinking-skills-strategies/> (data zvernennia: 23.10.2023)
7. Francisco G. Barroso Tanoira. Critical and Creative Thinking for Improving Enterprise Productivity URL: [https://www.researchgate.net/publication/313199951\\_Critical\\_and\\_Creative\\_Thinking\\_for\\_Improving\\_Enterprise\\_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/313199951_Critical_and_Creative_Thinking_for_Improving_Enterprise_Productivity) (data zvernennia: 15.10.2023)
8. Gardners Theory of Multiple Intelligences. URL: <https://www.verywellmind.com/gardners-theory-of-multiple-intelligences-2795161> (data zvernennia: 15.10.2023)
9. Gray Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (data zvernennia: 5.10.2023)
10. Investment Theory URL: <https://www.wallstreetmojo.com/investment-theory/> (data zvernennia: 17.10.2023)
11. Ringel M. Zablit H. The Most Innovative Companies 2018 URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-innovation/> (data zvernennia: 12.10.2023)
12. Schroeder Bernie. 1,500 CEOs Surveyed: What is the Most Important Leadership Skill? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/1500-ceos-surveyed-what-most-important-leadership-skill-schroeder/> (data zvernennia: 2.10.2023)
13. Sternberg, R.J. and Kaufman, J. The Cambridge Handbook of Creativity. In: Cambridge Handbook in Psychology, Cambridge University Press, Cambridge. 2019. p. 394.
14. Understanding the Triarchic Theory of Intelligence. URL: <https://www.thoughtco.com/triarchic-theory-of-intelligence-4172497> (data zvernennia: 20.10.2023)

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-11>

УДК 658.8.011.1

Ірина СКОРОПАД

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-5450-0997>

e-mail: [skoropad.ira@gmail.com](mailto:skoropad.ira@gmail.com)

Олександр ЛАЗАРЄВ

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0006-2048-418X>

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ

*Проаналізовано аспекти сучасного стану та проблематики відновлення фінансово-економічної стійкості підприємств України в умовах кризи, обумовленої повномасштабною війною. Метою статті визначено виявлення особливостей забезпечення фінансової стійкості підприємств України в умовах кризи. Доведено, що фінансово-економічний стан вітчизняних підприємств в умовах війни та сформованої нею критичної нестабільності значно погіршився. Показано, що ці тенденції призвели й до зниження рівня фінансової стійкості суб'єктів господарювання, яка й надалі послаблюється. Зроблено висновок, що це негативно, адже призводить до погіршення інвестиційної привабливості, кредитоспроможності та здатності українських підприємств до втримання економічної безпеки і подальшого функціонування. Проаналізовано та вказано на тренди до погіршення фінансової стійкості вітчизняного бізнесу, а саме зменшення обсягів прибутку (нарошення від'ємних фінансових результатів), зниження рівня рентабельності та збільшення кількості й частки збиткових підприємств реального сектора національної економіки України, зокрема промислових. Аргументовано, що задля відновлення та надалі укріплення позицій в частині посилення фінансової стійкості суб'єктам вітчизняного бізнесу слід реалізувати ефективні заходи за напрямками: (1) збільшення обсягів власного капіталу; (2) оптимізація обсягів та строків використання залученого в бізнес капіталу; (3) підвищення ефективності господарювання і скерування приросту прибутку на засоби покращення фінансово-економічного стану, зміцнення фінансової стійкості корпоративних структур.*

*Ключові слова: управління підприємствами, фінансова стійкість, бізнес, війна, криза, відновлення платоспроможності.*

Iryna SKOROPAD, Oleksandr LAZAREV

National University «Lviv Politechnic»

## FEATURES OF ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF UKRAINIAN COMPANIES DURING THE CRISIS

*Aspects of the current state and problems of restoring the financial and economic state of Ukrainian enterprises in the conditions of a crisis caused by a full-scale war are analyzed. The purpose of the article is to identify the peculiarities of ensuring the financial stability of Ukrainian enterprises in crisis conditions.*

*The war, which began in February 2022, significantly complicated the environment for the functioning and development of Ukrainian business. Such large-scale changes naturally led to the washing out of working capital of enterprises and deterioration of their financial and economic condition. The above-mentioned problems intensified the relevance of the issue of restoring the financial stability of domestic business in the conditions of war and crisis.*

*It is proven that the financial and economic condition of domestic enterprises in the conditions of the war and the critical instability created by it significantly worsened. It is shown that these trends led to a decrease in the level of financial stability of economic entities, which continues to deteriorate. It was concluded that this is negative, because it leads to a deterioration of investment attractiveness, creditworthiness and the ability of Ukrainian enterprises to maintain economic security and function as such. Analyzed and indicated the trends leading to the deterioration of the financial stability of domestic business, namely, the decrease in profit margins (increasing negative financial results), the decrease in the level of profitability and the increase in the number and share of unprofitable enterprises in the real sector of the national economy of Ukraine, in particular industrial.*

*It is argued that in order to restore and further strengthen the position in terms of strengthening the sustainability of domestic business entities, effective measures should be implemented in the following areas:*

*(1) increase in equity;*

*(2) optimization of the volume and terms of use of the capital involved in the business;*

*(3) increasing the efficiency of management and directing profit growth to the means of improving the financial and economic condition, strengthening the financial stability of corporate structures.*

*Keywords: enterprise management, financial stability, business, war, crisis, recovery of solvency.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Війна, яка розпочалася у лютому 2022 р., істотно ускладнила середовище функціонування та розвитку українського бізнесу. Найбільш масштабними як прямими, так і опосередкованими негативними наслідками для вітчизняних підприємств стали: руйнування виробництв та втрата цілих територій, зменшення чисельності населення і звуження його купівельної спроможності й внутрішнього ринку загалом, руйнування системних територіально-господарських виробничих і торговельних зв'язків, ускладнення логістики та транспортування продукції, зростання вартості паливних та енергетичних ресурсів. Такі

масштабні зміни, закономірно, призвели до вимивання оборотного капіталу підприємств та погіршення їх фінансово-економічного стану. Вказана проблематика активізувала завдання відновлення фінансової стійкості вітчизняного бізнесу в умовах війни та кризи.

#### Аналіз останніх публікацій

Питанням становлення та розкриття методичних засад і особливостей моніторингу й аналізування фінансової стійкості підприємств присвячено велику чисельність публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, зокрема таких науковців, як С. Васильчак [1, с.98-105], К. Горячева [3, с.65-67], Р. Лупак [7, с.248-252], О. Манойленко [9, с.60-63], Н. Фокіна [13, с.111-114], О. Шнирко [14, с.15-20] та багато інших.

Такі науковці, як Т. Васильців [2, с.4-8], Т. Донченко [4, с.124-132], Т. Зубко [5, с.81-88], В. Куцик [6, с.244-249], О. Лісничук [8, с.51-56], Т. Меліхова [10, с.11-18], О. Собкевич [11, с.144-152], досліджують проблематику забезпечення фінансової стійкості підприємств та організацій дещо з іншої точки зору, а саме з позиції гарантування стабільної життєздатності та економічної безпеки суб'єктів господарювання. Відтак, у фокусі їх уваги в більшій мірі перебувають зовнішні та макроекономічні аспекти управління фінансовою стійкістю в бізнесі. Однак, досліджується їх вплив безпосередньо на внутрішні аспекти і характеристики фінансової стійкості підприємств. Це особливо важливо в умовах кризових явищ.

#### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Разом з тим, все ще не достатньо вивченою на сьогодні залишається проблема відновлення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах критично гострої нестабільності, обумовленої наслідками повномасштабної війни.

#### Формулювання цілей статті

Метою статті є виявлення особливостей забезпечення фінансової стійкості підприємств України в умовах кризи.

#### Виклад основного матеріалу

Слід вказати на те, що фінансова стійкість вітчизняних підприємств і на довоєнному етапі були низькою. Підтвердженням цього традиційно вважалися висока частка збиткових суб'єктів господарювання у більшості видах економічної діяльності, малі обсяги доходу та фінансового результату, низька ділова активність і рентабельність тощо.

Водночас, у середовищі війни фінансово-економічний стан, а відтак і стійкість українського бізнесу істотно погіршилися (табл. 1). Так, у 2022 р. до 2021 р. фінансовий результат до оподаткування скоротився у всіх з базових видах економічної діяльності національної економіки України. Більше того, якщо у 2021 р. для підприємств характерною була прибуткова діяльність, то у 2022 р. зі збитками спрацювали підприємства таких видів економічної діяльності, як промисловість («мінус» 228,8 млрд грн), транспорт і складське господарство («мінус» 23,0 млрд грн), будівництво («мінус» 17,6 млрд грн), готельно-ресторанний бізнес («мінус» 8,6 млрд грн).

Таблиця 1

#### Фінансові результати та збитковість вітчизняних підприємств у 2018-2022 рр.

Види економічної діяльності	Фінансовий результат до оподаткування, млрд грн					Частка підприємств, які одержали збиток, %				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Сільське господарство	71,5	94,0	82,2	239,9	87,3	13,7	16,9	17,3	11,7	21,5
Промисловість	154,1	166,7	-22,3	449,5	-228,8	27,2	27,9	30,3	28,7	35,4
Будівництво	6,4	15,9	-2,0	8,4	-17,6	27,2	26,2	29,1	29,0	37,6
Торгівля	86,3	129,1	45,3	145,9	50,3	22,8	22,9	25,6	22,9	29,2
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	-22,7	14,4	17,0	31,2	-23,0	25,9	26,2	28,3	27,7	31,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	2,9	4,6	-4,4	5,3	-8,6	28,6	29,1	40,9	36,3	44,2
Інформація та телекомунікації	18,2	24,8	16,9	34,0	17,4	29,9	28,5	28,9	30,1	35,9
Фінансова та страхова діяльність	84,7	69,3	196,9	128,1	276,7	35,5	32,5	32,7	31,4	40,6

Як наслідок, збільшилися частки підприємств, які спрацювали зі збитками. До прикладу, якщо у вітчизняному сільському господарстві у 2021 р. таких було 11,7 %, то у 2022 р. – 21,5 %; у промисловості – 35,4 % проти 28,7 %; у будівництві – 37,6 % проти 29,0 %; у торгівлі – 29,2 % проти 22,9 % і т. д.

Якщо брати до уваги провідну галузь реального сектора національної економіки – промисловість, то у 2022 р. підприємства більшості її галузей спрацювали зі збитками (табл. 2). Найбільші обсяги збитків стали характерними для постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (158 млрд грн), переробної промисловості (119 млрд грн), металургійного виробництва (78 млрд грн), машинобудування (79 млрд грн), виробництва харчових продуктів (74 млрд грн).

При тому істотно зросла частка збиткових підприємств вітчизняної промисловості. Середній по галузі показник зріс до 35,7 %. Однак, у низці галузей чисельність та частка збиткових промислових підприємств була істотно більшою. Це, наприклад, добувна промисловість (55 %), постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря (55 %), водопостачання; каналізація, поводження з відходами (43 %).

Закономірно, що за такої ситуації промислові підприємства більшості галузей цього виду економічної діяльності працювали не тільки зі збитками, але й з від'ємною рентабельністю. Йдеться про виробництво хімічної продукції (де від'ємна рентабельність у 2022 р. становила 26,8 %), металургійне виробництво («мінус» 16,5 %), постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря («мінус» 8,6 %) та ін.

У підсумку значного погіршення економічних показників послабився як фінансово-економічний стан, так і безпосередньо фінансова стійкість українського бізнесу (табл. 3). Так, нормативне значення коефіцієнта автономії не має опускатися нижче рівня 0,5, тоді як у вітчизняній промисловості відповідний коефіцієнт у 2022 р. становив лише 0,21.

Більше того, значення цього показника за 2013-2022 рр. істотно знизилося – на 0,18, що негативно і є свідченням погіршення головної характеристики міцного фінансового стану і фінансової стійкості в бізнесі.

Практично аналогічно залишалася ситуація й у секторі безпосередньо переробних промислових підприємств – ядра і промисловості і всього реального сектору національного господарства.

Таблиця 2

**Прибутковість вітчизняних підприємств промисловості України у 2022 р.**

Галузі промисловості	Чистий прибуток (збиток), млрд грн	Частка підприємств, які одержали збиток, %	Рентабельність, %
Промисловість	-246,7	35,7	-5,4
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	33,5	54,9	7,1
Переробна промисловість	-118,9	32,3	-5,4
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-74,4	32,8	-0,1
Виробництво хімічної продукції	-29,9	33,2	-26,8
Металургійне виробництво	-78,1	32,5	-16,5
Машинобудування	-78,9	33,0	-3,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	-157,7	55,2	-8,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-3,5	43,4	-6,0

У підсумку обсяги позикового капіталу в значній мірі перевищували обсяги власного капіталу вітчизняних промислових підприємств, що призвело до погіршення значень коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів. У промисловості в цілому цей показник у 2022 р. становив 3,8, тоді як ще у 2014 р. – 2,5. Ще критичнішою є ситуація у переробній промисловості, коли у 2022 р. аналізований показник зріс до 3,9 або на 1,3 до його значення у 2013 р.

Таблиця 3

**Фінансова стійкість підприємств промисловості України у 2013-2022 рр.**

Показник	Рік										+/-	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2013	2022/ 2021
Коефіцієнт автономії												
Промисловість	0,39	0,29	0,20	0,19	0,17	0,19	0,25	0,21	0,25	0,21	-0,18	-0,04
Переробна промисловість	0,28	0,18	0,10	0,09	0,07	0,10	0,19	0,18	0,22	0,21	-0,08	-0,02
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів												
Промисловість	0,02	-0,29	-0,38	-0,01	0,16	0,24	0,18	-0,03	0,39	-0,23	-0,25	-0,62
Переробна промисловість	-0,01	-0,65	-0,85	-0,18	0,20	0,26	0,20	0,01	0,40	-0,24	-0,24	-0,64
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів												
Промисловість	-2,0	2,5	3,9	4,3	4,7	4,3	3,0	3,7	3,0	3,8	5,8	0,8
Переробна промисловість	2,5	4,6	8,8	10,2	14,0	8,7	4,3	4,6	3,5	3,9	1,3	0,4

Всі ці та інші зміни обумовили погіршення значень коефіцієнта ефективності використання власних коштів вітчизняних промислових підприємств. Значення цього показника по промисловості в цілому у 2022 р. становило «мінус» 0,23, а безпосередньо у переробній промисловості – «мінус» 0,24.

Проаналізовані дані є безпосереднім свідченням низького рівня фінансової стійкості українських підприємств та наявної тенденції до її подальшого послаблення, що негативно і потребує ретельного планування та реалізації заходів у руслі політики фінансової стабілізації й покращення фінансової стійкості вітчизняного бізнесу (рис. 1).



Рис. 1. Напрями та засоби посилення фінансової стійкості підприємств в умовах кризи

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, вітчизняним підприємствам в умовах існуючої системної кризи зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання слід активізувати діяльність зі покращення свого фінансового стану і в основі такої політики – посилення фінансової стійкості. Вирішення цього завдання можливе за рахунок реалізації системної сукупності заходів за трьома напрямками: по-перше, слід нарощувати обсяги власного капіталу (у т. ч. за рахунок легалізації значної його частини, коли надзвичайно поширеною стала практика приховування частини капіталу, який власники вкладають у бізнес чи окремі бізнес-проєкти); по-друге, слід оптимізувати обсяги та строки використання залученого в бізнес капіталу; по-третє, безальтернативним є варіант підвищення ефективності господарювання і скерування приросту прибутку на засоби покращення фінансово-економічного стану підприємств, зокрема зміцнення їх фінансової стійкості.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Фінансово-економічний стан вітчизняних підприємств в умовах війни та сформованої нею критичної нестабільності значно погіршився, що призвело й до зниження рівня фінансової стійкості, яка й надалі послаблюється і це негативно, адже призводить до погіршення інвестиційної привабливості, кредитоспроможності та здатності українських підприємств до втримання економічної безпеки і функціонування як такого. Про погіршення фінансової стійкості вітчизняного бізнесу свідчать проаналізовані дані в частині прибутку (збитку), рентабельності та частки збиткових підприємств реального сектора національної економіки України, зокрема промисловості. Задля відновлення та надалі укріплення позицій в частині посилення стійкості суб'єктам вітчизняного бізнесу слід реалізувати ефективні заходи за напрямками: (1) збільшення обсягів власного капіталу; (2) оптимізація обсягів та строків використання залученого в бізнес капіталу; (3) підвищення ефективності господарювання і скерування приросту прибутку на засоби покращення фінансово-економічного стану, зміцнення фінансової стійкості корпоративних структур. Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування якості та ефективності політики посилення фінансової стійкості підприємств.

## Література

1. Васильчак С. В., Веселовський А. І. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.15. С. 98–105.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4-8.
3. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65-67.
4. Донченко Т. В. Теоретичні основи санації підприємств: сутність та функції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2020. № 3. С. 124–132.
5. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
6. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
7. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
8. Лісничук О. А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5(31). С. 51–56.
9. Манойленко О. В. Підходи до оцінки санаційного потенціалу тимчасово неплатоспроможних суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 60-63.
10. Меліхова Т. О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. № 10. С. 11-18.
11. Собкевич О. В. Зміцнення економічної безпеки держави на засадах відбудови інноваційного потенціалу індустріального комплексу сходу України. *Регіональна економіка*. 2015. Вип. 2. С. 144-152.
12. Стратегічні пріоритети та механізми інноваційного розвитку сільських територій Західного регіону України : монографія / наук. ред.: В. В. Борщевський, Т. Г. Васильців. Львів : Аверс, 2014. 176 с.
13. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8 (26). С. 111-114.
14. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект: монографія. Київ, 2016. 288 с.

## References

1. Vasylychak, S. V., Veselovskyi A. I. (2020). Economical security of business and its warehouses in today's minds. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 20.15. pp. 98–105.
2. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and the state*. no. 5. pp. 4-8.
3. Gorjacheva, K. (2003). Financial security of the enterprise. The essence and place in the system of economic security. *Economist*. Vol. 8, pp. 65-67.
4. Donchenko, T.V. (2020). Theoretical foundations of enterprise rehabilitation: essence and functions. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*. Vol. 3. pp. 124–132.
5. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the communications company. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81-88.
6. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modeling of competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market. *Business Inform*. no 12 (479). pp. 244-249.
7. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
8. Lisnichuk, O.A. (2019). Calculation of the rehabilitation potential of the enterprise: foreign experience and domestic practice. *Innovative economy*. Vol. 5(31). pp. 51–56.
9. Manojlenko, O.V. (2016). Approaches to assessing the resolution potential of temporarily insolvent entities. *Economy and state*. Vol. 1. pp. 60-63.
10. Melixova, T.O. (2019). Assessing the probability of bankruptcy in order to improve the financial condition of the enterprise. *Agrosvit*. Vol. 10. pp. 11-18
11. Sobkevych, O. V. (2015). Strengthening the economic security of the state on the basis of rebuilding the innovation potential of the industrial complex of eastern Ukraine. *Regional economy*. Vol. 2. pp. 144-152.
12. Strategic priorities and mechanisms of innovative development of rural areas of the Western region of Ukraine (2014). V. V. Borshchevskii, T. G. Vasylytsiv. Lviv: Avers, 176 p.
13. Fokina, N. P., Bokij, V. I. (2003). Economic security of the enterprise – an essential component of financial stability. *Actual problems of economics*. Vol. 8 (26), pp. 98-110.
14. Shnipko, O. S. (2016). Economics of security of the archival bagatorial systems: the regional aspect. Kyiv, Ukraine.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-12>

УДК 346.54

Ольга ГРОМОВА

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0003-3326-4742>

e-mail: [olga85gromova@gmail.com](mailto:olga85gromova@gmail.com)

Анастасія АБДУЛЛАЄВА

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0001-6961-8923>

e-mail: [nanigromova@gmail.com](mailto:nanigromova@gmail.com)

## КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ОСНОВА РИНКОВИХ ВІДНОСИН

*У статті проаналізовано категорію «конкуренція», надано класифікацію даного поняття за різними ознаками. Зазначено основні принципи формування та механізму функціонування конкурентного потенціалу. Розглянуті теоретичні і методичні підходи із застосуванням методів аналізу, що дозволяють забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

*Конкуренція, за загальним визнанням, є основою розвитку ринкових відносин. Конкуренція над ринком виступає у різних формах і здійснюється різними методами. У зв'язку з цим її можна систематизувати за низкою ознак.*

*Ключові слова: маркетинг, конкуренція, конкурентоспроможність, ринок, конкурентний потенціал.*

Olga HROMOVA, Anastasiia ABDULLAIEVA

Vinnitsia Trade and Economics Institute of State University of Trade and Economics

## COMPETITION AS THE BASIS OF MARKET RELATIONS

*The article analyses the category of "competition" and provides a classification of this concept by various features. The basic principles of formation and the mechanism of functioning of competitive potential are indicated. The article considers theoretical and methodical approaches with application of methods of analysis, which allow ensuring increase of competitiveness of an enterprise. There are 2 approaches to the concept of competition: - the economic approach, which is based on the fulfilment of two conditions: the presence in the market of a large number of independently acting buyers and sellers of any particular product or resource; freedom for buyers and sellers to enter or leave certain markets; - the socio-political approach, which interprets competition mainly from the standpoint of group (or class) confrontation or struggle.*

*Competition is generally recognised as the basis for the development of market relations. Competition above the market takes different forms and is carried out by different methods. In this regard, it can be systematised according to a number of features.*

*A firm's position in an industry is determined by its competitive advantage. Ultimately, firms outperform their rivals if they have a strong competitive advantage. This advantage is achieved mainly through lower costs or product differentiation. Any strategy should pay attention to both types of competitive advantage, although strictly adhering to one of them. Another important variable that determines the strategy is the scope of competition, or the breadth of the goal that the firm is aiming for within its industry. The company must decide for itself how many types of goods it will produce, what channels it will use, and what range of customers it will serve. Depending on this, a strategy should be chosen.*

*Consequently, competition between companies is becoming increasingly fierce. The manufacturer has the opportunity to win the competition. There are methods that allow you to outperform your rivals. Thus, in order to take a favourable position in the market, a firm must create a competitive advantage and then maintain it.*

*Key words: marketing, competition, competitiveness, market, competitive potential.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Поняття конкурентоспроможності є об'єктом вивчення протягом багатьох років. Проте досі з низки аспектів цієї проблеми дослідники не дійшли єдиної думки. Можна припустити, що причиною цього є велика кількість об'єктів, стосовно яких визначається конкурентоспроможність.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-методологічну основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів в області аналізу конкурентоздатності підприємства, методів його оцінки, а саме: Балабанової І. В., Балабанової Л. В., Громової О. С., Кривенка Г. В., Лагутіна В. Д., Осовської Г. В., Поліщук І. І., Романенка В. А., Уманців Ю. М., Фатхутдінова Р. А. Проте, потребують подальшого уточнення та дослідження проблеми конкурентоспроможності з точки зору маркетингового підходу.

### Формулювання цілей статті

Полягає у науковому обґрунтуванні і аналізі підходів до вивчення та дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства, де стратегічне управління має забезпечити створення, розвиток та утримання стійких конкурентних переваг. Як результат, підвищення конкурентоздатності суб'єктів господарювання.

### Виклад основного матеріалу

Конкуренція, за загальним визнанням, є основою розвитку ринкових відносин. Конкуренція в світовому господарстві – економічний механізм стимулювання виробництва та підвищення якості продукції, пристосування її до потреб споживачів, одна з об'єктивних умов функціонування та розвитку підприємства.

Існують і використовуються 2 підходи до поняття конкуренції:

- економічний підхід, який полягає у виконанні двох умов:

1) наявність на ринку великої кількості незалежно діючих покупців та продавців будь-якого конкретного продукту чи ресурсу;

2) свобода для покупців та продавців діяти на тих чи інших ринках або залишати їх;

- соціально-політичний підхід, який трактує конкуренцію в основному з позицій групового (чи класового) протистояння чи боротьби.

Конкуренція над ринком виступає у різних формах і здійснюється різними методами. У зв'язку з цим її можна систематизувати за низкою ознак.

Залежно від типу ринку розрізняють конкуренцію чисту або досконалу, монополістичну, олігополістичну, чисту монополію:

- чиста чи досконала конкуренція має місце на ринку, де представлено безліч продавців і покупців однакового товару або послуги. Тут жодна фірма неспроможна проводити становище над ринком, оскільки її частка у ньому не велика. Відсутній контроль цін. Вимоги маркетингової діяльності фірми мінімальні. У сучасних умовах чиста конкуренція зустрічається досить рідко і лише в обмеженому колі товарів чи послуг;

- монополістична конкуренція виникає на ринках з великим числом продавців, що пропонують схожі, але не ідентичні товари. У цих умовах важливо домогтися відмінних переваг за рахунок комбінування факторів маркетингу. Насамперед, слід докласти зусиль, щоб зробити свій товар привабливішим для споживача, ніж аналогічний товар конкурента. Для цього фірма може роз'яснити та рекламувати «нові», «покращені» якості товару, його «унікальність», «найнижчу ціну»;

- олігополістична конкуренція існує на ринках, де панує кілька великих фірм, причому товари можуть бути як однаковими, стандартними, так і різними за своїми параметрами. Для такого ринку характерний високий рівень концентрації виробництва. На олігополістичний ринок проникнути новим конкурентам важко через наявність високих бар'єрів, зокрема, високу вартість виходу на ринок, патентної захищеності продукції і на технології. При олігополії менш ефективна і цінова конкуренція, оскільки витрати на неї часто бувають значними, але не продуктивними. Така конкуренція характерна для традиційних, технологічно передових галузей;

- у разі чистої монополії на ринку представлена лише одна фірма, що продає конкретний товар чи послугу, що дозволяє їй вибирати ціну з можливих відповідно до кривої попиту. Завдяки унікальності свого продукту фірма-монополіст здатна контролювати ринок і проводити свою маркетингову стратегію. Роль сили, що стримує монополію, у разі виконує держава, контролюючи діяльність монополістів. Чиста монополія зустрічається так само рідко, як і чиста конкуренція.

Залежно від сфери здійснення вона може бути міжгалузевою та внутрішньогалузевою. Міжгалузева конкуренція розглядає товари різних галузей, різні послуги, що задовольняють різні потреби споживчого та виробничого попиту, тобто, мова йде про боротьбу за платоспроможний попит населення. Інакше таку конкуренцію можна назвати функціональною.

Внутрішньогалузева конкуренція – економічне змагання виробників однакових товарів на ринку за залучення якомога більшої кількості покупців і отримання завдяки цьому максимальної вигоди, тобто конкуренція між товарами, що задовольняють одну і ту ж потребу, але відрізняються за ціною, якістю і асортиментом. Тут можна назвати видову і предметну конкуренцію. Видова конкуренція виникає між різними різновидами товару, які в принципі задовольняють одну й ту саму потребу. При цьому є хоча б один параметр, яким вони відрізняються. Предметна конкуренція ведеться за різними марками одного й того самого товару, що випускається різними фірмами.

За методами конкуренцію можна поділяти на:

- цінову - продаж товарів чи послуг за нижчими цінами, ніж в конкурента. Багато хто впевнений, що запорукою конкурентоспроможності є низькі ціни. Якби це було так, то завжди знайшовся б такий виробник, який зумів би зробити товар дешевшим;

- нецінову – в т. ч. асортиментна, пов'язана з пропозицією товарів вищої якості, з більшою надійністю та терміном служби, з більш високим рівнем ергономічних властивостей та сервісним обслуговуванням.

Залежно від можливості вільного проникнення в галузь конкуренція буває відкритою та закритою.

У будь-якій галузі економіки суть конкуренції виражається п'ятьма силами:

1. Загрозою появи конкурентів (у галузі чи поза нею).
2. Загрозою появи товарів – заміників.
3. Здатністю постачальників відстоювати свої умови.
4. Здатністю покупця обстоювати свої умови.
5. Суперництвом вже існуючих конкурентів між собою.



Значення кожної з п'яти сил змінюється від галузі до галузі та попереджує, в кінцевому рахунку, прибутковість галузей. Вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які їм доводиться нести, на розміри капіталовкладень, необхідні у тому, щоб конкурувати у цій галузі. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості у галузі оскільки вони привносять у галузь нові виробничі потужності, і прагнуть отримати частку ринку збуту, цим, знижуючи позиційну прибуток.

Запекла конкуренція в галузі знижує прибутковість, бо за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, доводиться платити (у вигляді витрат на рекламу, організацію збуту, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) або ж прибуток «витікає» до покупця за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників обмежує зростання цін на ринку.

Значення кожної з п'яти сил конкуренції визначається структурою галузі, тобто її основними економічними і технологічними характеристиками.

Позицію фірми в галузі визначає конкурентна перевага. У кінцевому рахунку, фірми обходять своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. Вона (перевага) досягається, в основному, за рахунок нижчих витрат або диференціації товарів.

Будь-яка стратегія повинна приділяти увагу обом типам конкурентної переваги, хоча й суворо дотримуючись одного з них.

Інша важлива величина, що визначає стратегію – сфера конкуренції, або широта мети, на яку орієнтується фірма в межах своєї галузі. Підприємство має вирішити для себе, яку кількість різновидів товарів воно випускатиме, якими каналами користуватиметься, яке коло покупців обслуговуватиме. Залежно від цього і слід обирати стратегію.

У ринковій економіці перед кожною фірмою відкривається безліч можливостей, що реалізуються за допомогою використання власної стратегії розвитку. Число стратегій розвитку дорівнює числу фірм. Однак можна виокремити кілька типових стратегій (табл. 1).

Таблиця 1.

#### Типові стратегії

	Менші витрати	Диференціація
Вузька ціль	Лідерство за рахунок економії на витратах	Диференціація
Сфера конкуренції	Фокусування	
Широка ціль	Зосередження на витратах	Сфокусована диференціація

Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах ґрунтується на прагненні до того, щоб витрати були меншими, ніж у конкурента, низькі витрати знижують ціну.

Стратегія диференціації спрямована на постачання товарів і послуг, більш привабливих в очах споживача, ніж у фірми-конкурента.

Основними чинниками диференціації є: висока якість, специфічні споживчі властивості, надійність в експлуатації, володіння найдосконалішою технологією, збут продукції в комплексі з супутніми послугами, забезпечення впізнаваності продукції на ринку.

Стратегія фокусування (вузької спеціалізації) передбачає орієнтацію на певну групу споживачів, на специфічний географічний ринок, на обмежену частину асортименту. В основі концепції типових стратегій лежить ідея, що кожна з них ґрунтується на конкурентній перевазі, і для того, щоб домогтися її, фірма повинна вибрати свою стратегію.

Конкурентна перевага і сфера конкуренції, на якій базується стратегія розвитку фірми, непостійні. Вони виникають під впливом різних чинників, посилюючи або послаблюючи конкурентоспроможність фірми.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, конкуренція між компаніями стає дедалі жорсткішою. Виробник має можливість брати гору в конкурентній боротьбі. Існують методи, що дають змогу обійти суперників. Таким чином, щоб зайняти вигідну для себе позицію на ринку, фірма повинна створити конкурентну перевагу і далі утримувати її.

#### Література:

1. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика : підручник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 368 с.
2. Зозульов О. В., Василенко А. Т. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової пропозиції. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 307-314. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukri\\_2017\\_14\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukri_2017_14_49) (дата звернення: 01.10.2023)
3. Окландер М.А., Педько Т.О. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія. Одеса: Астропринт. 2017. С. 284.

4. Громова О. Є., Дерев'янку В.Ю. Якісні методи дослідження поведінки споживачів. Економіка сьогодні: актуальні питання та інноваційні аспекти : II Міжнар. наук.-практ. конф. (25 квітня 2020 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя : ГО «ЦЕУ», 2020. С. 150–152.
5. Громова О. Є., Габрид А.І., Ланова О. М. Сутність впливу ситуаційних факторів на поведінку споживачів. «Економіка. Фінанси. Право». Інформаційно-аналітичний журнал. 2019. № 12. С. 19–22.
6. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 5. С. 50–54. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5\\_2020/11.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/11.pdf).
7. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/66.pdf).
8. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 101–106.

#### References

1. Balabanova L. V., Hermanchuk A. M. Lohistyka : pidruchnyk. 2-he vyd., ster. Lviv : Mahnoliia 2006, 2019. 368 s.
2. Zozulov O. V., Vasylenko A. T. Analiz povedinky spozhyvachiv na promyslovomu rynku dlia formuvannia torhovoї propozytzii. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut". 2017. № 14. S. 307-314. Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2017\\_14\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_49) (data zvernennia: 01.10.2023)
3. Oklander M.A., Pedko T.O. Marketynhovi doslidzhennia innovatsii ta pidpriemnytski ryzyky: monohrafiia. Odesa: Astroprynt. 2017. S. 284.
4. Hromova O. Ye., Derevianko V.Iu. Yakisni metody doslidzhennia povedinky spozhyvachiv. Ekonomika sohodennia: aktualni pytannia ta innovatsiini aspekty : II Mizhnar. nauk.-prakt. конф. (25 kvitnia 2020 r., m. Zaporizhzhia). Zaporizhzhia : HO «TsEU», 2020. S. 150–152.
5. Hromova O. Ye., Habryd A.I., Lanova O. M. Sutnist vplyvu sytuatsiinykh faktoriv na povedinku spozhyvachiv. «Ekonomika. Finansy. Pravo». Informatsiino-analitychnyi zhurnal. 2019. № 12. S. 19–22.
6. Kravchuk B. V., Lazorenko T. V. Faktory zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Derzhava ta rehiony. 2020. № 5. S. 50–54. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5\\_2020/11.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/11.pdf).
7. Kryveshko O. V. Otsinka vahomosti konkurentnykh perevah. Efektyvna ekonomika. 2020. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/66.pdf).
8. Tarasiuk A. V. Upravlinnia marketynhom yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahramykh pidpriemstv. Ekonomika APK. 2019. № 7. S. 101–106.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-13>

УДК 658.69

Сергій ДРАЖНИЦЯ

Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-5390-1054>  
[sergiyd76@gmail.com](mailto:sergiyd76@gmail.com)

Олександр ЮРЧАК

Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0009-0004-7337-0480>  
[alex22031973170399@gmail.com](mailto:alex22031973170399@gmail.com)

Вадим БОСАК

Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0009-0005-0527-8241>  
[bosak.energy@gmail.com](mailto:bosak.energy@gmail.com)

## ЕТИЧНІ ТА ЕСТЕТИЧНІ АСПЕКТИ КУЛЬТУРИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

*У даній статті автори узагальнюють суть та значення культури торгівлі, її функції, принципи та складові елементи, а також визначають роль етики спілкування та естетики оформлення торговельних підприємств у забезпеченні високого рівня культури торговельного обслуговування та, відповідно, високої ефективності їх діяльності. Також у статті авторами проаналізовано вплив різних складових культури торговельного обслуговування на економічну ефективність операційної діяльності роздрібних торговельних підприємств. На основі проведеного аналізу авторами визначено перспективні напрями підвищення рівня культури торговельного обслуговування, враховуючи етичні та естетичні аспекти.*

*Ключові слова:* культура торгівлі, торговельні послуги, торговельне обслуговування, культура торговельного обслуговування, етика торговельного обслуговування, естетика торгівлі.

Sergii DRAZHNYTSIA, Oleksandr YURCHAK, Vadim BOSAK

Khmelnitskyi National University

## MODERN APPROACHES TO THE FORMATIZATION OF RETAILERS

*In this article, the authors summarize the essence and meaning of trade culture, its functions, principles and constituent elements, as well as determine the role of communication ethics and design aesthetics of trade enterprises in ensuring a high level of trade service culture and, accordingly, high efficiency of their activities. Thus, it is determined that trade culture is a complex indicator that combines such elements as the appearance and location of the store, the interior design of the trade hall and the method of service, the state of the product range, the quality and culture of trade service, including its ethical and aesthetic aspects.*

*Also, in the article, the authors analyzed the influence of various components of the trade service culture on the economic efficiency of the operational activities of retail trade enterprises. The study showed a direct influence of the components of the trade service culture on the economic efficiency of the operational activities of retail trade enterprises.*

*On the basis of the conducted analysis, the authors have identified promising directions for increasing the level of trade service culture, taking into account ethical and aesthetic aspects. The main directions of streamlining the technological process of the store and increasing the level of its efficiency are the wide implementation of effective methods of selling goods and customer service, developing rational technological planning schemes, increasing the level of technical equipment, ensuring uninterrupted supply of goods, their rational placement and display, improving the operation of payment nodes, etc.*

*Keywords:* trade culture, trade services, trade service, trade service culture, trade service ethics, trade aesthetics..

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Суть культури торгівлі найповніше виявляється у взаємодії матеріальних і духовних засад особливо це актуально на тлі загрози вірусу. Матеріальна культура як наслідок реалізації знань, вроджених здібностей людини опосередковується в предметах, технологіях, засобах праці тощо. У торгівлі, як і в інших галузях людської діяльності, не менш важливою є умова пристосування до сучасних умов взаємодії суб'єктів економіки що являє собою важливу умову реалізації послуг. Проте для даної сфери господарювання характерним є спосіб реалізації товарів і послуг у формі безпосереднього спілкування за схемою «людина-людина», або «людина-комп'ютер» а тому тільки матеріальної культури в даному разі недостатньо для досягнення високої якості обслуговування покупців.

У цьому випадку на передній план виступає поняття духовної культури. Духовна культура сприяє формуванню в споживача раціональних потреб, уявлень та поглядів на товари, асортимент, рівень обслуговування, правові позиції, психологічні нахили та настрої, естетичні та моральні норми. Використання резервів у справі підняття духовної культури приховує у собі невичерпні можливості для залучення покупців.

Органічне поєднання матеріальної і духовної культури дозволяє кардинально підвищувати рівень торговельного обслуговування в цілому і її конкурентоспроможність зокрема.

### Аналіз досліджень та публікацій

Питання класифікації, типізації та спеціалізації роздрібних торговельних підприємств детально проаналізовані в працях як зарубіжних вчених, так і українських науковців, серед яких В. В. Апопій, М. П. Балабан, І. П. Міщук, І.В. Олексин, В.М. Ребицький, О.Я. Бозуленко та багато інших. У працях цих авторів розглядаються різні підходи до суті, принципів та функцій культури торговельного обслуговування. Проте, сучасні реалії функціонування національної економіки в цілому та суб'єктів роздрібного ринку зокрема, вимагають сучасного, уніфікованого до Європейської моделі торговельного обслуговування підходу. Використання в практиці організації торговельного обслуговування етичних та естетичних аспектів, з урахуванням специфіки ринку, значно підвище рейтинг торговельного підприємства та, відповідно, забезпечить прибутковість його діяльності. Тому дане дослідження покликане сформувати певні положення та перспективні напрями підвищення рівня культури торговельного обслуговування, враховуючи етичні та естетичні аспекти.

### Формулювання цілей статті

Метою даного дослідження є узагальнення суті та структури культури торговельного обслуговування та формування перспективних напрямів її підвищення із врахуванням етичних та естетичних аспектів.

Для досягнення зазначеної мети було визначено наступні завдання:

- узагальнити визначення суті та структури культури торговельного обслуговування;
- проаналізувати вплив окремих факторів культури торгівлі на результати операційної діяльності роздрібних торговельних підприємств;
- запропонувати перспективні напрями підвищення рівня культури торговельного обслуговування, враховуючи етичні та естетичні аспекти.

### Виклад основного матеріалу

Під торговельним обслуговуванням розуміють діяльність (іноді й «невідчутну», бо нематеріальна) роздрібного торговця (продавця) при безпосередній взаємодії з покупцем, яка спрямована на задоволення його потреб у процесі придбання товару та/або послуги.

Торговельне обслуговування це, з одного боку, обслуговування споживачів, надання послуг, безпосередньо спрямованих від людини до людини, а з іншого боку, це обслуговування матеріального характеру, яке спрямоване не на людину, а на переміщення предметів (товарів) і побічно діє на населення як на споживачів в цілому і конкретно на кожну окрему людину. Ці форми торговельного обслуговування мають моральний зміст і моральний вплив, оскільки безпосередньо стосуються людей. Торговельне обслуговування для покупців, що входять в торговий зал починається з посмішки продавця, з чистоти і порядку, з асортименту товарів у магазині [1, с. 498].

Якість торговельного обслуговування це сукупність ознак і показників, які дозволяють установити ступінь відповідності основних і допоміжних торговельно-технологічних процесів у торговельному підприємстві вимогам споживачів. Відповідно культура торговельного обслуговування – саме широке поняття, що включає якість і культуру обслуговування покупців. Основними складовими культури торгівлі є:

- наявність у магазині широкого і стійкого асортименту якісних товарів, що задовольняє попит обслуговуються груп населення;
- наявність достатньої роздрібною торговельною мережі, використання найбільш ефективних типорозмірів магазину, зручне їх розміщення в регіоні, технічна оснащеність;
- застосування в магазині найбільш ефективних сучасних форм продажу, що забезпечують швидке і зручне обслуговування покупців;
- надання покупцям додаткових послуг. Пов'язаних зі специфічними особливостями товарів;
- культура праці працівників магазину, що означає належну професійну кваліфікацію торгового персоналу, високий етичний та естетичний рівні обслуговування;
- суворе дотримання встановлених правил торгівлі і правил продажу окремих товарів [2].

Культура обслуговування також включає цілий ряд елементів, що характеризують рівень обслуговування покупців і стан торговельного залу магазину.

Отже, можемо сформулювати головні вимоги якісного обслуговування щодо персоналу у торгівельних підприємствах:

- ввічливість, персонал повинен бути люб'язним, привітним, уважним у стосунках з клієнтами;
- компетентність, незалежно від посадових обов'язків персонал повинен володіти необхідними знаннями і навиками здобутими в процесі професійного навчання і стажування;
- комунікабельність, швидка реакція персоналу і виконання у найкоротші терміни побажань клієнтів;

- розуміння темпераменту клієнта, персонал торговельного підприємства повинен розуміти особливості психології кожного клієнта;
- торговельні підприємства та їх послуги повинні бути безпечними для життя та здоров'я клієнта, комфортними, персонал повинен користуватись довірою клієнта;
- доступність, послуги з обслуговування клієнтів повинні бути доступними в потрібний час і потрібному місці в необхідному обсязі [3, с. 158].

Етичні та естетичні аспекти обслуговування являють собою сукупність характеристик і умови процесу торговельного обслуговування, які визначаються професіоналізмом і етикою обслуговуючого персоналу.

Так, основними характеристиками культури торговельного обслуговування, з точки зору етики і естетики, є: ввічливість, чуйність, компетентність, доступність персоналу для покупців, рівень майстерності працівників, комфорт, естетика надання послуги тощо.

Перше, що помічають покупці приходячи в магазин - це зовнішня обстановка приміщення, у якому здійснюватися покупка. Від того, як виглядає ваш магазин, і залежать результати вашої торгівлі.

Таким чином, дотримання етичних та естетичних основ культури торговельного обслуговування забезпечить хороше враження про магазин і його роботу [4, с. 72].

Важливим елементом культури торгівлі є використовуваний метод продажу товарів. Метод продажу товарів - це сукупність прийомів здійснення основних операцій з реалізації товарів покупцям. В даний час існують наступні методи продажу товарів:

- самообслуговування;
- продаж товарів за попередніми замовленнями;
- продаж товарів за зразками;
- з індивідуальним обслуговуванням, у тому числі з відкритою викладкою.

Не менш важливим є також функції підсистеми культури торгівлі. До основних функцій підсистеми культури торгівлі належать:

- світогляд;
- оціночно-нормативна функція;
- комунікативна функція;
- інтегральна функція.

Підсистема культури торгівлі, своєю чергою, характеризується низкою складових елементів, до яких входять (рисунок 1): якісний рівень товару, стан матеріально-технічної бази торговельного підприємства, рівень упровадження прогресивних методів обслуговування покупців, стан системи товаропостачання, культура праці працівників, етика й естетика обслуговування.

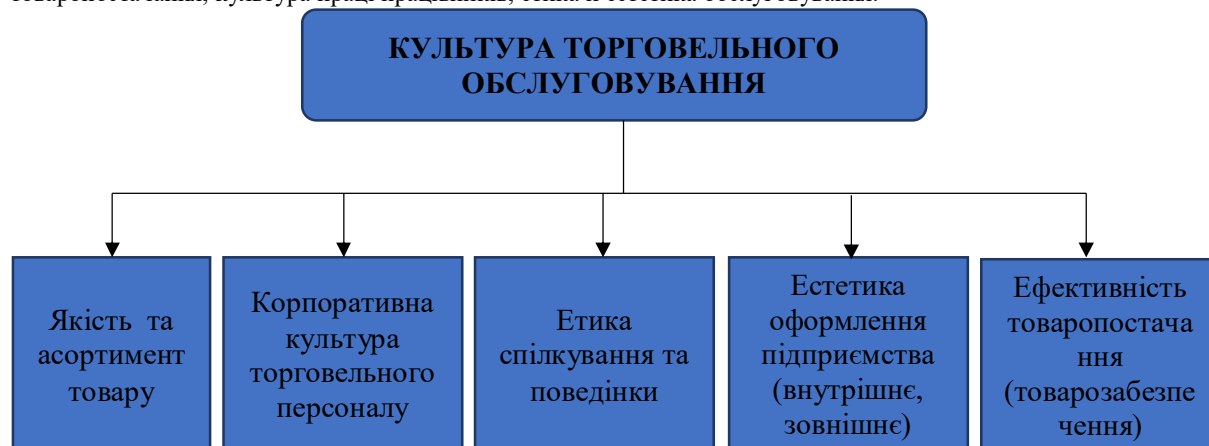


Рис. 1. Структура системи культури торговельного обслуговування

Якісний рівень товару є основоположним в підсистемі культури торгівлі і передбачає безумовну високу якість основного об'єкта торговельної діяльності, глибокий і широкий асортимент стабільного характеру. Товар, що надходить у торговельну мережу, повинен максимально повно задовольняти потреби і запити різних контингентів покупців незалежно від рівня їх доходів.

Матеріальну основу культури формує фактичний стан матеріально-технічної бази торговельного підприємства, яка безпосередньо залежить від наявних площ, їх пристосованості до конкретних форм і методів обслуговування, рівня технічної оснащеності торговельно-технологічним і допоміжним обладнанням.

Рівень упровадження прогресивних методів обслуговування визначає повноту створення максимальних зручностей покупцям при ознайомленні з асортиментом і вибором необхідного товару під час

його відпуску і проведення розрахунків за покупку. Прогресивні методи доповнюються низкою основних і додаткових послуг, що сприяє закріпленню позитивного іміджу торговельного підприємства у покупців і розширенню контингенту обслуговуваних споживачів.

Ритмічне постачання роздрібного торговельного підприємства товарами, повнота і глибина асортименту безпосередньо залежить від поточного стану системи товаропостачання. Вона повинна бути максимально відпрацьованою, здатною до мобільної трансформації під впливом змін у попиті населення, виробничому асортименті товаровиробників чи торговому асортименті гуртових і інших посередників на ринку.

Етика обслуговування розпочинається із внутрішньої культури працівників роздрібних торговельних підприємств. Вона передбачає уважне, привітне й ввічливе ставлення продавців до різноманітних за типом темпераменту, широтою світогляду і культури покупців. З боку працівників торгівлі високий рівень етичної культури досягається шляхом вивчення основ психології і конфліктології, ретельним ознайомленням з товарами і їх властивостями, постійною готовністю до встановлення приязного контакту з покупцем, незалежно від його поточного психологічного стану [3, с. 104].

Естетика обслуговування довершує низку складових елементів культури торгівлі, що жодним чином не применшує її ролі і значення в даній підсистемі. Для естетичної культури в галузі торгівлі важливого значення набуває високий рівень естетичного оформлення всіх компонентів процесу реалізації: товарів; засобів реалізації (обладнання й інвентарю); реклами та інформації; зовнішнього вигляду торговельного закладу, його торгового залу і продавців тощо.

У практиці торгівлі культура торгівлі полягає в оптимальному поєднанні культури і якості обслуговування.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, основними напрямками раціоналізації технологічного процесу магазину є широке впровадження ефективних методів продажу товарів та обслуговування покупців, розробка раціональних схем технологічного планування, підвищення рівня технічного оснащення, забезпечення безперервного постачання товарами, їх раціональне розміщення та викладка, вдосконалення роботи вузлів розрахунку. Проте, питання розвитку культури торговельного обслуговування з часом не втрачає своєї актуальності, а навпаки стає все гостріше, що і обумовлює перспективність подальших досліджень у цій галузі.

#### **Література**

1. Новак В.О. Організаційна поведінка. Підручник / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 498с.
2. Постанова КМУ «Про затвердження порядку провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів» №833-2006-п від 13.03.2019. Підстава – 168-2019-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-p#Text>.
3. Березін О.В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія / О.В. Березін, Ю.В. Карпенко. Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. 204 с.
4. Апопій В.В., Мішук І.П., Ребіцький В.М. Організація торгівлі. Підручник / Заг. ред. В.В. Апопій. - К.: Центр навчальної літератури, 2005.– 520с.

#### **References**

1. Novak V.O. Orhanizatsiina povedinka. Pidruchnyk / V.O. Novak, T.L. Mostenska, O.V. Iliencko. – K.: Kondor-Vydavnytstvo, 2013. – 498s.
2. Postanova KМУ «Pro zatverdzhennia poriadku provadzhennia torhovelnoi diialnosti ta pravyla torhovelnoho obsluhovuvannia na rynku spozhyvchykh tovariv» №833-2006-p vid 13.03.2019. Pidstava – 168-2019-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-p#Text>.
3. Berezin O.V. Teoriia i praktyka zabezpechennia efektyvnoho vykorystannia potentsialu torhovelnykh pidpriemstv: monohrafiia / O.V. Berezin, Yu.V. Karpenko. Poltava : InterHrafika, 2012. 204 s.
4. Apopii V.V., Mishchuk I.P., Rebitskyi V.M. Orhanizatsiia torhivli. Pidruchnyk / Zah. red. V.V. Apopii.-K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2005.– 520s.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-14>

УДК 658.3:331.101.262

Олена ДЕКАЛЮК

Університет економіки і підприємництва  
<https://orcid.org/0009-0000-7100-5288>

Лариса ФЕДОРИШИНА

Університет економіки і підприємництва  
<https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

Юрій ФЕДОРИШИН

<https://orcid.org/0009-0000-8848-7877>  
Хмельницький національний університет

## ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Стаття присвячена обґрунтуванню ролі людського капіталу та необхідності інвестування в його розвиток задля побудови ефективної системи управління змінами на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей в перманентному зовнішньому середовищі. Розкрито зміст поняття «людський капітал» на рівні окремо взятого працівника та підприємства в цілому. Визначено напрями, в яких людський капітал сприяє змінам на підприємстві, та доведено важливість інвестування у збільшення його вартості в певні періоди розвитку підприємства. Виокремлено етапи побудови ефективної системи управління змінами, яка фокусується на вартості людського капіталу. Обґрунтовано роль менеджерів змін у забезпеченні ефективної побудови системи управління змінами на підприємстві.

Ключові слова: управління змінами, персонал, людський капітал, навчання персоналу, менеджери змін.

Olena DEKALIUK, Larysa FEDORYSHYNA

University of Economics and Entrepreneurship

Yurii FEDORYSHYN

Khmelnytskyi National University

## BUILDING AN EFFICIENT CHANGE MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE BY INCREASEING THE VALUE OF HUMAN CAPITAL

The purpose of the article is to justify the role of human capital in making changes and the need to invest in its development, which allows building an effective change management system at the enterprise to achieve the goals of the manager, which determined the need for these changes. The meaning of the concept of "human capital" at the level of an individual employee and the enterprise as a whole is revealed. The areas in which human capital contributes to changes in the enterprise are determined, and the importance of investing in increasing its value in certain periods of the enterprise's development is proved. The stages of building an effective change management system, which focuses on the value of human capital, are highlighted: 1. Analysis of staff resistance to changes in the enterprise. 2. Choosing a strategy for implementing changes in these conditions based on currently available resources. 3. Organization of the process of preparation for changes. 4. Formation of the change team. Appointment of responsible persons. 5. Selection of methods for effective implementation of changes. The role of change managers in ensuring the effective construction of a change management system at the enterprise is substantiated. The main functions, powers and responsibilities of change managers are presented. In our opinion, work with personnel and their adaptation to changes, formation of favorable awareness and perception of the need for future changes is a rather important area of work of change managers. In order for change managers to be able to work with the company's personnel so that employees positively perceive changes and do not resist them, they can and should: ensure clear communication between departments and employees; involve individual employees in the decision-making process; provide training and support; create a positive emotional environment; to observe transparency and openness in the team; demonstrate leadership and cultural example; monitor the process and adjust. In general, increasing the value of human capital at enterprises due to personnel preparation for changes facilitates their implementation and this can be done at the expense of: training and development; involvement in work projects; creation of a supportive environment; mentoring and curatorship; systems of internal development; recognition and encouragement; talent retention; cooperation with universities and other educational institutions.

Keywords: change management, personnel, human capital, personnel training, change managers.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Управління сучасним підприємством все більше зосереджує свою увагу на важливості забезпечення відповідної якості людського капіталу. Адже в період змін змін керівнику підприємства, так і рядовим співробітникам доводиться стикатися з випробуваннями сьогодення. Перед керівником поставлено певні завдання, які не завжди сприймаються колективом, оскільки виводять зі стану рівноваги, зі стану стабільності. Саме тому персонал часто чинить опір змінам, які прагне ввести керівник. Побудова ефективної системи управління змінами на підприємстві має враховувати всі особливості, складові та чинники, які впливають на формування людського капіталу. Проблема полягає в тому, щоб вибудувати таку

структуру управління змінами, яка буде прийматися і персоналом, і суспільством. А головне – буде забезпечувати досягнення цілей керівника, ініціатора цих змін.

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

Вагомий внесок у дослідження процесу управління підприємством та його персоналом зроблено такими вітчизняними та зарубіжними науковцями, як: Гавловська Н. І., Гриценко П. В., Захарчин Г. М. [1], Коваленко Є. В., Пшик-Ковальська О. О. [2], Решетник Н.І. [3], Томчук О. В. [4] та ін. Багато науковців схиляються до того, що управління персоналом в період змін проходить найважче, оскільки та вартість людського капіталу, яка була цінною до змін, під час змін потребує переосмислення та посилення в багатьох аспектах.

Проблемі управління змінами на підприємстві присвячена увага таких вчених-економістів, як Запущляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Павлова Р. К., Тимошенко В. Ф. В їхніх працях відображено сутність поняття «зміни», наведено сучасні концепції змін, передумови, що забезпечують зміни на підприємстві. Вказані науковці говорять про еволюційний характер розвитку підприємства та досліджують зміни в них, однак на сьогоднішній день умови функціонування вітчизняної економіки дещо відрізняються від тих, які описані в працях даних науковців.

Досліджуючи наукову літературу, нами звернено увагу на той факт, що в тематиці статей по управлінню змінами часто згадуються науковці, які досліджували проблеми управління знаннями. На наш погляд, доречно суміщати ці дві тематики лише в одному сенсі – коли розглядаються знання, які допоможуть сформувати ефективну систему управління змінами на підприємстві.

В цьому контексті побудова ефективної системи управління змінами за рахунок підвищення вартості людського капіталу і його адаптації до цих змін є надзвичайно актуальним напрямом досліджень.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування ролі людського капіталу в проведенні змін та необхідності інвестування в його розвиток, що дозволяє побудувати ефективну систему управління змінами на підприємстві задля досягнення цілей керівника, що й обумовили потребу в цих змінах.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

У сучасному світі підприємства стикаються з глобальною конкуренцією та можливістю розширення своєї діяльності на міжнародному рівні. Швидкий розвиток технологій призводить до появи нових можливостей, але, водночас, вимагає постійного оновлення обладнання, програмного забезпечення та навичок працівників. Зміни в смаках та попиті споживачів також зумовлюють розробку нових продуктів чи послуг та коригування наявних маркетингових стратегій підприємств. Законодавчі зміни в області оподаткування, регулювання та інші галузеві норми можуть вплинути на бізнес-процеси підприємства та ефективність їх здійснення. Разом з тим, оновлення підприємства та надання можливостей для розвитку працівників може сприяти залученню та подальшому утриманню талановитих працівників. Саме тому управління змінами на підприємстві дає змогу адаптуватися до цих викликів, дозволяє уникати стагнації та підтримувати конкурентоспроможність у середовищі, що швидко змінюється.

Зміни на будь-якому підприємстві зумовлені певними причинами. Це можуть бути довгострокові плани та стратегії керівника підприємства. А може бути пристосування до ринкових умов, чи відповідна реакція на розвиток оточуючого середовища. Зміни в підприємницькій діяльності, її вдосконалення та розвиток зумовлюють зміни в економіці країни. Тому управління змінами є важливим фактором розвитку та процвітання будь-якої держави. Ключовою фігурою процесу здійснення змін все ж таки є працівник, завдяки якому й запроваджуються ці зміни. І тут на перший план виходить усвідомлення важливості ролі людського капіталу в період змін. Людським капіталом вважається комплекс сформованих та розвинутих шляхом додаткової освіти та інвестицій в себе продуктивних характеристик людини як суб'єкта економічних відносин. Збільшення вартості людського капіталу забезпечує збільшення доходу особи, а також збільшення ефективності діяльності підприємства чи бізнесу, в якому вона працює.

Людський капітал за своєю природою неоднорідний та формується на різних рівнях (від нано- до мегарівня) і його використання забезпечує приріст доходу на відповідному рівні [5–6].

Якщо говорити про людський капітал окремого працівника, то він складається із знань, вмін та навичок, природних та набутих здібностей, психофізіологічних характеристик працівника та його здатності сприймати інновації та зміни.

Людський капітал підприємства – це сукупність знань, навичок, досвіду, компетенцій та потенціалу всіх працівників підприємства, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства. Людський капітал включає в себе як фізичний, так і інтелектуальний капітал, і тому він є ключовим ресурсом для будь-якого підприємства. Підвищуючи вартість власного людського капіталу та своїх працівників, керівник підприємства забезпечує легше впровадження змін, ефективне управління цими змінами та досягнення запланованих показників. Так, людський капітал може сприяти змінам на підприємстві в таких напрямках:



- інновації: висококваліфікований персонал може сприяти розвитку і впровадженню нових ідей та технологій, що забезпечать отримання конкурентних переваг;
- продуктивність: навички та знання працівників можуть позитивно вплинути на продуктивність і якість виробництва;
- адаптивність: гнучкий і навчений персонал може легше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та реагувати на нові можливості чи виклики;
- лідерство: висококваліфіковані працівники можуть стати лідерами і розвивати стратегії для досягнення більшого успіху;
- залученість та задоволеність працівників: якщо працівники відчують, що їхні знання та здатність цінуються, це може підвищити їхню залученість і задоволеність роботою, яка, своєю чергою, може позитивно позначитися на результативності усього бізнесу.

Людський капітал також може бути використаний для змін, якщо працівники мають стійкість до нововведень, спостерігаються усталені навички або старі методи роботи, які заважають впровадженню сучасних технологій чи стратегій. У такому випадку ефективне управління людським капіталом і навчання персоналу стають критичними аспектами для здійснення успішних змін на підприємстві.

В період змін керівництво підприємства зосереджує свою увагу на розробці, впровадженні змін та адаптації підприємства та персоналу до цих змін. І говорити, що в даний період керівник має вкладати фінансові ресурси в своїх людей, їх освіту, досвід та здібності нерационально. Збільшення вартості людського капіталу, на нашу думку, має відбуватися в період між змінами. Для того, щоб підготуватися до впровадження змін, персонал має підвищувати свою економічну цінність і для роботодавців, і для реалізації себе в будь-якій галузі. Розвиток людського капіталу сприяє підвищенню продуктивності праці та тієї економічної ефективності, яку дає працівник для підприємства, що, своєю чергою, призводить до підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності.

Зосереджуючи увагу на вартості людського капіталу в стабільний період діяльності, керівник підприємства гарантує собі підтримку та легшу реалізацію своїх планів і виконання завдань, які виникатимуть під час запровадження змін. Ті знання і навички, які людина здобула раніше, та економічна цінність, яку вона в себе інвестувала, під час економічної кризи при настанні періоду змін на підприємстві відкривають багато можливостей як для окремого працівника, так і для підприємства в цілому.

Як зазначають дослідники, в структурі національного багатства розвинутих країн, людський капітал займає до 70 %, і є визначальним фактором підвищення ефективності бізнесу [7]. Саме тому, вкладаючи у підвищення вартості людського капіталу своїх підлеглих, керівник має шанс легко вивести підприємство з назріваючої кризи. Менеджер змін має завчасно передбачити і підготуватися до такого періоду.

Серед ознак, які вказують на те, що на підприємстві назріває криза, варто назвати: зниження якості робіт; відтік клієнтів; зниження кількості контрактів; фактичне виконання не дотягує до запланованих показників; важко контролювати виконання завдань підлеглими. Причинами необхідності змін може бути персонал підприємства, проблемна організаційна культура, застарілі технології, зміна стратегії підприємства, управлінські процеси тощо.

Для побудови ефективної системи управління змінами, яка фокусується на вартості людського капіталу, необхідно провести комплекс робіт (рис. 1), а саме:

1. Аналіз опору персоналу змінам на підприємстві.
2. Вибір стратегії впровадження змін у даних умовах за наявних на даний час ресурсах.
3. Організація процесу підготовки до змін.
4. Формування команди змін. Призначення відповідальних.
5. Підбір методів для ефективного впровадження змін.

На рис. 1 відображено ті елементи системи управління змінами, на які має не просто звертати увагу керівник, а крок за кроком планувати, прораховувати, реалізовувати кожен пункт даного алгоритму. Лише тоді підприємство може очікувати позитивного результату, коли немає опору працівників, коли все прораховано, працює злагоджена команда під керівництвом менеджера, який надихає і веде. І, безумовно, управління змінами супроводжується щоденним виконанням класичних функцій менеджменту (планування, організування, мотивація і контроль).

Як бачимо, досить суттєвою є роль менеджера/ів змін – фахівців, які спеціалізуються на управлінні та впровадженні змін на підприємстві. Вони відповідають за планування, організацію та контроль змін, спрямованих на покращення функціонування підприємства або досягнення конкретних цілей [8]. Менеджери змін допомагають підприємствам адаптуватися до нових умов, змінювати стратегію, підвищувати продуктивність, змінювати корпоративну культуру, впроваджувати нові технології. Основні функції, повноваження та відповідальність менеджера/ів змін можна представити у табл. 1.



Рис. 1. Побудова ефективної системи управління змінами на підприємстві

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 1

## Функції, повноваження та відповідальність менеджера/ів змін

Функції	Повноваження	Відповідальність в межах виконуваної функції за:
Аналіз ситуації	Проведення аналізу поточного стану організації та ідентифікація проблем	збір та аналіз даних для оцінки ситуації
Розробка стратегій	Розробка планів і стратегій для вирішення проблем та досягнення цілей.	розробку конкретних стратегій та планів дій
Впровадження змін	Управління процесом впровадження змін	забезпечення впровадження змін відповідно до плану
Комунікація	Взаємодія зі співробітниками та стейкхолдерами для пояснення необхідності та сутності змін	забезпечення ефективної комунікації щодо змін
Моніторинг і оцінювання	Відстеження впливу змін та оцінювання їх ефективності	здійснення оцінювання результатів та коригування стратегії у разі необхідності
Управління опором до змін	Допомога в подоланні опору до змін серед співробітників	виявлення опору та розробку стратегій подолання опору
Управління ресурсами	Управління ресурсами, необхідними для впровадження змін	оптимальне використання людських, фінансових та інших ресурсів

Джерело: складено авторами

Таким чином, менеджер змін відповідає за управління процесом змін на підприємстві та за досягнення мети впровадження змін в ефективний і результативний спосіб. Менеджери змін є ключовими для успішного впровадження змін на підприємстві, оскільки вони допомагають зберегти стабільність та ефективність підприємства під час періодів трансформації та адаптації до нових реалій. Досить вагомим напрямом роботи менеджерів змін, на нашу думку, є робота з персоналом і його адаптація до змін, формування сприятливого усвідомлення й сприйняття необхідності майбутніх змін. Для того, щоб менеджери змін могли вести роботу з персоналом підприємства так, аби працівники позитивно сприймали зміни та не чинили їм опір, вони можуть використовувати ряд стратегій та підходів, зокрема слід:

1) забезпечити чітку комунікацію: важливо забезпечити ефективну та відкриту комунікацію щодо змін, адже працівники повинні розуміти, чому відбуваються зміни і як вони впливають на їхню роботу та підприємство в цілому;

2) залучати до процесу прийняття рішень: слід ініціювати діалог з працівниками і дати їм можливість внести свої ідеї та рекомендації щодо змін. Це посилить почуття причетності, участі та відповідальності за процес;

3) надавати навчання та підтримку: варто забезпечити навчання та підтримку для працівників, щоб вони могли адаптуватися до нових умов, за рахунок проведення тренінгів, робочих інструкцій та особистих консультацій;

4) створити позитивне емоційне середовище: зокрема забезпечити позитивні емоції та створити атмосферу підтримки й відкритості. Важливо розуміти страхи та обмежуючі переконання працівників і намагатися їх усунути;

5) дотримуватися прозорості і відкритості: намагатися уникати секретності щодо змін, якщо це можливо. Якщо деякі деталі не можуть бути розкриті, слід пояснити причини цієї конфіденційності;

6) продемонструвати лідерство та приклад культури: лідери підприємства повинні бути прикладом у прийнятих змінах. Вони демонструють підтримку та віру в успішність змін;

7) моніторити процес і коригувати: постійно відслідковувати процес впровадження змін, слухати відгуки працівників і вносити корективи, якщо щось не працює.

Загалом можемо констатувати, що збільшення вартості людського капіталу на підприємствах завдяки підготовці персоналу до змін полегшує їх імплементацію. Це можна зробити такими способами:

– навчання і розвиток. Інвестування в навчання та розвиток працівників дозволяє їм отримати нові навички та знання, які потрібні для роботи в сучасних умовах. Це може включати в себе тренінги, семінари, онлайн-курси, сертифікацію та інші освітні ініціативи;

– залучення до робочих проєктів. Слід надавати працівникам можливість працювати над іншими проєктами, де вони можуть отримати нові навички і знання на практиці, що, своєю чергою, допоможе поглибити їхнє розуміння та набути досвіду у певній сфері;

– створення підтримуючого середовища. Забезпечення підтримки та сприяння внутрішньому спілкуванню працівників між собою створює позитивне робоче середовище, де спільна робота та навчання є нормою;

– менторство і коучинг. Встановлення системи наставництва та коучингу заохочує нових членів команди швидше адаптуватися до робочого процесу та набути необхідного досвіду від більш досвідчених колег;

– системи внутрішнього розвитку. Створення системи внутрішнього розвитку, за якої співробітники можуть просуватися вгору кар'єрними сходинками завдяки власному розвитку і досягненням, стимулює їх до саморозвитку;

– визнання і заохочення. Слід відзначати та винагороджувати працівників за їх досягнення і внесок у розвиток підприємства. Це може включати в себе бонуси, премії, подяки та інші форми визнання;

– утримання талантів. Слід розробити стратегію збереження талановитих співробітників, щоб утримати їх в компанії та забезпечити стабільність і надійність з командою;

– співпраця з університетами та іншими закладами освіти. Партнерство із закладами освіти дозволяє підприємству мати доступ до новітніх знань та ключових кандидатів.

Таким чином, збільшення вартості людського капіталу сприяє підвищенню готовності персоналу до змін та робить їх більш продуктивними і цінними для підприємства.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Керівництву підприємства неодмінно слід інвестувати кошти у розвиток персоналу, збільшуючи таким чином вартість як індивідуального людського капіталу, так і сукупного людського капіталу підприємства. Це сприятиме зміцненню корпоративної культури на підприємстві, полегшить процес імплементації змін та сприятиме кращому сприйняттю цих змін.

### **Література**

1. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. С. 61-65.

2. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88-93.

3. Решетник Н. І., Харитоненко С. В. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 4(15). С. 236-239.

4. Томчук О. В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск # 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697/2611> (дата звернення: 05.09.2023).

5. Кравчук Л. М. Напрями і джерела інвестування в людський капітал. *Торгівля і ринок України*. 2011. № 31. Т. 1. С. 371-376.

6. Kapitanets S. V., Fedoryshyna L. M. Human capital development as the basis for knowledge economy. *Economics, Management, Law: socio-economic aspects of development*: collection of scientific articles. Edizioni Magi, Roma, Italia. 2016. Vol. 1. P. 286-290.

7. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/> (дата звернення: 05.09.2023).

8. Управління змінами: хто такі change-менеджери. URL: <https://mind.ua/openmind/20233178-upravlinnya-zminami-hto-taki-shange-menedzheri> (дата звернення: 05.09.2023).

### References

1. Zakharchyn H. M., Zakharchyn N. R. Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokokh ryzykiv. *Infrastruktura rynku*. 2022. Vypusk 69. S. 61-65.

2. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskiy O. I. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2022. № 2(8). S. 88-93.

3. Reshetnyk N. I., Kharytonenko S. V. Obiektivna zumovlenist suchasnykh zmin u systemi upravlinnia personalom. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. Vypusk 4(15). C. 236-239.

4. Tomchuk O. V. Suchasni pidkhody do upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu personalu kompanii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk # 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697/2611> (data zvernennia: 05.09.2023).

5. Kravchuk L. M. Napriamy i dzherela investuvannia v liudskiy kapital. *Torhivlia i rynek Ukrainy*. 2011. № 31. T. 1. S. 371-376.

6. Kapitanets S. V., Fedoryshyna L. M. Human capital development as the basis for knowledge economy. *Economics, Management, Law: socio-economic aspects of development*: collection of scientific articles. Edizioni Magi, Roma, Italia. 2016. Vol. 1. P. 286-290.

7. Vazhlyvist rozvytku liudskoho kapitalu u suchasnomu sviti. Yakoiu maie buty stratehiia Ukrainy. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoiu-maie-buty-strategiya-ukrayiny/> (data zvernennia: 05.09.2023).

8. Upravlinnia zminamy: khto taki shange-menedzhery. URL: <https://mind.ua/openmind/20233178-upravlinnya-zminami-hto-taki-shange-menedzheri> (data zvernennia: 05.09.2023).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-15>

УДК 336.71

Вікторія СТЕПАНЕЦЬ

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
<https://orcid.org/0000-0003-4752-9465>

Ірина КРАСНОВА

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
<https://orcid.org/0000-0002-4507-6629>

## СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ В УКРАЇНІ

*Слід зазначити, що проблеми проведення процедур ліквідації та врегулювання неплатоспроможності банківських установ і нормативне забезпечення цього процесу залишаються мало дослідженими. Вітчизняна практика врегулювання неплатоспроможності банків не є досконалою та має бути гармонізована до європейської практики. Метою дослідження є систематизація основних способів врегулювання неплатоспроможності вітчизняних банків. Виокремлено складові механізми врегулювання неплатоспроможності, форма та характер прояву, та комбінація яких залежать від прийнятих норм врегулювання в той чи іншій країні. В статті розглянуто способи врегулювання неплатоспроможності вітчизняних банків. Сфокусовано увагу на їх основних моментах та особливостях. При цьому зазначено, що спосіб ліквідація з відшкодування не стосується врегулювання, а являє собою суто ліквідацію банківської установи, з усіма її наслідками. Акцентовано, що врегулювання має відбуватися з урахуванням принципу найменших витрат для Фонду, який є основним державним органом врегулювання. Визнано, що врегулювання банківських установ включає продаж бізнесу або акцій в режимі врегулювання неплатоспроможності, створення перехідного банку, виділення та відчуження продуктивних активів та зобов'язань, їх конвертацію. Останній спосіб може реалізуватися за фінансової підтримки Фондом гарантування вкладів у формі компенсації за прийняті зобов'язання або у вигляді позики. Зазначено відмінних способів створення перехідного банку від відчуження активів та зобов'язань. Відмічена можливість створення перехідного банку на термін понад один рік. Використання способу врегулювання за допомогою перехідного банку («бідж-банку») допомагає зберегти банківський бізнес. Сформовано пропозиції щодо вдосконалення способів врегулювання неплатоспроможності в Україні.*

*Ключові слова:* ліквідація, врегулювання, активи, зобов'язання, депозити, капітал, фінансова підтримка, санація, Фонд гарантування вкладів, нагляд, перехідний банк.

Viktoriia STEPANETS, Iryna KRASNOVA

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## BANKS' RESOLUTION INSTRUMENTS IN UKRAINE

*It should be noted that the problems of liquidation and resolution of banking institutions and the regulatory framework for this process remain poorly researched. The domestic practice of resolving bank is not perfect and should be harmonized with the European practice. The purpose of the research is to systematize the main ways of resolving domestic banks. The author distinguishes the components of the resolution mechanism, the form and nature of which depend on the adopted rules of regulation in a particular country. The article analyzes the resolution instruments for domestic banks. The author focuses on their main points and features. It is noted that the method of liquidation with payouts is not related to the resolution, but it is the liquidation of a banking institution with all its consequences. It is emphasized that the resolution should be based on the principle of least cost for the DGF, which is the main state resolution authority. It is recognized that the resolution of banking institutions includes the sale of business or shares in the resolution regime, the establishment of a bridge bank, purchase and assumption, and liabilities conversion. The latter instrument can be implemented with financial support from the Deposit Guarantee Fund in the form of compensation for the assumed liabilities or in the form of a loan. The author emphasizes the differences between the methods of establishing a bridge bank and the transferring assets and liabilities. The possibility of establishing a bridge bank for a period of more than one year is noted. The use of the bridge bank resolution instrument (bridge bank) helps to preserve the banking business. Proposals for improving the resolution instruments in Ukraine have been formulated.*

*Keywords:* liquidation, resolution, assets, liabilities, deposits, capital, financial support, rehabilitation, Deposit Guarantee Fund, supervision, bridge bank.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Вибір Україною європейського вектору розвитку ставить перед країною певні виклики, в тому числі щодо вдосконалення регуляцій банківської системи. Банківські установи, в умовах сьогодення, здійснюють власну діяльність під впливом різних фінансових, політичних, військових соціальних чинників, які безумовно, як позитивно, так і негативно впливають на їх діяльність. Як наслідок, одні банки вміло та вчасно пристосовуються до впливу екзогенних та ендогенних чинників і продовжують свою діяльність, одночасно із підтриманням відповідного рівня капіталу, ліквідності та прибутковості. Інші – втрачають власну стабільність та надійність й переходять спочатку до категорії «проблемний», а потім й до категорії «неплатоспроможний» банк, що у підсумку призводить до виведення неплатоспроможного банку з ринку. Виведення банків з ринку може мати негативні наслідки через збільшення навантаження на орган врегулювання, через втрату довіри до банківських установ у випадках масової ліквідації банків, через недотримання суспільних інтересів у забезпеченні фінансовій стабільності. Виходячи з цих позицій пошук

підприємств з проблемними банками щодо врегулювання неплатоспроможності є важливим науковим завданням.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед вагомих наукових досліджень функціонування проблемних банків та інструментів врегулювання неплатоспроможності здійснювали такі науковці, як: Avgouleas E. та інші [1], Deslandes J., & Magnus M. [2], Festić M. [3], Merler S. [4], Schelo S. [5], Возняковська К. [6], Гаркавенко В. [7], Ількова Н. [8], Ходакевич С. та інші [9], Шаповал Ю. [7] та інші дослідники.

Водночас, у сучасному західному науковому середовищі й досі точаться дискусії стосовно режимів та способів врегулювання неплатоспроможності банків, що є базовим підґрунтям для забезпечення стабільності банківської системи та відновлення довіри до фінансового сектора. Нажаль у вітчизняній науковій спільноті домінують роботи правового характеру щодо банкрутства банків, сутності основних понять та режимів виведення банків з ринку. Разом з тим, в економічній теорії та практиці цим питанням не приділяється значна увага. Це обумовило актуальність обраного дослідження, визначило його мету та завдання.

**З огляду на зазначене метою дослідження** є систематизація основних способів врегулювання неплатоспроможності банків та оцінка їх ефективності. В межах поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: огляд діючих способів врегулювання неплатоспроможності вітчизняних банків; аналіз ефективності діяльності ФГВ по виведенню банків з ринку; формування пропозицій щодо вдосконалення способів врегулювання неплатоспроможності.

### Формулювання цілей статті

Для досягнення визначеної мети використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, застосування яких забезпечило ґрунтовність, об'єктивність і достовірність поданих у дослідженні положень і висновків. Використані такі методи: систематизації та узагальнення (при визначенні способів врегулювання неплатоспроможності банків); аналізу, синтезу, індукції, дедукції (для виявлення особливостей способів врегулювання неплатоспроможності та оцінці ефективності політики виведення банків з ринку); графічний (для унаочнення матеріалу).

### Виклад основного матеріалу

оточні правила ЄС дають два варіанти поведінки з банками, які зазнають або можуть зазнати проблем функціонування: ліквідація або врегулювання. Метою врегулювання є те, щоб пересічні клієнти не помічали жодних змін у повсякденному банківському бізнесі, навіть якщо їхній банк потрапляє у скрутне становище. Схеми врегулювання є альтернативою примусовій ліквідації, яка триває багато років і під час якої кредитори не мають доступу до своїх коштів. Згідно з McGuire [10, с. 3-12], механізми врегулювання залежать від юрисдикції, законодавчої бази країни та включають: а) ліквідація банківської установи, що передбачає відкликання ліцензії, продаж активів для погашення зобов'язань перед вкладниками та/або іншими кредиторами; б) залежно від правової бази: власники банку можуть бути усунені від володіння банком, або, їхні права можуть бути тимчасово обмежені з метою покращення фінансового стану банку, або банк готується до продажу чи злиття з іншою установою; в) інструмент врегулювання, який дозволяє купівлю та прийняття на себе зобов'язань щодо передачі операцій проблемного банку іншому, здоровому банку, прийняття на себе депозитів та активів санаційним банком, а також поглинання проблемних активів банку органом врегулювання; г) брідж-банк як форма купівлі та прийняття на себе зобов'язань, коли уряд створює банк, до якого можуть бути передані всі або окремі активи неплатоспроможного банку, з метою здійснення продажу приватному інвестору в майбутньому; д) націоналізація, яка відбувається, коли уряд бере на себе право власності на установу. Ці елементи можуть використовуватися в той чи іншій юрисдикції в різній комбінації, в інтерпретації відповідно до національного законодавства.



Рис.1. Базові елементи механізму врегулювання неплатоспроможності банку

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [10]

Врегулювання неплатоспроможності передбачає вживання відповідних заходів спрямованих на **запобігання та/або подолання** наслідків неможливості виконання банком (частково чи повністю) свої функціональних обов'язків за будь-яких видів неплатоспроможності. Слушною є думка, що «**врегулювання неплатоспроможності банку** передбачає балансування грошових потоків, як сукупності фінансових ресурсів, забезпечення можливості їх мобілізації, ефективного розподілу й використання для подолання та запобігання неплатоспроможності, досягнення ефекту збереження активів та зобов'язань в банківській системі для недопущення порушення функціонування банку та забезпечення фінансової стабільності» [11].

Реформою 2012 року в Україні з прийняттям Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [12]. (надалі Закон про гарантування вкладів) Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (надалі - ФГВ) були передані від НБУ повноваження щодо виведення неплатоспроможних банків з ринку. ФГВ у процесі вибору способу виведення неплатоспроможного банку з ринку керується принципом найменших витрат для Фонду на основі проведення порівняльного аналізу та обґрунтування витрат пов'язаних із процесом виведення банку з ринку. Принцип найменших витрат означає порівняння витратності способів врегулювання (пропозиції, яку надає інвестор) із витратністю на ліквідації з виплатима. Ліквідація для Фонду є найбільш затратним способом за замовчуванням.

Правові засади виведення неплатоспроможного банку з ринку визначені у статті 39 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», та передбачені планом врегулювання, включають такі способи:

- 1) ліквідація банку з відшкодуванням з боку Фонду коштів за вкладями фізичних осіб у порядку, встановленому цим Законом;
- 2) ліквідація банку з відчуженням у процесі ліквідації всіх або частини його активів і зобов'язань на користь приймаючого банку;
- 3) відчуження всіх або частини активів і зобов'язань неплатоспроможного банку на користь приймаючого банку з відкликанням банківської ліцензії неплатоспроможного банку та подальшою його ліквідацією;
- 4) створення та продаж інвестору перехідного банку з передачею йому активів і зобов'язань неплатоспроможного банку і подальшою ліквідацією неплатоспроможного банку;
- 5) продаж неплатоспроможного банку інвестору [12].

Найбільшого застосування щодо виведення неплатоспроможного банку у вітчизняній практиці є перший спосіб - *ліквідація банку з відшкодуванням з боку Фонду коштів за вкладями фізичних осіб*. Трохи більше 80% банків від загальної кількості визнаних неплатоспроможними та ліквідованих були виведені з ринку саме в цей спосіб. Цей спосіб передбачає відкликання банківської ліцензії, виплату (відшкодування) вкладникам належних їм вкладів у порядку, визначеному законодавством та нормативно-правовими актами Фонду, з подальшим припиненням неплатоспроможного банку як юридичної особи (ліквідацією) [13].

Цей спосіб є найшвидшим і Фонду не потрібно проводити конкурс для пошуку приймаючого банку або інвестора, здійснювати процес продажу/передачі активів та зобов'язань правонаступнику. Поряд з цим відмітимо, що вказаний спосіб є найбільш витратним для ФГВ, оскільки виникають лише зобов'язання перед вкладниками ліквідаційних банків і не передбачається поповнення бюджету фонду за рахунок відкритого продажу активів неплатоспроможного банку. За допомогою цього способу ФГВ лише відшкодує кошти вкладникам та ліквідує банк. За оцінками фахівців Світового банку обсяг повернення коштів від ліквідаційної процедури в Україні є одним з найнижчих у світі. Так, протягом 2015-2022 років, ФГВ забезпечив виплату понад 90 млрд грн вкладникам більше 90 банків, які були переважно виведені з ринку способом - ліквідація банку з відшкодуванням з боку Фонду коштів за вкладями фізичних осіб.

Отже, ліквідацію банку з відшкодуванням з боку Фонду коштів за вкладями фізичних осіб не вважаємо способом врегулювання, на відміну від інших способів (рис.2).



Рис. 2. Способи врегулювання неплатоспроможності проблемних банків в Україні

Джерело: розроблено авторами

Другий спосіб виведення неплатоспроможного банку тлумачиться в українському законодавстві як процедура виведення неплатоспроможного банку з ринку, що передбачає відкликання НБУ банківської ліцензії неплатоспроможного банку, передачу переможцю відкритого конкурсу всіх або частини активів і зобов'язань неплатоспроможного банку, з подальшим припиненням неплатоспроможного банку як юридичної особи (ліквідацією) [13]. Спосіб за своєю суттю відповідає третьому способу - це передавання активів та зобов'язань неплатоспроможного банку до приймаючого банку. Цей спосіб відрізняється від третього лише тим, що виконання передавання активів та зобов'язань до приймаючого банку відбувається в перші 30 днів ліквідаційної процедури. Таким чином у ФГВ є додатковий час для реалізації способу, в разі якщо на виконання способу часу було недостатньо в період тимчасової адміністрації. На практиці цей спосіб не був реалізований ФГВ.

У випадку врегулювання неплатоспроможності у третій спосіб шляхом відчуження активів і зобов'язань неплатоспроможного банку на користь приймаючого банку (P&A), неплатоспроможний банк під керівництвом тимчасового адміністратора Фонду передає всі або частину активів та зобов'язань (не менше суми вкладів, гарантованих Фондом) до приймаючого банку. Приймаючий банк – це банк, який визначений переможцем відкритого конкурсу з виведення банку з ринку за результатами його цінової пропозиції з урахуванням принципу найменших витрат. В подальшому НБУ, за поданням ФГВ, приймає рішення про відкликання банківської ліцензії та ліквідацію неплатоспроможного банку (припинення неплатоспроможного банку як юридичної особи). Варіанти структури даного способу наведені на рис. 4.

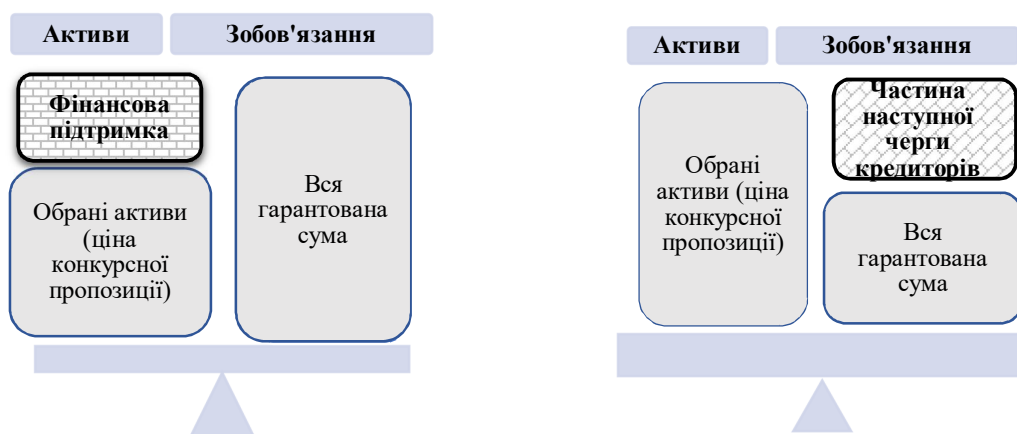


Рис. 4. Врегулювання неплатоспроможності банків шляхом відчуження активів та зобов'язань

Джерело: розроблено авторами

Цей спосіб дещо переключається із другим, проте має свої особливості. Насамперед, найбільша відмінність полягає в тому, що спочатку відбувається передавання активів і зобов'язань неплатоспроможного банку і лише потім розпочинається процес ліквідації. Відповідно до другого способу процедури здійснюються навпаки: в процесі ліквідації відбувається відчуження активів і зобов'язань неплатоспроможного банку протягом перших 30-днів, якщо є приймаючий банк. В разі відсутності якого по закінченню встановленого терміну банк ліквідується за сценарієм першого способу.

Відмітимо, що за третім способом, у разі успішного укладання ФГВ договору з приймаючим банком, Фонд не здійснює відшкодування коштів за вкладками фізичних осіб, оскільки вкладники стають клієнтами банку, якому відчужені активи та зобов'язання неплатоспроможного банку. Активи банку передаються за ціною конкурсної пропозиції переможцю конкурсу, а пасиви – за балансовою вартістю, не менше гарантованих зобов'язань на дату передачі. ФГВ надає приймаючому банку фінансову підтримку у формі компенсації за прийняті зобов'язання або у вигляді позики. Відшкодуванню, за допомогою фінансової підтримки, підлягає лише та частина зобов'язань (вкладів фізичних осіб), яка не передалась приймаючому банку. Фінансова підтримка менша за суму переданих вкладів на розмір премії яка є платою за залучені вклади і дорівнює частині недіючих, «мертвих», вкладів за статистикою Фонду. Фінансова підтримка у формі компенсації відбувається у грошовій формі, є безповоротною і надається траншами. Розмір премії пропонується учасником конкурсу, і становить, зазвичай, не менше 2,5%. Відшкодування у вигляді позики надається на засадах строковості та із сплатою відсотків не нижче облікової ставки НБУ.

Отже, процес виведення неплатоспроможного банку за допомогою третього способу є доволі непростим. Вважаємо, що ключовим фактором в цьому способі, як і в наступному, є ефективна оцінка активів та зобов'язань зі сторони ФГВ (рис. 5), а також якісна оцінка фінансового стану приймаючого банку та його спроможності виконати зобов'язання перед вкладниками і кредиторами – зі сторони НБУ. Для



оцінки активів Фонд може залучати незалежних суб'єктів оціночної діяльності (СОД) та/або визначає вартість активів за власною методикою.



Рис. 5. Порівняння запропонованої ціни активів

Четвертий спосіб врегулювання – це створення та продаж інвестору перехідного банку з передачею йому активів і зобов'язань неплатоспроможного банку і подальшою ліквідацією неплатоспроможного банку (рис. 6).

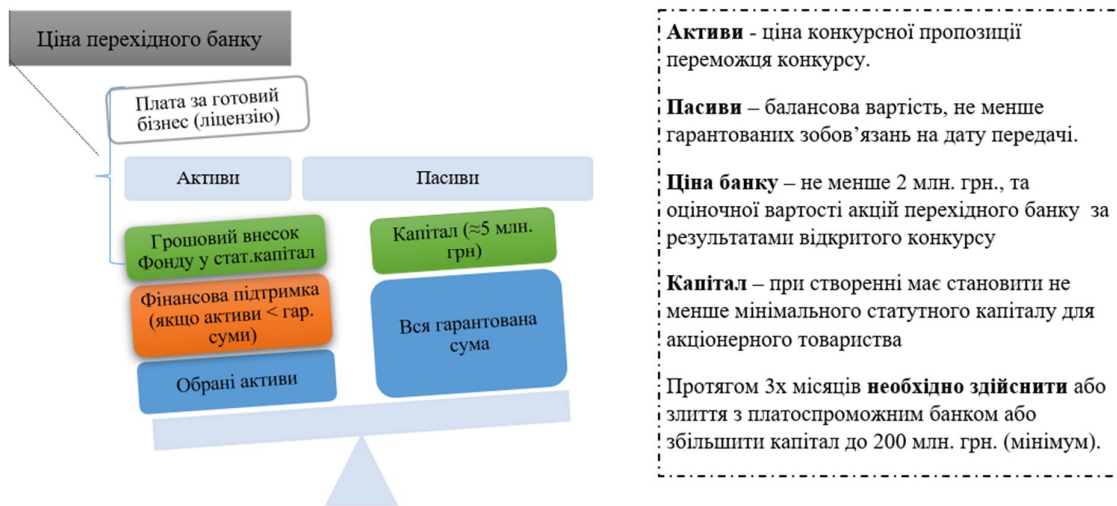


Рис. 6. Врегулювання неплатоспроможності банку шляхом створення перехідного банку

Джерело: розроблено авторами

При виборі цього способу врегулювання ФГВ створює перехідний банк, або іноді ще називають «брідж-банку», у формі акціонерного товариства з новою ліцензією. Перехідний банк – це банк, який створено у процесі підготовки до виведення неплатоспроможного банку з ринку, єдиним акціонером якого є ФГВ до дня продажу цього банку інвестору (об'єднанню інвесторів). Потім Фондом призначаються керівники перехідного банку, які розпочинають виконання своїх посадових обов'язків. Наступним кроком є передача активів і зобов'язань неплатоспроможного банку перехідному банку. Відмітимо, що активи неплатоспроможного банку можуть передаватися перехідному банку частково, згідно з конкурсною пропозицією, а зобов'язання за вкладями фізичних осіб, гарантовані Фондом передаються в повному обсязі, також можуть передаватися й інші зобов'язання, але в порядку черговості, визначеному в Законі «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб». Решта активів та зобов'язань залишається в неплатоспроможному банку, який Фонд в подальшому ліквідує. Новий банк продається ФГВ інвестору-переможцю конкурсу. Важлива умова цього способу така ж, як у відчуженні активів та зобов'язань – сума зобов'язань, які передаються повинна бути не меншою суми вкладів, які гарантує Фонд.

Насамперед зазначимо, що ФГВ перед тим як створювати перехідний банк повинен переконатись, що є охочі придбати такий банк (ФГВ від потенційних інвесторів вимагає письмове зобов'язання щодо придбання перехідного банку, сплату гарантійного внеску та план заходів приведення діяльності перехідного банку до вимог законодавства). Тільки за наявності потенційних інвесторів, ФГВ розпочне процес створення перехідного банку із неплатоспроможного, оскільки це тривалий та витратний процес. Нагадаємо, що ФГВ у процесі вибору способу виведення банку з ринку постійно керується принципом найменших витрат для Фонду.

Відмінністю процедури відкритого конкурсу четвертого способу від третього є лише об'єкт продажу: у процесі 3 способу виведення банку з ринку ФГВ продає активи та зобов'язання неплатоспроможного банку, а у процесі 4 способу - ФГВ продає перехідний банк (акції банку). Зауважимо, що потенційні інвестори можуть брати участь у відкритому конкурсі продажу перехідного банку лише за умов попереднього погодження їхньої кандидатури НБУ.

Після визначення переможця/ів відкритого конкурсу, ФГВ, на підставі договору купівлі-продажу, здійснює продаж акцій перехідного банку інвестору. Кошти від продажу акцій перехідного банку спрямовуються на поповнення коштів Фонду [13].

Інвестор не пізніше наступного робочого дня після отримання акцій у власність та їх оплату, письмово повідомляє про це ФГВ. Після реєстрації прав власності інвестора на акції перехідного банку в депозитарній системі ФГВ припиняє керівництво в такому банку [13]. Однак Фонд продовжує нагляд за таким банком, тому призначається куратор від Фонду, який слідкує за процесом приведення діяльності викупленого банку до вимог банківського законодавства.

Останнім кроком процедури врегулювання виступає ліквідація неплатоспроможного банку. Зауважимо, що у процесі виведення неплатоспроможного банку відповідно до четвертого способу, ФГВ також не відшкодовує кошти вкладників фізичних осіб, оскільки всі зобов'язання за вкладками, що гарантовані Фондом, передані перехідному банку в повному обсязі.

Також варто сказати, про існування такого виду перехідного банку як приймаючого на строк до одного року з можливістю продовження ще на один рік. Такий перехідний банк створюється за ініціативою Фонду (без інвестора), та через рік повинен бути проданим інвестору. У випадку, якщо продажу не відбудеться, ФГВ може передати активи та зобов'язання до приймаючого банку. Особливістю цього виду перехідного банку є те, що він відразу має відповідати умовам авторизації – величина капіталу становитиме не менше 200 млн.грн., а нормативи капіталу та ліквідності через три місяці повинні відповідати вимогам банківського законодавства. Не зважаючи на високий рівень гнучкості цього способу, в практиці ФГВ поки такий вид перехідного банку відсутній.

*П'ятий спосіб – продаж неплатоспроможного банку* – Фонд гарантування продає акції неплатоспроможного банку інвестору – переможцю конкурсу за ціною, визначеною незалежним оцінювачем. Інвестор здійснює докапіталізацію банку на необхідну суму для приведення у відповідність діяльності банку вимогам регулятора (рис 7).

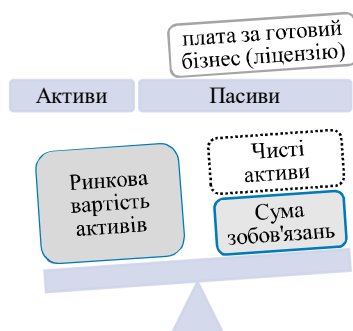


Рис. 7. Врегулювання неплатоспроможності банків шляхом продажу неплатоспроможного банку

Джерело: розроблено авторами

У Положенні про виведення неплатоспроможного банку з ринку вказано, що це спосіб виведення неплатоспроможного банку з ринку, який передбачає перехід права власності на акції неплатоспроможного банку від власників такого банку переможцю відкритого конкурсу [13].

Наголосимо, що застосування цього способу є доречним лише за умов наявних інвесторів, що мають бажання та можливість придбати неплатоспроможний банк і привести його діяльність до вимог законодавства протягом одного місяця із дати купівлі. Вважаємо, що для інвесторів цей спосіб є досить привабливим оскільки вони купують банк із вже сформованою клієнтською базою та мережевою структурою, та, що важливо, із банківською ліцензією. І це є більш вигіднішим ніж створювати новий банк та проходити процедуру ліцензування новоствореного банку.

Наявність практичної реалізації цього способу вказує на його необхідність та ефективність, однак поодинокі випадки реалізації, насамперед, пов'язані із низьким рівнем інвестиційного клімату в державі.

Реалізуючи перелічені способи та прагнучи досягти цілей врегулювання неплатоспроможності, державний орган з питань врегулювання неплатоспроможності має за мету мінімізацію витрат на врегулювання, уникнення нівеляції вартості активів, за винятком випадків, коли це необхідно для досягнення цілей врегулювання та збереження своєї репутації.

При реалізації будь-якого із способів варто пам'ятати, що процес врегулювання має бути ефективним і швидким та уникати дискримінації за типами банків. Ефективність реалізації угод залежить від правильності оціночної вартості та ринкової пропозиції при реалізації активів. Нажаль, саме ці питання є слабкими місцями вітчизняної практики врегулювання. Найбільш розповсюдженим способом виведення банків з ринку в Україні є ліквідація. Разом з тим, порівняння суми отриманої в процедурі ліквідації та ціни за відповідні активи, яка була запропонована в конкурсній пропозиції, свідчить про неефективність даного способу поводження з неплатоспроможними банками (табл. 1).

Таблиця 1

**Вибірка оціночних показників вартості активів неплатоспроможних банків у ліквідації, млн.грн.**

Банк	Конкурсні пропозиції	Надходження за ліквідацією	Ліквідація мінус Конкурсна	Ліквідація мінус Конкурсна (DCF 10%)	Витрати на ліквідацію
Банк 1	1132	1255	124	-19	174
Банк 2	12422	7077	-5345	-6381	1 095
Банк 3	584	575	-9	-224	119
Банк 4	1676	1260	-416	-734	234
Банк 5	321	166	-154	-206	205
Банк 6	605	741	136	-92	213
Банк 7	6	6	0	-2	29
Банк 8	1	3	2	1	13
Банк 9	10	8	-2	-5	31
Банк 10	52	2	-50	-50	0
Банк 11	23	24	0	-6	36
<b>Total</b>	<b>16831</b>	<b>11117</b>	<b>-5715</b>	<b>-7716</b>	

Джерело: розраховано авторами

Це актуалізує пошук шляхів оптимізації використання способів, спрямованих на врегулювання неплатоспроможності банків і є предметом подальших досліджень.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Розглянувши способи виведення неплатоспроможних банків з ринку ФГВ та особливості процедури їх реалізації, варто окреслити наступні висновки:

По-перше, припинення діяльності неплатоспроможного банку відбувається у формі ліквідації банку, яка є незворотною. Чисто ліквідаційним є перший спосіб, а інші три передбачають виділення та передачу (P&A) частини активів неплатоспроможного банку іншому банку з подальшою ліквідацією неплатоспроможного банку. І лише п'ятий спосіб передбачає продаж неплатоспроможного банку інвестору, тому його можна охарактеризувати як відновлювальний, або санаційний спосіб виведення неплатоспроможного банку з ринку [14, с. 1].

По-друге, основна частина банків ліквідована відповідно до процедури першого способу - ліквідація банку з відшкодуванням з боку Фонду коштів за вкладками фізичних осіб, що вказує на низьку ефективність інших способів. Тому вважаємо, що вони потребують модернізації та оновлення, насамперед, шляхом наближення вітчизняного банківського законодавства щодо гарантування вкладів до вимог ЄС, зокрема до Директиви 2014/59/ЄС.

По-третє, НБУ у співпраці із ФГВ повинні удосконалити механізм з попередження неплатоспроможності банківських установ через їх фінансове оздоровлення (санації) та імплементувати міжнародний досвід порядку вжиття національними органами своєчасних заходів для попередження неплатоспроможності банків. Оскільки виведення банківських установ з ринку з метою їх ліквідації не гарантує стабільність національної банківської установи, а більшою мірою надриває довіру населення до банківських установ та знижує інвестиційний клімат держави.

**Література**

1. Avgouleas, E., Goodhart, C., & Schönmaker, D. Bank resolution plans as a catalyst for a global financial reform. *Journal of Financial Stability*. 2013. 9(2), 210–218. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S157230891100060X>. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2011.12.002>
2. Deslandes, J., & Magnus, M. Further harmonising EU insolvency law from a banking resolution perspective, Economic Governance Support Unit – Directorate General for Internal Policies, 2018. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ BRIE/2018/614514/IPOL\\_BRI\(2018\)614514\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ BRIE/2018/614514/IPOL_BRI(2018)614514_EN.pdf)

3. Festić M. International Environment: Recovery and Resolution Regimes as the Pillar of the Banking Union. *Naše gospodarstvo/Our Economy*. 2019. 65(2). P. 30–40. DOI: <https://doi.org/10.2478/ngoe-2019-0009> (дата звернення: 15.11.2023).
4. Merler, S. Bank liquidation in the European Union: Clarification needed. *Banking Union Scrutiny*. Bruegel. 2018. Retrieved from <http://bruegel.org/2018/01/bank-liquidation-in-the-european-union-clarification-needed>
5. Schelo, S.. Wenn Banken wanken: Ist das Bankemoratorium ein geeignetes Mittel? *Neue Juristische Wochenschrift NJW, editorial Heft* 42/2008. URL: <https://rsw.beck.de/cms/main?site=NJW>
6. Возняковська К.А. Щодо порядку визнання банку проблемним як передумови його неплатоспроможності [Електронний ресурс] *Право і суспільство*. 2018. № 3. С. 231–237. URL.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2018\\_3\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2018_3_42)
7. Гаркавенко В. І., Шаповал Ю. І. “Очищення” банківського сектору в Україні: ціна для суспільства та держави. *Ukr. socium*, 2017, 1(60): 108-123 DOI:<https://doi.org/10.15407/socium2017.01.108>
8. Ількова Н.В. Особливості дослідження банкрутства як економічної категорії. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2017. №126. С. 5 – 14.
9. Ходакевич С.І., Щеглюк М.С., Озадовський О. М., Стрижак А.П. Ознаки визнання проблемного та неплатоспроможного банку. *Збірник наукових праць “ВЧЕНІ ЗАПИСКИ”*. К.КНЕУ, 2023. 32 (3). С. 266- 278. DOI 10.33111/vz\_kneu.32.23.03.24.171.17
10. McGuire, C. (2012). Simple tools to assist in the resolution of troubled banks. The World Bank publication, January. Retrieved from [http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/Bank\\_Resolution\\_Toolkit.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/Bank_Resolution_Toolkit.pdf)
11. Краснова І. В., Степанець В. С. Євроінтеграційні імперативи врегулювання неплатоспроможності банків в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 217–228. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-217-228> URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-8\\_0-pages-217\\_228.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-217_228.pdf) (дата звернення: 20.10.2023).
12. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» : офіц. текст : зі змінами та доповненнями. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> (Дата звернення 20.10.2023)
13. Положення про виведення неплатоспроможного банку з ринку, що затверджено рішенням виконавчої дирекції Фонду гарантування вкладів фізичних осіб №2 від 05.07.2012 р.
14. Тараненко Ю. Проблематика виведення банків з ринку та визнання їх неплатоспроможними в Україні. [Електронний ресурс]. URL: <http://pli.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A2%D0%90%D0%A0%D0%90%D0%9D%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E.pdf> (дата звернення 21.10.2023)

### References

1. Avgouleas, E., Goodhart, C., & Schönmaker, D. Bank resolution plans as a catalyst for a global financial reform. *Journal of Financial Stability*. 2013. 9(2), 210–218. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S157230891100060X>. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2011.12.002>
2. Deslandes, J., & Magnus, M. Further harmonising EU insolvency law from a banking resolution perspective, *Economic Governance Support Unit – Directorate General for Internal Policies*, 2018. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/614514/IPOL\\_BRI\(2018\)614514\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/614514/IPOL_BRI(2018)614514_EN.pdf)
3. Festić M. International Environment: Recovery and Resolution Regimes as the Pillar of the Banking Union. *Naše gospodarstvo/Our Economy*. 2019. 65(2). P. 30–40. DOI: <https://doi.org/10.2478/ngoe-2019-0009> (data zvernennia: 15.11.2023).
4. Merler, S. Bank liquidation in the European Union: Clarification needed. *Banking Union Scrutiny*. Bruegel. 2018. Retrieved from <http://bruegel.org/2018/01/bank-liquidation-in-the-european-union-clarification-needed>
5. Schelo, S.. Wenn Banken wanken: Ist das Bankemoratorium ein geeignetes Mittel? *Neue Juristische Wochenschrift NJW, editorial Heft* 42/2008. URL: <https://rsw.beck.de/cms/main?site=NJW>
6. Vozniakovska K.A. Shchodo poriadku vyznannia banku problemnym yak peredumovy yoho neplatospromozhnosti [Elektronnyi resurs] *Pravo i suspilstvo*. 2018. № 3. S. 231-237. URL.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2018\\_3\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2018_3_42)
7. Harkavenko V. I., Shapoval Yu. I. “Ochyschennia” bankivskoho sektoru v Ukraini: tsina dlia suspilstva ta derzhavy. *Ukr. socium*, 2017, 1(60): 108-123 DOI:<https://doi.org/10.15407/socium2017.01.108>
8. Ilkova N.V. Osoblyvosti doslidzhennia bankrutstva yak ekonomichnoi katehorii. *Ekonomichnyi prostir: Zbirnyk naukovykh prats*. 2017. №126. С. 5 – 14.
9. Khodakevych S.I., Shchehliuk M.S., Ozadovskyi O. M., Stryzhak A.P. Oznaky vyznannia problemnogo ta neplatospromozhnogo banku. *Zbirnyk naukovykh prats “VChENI ZAPYSKY”*. К.КНЕУ, 2023. 32 (3). С. 266- 278. DOI 10.33111/vz\_kneu.32.23.03.24.171.17
10. McGuire, C. (2012). Simple tools to assist in the resolution of troubled banks. The World Bank publication, January. Retrieved from [http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/Bank\\_Resolution\\_Toolkit.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/Bank_Resolution_Toolkit.pdf)
11. Krasnova I. V., Stepanets V. S. Yevrointehratsiini imperatyvy vrehulivannia neplatospromozhnosti bankiv v Ukraini. *Biznes Inform*. 2023. №8. С. 217–228. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-217-228> URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-8\\_0-pages-217\\_228.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-217_228.pdf) (data zvernennia: 20.10.2023).
12. Zakon Ukrainy «Pro systemu harantuvannia vkladiv fizychnykh osib» : ofits. tekst : zi zminamy ta dopovnniamy. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> (Data zvernennia 20.10.2023)
13. Polozhennia pro vyvedennia neplatospromozhnogo banku z rynku, shcho zatverdzheno rishenniam vykonavchoi dyrektsii Fondu harantuvannia vkladiv fizychnykh osib №2 vid 05.07.2012 r.
14. Taranenko Yu. Problematyka vyvedennia bankiv z rynku ta vyznannia yikh neplatospromozhnymy v Ukraini. [Elektronnyi resurs]. URL.: <http://pli.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A2%D0%90%D0%A0%D0%90%D0%9D%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E.pdf> (data zvernennia 21.10.2023)

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-16>

УДК 339.165.5: 330

Оксана ВІВЧАР

Західноукраїнський національний університет  
<http://orcid.org/0000-0001-9246-2226>

Лілія МИХАЙЛИШИН

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
<https://orcid.org/0000-0001-7944-5317>

Оксана РЕДЬКВА

Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя  
<http://orcid.org/0000-0002-8246-4305>

Артур ШАТАРСЬКИЙ

Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-5445-0432>

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: БЕЗПЕКОЗНАВЧІ КОНТЕКСТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

*В сучасних умовах воєнного стану одним із найважливіших аспектів забезпечення ефективного функціонування підприємницьких структур, а також формування позитивних результатів його фінансової діяльності є існування ефективної системи забезпечення безпеки щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, яка забезпечить захист бізнесу від загроз. Захист обумовлений здатністю органів управління підприємницьких структур на відповідних рівнях: забезпечити сталий економічний розвиток з метою захисту об'єктів інтелектуальної власності; нейтралізувати негативний вплив кризових явищ на підприємницькі структури; сформувати адекватну систему обліку фінансових потоків і зміцнити операційну ефективність системи контролю в процесі комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності; забезпечити проведення робіт із захисту конфіденційності інформації, що становить комерційну таємницю тощо. Сучасні наукові дослідження вказують на той факт, що без єдиної системи безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності неможливо знайти вихід із кризи, стабілізувати економічну ситуацію, створити ефективний механізм ведення бізнесу.*

*Ключові слова: об'єкти інтелектуальної власності, інтелектуальний потенціал, організація управління об'єктів інтелектуальної власності, комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності, безпека підприємницьких структур.*

Oksana VIVCHAR

West Ukrainian National University

Lillia MYKHAYLYSHYN

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Oksana REDKVA

Temopil Ivan Puluj National Technical University

Artur SHATARSKYI

West Ukrainian National University

## THE FORMATION MECHANISM OF COMMERCIALIZATION THE INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS: SECURITY KNOWLEDGE CONTEXTS OF MANAGEMENT ORGANIZATION

*In modern conditions of martial law, one the most important aspects of ensuring the effective functioning of business structures, as well as the formation of positive results its financial activity, is the existence of an effective security system for the commercialization of intellectual property objects, which will ensure business protection from threats. Protection is due to the ability of management bodies the business structures at the appropriate levels: to ensure sustainable economic development through the protection of intellectual property objects; to neutralize the negative impact of crisis phenomena on business structures; to form an adequate accounting system of financial flows and to strengthen the operational efficiency of control system in the process commercialization of intellectual property objects; ensure the implementation of work on the protection of the confidentiality of information constituting a commercial secret etc. Modern scientific research points to the fact that without a unified security system of business structures regarding the commercialization of intellectual property objects, it is impossible to find a way out of the crisis, stabilize the economic situation and create an effective mechanism for conducting business.*

*The main components of the organizational and economic mechanism of commercialization of intellectual property objects at enterprises, which, in particular, include organizational processes; processes of technical and economic substantiation; processes of determining the market conformity of intellectual property objects to the needs of consumers; legal enforcement processes. Only the processes of determining the market suitability of intellectual property objects to the needs of consumers, that is, the processes of market research, are directly related to the process of commercialization. The other three components of the mechanism of commercialization of intellectual property objects are no less important, as they ensure the effective implementation of the actual process of commercialization or transfer.*

*As the research results showed, the main influencing factors in the context of security science on the commercialization of intellectual property objects are: regulatory and legislative problem; the problem of valuation of intellectual property objects; personnel problem; the problem of organizational support for the commercialization of intellectual property objects. Therefore, the development of the organizational and economic mechanism of commercialization of intellectual property objects is a necessary and integral part of building a national innovation system aimed at increasing the competitiveness of the national economy and ensuring*

the transition to sustainable economic growth and strengthening of national security, including. Thus, the choice of the most acceptable method of commercialization should be justified from the point of view of the expected profit that it can bring to the owner of the rights in specific conditions.

*Keywords: intellectual property objects, intellectual potential, management organization of intellectual property objects, commercialization of intellectual property objects, security of business structures.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

В сучасних умовах воєнного стану, проблематика освоєння такого важливого інструменту в межах об'єктів інтелектуальної власності як комерціалізація, її адаптації до умов національного ринку набувають особливої актуальності для вітчизняних підприємницьких структур. Слід відзначити, що досягнення поставленої мети повинно відбуватися шляхом підвищення ефективності механізму формування всіх видів об'єктів комерціалізації та застосування безпеконзавчих контексті в основі організації управління.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Дослідження сучасної проблематики з питань комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності представляють такі провідні науковці як О. Арєф'єва, Т. Банько, О. Вівчар, В. Духов, М. Єрменко, Х. Кравців, В. Макиненко, Н. Чигрій та ін. У практичній діяльності формування механізму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності в контексті забезпечення безпекових засад приділяється надто мало уваги: у більшості випадків дану проблематику усвідомлюються лише тоді, коли кризові явища набувають суттєвих великих масштабів.

### **Формулювання цілей статті**

Метою роботи є дослідження концептуальних засад об'єктів інтелектуальної власності, розкриття особливостей механізму забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної, а також виокремлення структурних елементів організації управління даних процесів в умовах сучасних викликів та загроз.

### **Виклад основного матеріалу**

Встановлено, що використання інтелектуальної власності в підприємницькій діяльності здійснюється на умовах її комерціалізації. В цьому процесі є обов'язковими компонентами, як мінімум, чотирьох учасників: автор розробки, стратегічний партнер, менеджер та інвестор. Задача вдосконалення механізму управління комерційної реалізації результатів інтелектуальної діяльності відноситься до числа найважливіших теоретичних і практичних аспектів економічного розвитку та забезпечення безпеки.

На основі опрацьованих літературних джерел встановлено, що комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності – це процес перетворення результатів науково-технічної та інноваційної діяльності в товар і їх ефективна реалізація в промислових масштабах. Комерціалізація є найважливішим елементом інноваційного процесу. Термін «комерціалізація» походить від слова «комерція» латинського походження «commercium» – торгівля. Процес комерціалізації в залежності від стадії втілення комерційної ідеї може приймати проектну або реальні форми (стадії) [6]. Об'єктами комерціалізації можуть бути ресурси, виробничі процеси, результати виробничого процесу (табл. 1).

Таблиця 1

#### **Змістовно-класифікаційні аспекти комерціалізації [2]**

Види об'єкта комерціалізації	Стадії втілення комерційної ідеї	
	Проектна	Реальна
Ресурси	Комерціалізація проектів продажу (комерціалізації) ресурсів	Комерціалізація ресурсів
Процеси	Комерціалізація проектів продажу (комерціалізації) процесів	Комерціалізація процесів
Результати	Комерціалізація проектів продажу (комерціалізації) результатів	Комерціалізація результатів

Звертаємо увагу на те, що проекти щодо комерціалізації результату інноваційної діяльності не розглядаються окремо від бізнес-процесів, так як вони є логічним завершенням інноваційного бізнесу. Тому, їх подання разом з проектом бізнесу є взаємодоповнюючим. У випадку купівлі-продажу бізнес-структур, проекти щодо комерціалізації результату інноваційної діяльності не зменшують його цінності, а діаметрально протилежно сприяють зменшенню рівня безпеки ризику та збільшенню рівня довіри у клієнта.

Неможливо залишити поза увагою те, що загалом існують такі основні способи комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності: використання їх у власному виробництві; внесення прав до статутного капіталу; передача прав на об'єкт інтелектуальної власності (що передбачає, у свою чергу, передачу прав власності шляхом їх продажу і передачу прав використання). Зокрема, передача прав використання об'єктів інтелектуальної власності здійснюється шляхом укладання ліцензійних угод, угод лізингу та комерційної концесії (франшизи) [5].

Ми глибоко переконані, що кожний із наведених способів комерціалізації є дієвим і достатньо спроможний принести власникові прав достойні прибутки у разі ефективного їх використання з

урахуванням безпекознавчих умов функціонування. Слід відзначити, що комерціалізація проекту процесу щодо створенню результатів інноваційної діяльності передбачає виведення на ринок з метою повного або часткового продажу проекту щодо створення процесу, що реалізує комерційну ідею. Частковий продаж означає залучення до проекту інвесторів та кредиторів на взаємовигідних умовах. Комерціалізація процесу створення результатів інноваційної діяльності – виведення на ринок з метою повного або часткового продажу процесу, що реалізує комерційну ідею.

Продовжуючи логіку нашого дослідження, слід відзначити, що загалом безпека підприємницьких структур – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам. Основними функціональними елементами безпеки підприємницьких структур є: захист комерційної таємниці і конфіденційної інформації; комп'ютерна безпека; внутрішня безпека; безпека будівель і споруд; фізична безпека; технічна безпека; безпека зв'язку; безпека перевезень вантажів і осіб; екологічна безпека; конкурентна розвідка тощо [3, с. 97].

Так як основні характеристики системи безпеки підприємницьких структур залежать від об'єкта захисту, який є складним і багатогранним, то необхідно комплексно підходити до процесу управління системою безпекознавчої компоненти. Комплексна система забезпечення безпеки підприємницьких структур – це комплекс взаємозв'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних утрат та забезпечення економічного зростання в майбутньому [2, с. 101].

Головною метою системи безпеки підприємницьких структур є забезпечення його стійкого і максимально ефективного функціонування, створення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому. Слід відзначити, що важливим елементом функціонування системи безпеки підприємницьких структур є механізм забезпечення щодо питань комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, який реалізується через стратегічне та оперативне планування заходів з забезпечення безпеки. Управління системою безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності – це організовані дії, які забезпечують злагоджене функціонування всіх служб, підрозділів і співробітників підприємства з метою запобігання чи усунення загроз діяльності підприємства.

Слід зазначити, що до основних завдань системи забезпечення безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності належать: захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників; збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку обстановки; вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу; виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеці; забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей; отримання необхідної інформації для розроблення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики фінансової діяльності компанії тощо [1].

Як свідчать результати досліджень, що в системі забезпечення безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності особливим є застосування блокової схеми регулювання: прогресивне управління витратами підприємства; бюджетування; управління грошовими коштами; діагностика стану підприємницьких структур; управління оборотними коштами; застосування міжнародних стандартів забезпечення безпеки; податкове планування тощо. На основі проведених теоретичних досліджень нами розроблена та систематизована структурно-логічна схема механізму забезпечення безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (рис.1).

Прагматика системи фінансової безпеки підприємства вимагає вірно обраної методики забезпечення безпеки, зокрема до якої слід віднести збір та обробку аналітичної інформації про досвід та заходи забезпечення безпеки зарубіжних підприємств, аналіз, постійний моніторинг та прогнозування умов, загроз, небезпек та індикаторів фінансової безпеки, розробка та запровадження необхідних заходів щодо підтримки фінансової безпеки на належному рівні.

Слід відзначити, що методика побудови системи забезпечення безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності охоплює такі етапи:

- вивчення специфіки ведення підприємницької діяльності;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз безпеці підприємницьких структур та вивчення інформації про кризові ситуації;
- аудит наявних засобів об'єктів інтелектуальної власності із забезпечення безпеки;
- моделювання нової системи безпеки підприємницьких структур;
- затвердження керівництвом моделі нової системи об'єктів інтелектуальної власності та бюджету на її утримання;
- формування нової системи безпеки щодо об'єктів інтелектуальної власності;

– оцінка ефективності сформованої системи об'єктів інтелектуальної власності, а також її удосконалення [7].

Завершальним етапом управління системою забезпечення безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності є контроль за отриманими результатами та їх співставлення з планами з можливістю подальшого їх коригування. Основним критерієм ефективності управління системою забезпечення безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності є оцінка економічного стану підприємства та його фінансової стабільності. Визначення системи показників оцінки ефективності управління системою безпеки підприємства.

Звертаємо увагу на те, що забезпечення безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності досягається здійсненням єдиної, узгодженої, збалансованої, скоординованої системою заходів, адекватних внутрішнім та зовнішнім загрозам. Без створення єдиної системи забезпечення безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності неможливо досягнути виходу з кризи, стабілізувати економічну ситуацію, створити ефективний механізм функціонування виробничо-економічних систем [6].

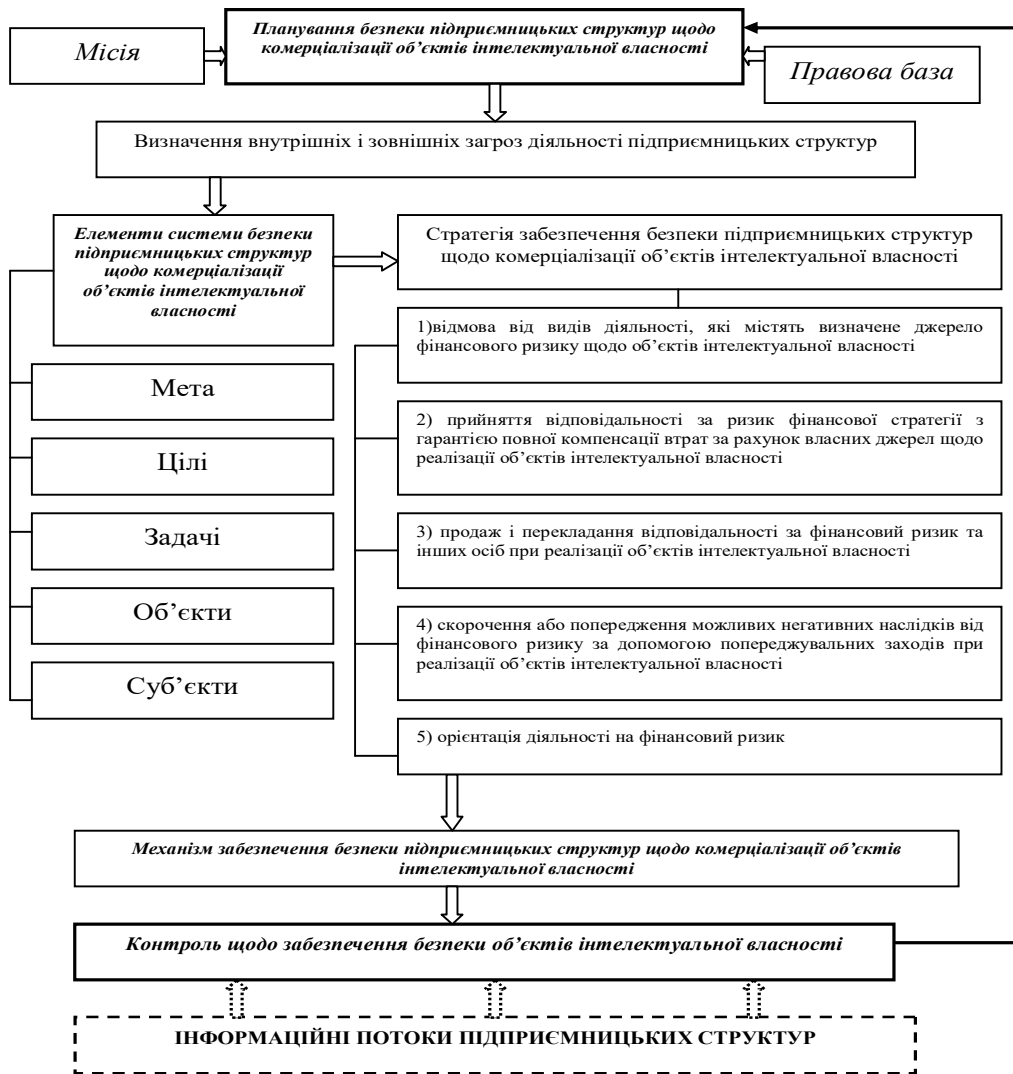


Рис. 1. Структурно-логічна схема механізму забезпечення безпеки підприємницьких структур щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності

Примітка: власна розробка

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Резюмуючи вищезазначене слід відзначити, що основними складовими організаційно-економічного механізму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на підприємствах, до яких, зокрема, віднесено організаційні процеси; процеси техніко-економічного обґрунтування; процеси визначення ринкової відповідності об'єктів інтелектуальної власності потребам споживачів; процеси правового забезпечення. Безпосередньо до процесу комерціалізації відносяться тільки процеси визначення ринкової відповідності



об'єктів інтелектуальної власності потребам споживачів, тобто процеси дослідження ринку. Інші три складові механізму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності є не менш важливими, так як забезпечують ефективну реалізацію власне процесу комерціалізації або трансферу.

Як показали результати досліджень, основними факторами впливу в контексті безпекознавства на комерціалізацію об'єктів інтелектуальної власності є: нормативно-законодавча проблема; проблема вартісної оцінки об'єктів інтелектуальної власності; кадрова проблема; проблема організаційного забезпечення процесів комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Отож, розвиток організаційно-економічного механізму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності є необхідною і невід'ємною частиною побудови національної інноваційної системи, що направлена на підвищення конкурентоспроможності національної економіки і забезпечує перехід до стійкого економічного зростання та зміцнення національної безпеки в тому числі. Таким чином, вибір найбільш прийняттого способу комерціалізації має бути обґрунтованим з точки зору очікуваного прибутку, який він може принести власникові прав в конкретних умовах.

### Література

1. Алькема В. Г. Параметри економічної безпеки підприємства як логістичної системи. Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. праць. Вип. 29. Харків. 2010. С. 51–59.
2. Бондарчук Ю., Марущак А. Безпека бізнесу: організаційно-правові основи. К.: Вид-во КНТ. 2008. 369 с.
3. Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: *монографія*. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2018. 515 с.
4. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
5. Кравців Х. В. Комерціалізація інтелектуальної власності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Тактичні та стратегічні пріоритети зміцнення фінансово-економічної безпеки держави». Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 87–88.
6. Чугрій Н.А. Комерціалізація інтелектуальної власності як необхідна умова інноваційного розвитку підприємства. Причonomорські економічні студії. Випуск 17. 2017. С. 137-141.
7. Modern Content of Strategic Regional Development Potential / Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T.// *Economics and Business*. 2020. №1. URL:<http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%20Content%20of%20Strategic%20Regional%20Development%20Potential>

### References

1. Alkema, V. H. (2010) Parametry ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva yak lohistychnoi systemy [Parameters of economic security of the enterprise as a logistics system]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* : zb. nauk.-prakt – Bulletin of Transport Economics and Industry: Coll. scientific-practical wash. Vyp. 29. Kharkiv. 51–59. [in Ukrainian].
2. Bondarchuk, Yu., Marushchak, A. (2008) Bezpeka biznesu: orhanizatsiino-pravovi osnovy – Business security: organizational and legal framework. K.: Vyd-vo KNT. 369. [in Ukrainian].
3. Vivechar, O. I. (2018) Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv: sotsiohumanitarni konteksty [Management of economic security of enterprises: socio-humanitarian contexts]. Ternopil, FOP Palianytsia V. A. 515. [in Ukrainian].
4. Kozachenko, H. V., Ponomarov, V. P., Liashenko, O. M. (2003) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia : monohrafiia [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of provision: a monograph] K.: Libra. 280. [in Ukrainian].
5. Kravtsiv, H. V. (2016) Komertsializatsiia intelektualnoi vlasnosti v Ukraini: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Commercialization of intellectual property in Ukraine: problems and ways to solve them]. *Zbirnyk tez dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Taktychni ta stratehichni priorytety zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky derzhavy»* – Collection of abstracts of reports of the All-Ukrainian scientific and practical conference «Tactical and strategic priorities of strengthening the financial and economic security of the state». Ternopil: TNEU. 87–88. [in Ukrainian].
6. Chuhrii, N.A. (2018) Komertsializatsiia intelektualnoi vlasnosti yak neobkhdna umova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Komertsializatsiia intelektualnoi vlasnosti yak neobkhdna umova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva]. *Prychonomorski ekonomichni studii* – Prychonomorsk economic studies. Issue 17. 137-141. [in Ukrainian].
7. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. (2022) Modern Content of Strategic Regional Development Potential. *Economics and Business*. Tbilisi, Georgia [Online]. №1. available at URL: <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%22Content%20of%20Strategic%22Regional%22Development%20Potential> (Accessed 19 May 2023).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-17>

УДК 336.7

Наталя ШАПРАН

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-4080-0833>

e-mail: [shapran.natalia@kneu.edu.ua](mailto:shapran.natalia@kneu.edu.ua)

## КОРПОРАЦІЯ ПО ЗАХИСТУ ІНВЕТОРІВ В ЦІННІ ПАПЕРИ: НОВІ ВИКЛИКИ

*В статті проаналізовано діяльність Корпорації по захисту інвесторів на ринку цінних паперів в США, як органу, який забезпечує захист інвесторів від втрати коштів на інвестиційних рахунках внаслідок банкрутства брокерів. Розкрито причини створення і показники діяльності SIPC. Проаналізовано динаміку кількості розглянутих SIPC справ, а також показники виплати компенсацій інвесторам. Зроблено висновки щодо ефективності роботи превентивної системи виявлення правопорушень на ринку цінних паперів в США, а також щодо спрямованості діяльності SIPC на створення на американському фондовому ринку сприятливого інвестиційного клімату. Розкрито джерела наповнення фонду SIPC, який використовується для виплат відшкодувань інвесторам. Висвітлено процедуру повернення коштів інвесторам, яка включає кілька етапів. Розкрито фактори, які впливають на швидкість виплати компенсацій інвесторам. Розкрито, які категорії інвесторів мають право на відшкодування своїх інвестицій з фонду SIPC. Визначено, що поява і стрімкий розвиток таких фінансових активів як інвестиційні токени, які американською SEC визнаються цінними паперами, поставила перед багатьма регуляторами фінансового ринку нові виклики. Зокрема SIPC ймовірно найближчим часом може стикнутись з новими випадками, які потребуватимуть її втручання для захисту інвесторів, які вже будуть пов'язані з операціями брокерів-дилерів на ринку криптоактивів.*

*Ключові слова: цінні папери, інвестиції, захист інвесторів, фінансовий ринок, фондовий ринок, шахрайство, банкрутство, брокер, криптоактиви, цифрові фінансові активи.*

Natalia SHAPRAN

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## SECURITIES INVESTORS PROTECTION CORPORATION: NEW CHALLENGES

*The article analyzes the activities of the Securities Investor Protection Corporation in the U.S. securities market as a body that ensures the protection of investors against the loss of funds in investment accounts due to broker bankruptcy. The reasons for the creation and indicators of SIPC activity are explored. The dynamics of the number of cases reviewed by the SIPC, as well as indicators of compensation payment to investors, were analyzed. Conclusions were drawn regarding the effectiveness of the preventive system for detecting offenses in the U.S. securities market. The focus of SIPC's activities is on creating a favorable investment climate on the American stock market, instilling confidence in investors that, in the event of broker bankruptcy, their investments will be compensated by SIPC.*

*The sources of the SIPC fund, used for compensating investors, are disclosed, along with the trend of changing fees for broker-dealers. The process of returning funds to investors, comprising several stages, is outlined. Factors influencing the speed of compensation payment to investors are identified. The categories of investors entitled to reimbursement from the SIPC fund are revealed, while others can participate in the distribution of the broker's assets on a proportional basis.*

*It was determined that the emergence and rapid development of financial assets, such as investment tokens recognized as securities by the American Securities and Exchange Commission, present new challenges to many financial market regulators. Specifically, the SIPC is likely to encounter new cases in the near future that will necessitate its intervention to protect investors already involved in operations with broker-dealers on the cryptoasset market. The author observed that issuers of cryptoassets are making efforts to circumvent SIPC and SEC regulation, particularly by not registering tokens offered to investors as securities.*

*Keywords: securities, investment, investor protection, financial market, stock market, fraud, bankruptcy, broker, cryptoassets, digital financial assets.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Система захисту прав інвесторів на ринку цінних паперів в США сьогодні вважається найбільш досконалою в світі. Захистом прав інвесторів на ринку цінних паперів опікуються: Комісія з цінних паперів та бірж (SEC), саморегульована організація – Управління регулювання фінансової індустрії (FINRA), а також Корпорація по захисту інвесторів в цінні папери (SIPC). Важливо, що діяльність цих інституцій не спрямована на те, щоб повернути кошти особам, які їх втратили внаслідок руху ринку в тому чи іншому напрямку, тобто вони не компенсують втрати інвесторам від невірних інвестиційних рішень. Натомість, втрата коштів, пов'язана з шахрайством на ринку цінних паперів або з банкрутством брокера, привертають увагу держави і регуляторів фінансового ринку, які намагаються зробити інвестиції на ньому більш безпечними. Це дозволяє одночасно вирішити два важливих завдання: 1) підвищити привабливість ринку цінних паперів для роздрібних інвесторів; 2) запобігти виникненню і розвитку панічних настроїв на ринку цінних паперів, які, враховуючи тісний зв'язок між всіма ланками фінансового ринку, можуть швидко перекинутись на інші його сегменти та спровокувати масштабну фінансову кризу. Тому сьогодні всі приватні інвестори, які працюють на ринку цінних паперів США, в тому числі й іноземні, мають гарантії збереження їх коштів у разі банкрутства або ліквідації брокера, у якого відкриті їх інвестиційні рахунки, на суму до \$500 тисяч.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням захисту інвесторів на ринку цінних паперів присвячено досить багато публікацій, в яких наковці зосереджуються на різних аспектах цієї проблематики. Наприклад, Ш. Томпсон зазначає, що зростаюча глобалізація світового фінансового ринку, яка призводить до посилення зв'язків між національними ринками капіталу, вимагає посилення і зміни підходів до захисту інвесторів. Зокрема, сьогодні розповсюдженою є практика, коли національні регулюючі органи акцентують увагу на захисті інвесторів на окремих ланках фінансового ринку, замість того, щоб запровадити комплексний підхід, який був би більш ефективним [1]. Натомість Д. Краузе досліджує питання потенційного впливу на накопичення капіталу та захист інвесторів прийняття законопроекту Про розширення доступу до капіталу (H.R. 2799). Законопроект спрямований на спрощення доступу до капіталу для малих і середніх підприємств шляхом первинного публічного розміщення акцій і, на думку автора, може привести до послаблення довіри інвесторів через те, що емітенти отримують можливість ухилитись від регулятивних вимог. Тому важливим є досягнення оптимального балансу між гнучкістю регулювання та захистом інвесторів [2]. І. Санчак досліджує проблематику захисту фінансових споживачів від шахрайства в сфері криптовалют. Він зазначає, що криптоактиви створюють дві групи нових ризиків для фінансових споживачів: «ідіосинкратичні ризики», що випливають з унікальних особливостей криптоактивів, і «систематичні ризики, що виникають у результаті переходу від централізованого до децентралізованого фінансування». Все це підкреслює важливість розробки більш пильних механізмів як захисту, так і самозахисту інвесторів [3]. В.Т. Дуонг в своєму дослідженні акцентує увагу на тому, що одним з негативних наслідків дуже обережного підходу США до регулювання криптоактивів стала спроба компаній, які займаються криптовалютами активами, знайти способи уникнути регулювання, наприклад, шляхом виключення американських інвесторів з переліку потенційних покупців токенів під час проведення ICO, або через найменування токенів, які випускаються, утилітарними токенами або криптовалютою, щоб уникнути їх класифікації як цінних паперів [4].

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Разом з тим, питання принципів організації роботи, а також потенційних викликів, які можуть постати перед Корпорацією по захисту інвесторів в цінні папери, як основного органу, який захищає інвесторів на ринку цінних паперів в США від втрати коштів внаслідок банкрутства брокера, в наукових роботах розкриті недостатньо.

### Формулювання цілей статті

Мета роботи полягає в дослідженні ключових аспектів діяльності американської Корпорації по захисту інвесторів в цінні папери, а також нових викликів, які постають перед цією інституцією з розвитком фінансового ринку.

### Виклад основного матеріалу

Наприкінці 1960-х років індустрія цінних паперів в США зіткнулася з серйозними операційними та фінансовими проблемами: стрімке зростання обсягів торгівлі на ринку акцій, за відсутності автоматизації бек-офісу брокерських компаній, а також наступне падіння фондового ринку після початку економічної кризи призвели до того, що сотні фірм, які займалися продажем цінних паперів, стали об'єктами злиття чи поглинання, або збанкрутували, і деякі з них не змогли виконати свої зобов'язання перед клієнтами. Суспільна довіра до ринку цінних паперів в США опинилася під загрозою. Тому 30 грудня 1970 року Конгрес США оперативним ухвалив Закон про захист інвесторів у цінні папери (SIPA), метою якого було відновлення та збереження довіри інвесторів до ринків цінних паперів через створення програми захисту клієнтів під керівництвом Корпорації по захисту інвесторів в цінні папери (Securities Investor Protection Corporation, SIPC). З тих пір SIPC неодноразово доводила свою корисність: під час падіння фондового ринку 1973-74 рр., під час жовтневого обвалу ринку 1987 року, в період краху dot.com у 2000-02 роках, а також під час фінансової кризи 2008 року. Без SIPC клієнти брокерських фірм, які стикнулись з фінансовими проблемами, могли б назавжди втратити свої інвестиційні активи. Проте по факту, 99% осіб, які мають право на захист SIPC, повернули свої інвестиції [5].

Одним з показників ефективності роботи превентивної системи виявлення правопорушень на ринку цінних паперів, а також свідченням ефективності вимог SEC щодо фінансової відповідальності професійних учасників ринку цінних паперів та належного контролю за їх дотриманням з боку регуляторних органів, є той факт, що впродовж останніх років не було порушено жодних нових справ відповідно до SIPA. За останні 10 років середній щорічний показник нових випадків становив 0,5, а остання справа була відкрита у 2017 році [6]. Відсутність нових випадків дозволила SIPC продовжувати зосереджуватися на модернізації своїх процесів, що в тому числі, пов'язане з швидкою трансформацією фінансових ринків і появою на них нових інструментів які несуть підвищені ризики для інвесторів. Зокрема, поява і досить стрімкий розвиток на ринку цифрових фінансових активів інвестиційних токенів (або токенів цінних паперів) поставила перед багатьма регуляторами фінансового ринку нові виклики. Так, американська Комісія з цінних паперів практикує визнання інвестиційних токенів цінними паперами, оскільки ці інструменти, так само як і

традиційні акції чи облігації, дозволяють їх емітентам залучати капітал, здійснюючи публічну пропозицію токенів серед учасників ринку. Наприклад, на початку червня 2023 року SEC вже вкотре оприлюднила список токенів, які вона віднесла до незареєстрованих цінних паперів. Сукупна вартість цих інструментів тільки за одним цим випадком перевищила \$120 млрд [7].

Важливо, що факт віднесення інвестиційних токенів до цінних паперів робить інвесторів на цьому ринку такими, що мають підпадати під захист SIPC. А це, в свою чергу, підіймає перед SIPC проблему захисту інвесторів на ринку, який сьогодні вважається одним з найбільш ризикованих, оскільки американські інвестори не обмежені географічно в своїх операціях з криптоактивами і можуть втратити кошти, вкладаючи їх в проекти, зареєстровані в юрисдикціях, де регулювання не таке суворе як в США. При цьому, обов'язковою умовою повернення коштів є членство брокера, через якого здійснювались інвестиції, в Корпорації по захисту інвесторів в цінні папери.

Сьогодні SIPC захищає брокерські рахунки кожного клієнта на суму до \$500 тисяч, з яких \$250 тисяч можуть бути повернуті в грошовій формі. З моменту створення Корпорації, сума відшкодування збільшилась в десять разів. В 1970 році вона становила \$50 тисяч, з яких \$20 тисяч виплачувались в грошовій формі, в 1978 році була збільшена до \$100 тисяч (\$40 тисяч грошовими коштами). В 1980 році паритет між загальною сумою компенсації та виплатами в грошовій формі становив вже \$500 тисяч/\$100 тисяч, і лише в 2010 році набув сучасного значення в \$500 тисяч/\$250 тисяч.

Фонд SIPC, який використовується для захисту коштів інвесторів, формується за рахунок внесків членів Корпорації, а також за рахунок доходів, які вона отримує від інвестицій в цінні папери Уряду США. Періодично SIPC підвищує цільове порогове значення розміру фонду, до досягнення рівня якого всі брокери-дилери в США відраховують до Корпорації певний відсоток від своїх доходів. В окремі роки було встановлено мінімальний фіксований розмір платежів, наприклад у \$25 (1979-1982 рр.), \$100 (1986-1988) та \$150 (1996-1999рр.), а в 1978 році брокерів було звільнено від поточних внесків [6]. Але в цілому, має місце тенденція до поступового зменшення ставки відрахувань до SIPC. Так, впродовж 2009-2016 рр. вона встановлювалась у розмірі 0,25% від чистого операційного доходу брокера, отриманого від операцій з цінними паперами (мінімум \$150), а в 2017 році була знизена до 0,15%, а мінімальний розмір платежу був прибраний. Якщо детально проаналізувати динаміку розміру ставок, за якими здійснювались відрахування до фонду SIPC, то можна зробити висновок, що вона збільшувалась в періоди кризових явищ на ринку, і зменшувалась в спокійні часи.

Фонд SIPC сьогодні складається із сукупності грошових коштів та інвестицій у державні цінні папери США за справедливою ринковою вартістю, з врахуванням суми нарахованих відсотків. Станом на кінець 2022 року фонд SIPC становив \$4,05 млрд. Окрім безпосередньо коштів фонду, сформованого за рахунок внесків брокерів-дилерів, при їх нестачі внаслідок, наприклад, великих виплат, SIPC може скористатись кредитною лінією від Міністерства фінансів США, яка в 2010 році була збільшена до \$2,5 млрд, якою і залишається дотепер. В цілому, з моменту створення Конгресом в 1970 році і по січень 2023 року розмір фонду SIPC виріс в 27 разів: зі \$150 млн. до \$4,05 млрд [6].

Процедура повернення коштів інвесторам включає кілька послідовних етапів. Робота SIPC починається, коли або саморегулювальна організація (FINRA) або Комісія з цінних паперів і бірж (SEC) надсилають до Корпорації інформацію стосовно брокерів, які відчувають фінансові проблеми. Якщо SIPC визначає, що клієнти цього брокера вимагають захисту, який їм гарантований законодавством, то Корпорація ініціює ряд заходів. Спочатку SIPC звертається до Федерального окружного суду для призначення зовнішнього керуючого, який буде здійснювати ліквідацію брокера. При цьому, співробітники SIPC надають суду рекомендації щодо призначення не лише керуючого, але й адвоката і бухгалтерів, які розглядають скарги клієнтів і перевіряють розподіл майна тощо. В деяких випадках суд може призначити SIPC в якості зовнішнього керуючого. Також, за певних обставин, наприклад, якщо банкрутує невеликий брокер, то SIPC може виплатити кошти клієнтам самостійно, минаючи судову процедуру.

На наступному етапі зовнішній керуючий розсилає клієнтам брокера повідомлення і заявку по спеціальній формі, в якій клієнт підтверджує список своїх активів на момент банкрутства компанії. Кінцевий термін подання претензії до SIPC встановлюється судом і, як правило, не перевищує 60 днів. Заявлені у претензії кошти та цінні папери порівнюються керуючим із записами самого брокера. У зв'язку з цим клієнтам необхідно зберігати всі виписки по рахунку та підтвердження від брокера щодо проведення угод, оскільки якщо заява не заповнена та відсутні підтверджуючі документи, то інвестор може втратити частину або всі свої кошти.

В окремих випадках активи інвесторів можуть просто переводитись від збанкрутілого до іншого брокера. Тоді клієнтам разом із заявкою на заповнення розсилається повідомлення щодо того, через яку компанію вони можуть продовжити працювати на ринку. Процедура компенсації або переведення до іншого брокера займає в середньому від 1 до 3 місяців, в залежності від складності ситуації і обсягу активів клієнтів. Також тривалість процедури виплати компенсації залежить від складності ліквідації та стану записів брокерської фірми. Затримка в кілька місяців може виникнути, коли записи брокера не є точними, або якщо він був задіяний у шахрайських схемах, які потребують проведення додаткового розслідування. Наприклад, найбільш тривалою справою, виплати по якій продовжуються і досі (вже майже 15 років), стала схема шахрайства, організована Бернардом Медоффом.

Станом на початок серпня 2023 року SIPC захищала клієнтів 3396 брокерських фірм, які були її членами [8]. В цілому, з моменту заснування Корпорації по захисту інвесторів в цінні папери нею було відкрито 330 проваджень по різних компаніях. Ці 330 компаній фактично представляють менше одного відсотка від приблизно 40 000 брокерів-дилерів, які мали членство в SIPC впродовж всього періоду її існування. Отже, SIPC захищає інвестиції фізичної особи у випадку, якщо її брокер є членом Корпорації, і ця особа має кошти або цінні папери на рахунках брокера. Під захист підпадають кошти, які інвестовані в акції, облігації, казначейські цінні папери, депозитні сертифікати, пайові інвестиційні фонди, фондові опціони, а також інші інструменти, які визнані цінними паперами. Натомість захист SIPC не поширюється на товарні ф'ючерсні контракти, інвестиції в іноземну валюту, інвестиційні контракти, які не зареєстровані SEC, а також на збитки внаслідок інвестиційних операцій.

Якщо клієнт має кілька рахунків, то рахунки одного типу в одного брокера об'єднуються, і до них застосовується ліміт \$500 тис. SIPC може розглядати рахунки інвестора як окремі лише у випадку, якщо клієнт виступає в кількох інвестиційних ролях, тоді захист надається по кожному типу рахунків окремо. При цьому, кошти клієнта на рахунках брокера можуть зберігатись в будь-якій валюті [8].

Цікаво, що іноземні приватні інвестори мають такі ж права на захист від SIPC, як і американські громадяни. Людина, яка проживає в іноземній державі, але обслуговується брокерською фірмою, що є членом SIPC, проходить таку ж процедуру компенсації коштів, як і резидент США. Проте не всі клієнти брокера мають право на захист SIPC. Отримати відшкодування від Корпорації не можуть:

- брокер, дилер або банк, які здійснювали інвестиції для себе, а не для своїх клієнтів;
- генеральні партнери, менеджери або директор брокерської фірми;
- власники п'яти і більше відсотків акцій брокера;
- партнери брокерської фірми, частка участі яких в чистих активах або в чистому прибутку фірми перевищує 5 відсотків;
- особа, яка має можливість здійснювати контролюючий вплив на управління або на політику брокера.

Ці особи не мають права на захист від SIPC, проте вони можуть брати участь у розподілі активів фірми на пропорційній основі.

Як показує досвід роботи Корпорації, її діяльність в більшості випадків виступає для інвесторів скоріше психологічним заспокойливим фактором, який має підтримувати їх довіру до американського ринку цінних паперів. Кількість справ про банкрутство, які пройшли через SIPC, наочно демонструє результати роботи американського регулятора ринку цінних паперів, завдання якого – не покарати винних брокерів, а створити такі базові умови роботи на ринку, щоб кількість банкрутств була мінімальною.

Так, за період з 2018 року та станом на 1 серпня 2023 року Корпорацією не було розпочато жодної справи по захисту інвесторів. Станом на 1 серпня 2023 року в SIPC була активною лише одна справа – справа по шахрайській схемі Бернарда Медоффа, яка була розпочата ще в 2008 році [9]. Зокрема, станом на 31.01.2023 року та з моменту свого призначення в грудні 2008 року довірена особа SIPA збрала вже майже \$14,6 млрд в результаті стягнень і мирових угод. Всі ці кошти були відшкодовані інвесторам Б. Медоффа. Це перевищує показники відшкодувань іншим постраждалим інвесторам, які втратили кошти за схемою Понці, з точки зору вартості в доларах і відсотка повернених вкрадених коштів [10].

Інформація по всіх справах SIPC є публічною, і кожна зацікавлена особа може самостійно отримати відомості про поточний стан виплат компенсацій інвесторам по кожній справі. Дуже показовою є цифра, яка наочно характеризує якість роботи Корпорації та зовнішніх керуючих при управлінні майном збанкрутілих брокерів. Так, за 52 роки діяльності, від моменту свого створення у 1970 році, SIPC сприяла поверненню \$142 млрд активів для більше ніж 773 тисяч інвесторів. З цієї суми близько \$141,2 млрд надійшли від майна боржників, і лише \$917 млн (тобто всього 0,65%) – від фонду SIPC [6]. Таким чином, Корпорація, яка має фонд, що може бути розподілений серед інвесторів, у розмірі \$4,05 млрд, а також відкриту кредитку лінію від Міністерства фінансів США в розмірі \$2,5 млрд, в очач американських інвесторів має виглядати дійсно потужною установою з великими можливостями. Якщо ж до фонду SIPC додати кошти, які спрямовує на захист інвесторів, постраждалих внаслідок шахрайств, Комісія з цінних паперів та бірж США, то можна зрозуміти, чому така велика кількість американських громадян є інвесторами на ринку цінних паперів.

Керівництво діяльністю Корпорації здійснює Рада директорів, які частину повноважень делегували трьом постійним комітетам: Комітету бюджету та аудиту, Інвестиційному комітету та Компенсаційному комітету. Цікаво, що враховуючи обсяг коштів, яким розпоряджається Корпорація, та враховуючи її значення на американському ринку, кількість її співробітників станом на початок 2023 року складала лише 38 осіб, в тому числі 8 директорів [6].

За весь час своєї діяльності співробітники Корпорації обробили більше 770 тисяч претензій клієнтів, що в середньому становить близько 14,8 тис. претензій на рік. І як показує досвід роботи SIPC, максимальна сума компенсації в розмірі \$500 тис. покриває втрати переважної більшості клієнтів брокерів, які збанкрутували. Так, із загальної кількості опрацьованих заявок на відшкодування, лише 355 претензії, тобто менше 1%, перевищували граничну межу компенсації. Сукупні невідшкодовані втрати цих інвесторів склали \$49,7 млн [6].

Важливо, що діяльність SIPC є дуже транспарентною. Так, у публічному доступі є відкритою як інформація по всіх справах, що веде Корпорація, так і її фінансова звітність. Оприлюднюються навіть такі статі видатків, як винагорода директорів, поштові витрати, оренда офісу та витрати на відрядження. Наприклад, сукупний фонд оплати праці в SIPC за 2022 рік становив \$13,73 млн. Тобто середній розмір винагороди співробітника SIPC складав близько \$15-20 тисяч на місяць.

В цілому, аналіз діяльності Корпорації по захисту прав інвесторів в цінні папери показує, що така установа потрібна на ринку, але і ринок повинен знаходитись на певному рівні розвитку, бути транспарентним, і принаймні не мати глобальних проблем з недостовірною звітністю та приховуванням прибутків як емітентами, так і професійними учасниками. В Україні питання створення цільового фонду по захисту прав інвесторів на фондовому ринку протягом неодноразово підіймалось ще починаючи з 2010 року, в 2011 році до Верховної Ради навіть був поданий відповідний законопроект. Але логічного розвитку створення відповідної структури в Україні так і не отримало.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, починаючи з 1970 року, тобто з моменту свого заснування, Корпорація по захисту інвесторів в цінні папери забезпечувала постійну фінансову і психологічну підтримку американських інвесторів на ринку цінних паперів. Працюючи спільно з SEC та саморегульованими організаціями, SIPC захистила сотні тисяч інвесторів від втрати їх заощаджень, що мало безумовні позитивні наслідки не лише для фінансового стану цих інвесторів, але й сприяло зростанню довіри до фінансової системи США. Проте вже сьогодні SIPC стоїть на межі появи нових викликів, пов'язаних з інноваціями в індустрії цінних паперів. Зокрема, цифровізація та використання технології розподіленого реєстру, які призвели до появи на ринку токенів цінних паперів, вже в наступні кілька років можуть призвести до активізації діяльності SIPC, яка за останні кілька років не ініціювала жодної справи. Активний інтерес інвесторів до ринку цифрових фінансових активів, в купі з недосконалим регулюванням цього ринку і зростанням випадків шахрайства на ньому, мають посилити увагу SIPC до цієї сфери, яка поки що є лише декларативною. На відміну від інших регуляторів фінансового ринку в США, які випускають різноманітні керівництва для інвесторів по інвестуванню в криптоактиви, а також публікують освітні матеріали, які попереджають інвесторів про ризики цих інструментів, SIPC лише в останньому річному звіті за 2022 рік зазначила, що цифровізація має стати одним з напрямків, на яких вона буде зосереджувати свою діяльність [6], а восени 2023 року спільно з іншими регуляторами прийняла участь у Всесвітньому тижні інвестора, за підсумками якого був оприлюднений спільний бюлетень для інвесторів щодо інвестування у криптоактиви [11]. Тим не менше, досвід діяльності Корпорації по захисту інвесторів в цінні папери є корисним і для нашої країни, яка в період післявоєнного відновлення буде відчувати зростання кількості інвестиційних проектів та істотний притік капіталу, що буде призводити до пропорційного зростання кількості недоброчесних проектів на ринку. Отже, вітчизняним регуляторам, з одного боку, потрібно посилювати нагляд за професійними учасниками ринку цінних паперів, а з іншого – створити такі мови діяльності на ньому, щоб приватні інвестори не боялись стати повноцінними учасниками цього ринку.

### Література

1. Thompson S. The Globalization of Securities Markets: Effects on Investor Protection. *The International Lawyer*. 2007. №4 (41). P. 1121-1144. URL: <https://www.jstor.org/stable/40707833>
2. Krause D. Balancing Capital Formation and Investor Protection: Assessing the Pros and Cons of Relaxed Regulations on Exempt Offerings. *SSRN*. 2023. June 2. 24 p. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4467195>
3. Sancak I.E., Baker H.K., Benedetti H., Nikbakht E. Protection of Portfolios and Financial Consumers from Cryptoasset Frauds. *The Emerald Handbook on Cryptoassets: Investment Opportunities and Challenges*. 2023. P. 199-215. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-320-620221014>
4. Duong V. T. Protection of investors in crypto assets - the case of the United States. *Central European University*. 2023. June 16. 39 p. URL: <http://www.etd.ceu.edu>
5. 50th Anniversary Special Report. *Securities Investor Protection Corporation*. 2021. October 22. 56 p. URL: <https://www.sipc.org/media/sipc-50th-report.pdf>
6. 2022 Annual Report. *Securities Investor Protection Corporation*. 2023. April 28. 44 p. URL: <https://www.sipc.org/media/annual-reports/2022-annual-report.pdf>
7. Yang Y. SEC's Regulatory Net Now Covers \$120 Billion of Crypto After Coinbase, Binance Action. *Bloomberg*. 2023. June 6. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-06-06/sec-regulatory-net-now-covers-115-billion-of-crypto-after-suit-against-binance> (дата звернення: 03.08.2023).
8. What SIPC Protects. *Securities Investor Protection Corporation*. URL: <https://www.sipc.org/for-investors/what-sipc-protects> (дата звернення: 03.08.2023).
9. Bernard L. Madoff Investment Securities LLC. *Securities Investor Protection Corporation*. URL: <https://www.sipc.org/cases-and-claims/open-cases/bernard-l-madoff-investment-securities-llc/> (дата звернення: 03.08.2023).
10. Fourteenth Pro Rata Interim Distribution of Recovered Funds to Madoff Claims Holders

Commences. *Securities Investor Protection Corporation*. 2023. February 24. URL: <https://www.sipc.org/news-and-media/news-releases/20230224> (дата звернення: 03.08.2023).

11. SIPC Joins in Global Effort to Promote Investor Education. *Securities Investor Protection Corporation*. 2023. September. URL: <https://www.sipc.org/news-and-media/news-releases/20231002> (дата звернення: 03.08.2023).

### References

1. Thompson S. (2007) The Globalization of Securities Markets: Effects on Investor Protection. *The International Lawyer*. №4 (41). P. 1121-1144. Available at: <https://www.jstor.org/stable/40707833>
2. Krause, D. (2023, June 2). Balancing Capital Formation and Investor Protection: Assessing the Pros and Cons of Relaxed Regulations on Exempt Offerings. *SSRN*. 24 p. Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4467195>
3. Sancak, I.E., Baker, H.K., Benedetti, H., Nikbakht, E. (2023). Protection of Portfolios and Financial Consumers from Cryptoasset Frauds. *The Emerald Handbook on Cryptoassets: Investment Opportunities and Challenges*. P. 199-215. Available at: <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-320-620221014>
4. Duong V. T. (2023, June 16). Protection of investors in crypto assets - the case of the United States. *Central European University*. 39 p. Available at: <http://www.etd.ceu.edu>
5. Securities Investor Protection Corporation. (2020). *50th Anniversary Special Report*. 56 p. Available at: <https://www.sipc.org/media/sipc-50th-report.pdf>
6. Securities Investor Protection Corporation. (2023, April 28). *2022 Annual Report*. 44 p. Available at: <https://www.sipc.org/media/annual-reports/2022-annual-report.pdf>
7. Yang Y. (2023, June 6). SEC's Regulatory Net Now Covers \$120 Billion of Crypto After Coinbase, Binance Action. *Bloomberg*. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-06-06/sec-regulatory-net-now-covers-115-billion-of-crypto-after-suit-against-binance> (accessed: August 03, 2023).
8. Securities Investor Protection Corporation. (n.d.). *What SIPC Protects*. Available at: <https://www.sipc.org/for-investors/what-sipc-protects> (accessed: August 03, 2023).
9. Securities Investor Protection Corporation. (n.d.). *Bernard L. Madoff Investment Securities LLC*. Available at: <https://www.sipc.org/cases-and-claims/open-cases/bernard-l-madoff-investment-securities-llc/> (accessed: August 03, 2023).
10. Securities Investor Protection Corporation. (2023, February 24). *Fourteenth Pro Rata Interim Distribution of Recovered Funds to Madoff Claims Holders Commences*. Available at: <https://www.sipc.org/news-and-media/news-releases/20230224> (accessed: August 03, 2023).
11. Securities Investor Protection Corporation. (2023, September). SIPC Joins in Global Effort to Promote Investor Education. Available at: <https://www.sipc.org/news-and-media/news-releases/20231002> (accessed: August 03, 2023).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-18>

УДК 659.2

Наталія КУЗЬМИНЧУК

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>

e-mail: [nkuzminchuk@ukr.net](mailto:nkuzminchuk@ukr.net)

Тетяна ШУБА

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-7163-2721>

e-mail: [shubatiana11@gmail.com](mailto:shubatiana11@gmail.com)

Вікторія ЛЯШЕВСЬКА

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-6520-3632>

e-mail: [v.i.liashevska@karazin.ua](mailto:v.i.liashevska@karazin.ua)

Катерина ПАРФЬОНОВА

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Оксана БОЛОТНА

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-0585-0819>

[o.v.bolotnaya@karazin.ua](mailto:o.v.bolotnaya@karazin.ua)

## УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Стаття присвячена проблемам удосконалення маркетингової товарної політики транспортних підприємств. Охарактеризовано особливості маркетинг-міксу. Виділено напрями розвитку сучасних підприємств.*

*Ключові слова: товарна політика, маркетинг-мікс, конкурентне середовище, технологічний процес, транспортні підприємства.*

Natalia KUZMYNCHUK, Tetiana SHUBA,

Viktoriiia LIASHEVSKA, Kateryna PARFENOVA, Oksana BOLOTNA

V. N. Karazin Kharkiv National University

## IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN TRANSPORT ENTERPRISES

*The article is devoted to the problems of improvement of the marketing commodity policy of transport enterprises. The features of the marketing mix are characterised. It marks out directions of development of modern enterprises. There are several aspects of the product in the marketing mix that need to be considered in order to maximise the effectiveness of this component. Product function is the most important aspect. Simply put, if a product does not provide the functionality it claims, consumers will soon turn away from it, and no amount of advertising or competitive pricing will make a difference to the market appeal of the product or service. At the same time, if the product meets or exceeds consumer expectations in terms of performance, there is a high probability that sales of the product or service will grow rapidly. Product characteristics will also play a significant role in placing a product or service for sale in retail outlets where target customers can be found.*

*A good product policy is the foundation on which the right products are produced and sold. A product policy consists of all activities that create a product programme for an entity that meets market requirements. The goal of the product policy is to produce a product based on the needs and wishes of the customer. Customers need to solve their problems, which means that it is necessary to create products that will be most beneficial to the consumer in terms of their characteristics.*

*One of the main trends in modern development is the globalisation of the world economy. This makes it even more difficult for companies to operate in an international or global market where there is competition. Globalisation is a long-term process of global economic development, which has resulted in a wide range of businesses operating in international markets and a new concept of relations between production, trade and consumers.*

*The COVID-19 coronavirus pandemic is one of the most pressing impacts on the modern economy at both the national and global levels. The effects of the COVID-19 coronavirus on the global economy and markets are already evident. While some stores have been closed for several weeks during the COVID-19 pandemic, online retailers have operated virtually unrestricted. However, this period has also seen a significant change in the buying behaviour and purchasing habits of customers. A significant portion of their purchases have been shifted to the online environment. Companies that were able to effectively adapt to changes in consumer behaviour and the overall market situation benefited from the crisis.*

*Keywords: product policy, marketing mix, competitive environment, technological process, transport companies.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Маркетинг-мікс – це набір маркетингових інструментів або тактик, які використовуються для просування товару або послуг на ринку та їх продажу. Йдеться про позиціонування продукту і рішення про його продаж у потрібному місці, за потрібною ціною і в потрібний час. Потім продукт буде продаватися відповідно до маркетингової та рекламної стратегії. Компоненти маркетинг-міксу складаються з 4Р - Product



(продукт), Price (ціна), Place (місце) і Promotion (просування). У бізнес-секторі менеджери з маркетингу планують маркетингову стратегію, беручи до уваги всі 4Р. Однак сьогодні маркетинг-мікс все частіше включає в себе кілька інших «Р», необхідних для життєво важливого розвитку [1].

#### Виклад основного матеріалу

Важливим моментом у розмежуванні маркетингу споживчих товарів і маркетингу послуг є збільшення маркетинг-міксу, центрального елементу маркетингової стратегії, з «4-х Р» до «7-ми Р»: Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, Participants, and Process (продукт, ціна, місце, просування, фізичні докази, учасники та процес).



Рис. 1. Концепція «4Р»

Продукт у комплексі маркетингу:

Продукт – це товар, вироблений або створений для задоволення потреб окремої особи чи групи осіб. Продукт може бути нематеріальним або матеріальним, як у формі послуг, так і у формі товарів. Перед розробкою продукту важливо провести ретельне дослідження, оскільки він має мінливий життєвий цикл: від фази зростання до фази зрілості та фази спаду продажів.

Продукт має певний життєвий цикл, який включає фазу зростання, фазу зрілості та фазу спаду продажів. Для маркетологів важливо винаходити нові продукти, щоб стимулювати більший попит, коли вони досягають фази спаду продажів. Це повинно створити у свідомості споживачів враження, що продукт є ексклюзивним і відрізняється від продуктів конкурентів. Існує стара приказка для маркетологів: «Що я можу зробити, щоб запропонувати цій групі людей кращий продукт, ніж мої конкуренти». Ця стратегія також допомагає компанії створювати цінність бренду [2].

Ціна в комплексі маркетингу:

Ціна є дуже важливим компонентом визначення комплексу маркетингу. Ціна продукту – це, по суті, сума, яку клієнт платить за те, щоб отримати задоволення від нього. Ціна є найважливішим елементом маркетингового плану, оскільки вона визначає виживання та прибуток компанії. Коригування ціни на продукт, навіть незначне, має великий вплив на всю маркетингову стратегію, а також суттєво впливає на продажі та попит на продукт на ринку. При визначенні вартості продукту слід враховувати ціни конкурентів, преїскурантні ціни, місцезнаходження клієнта, знижки, умови продажу тощо.

Місце в комплексі маркетингу:

Розміщення або дистрибуція є дуже важливою частиною стратегії маркетингу-мікс. Ми повинні позиціонувати та розповсюджувати наш продукт у місці, яке є легкодоступним для потенційних покупців/клієнтів.

Просування в комплексі маркетингу:

Це процес маркетингових комунікацій, який допомагає компанії розповісти про продукт і його особливості громадськості. Це найдорожчий і найважливіший компонент комплексу маркетингу, який допомагає привернути увагу споживачів і спонукати їх до купівлі товару. Більшість маркетологів використовують тактику просування для просування свого продукту та звернення до громадськості або цільової аудиторії.

Успішний продукт нічого не означає, якщо про нього не донесено до споживача. Просування охоплює будь-який вид комунікації з цільовим ринком, незалежно від того, чи здійснюється вона виробником, чи торговельною мережею. Це стосується всього – від реклами та промоції до активності в соціальних мережах.

Однак найважливішим є те, як продукт буде представлений на ринку. Переваги продукту, які чітко та вдало донесені до споживача, можуть спонукати його до купівлі, навіть якщо в іншому випадку він/вона зазвичай не купує цей продукт.

Для успішної маркетингової стратегії необхідно знати, що, кому, коли і чому повідомляти. Хороша комунікація зі споживачами є обов'язковою для кожної компанії, і це те, що відрізняє дійсно успішні компанії від інших середньостатистичних компаній.

Комунікація зі споживачами – це те, що споживачі добре запам'ятовують і цінують (або не цінують), повідомлення, які вони отримують від продуктів і послуг, залишаються глибоко в їхній свідомості і мають вирішальний вплив на лояльність до самого бренду. Коротше кажучи, компанія може мати найкращий продукт у світі, але це нічого не означатиме, якщо її переваги не будуть донесені до цільового ринку належним чином. Класичний промо-мікс, або, як його ще називають, комунікаційний мікс, складається з п'яти форм комунікації: реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, персональні продажі та прямий маркетинг. Інтернет-маркетинг, незамінні соціальні мережі, оскільки вони відіграють особливо важливу роль у донесенні інформації до споживачів.

Модель 7P – це маркетингова модель, яка модифікує модель 4P. Оскільки маркетинг-мікс 4P стає старою тенденцією, і в наш час маркетинговий бізнес потребує глибокого розуміння нових технологій та концепцій. Отже, до старої моделі 4P було додано ще 3 нових "P", щоб дати глибоке розуміння концепції маркетинг-міксу.

Комплекс маркетингу – це чудовий інструмент для створення правильної маркетингової стратегії та її реалізації за допомогою ефективних тактик. Оцінка ролі вашого продукту, просування, ціни та місця відіграє життєво важливу роль у загальному маркетинговому підході. Тоді як стратегія маркетинг-мікс йде пліч-о-пліч з позиціонуванням, таргетингом і сегментацією. І, нарешті, всі елементи, включені в маркетинг-мікс і розширений маркетинг-мікс, взаємодіють один з одним.

Якщо будь-яка компанія, в тому числі транспортна, здатна забезпечити відмінний маркетинг-мікс, вона може розраховувати на майже повний успіх у майбутньому [3].

Малі ж транспортні підприємства не використовують належних стратегій маркетинг-міксу в конкурентному середовищі. Малим компаніям необхідно використовувати вибіркові стратегії позиціонування для різних продуктів, щоб бути вигідними. Вони повинні бути обережними у прийнятті цінкових рішень. Малим компаніям потрібно зосередитися на питаннях, пов'язаних з рекламою, щоб вижити на ринку і залишатися конкурентоспроможними. Новий маркетинг-мікс, який відображає відмінності між продуктами та послугами, має бути частиною загальної маркетингової стратегії кожного транспортного підприємства для підвищення ефективності та успішної конкуренції на ринку. Фірми, які прагнуть розробляти специфічні стратегії маркетингу послуг, а не слідувати традиційним стратегіям маркетингу продуктів, мають найбільше шансів на успіх.

Мало хто заперечує, що ринкове середовище, в якому працюють транспортні компанії, є дуже динамічним і зазнає суттєвих змін, починаючи від технологічного прогресу та екологічних змін і закінчуючи соціально-економічними зрушеннями. Ці зміни мають глибокий вплив на компанії та інші зацікавлені сторони, що призводить, наприклад, до появи нових технологій для інтеграції постачальників, посилення споживчого попиту на екологічну продукцію або нових законодавчих вимог щодо збору даних. Оскільки маркетинг-мікс знаходиться на стику між компанією та її стейкхолдерами, на нього неминуче впливають ці зміни,

Виділяють три основні зміни, що відбулися на глобальному рівні протягом останніх десятиліть і які впливають на ринок: технологічний прогрес, соціально-економічні та геополітичні зрушення, а також важливі екологічні зміни.

Технологічний прогрес призвів до посилення взаємозв'язку (зокрема, завдяки Інтернету та різноманітним портативним розумним пристроям), а також до збільшення можливостей як збирати дані (наприклад, дані про кліки, дані про місцезнаходження, створений користувачем контент, датчики), так і аналізувати/використовувати ці дані (наприклад, за допомогою машинного навчання та штучного інтелекту).

Відповідні геополітичні зрушення включають економічне зростання ринків, що розвиваються, і такі тенденції, як глобалізація, сприяння вільній торгівлі та зростання протекціонізму в інших частинах світу.

Екологічні проблеми, в свою чергу, стають все більш важливими для багатьох споживачів і політиків, що має очевидні наслідки для виробників і ритейлерів. Крім того, світова пандемія Covid-19 продовжує впливати на попит і пропозицію, а також на відповідне законодавство.

З одного боку, ці зміни надали транспортним компаніям нові засоби та можливості для використання маркетинг-міксу. З іншого боку, вони також встановили нові граничні умови. Так, з'явилися нові вимоги від споживачів і нові вимоги з боку законодавців, які обмежують можливості використання компаніями маркетинг-міксу.

Інновації сьогодні є фундаментальною передумовою конкурентоспроможності. Економічна криза змусила більшість транспортних підприємств до економії у всіх сферах бізнесу. З іншого боку, слід зазначити, що економічна криза мине і прийде знову поживлення економіки та перерозподіл ринків. Успішними будуть ті транспортні компанії, які впроваджатимуть інноваційну стратегію, інвестуватимуть у дослідження, розробки та впроваджатимуть інновації. Інновації розглядаються як ключовий бізнес-процес, це означає, що за допомогою них компанії намагаються досягти конкурентної переваги.

Основною передумовою створення та використання інновацій на транспортному підприємстві є правильно сформульована та реалізована інноваційна стратегія. Саме тому, впровадження інноваційної стратегії дасть їм можливість підвищити ефективність надання послуг, конкурентоспроможність та, зрештою, прибутковість.

Інновації – це відповідь на зміни. І, навпаки, зміни є наслідком інновацій.

У глобальному масштабі ми живемо в час швидких революційних змін. Організації повинні передбачити це і впроваджувати інновації таким чином, щоб скористатися перевагами змін. Іншими словами, інновації є основою всіх конкурентних переваг: засіб, за допомогою якого організації передбачають і задовольняють потреби клієнтів, а також метод, за допомогою якого організації використовують технології. Інновації повинні бути безперервними, і єдиний спосіб підтримувати їх – це мати правильну інноваційну стратегію [4].

Інноваційна стратегія спрямовує рішення про те, як ресурси мають бути використані для досягнення цілей фірми інновацій і, таким чином, створювати цінність та будувати конкурентну перевагу. Її розробка підтримується низкою інноваційних можливостей, які керують конфігурацією та реконфігурацією ресурсів фірми. Це тягне за собою судження про те, які види інноваційних процесів є найбільш прийнятними для обставин та амбіцій фірми.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Для успішної реалізації інноваційної стратегії необхідно уникати більшої кількості потенційних проблем. Недостатня розробка інноваційної програми є поширеною проблемою при впровадженні інноваційних стратегій на підприємстві. Менеджери занадто покладаються на технології. Для того, щоб підприємство могло успішно реалізувати інноваційну стратегію, воно повинно мати достатню базу для інноваційних процесів, інноваційний потенціал, інноваційні ресурси та інформаційні потоки.

#### **Література**

1. Singh P. K. (2012). Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage. *International Management Review*, 8(2), 19-26.
2. Шабага Т. М. Проблеми формування товарної політики підприємства. Науково-виробничий журнал *БІЗНЕС-НАВИГАТОР*. 2014. №1(33). С.160- 163.
3. Череп О.Г., Коцера А.В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2021, 1: 320-323.
4. Singh M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.

#### **References**

1. Singh P. K. (2012). Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage. *International Management Review*, 8(2), 19-26.
2. Shabaha T. M. Problemy formuvannya tovarnoi polityky pidpriemstva. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal BIZNES-NAVIHATOR*. 2014. №1(33). S.160- 163.
3. Cherep O.H., Kotseruba A.V. Formuvannya systemy marketynhovoї tovarnoi polityky. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2021, 1: 320-323.
4. Singh M. (2012). Marketing mix of 4Ps for competitive advantage. *Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-19>

УДК 658.011

Роман ШАРАВАРА

Відокремлений структурний підрозділ Полтавський інститут економіки і права  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0000-0001-8386-4549>  
e-mail: [roman125125.78@gmail.com](mailto:roman125125.78@gmail.com)

Жанна КОНОНЕНКО

Полтавський університет економіки і торгівлі  
<https://orcid.org/0000-0003-0074-8249>

e-mail: [konon\\_ukr@ukr.net](mailto:konon_ukr@ukr.net)

## ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ЕТАПИ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКИ

*Моделювання діагностики фінансового потенціалу підприємства є важливим інструментом для підвищення ефективності управління фінансами підприємства та забезпечення його стійкості і конкурентоспроможності на ринку. Цей процес допомагає визначити сильні та слабкі сторони фінансового стану підприємства та розробити стратегії для подолання фінансових викликів і досягнення успіху. Враховуючи такі особливості, моделювання діагностики фінансового потенціалу підприємства можна пояснити, як процес аналізу і оцінки фінансової стійкості та можливостей підприємства на основі різних методів та моделей, що дозволяють спрогнозувати та оцінити його фінансову рентабельність, ліквідність, платоспроможність та загальний фінансовий стан. Моделювання діагностики фінансового потенціалу підприємства є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, забезпечення стійкості підприємства на ринку та забезпечення його розвитку.*

*Ключові слова:* моделювання, діагностика підприємства, фінансовий потенціал, інструменти моделювання, ефективність діяльності.

Roman SHARAVARA

Poltava Institute of Economics and Law of «Open International University of Human Development «Ukraine»

Zhanna KONONENKO

Poltava University of Economics and Trade

## FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE: STAGES OF MODELING AND DIAGNOSTIC

*Modelling diagnostics of the financial potential of the enterprise is an important tool for improving the efficiency of the enterprise's financial management and ensuring its stability and competitiveness in the market. This process helps identify the financial strengths and weaknesses of the business and develop strategies to overcome financial challenges and achieve success. Taking into account such features, the modelling of diagnostics of the financial potential of the enterprise can be explained as a process of analysis and assessment of the financial stability and capabilities of the enterprise based on various methods and models that allow forecasting and assessment of its financial profitability, liquidity, solvency and general financial condition. Modelling diagnostics of the financial potential of the enterprise is an important tool for making management decisions, ensuring the stability of the enterprise on the market and ensuring its development.*

*The sequence of assessing the security and efficiency of using financial potential based on such a set of indicators can be presented as an algorithm that forms an idea of the stages of managing this process. The use of defined methods, methods and indicators of analysis to achieve the set specific goals of studying the diagnosis of the financial potential of the enterprise as a whole constitutes the methodology and methodology of its financial diagnosis.*

*The classification of types of diagnosis of the financial potential of the enterprise is based on the peculiarities of conducting an analytical assessment of the activities of economic entities. It is based on the assessment of financial potential based on standard methods and models, such as balance sheet analysis, profit and loss statements, calculation of various ratios, application of methods of using modern financial instruments and technologies, such as financial models, artificial intelligence, big data analytics. The modelling mechanism for diagnosing the financial potential of the enterprise, focused on general management functions in the modern business environment, such as planning, control, decision-making and evaluation of results, becomes more effective and adaptive to the requirements and needs of the enterprise, subject to consistency and complementarity.*

*Keywords:* modelling, enterprise diagnostics, financial potential, modelling tools, activity efficiency.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Проблемні питання ефективності управління підприємством займають актуальну позицію на сучасному етапі наукових досліджень. Моделювання фінансової діагностики підприємства допомагає оцінити ефективність процесів, що відбуваються на рівні управління його фінансовими складовими. Можливість ефективного здійснення управління підприємством залежить від доступності до необхідної інформації про поточну ситуацію і грамотну побудову його функціональних механізмів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Фінансова діагностика виступає важливим етапом у дослідженні, аналізі та прогнозуванні та забезпечує розуміння впливу факторів, від стану яких залежить результат роботи підприємства. Використання моделювання фінансової діагностики покликано на спрощення та глибшого розуміння способів досягнення визначених цілей.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням фінансової діагностики на підприємстві присвячені ряд наукових праць багатьох українських вчених, насамперед Блащак Б.Я., Костенюк Ю.Б., Куліша Г.П., Чепка В.В., Купири М.І., Колтуновича О.В., Сокола Х.Я. Результатами досліджень та напрацювань Левченко Н.М. Партина Г.О., Задерецької Р.І., Граціяна О.В., Савчука Я.О. є опис створення концептуальних моделей фінансової діагностики підприємства, що визначають організацію основних компонентів та взаємозв'язків між ними, зазначення орієнтирів формування механізмів регулювання напрямів діяльності підприємств за результатами моделювання. Але враховуючи сучасні динамічні рухи в діяльності підприємств є потреба глибини у вивченні питань даного напрямку. Теоретична база, прикладні розробки та напрацювання з питань змісту механізму фінансової діагностики підприємства, його способів реалізації та функціональності є досить актуальною і перебуває під постійною увагою науковців і практиків.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість досліджень та публікацій у пошуку відповідей на питання ефективного та раціонального управління підприємством, використовуючи наукові розробки та практичні напрацювання і досвід у сфері моделювання діяльності підприємства, фінансова сфера, її потенціал потребують постійного контролю і удосконалення. Це вимагає від теоретиків і практиків обґрунтованих дій і рішень у цьому напрямку.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є аналіз існуючих підходів щодо проведення оцінки діяльності підприємства через призму визначення основних етапів моделювання фінансової діагностики, формуванні механізму впровадження та способів його проведення задля досягнення обґрунтованого прийняття рішень в управлінському процесі.

### Виклад основного матеріалу

Управління фінансами орієнтовано на досягнення стратегічних цілей, а також на поточні завдання, тому потребує комплексного вирішення проблем моніторингу, аналізу, контролю, планування та аудиту фінансової діяльності. Відповідно за цих умов фінансова діагностика, що має орієнтований цільовий характер, націлена на формування інформаційної системи на підтримки прийняття рішень в управлінні, та базується на комплексному, узагальненому та системному дослідженні головних і допоміжних видів діяльності підприємства. Моделювання складових фінансового потенціалу створює основу для фінансово-господарської діяльності шляхом зниження ризиків та збільшення прибутку, що створює ефективний механізм перетворення ресурсів у прибутковий результат за рахунок зростання. Перш за все, важливо використовувати набір показників, які використовують для оцінки фінансового потенціалу підприємства.

На кожному підприємстві з численними показниками керівництво вибирає певні ключові, репрезентативні, комплексні показники для детального планування, обліку, аналізу та контролю. Можливо отримати взаємозв'язки між цими показниками та їхнім впливом на інші аспекти діяльності [1]. Іншими словами, індикатори – це основні показники, які встановлюють напрямок та відображають тенденції змін у фінансовому потенціалі підприємства та їх вплив на господарську продуктивність та фінансовий стан підприємства. Аналіз доступних літературних джерел та результати проведених досліджень свідчать, що з урахуванням методів та прийомів діагностики фінансового потенціалу підприємства, показники діагностики фінансового потенціалу підприємства раціонально об'єднати в групи за значенням. Здійснення фінансової діагностики може мати ряд поступових та взаємозалежних етапів (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи оцінювання фінансового потенціалу підприємства

Етапи оцінювання	Зміст етапу	Групи показників (індикатори)
1	2	3
1. Збір фінансової інформації	Проведення роботи по збору і групуванню фінансової звітності та інших даних щодо фінансового стану підприємства	Фінансової результативності Продуктивності
2. Означення ключових показників	Вибір основних показників для оцінки фінансового потенціалу, такі як ліквідність, рентабельність, платоспроможність	Інвестиційної привабливості Платоспроможності
3. Розробка моделі оцінки	Розробка математико-аналітичної моделі для обчислення фінансового потенціалу на основі вибраних показників.	Ліквідності Рентабельності Платоспроможності
4. Врахування взаємозв'язків між показниками	Аналіз і виявлення взаємозв'язків між обраними показниками та їх вплив на загальний фінансовий стан підприємства. Аналіз кореляції між показниками, вивчення резервів та фінансової безпеки	Резервного забезпечення Фінансової безпеки

1	2	3
5. Оцінка результатів та знаходження слабких місць	Отримання результатів, підведення підсумків та визначення дій по зменшенню впливу слабких сторін на фінансовий потенціал, що потребує уваги. Аналіз можливостей кредитного залучення, виявлення загрози банкрутства	Кредитного залучення Загрози банкрутства
6. Розробка стратегій покращення фінансового потенціалу	Вибір обгрунтованої стратегії, спрямованої на підвищення фінансового потенціалу підприємства. Розробка плану по зменшенню витрат, вдосконалення управління запасами	Резервного забезпечення Фінансової безпеки Інноваційності
7. Моніторинг та коригування стратегій	Систематичний контроль за змінами у фінансовому стані підприємства та коригування стратегії для досягнення поставлених фінансових цілей	Фінансової результативності Рентабельності

Джерело: [сформовано авторами]

Послідовність оцінювання забезпеченості та ефективності задіяння фінансових можливостей за такої сукупності показників можна описати схематично, формуючи алгоритм, що ілюструє етапи управління даним процесом. Використання визначених методів, прийомів і індикаторів аналізу для досягнення поставлених конкретних цілей вивчення діагностики фінансового потенціалу підприємства в узагальненому підході являє собою методику його фінансової діагностики [2]. Основні кроки у моделюванні діагностики фінансового потенціалу підприємства можна сформулювати у таку модель (рис. 1).

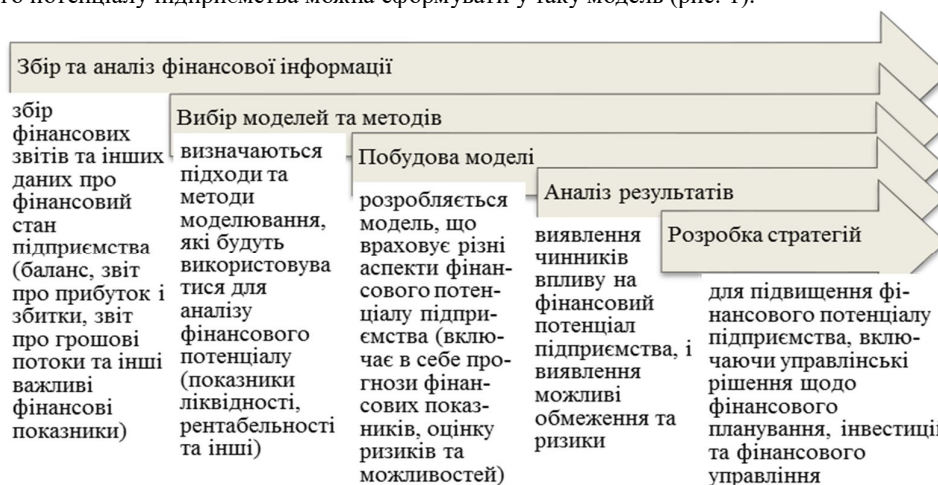


Рис. 1. Етапи організації моделювання діагностики фінансового потенціалу підприємства

Джерело: [сформовано авторами]

Після впровадження стратегій залишається необхідність систематично моніторити фінансовий стан підприємства та коригувати стратегії, якщо це необхідно, для досягнення поставлених фінансових цілей.

Зазначимо, види діагностики в процесі управління можуть використовуватись саме для діагностики фінансового потенціалу підприємства і різняться за критеріями, такими як методологія, об'єкти аналізу, цілі та інші [3, 4]. Наведена класифікація може стати орієнтиром для визначення напрямку діагностики фінансового потенціалу підприємства в залежності від конкретних потреб та завдань дослідження (рис. 2).

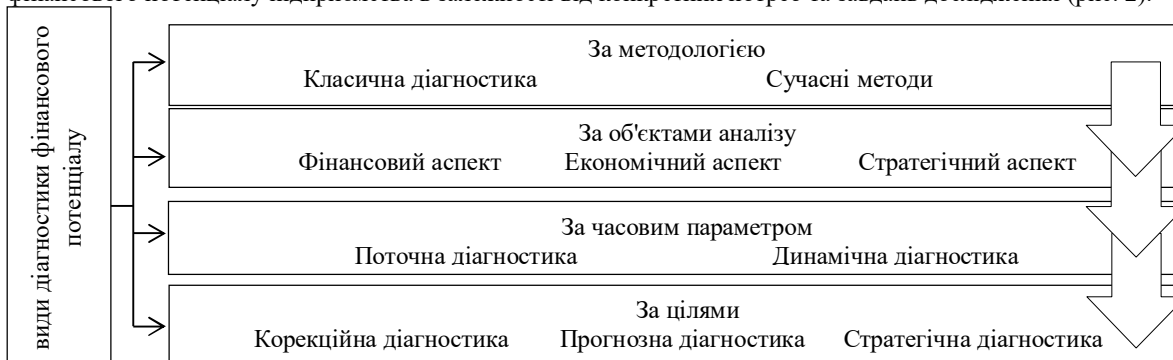


Рис. 2. Класифікація видів діагностики фінансового потенціалу підприємства

Джерело: [сформовано авторами]

Класифікація видів діагностики фінансового потенціалу підприємства ґрунтується на особливостях проведення аналітичної оцінки діяльності суб'єктів господарювання. В її основі лежить оцінка фінансового потенціалу на основі стандартних методів та моделей, таких як аналіз балансу, звіт про прибуток і збитки, розрахунок різних коефіцієнтів, застосування методів використання сучасних фінансових інструментів та

технологій, таких як фінансові моделі, штучний інтелект, аналітика великих даних. За об'єктами аналізу діагностика фінансового потенціалу підприємства враховує особливості оцінки фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, оборотність капіталу, також економічних чинників, таких як ринкова кон'юнктура, торговельна політика, конкуренція на ринку та оцінку стратегічних напрямків розвитку, інноваційних можливостей і конкурентних переваг. Важливим є визначення проблемних та слабких сторінок для подальшого коригування фінансової стратегії, проведення аналізу фінансового потенціалу для прогнозу майбутніх тенденцій та ризиків, визначення можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Наступним етапом в управлінні фінансовим потенціалом підприємства є обрання методів, показників та способів, за якими можна зробити узагальнення і підвести підсумки щодо успішності та якості управління ними. На основі методів оцінки використання фінансового потенціалу підприємства лежить аналіз результатів його діяльності в окремих напрямках, з урахуванням факторів впливу та виявлення можливостей для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. За рівнем узагальнення показників виокремлено методи оцінювання за допомогою системи показників. Створення системи показників спрямоване на розгляд їх значущості в ізоляції одне від одного, щоб оцінити результати роботи підприємства в різних сегментах діяльності.

В управлінні фінансовим потенціалом підприємства значне місце має діагностика фінансового потенціалу, що враховує систематичну й глибоку оцінку з використанням різних підходів, етапів, методів та прийомів аналізу [5, 6]. Механізм моделювання діагностики фінансового потенціалу підприємства, орієнтований на загальні функції управління в сучасному підприємницькому середовищі, таких як планування, контроль, прийняття рішень і оцінка результатів, стає більш ефективним та адаптивним до вимог та потреб підприємства за умови послідовності та взаємодоповнюваності (рис. 3).

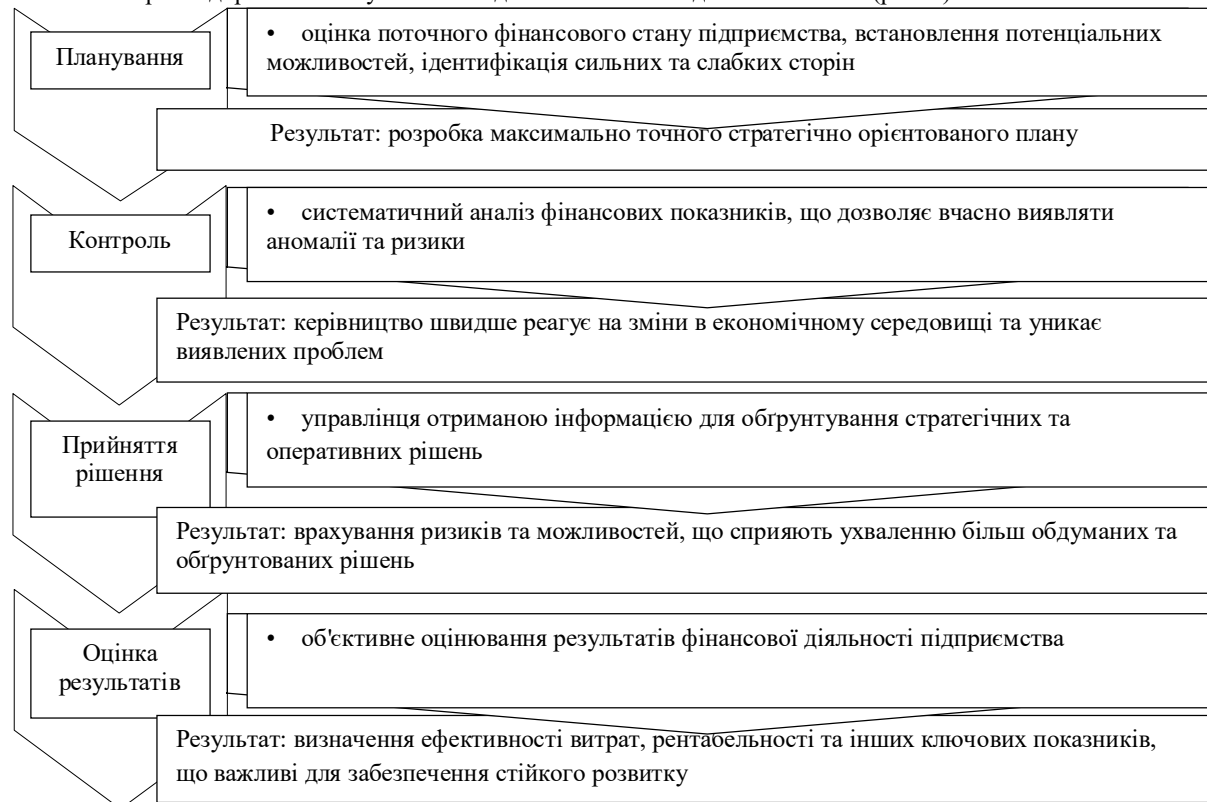


Рис. 3. Етапи моделювання механізму діагностики фінансового потенціалу підприємства

Джерело: [сформовано авторами]

Моделювання механізму діагностики фінансового потенціалу підприємства допоможе трансформувати загальні функції управління, створивши їх більш адаптивними, інформативними та спрямованими на досягнення стратегічних цілей підприємства [7]. Підходи до системності та цілісності процесів у сучасному управлінні дозволяють підприємствам ефективніше використовувати ресурси та уникали фінансових ризиків.

Моделювання фінансової діагностики підприємства насамперед орієнтується на врахування специфіки сучасного суб'єкта господарювання, покликана забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковому періоді за рахунок впровадження у діяльність наступних характеристик. Означення ядра фінансової діагностики, механізму її функціонування та функціональні елементи її реалізації [4, 8]. Ці

складові, взаємодіючи та доповнюючи один одного, забезпечують ефективну управлінську дійсність, що спрямована на досягнення мети підприємства та основної цілі максимізації фінансової забезпеченості підприємства. Глибоке розуміння системи впливу факторів на забезпечення принципів діяльності щодо конкурентної позиції, фінансового менеджменту та політика в інших сферах основної діяльності. Постійний моніторинг, контроль на нагляд за здійсненням фінансових, виробничих та господарських операцій, виявлення ризикових місць, оцінка результатів діяльності підприємства, побудова висновків про рівень фінансової дисципліни та ряд інших складових, дотримання їх у процесі діагностики дозволить утримати якість управління фінансовою діяльністю підприємства та продовжити його існування.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, нами відзначена важливість систематичного моніторингу фінансового стану підприємства та коригування стратегій після їх впровадження. Такі дії орієнтують на постійну потребу в аналізі та оновленні стратегічних напрямків для досягнення фінансових цілей. Зазначена класифікація видів діагностики фінансового потенціалу підприємства може служити орієнтиром для визначення напрямків діагностики, враховуючи конкретні потреби підприємства. Використання різних методів, прийомів та індикаторів для аналізу фінансового потенціалу підприємства створює методологію та методіку його фінансової діагностики. Це підкреслює потребу в комплексному підході до діагностики. Оцінка рівня використання фінансового потенціалу через систему показників є ключовим методом оцінки результативності та ефективності діяльності підприємства.

Використання моделювання для діагностики фінансового потенціалу підприємства розглядається як засіб покращення загальних функцій управління. Воно дозволяє створити більш адаптивні, інформативні та спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства методи. Діагностика фінансового потенціалу повинна включати аналіз для прогнозування майбутніх тенденцій та ризиків, що дає можливість визначення проблем, слабких сторінок та шляхів коригування фінансової стратегії. Моделювання фінансової діагностики підприємства орієнтоване на забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді через врахування сучасних вимог та характеристик.

Тож, загальна оцінка полягає в тому, що фінансова діагностика має визначну роль в вдосконаленні управління фінансовим потенціалом підприємства та вдосконаленні його діяльності для досягнення стратегічних цілей.

### Література

1. Блащак Б.Я. Фінансовий потенціал у структурі потенціалу підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). № 3, 2019, С. 74-78.
2. Кононенко Ж., Грибовська Ю., Карнаухова Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 47, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>
3. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. № 4, 2019. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1326/1/document.pdf>
4. Куліш Г.П., Чепка В.В. Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. *Статистика України*. № 1, 2017. С. 29-35.
5. Купира М.І., Колтунович О.В., Сокол Х.Я. Фінансовий потенціал підприємства: формування та детермінанти нарощення. *Економічний форум*. № 1, 2021. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/186/174](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/186/174)
6. Левченко Н.М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*. № 2, 2012. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2012/32.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2012/32.pdf)
7. Партин Г.О., Задерецька Р.І., Граціян О.В. Формування фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. № 1, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4754>
8. Савчук Я.О. Моделювання фінансової діагностики підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 3. 2017. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/3\\_2017\\_ukr/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/3_2017_ukr/20.pdf)

### References

1. Blashchak B.Ia. Finansovyi potentsial u strukturi potentsialu pidpriemstva. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia. Tom 30 (69). № 3, 2019, S. 74-78.
2. Kononenko Zh., Hrybovska Yu., Karnaukhova H. Informatsiino-analitychne zabezpechennia v systemi upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomika ta suspilstvo. № 47, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>.
3. Kosteniuk Yu.B. Modeliuvannia potentsialu pidpriemstva dlia rozrobky stratehii upravlinnia. Statystyka Ukrainy. № 4, 2019. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1326/1/document.pdf>
4. Kulish H.P., Chepka V.V. Finansovyi potentsial pidpriemstva ta yoho rol v umovakh nestabilnosti ekonomiky. Statystyka Ukrainy. № 1, 2017. S. 29-35.
5. Kupyra M.I., Koltunovych O.V., Sokol Kh.Ia. Finansovyi potentsial pidpriemstva: formuvannia ta determinanty naroshchennia. Ekonomichnyi forum. № 1, 2021. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/186/174](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/186/174)
6. Levchenko N.M. Finansovyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta pidkhody do diahnostryky. Investytzii: praktyka ta dosvid. № 2, 2012. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2012/32.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2012/32.pdf)
7. Partyn H.O., Zaderetska R.I., Hratsian O.V. Formuvannia finansovoho potentsialu pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. № 1, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4754>
8. Savchuk Ya.O. Modeliuvannia finansovoi diahnostryky pidpriemstva. Infrastruktura rynku. Vypusk 3. 2017. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/3\\_2017\\_ukr/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/3_2017_ukr/20.pdf)



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-20>

УДК 336.743

Ольга РУЗАКОВА

Вінницький кооперативний інститут

<https://orcid.org/0000-0002-4796-9703>

e-mail: [olgarkv81@gmail.com](mailto:olgarkv81@gmail.com)

Світлана КОЛОТІЙ

Вінницький кооперативний інститут

<https://orcid.org/0000-0002-4677-7451>

e-mail: [svetlanakolotiv@ukr.net](mailto:svetlanakolotiv@ukr.net)

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРИПТОІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ

У статті проводиться аналіз сучасного ринку криптоіндустрії, розглядається його роль, значення, динаміка використання та можливості подальшого застосування в нашій країні. Досліджено переваги та недоліки криптовалюти як засоби платежу, розглянуто тенденції її розвитку в Україні та в цілому світі. Найбільш поширеними сучасними криптовалютами в Україні є Bitcoin, Ripple, Ethereum, Tether. Проведено аналіз ринку криптовалюти, в результаті якого було зроблено висновок про позитивну динаміку її застосування в нашій країні. Оцінена динаміка співвідношення капіталізації ринку криптовалют до показників ВВП. Досліджено вплив військових подій на розвиток криптоіндустрії. Досліджено внесок світової криптоспільноти у благодійні українські фонди. Зазначено переваги новітніх технологій в умовах війни, зокрема швидкість та оперативність обробки транзакцій, відсутність обмежень, притаманних класичним фінансам.

Проаналізовано вітчизняний та світовий досвід регулювання криптовалюти. Зазначено на необхідності розробки подальших заходів регулювання ринку криптовалюту у законодавчому ключі. Запропоновано можливі напрямки розвитку криптовалюти та перспективи їх розвитку.

Ключові слова: криптовалюта, криптоіндустрія, біткойн, блокчейн, стейблкоїн.

Olga RUZAKOVA, Svitlana KOLOTIY

Vinnitsia Cooperative Institute

## CURRENT TRENDS OF THE CRYPTOINDUSTRY DEVELOPMENT IN UKRAINE

The article analyzes the modern crypto industry market, examines its role, significance, dynamics and possibilities of further application in our country. The history of the cryptocurrency concept is presented. The development path of the domestic cryptoindustry from complete non-recognition to attempts to regulate this sphere by law is illustrated.

The advantages and disadvantages of cryptocurrency as a payment were studied, the trends of its development in Ukraine and in the whole world were considered. The research identified three main groups of digital currencies and assets: cryptocurrencies, stablecoins, and digital currencies of central banks. The first group includes traditional cryptocurrencies, that is, those that are not backed by other assets and have a decentralized register of owners (Bitcoin, , Ripple, Ethereum). The second group of digital currencies and assets includes stablecoins — cryptocurrencies backed by one asset or a basket of some assets. The third group includes digital currencies of central banks, which are currently issued in a limited way as part of pilot projects, or government-issued cryptocurrencies.

An analysis of the cryptocurrency market was conducted; a conclusion about the positive dynamics of the use of cryptocurrency in our country was made. The dynamics of the ratio of the cryptocurrency market capitalization to the indicators of GDP are estimated.

The impact of military events on the cryptoindustry development was studied. The contribution of the global crypto-community to Ukrainian charitable foundations was studied. The advantages of the latest technologies in the war conditions are indicated, in particular, the speed and efficiency of transaction processing, the absence of restrictions inherent in classical finance. The domestic and global experience of cryptocurrency regulation is analyzed. It is noted that it is necessary to develop further measures to regulate the cryptocurrency market in a legislative manner. It is proposed to create associations consisting of IT lawyers, cyber police and blockchain developers. This stimulates the emergence of new methods of combating terrorism and the development of a new legislative model.

Possible directions of cryptocurrency development and prospects for their development are proposed.

Keywords: cryptocurrency, crypto industry, bitcoin, blockchain, stablecoin.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Cryptocurrency (криптовалюта) – різновид цифрової валюти, емісія та облік якої виконується децентралізованою платіжною системою повністю в автоматичному режимі (без можливості внутрішнього чи зовнішнього адміністрування). Історія виникнення поняття криптовалюти сягає кінця 20-го століття. У 1998 році, Сатоші Накамото, опублікував документ, що описує систему електронних платежів, яку він назвав "Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System", яка дозволяє користувачам безпечно передавати цифрові кошти один одному без посередництва банків та інших фінансових установ. З моменту появи першої криптовалюти біткойн (Bitcoin) минуло понад дванадцять років і за цей час на ринку з'явилося безліч цифрових валют та активів, що виконують різні функції. Проте як в економічній літературі, так і в рамках законодавчого регулювання на світовому рівні та на рівнях окремих країн відсутнє загальноприйняте розуміння економічної природи та сутності криптовалюти.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

В роботах провідних вчених та економістів питанню функціонування криптовалют присвячено чимало місця. Звичайно, науковий стан криптоіндустрії та практичний досвід її реалізації у розвинутих країнах світу знаходиться на вищому рівні, про що свідчать роботи таких авторів, як Глейзер Ф. Фолі С., Кіріазіс Н., Корбет С., Фама Е.[1-5]. Проте питанням розвитку крипто валюти на українському ринку досить велику вагу приділяють й провідні вітчизняні вчені та економісти. Серед них слід відмітити таких науковців, як Арутюнян Е., Гусєва І., Колдовський А., Лук'янов В. [6-9]. Поширенню криптовалют в Україні сприяє, зокрема, організація «BitcoinFoundationUkraine», засновник якої М. Чобанян ініціював запуск першої української Bitcoin-біржі.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Не зважаючи на значну кількість публікацій, присвячених криптоіндустрії залишаються невивченими чимало аспектів. Стрімкий розвиток криптовалют у світі, глибока фінансова та політична кризи в умовах війни визначають актуальність дослідження сучасних тенденцій функціонування цього фінансового інструменту на ринку України, оцінку їх позитивних та негативних особливостей, розгляду правових основ функціонування та IT-аспектів захисту і підтримки.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку криптоіндустрії в Україні.

### Виклад основного матеріалу

Законодавство України пройшло довгий шлях від невизнання криптовалют до намагання законодавчо врегулювати цю сферу. Так, у 2014 році у листі-роз'ясненні від Національного банку України криптовалюта Bitcoin визначалася «як грошовий сурогат, який не має забезпечення реальною вартістю і не може використовуватися фізичними та юридичними особами на території України як засіб платежу, оскільки це протирічить нормам українського законодавства». На сьогодні, законодавство про віртуальні активи складається з Конституції України, міжнародних договорів, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», Закону України «Про віртуальні активи» та інших законів, а також прийнятих на їх виконання нормативно-правових актів. Підписання Президентом України Закону України «Про віртуальні активи» №2074-ІХ від 17 лютого 2022 року стало важливим кроком до визначення правового статусу й детінізації ринку крипто валют [10].

Набуття чинності Законом України «Про віртуальні активи»:

- ✓ сприятиме ефективному розвитку ринку віртуальних активів;
- ✓ збільшить надходження до державного бюджету через оподаткування операцій з криптовалютою;
- ✓ надасть можливість фізичним та юридичним особам на території України, які фактично володіють віртуальними активами, розпоряджатись ними згідно із чинним законодавством;
- ✓ сприятиме розбудові ринкової інфраструктури віртуальних активів на основі вже наявного світового досвіду, побудові в Україні принципово нових регуляторних механізмів;
- ✓ забезпечить можливість надання учасникам ринку віртуальних активів безпечних та якісних послуг;
- ✓ сприятиме збільшенню інвестицій в економіку України;
- ✓ зменшить частку тіньової економіки, що пов'язана з інвестиціями у віртуальні активи фізичних та юридичних осіб в Україні.

Наростаючий інтерес до криптовалют обумовлений їх перевагами. Більшість криптовалют функціонують децентралізовано, тобто на гарантіях мільйонів користувачів у всьому світі, а також вони не схильні до інфляції. Криптовалютні транзакції мають високу швидкість обробки і пов'язані з низькими витратами. При цьому всі дані, необхідні для реєстрації в системі та її використання, надійно захищені. Це дозволяє учаснику угод бути єдиним власником коштів. Все це, безперечно, робить цей фінансовий інструмент привабливим для учасників ринку криптовалют. Крім того, в Україні інтерес до криптовалют пов'язаний і з загальною недовірою до банків. Але деякі з переваг криптовалют є водночас і її недоліками. Так, повні анонімність і конфіденційність транзакцій роблять можливим спекулювання валютою та використання її для вчинення протиправних діянь, таких як торгівля людьми, контрабанда наркотиків, фінансування тероризму тощо. Найбільшою проблемою криптовалют зараз залишається різке коливання курсу. Окрім цього, через відсутність регулюючих механізмів немає гарантії збереження електронних криптогаманців. Недоліками криптоіндустрії також є висока мінливість криптовалюти, ймовірні заборони з боку національних регуляторів, неможливість поновити гроші у гаманці у разі втрати пароллю [6].

На сьогодні можна виділити три основні групи цифрових валют та активів: криптовалюти, стейблкоїни та цифрові валюти центральних банків. До першої групи належать традиційні криптовалюти, тобто ті, що не

забезпечені іншими активами та мають децентралізований реєстр власників. Найбільш відомий з них біткойн. Дослідження показують, що він використовується переважно як спекулятивний актив [1] і обмежено — як засіб платежу певними групами економічних агентів. Найчастіше мова йде про обслуговування угод, пов'язаних із обігом наркотиків [2], ухиленням від сплати податків та іншою протиправною діяльністю. Ripple [3] позиціонується як транскордонна платіжна система, що дозволяє переводити кошти з однієї країни в іншу, минаючи ланцюжок банківських операцій та посередників. Ethereum [4] використовується як платформа для укладання смарт-контрактів, тобто угод, виконання яких забезпечується за допомогою алгоритмів на базі технології блокчейн.

До другої групи цифрових валют та активів відносяться стейблкоїни — криптовалюти, забезпечені одним активом або кошиком деяких активів, наприклад, фіатних валют (встановлених рішенням держави), інших криптовалют або товарів (забезпечених золотом, нафтою). Стейблкоїни [5] використовуються переважно для торгівлі на криптовалютних біржах як засіб платежу та для переказу коштів за кордон.

До третьої групи належать цифрові валюти центральних банків (Central bank digital currency або CBDC), які в даний час емітуються обмежено в рамках пілотних проектів або державні криптовалюти, що випускаються урядом [5].

З рис. 1 видно, що у перші роки розвитку ринку криптовалют його масштаб залишався на низькому рівні, проте з часом почала простежуватися тенденція до зростання.

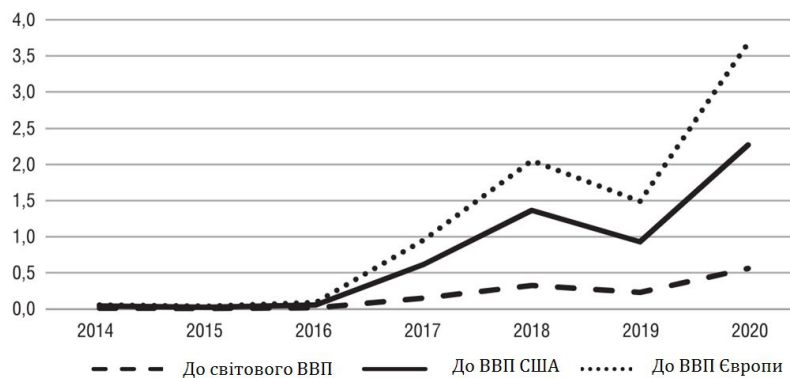


Рис. 1. Співвідношення капіталізації ринку криптовалют до показників ВВП (всіх ординат, %)   
 Джерело: за даними Світового банку та агрегатора <https://coinmarketcap.com/>.

Початок війни надав поштовх не тільки для загальної воєнної мобілізації військовозобов'язаних громадян України, але й для згуртування ІТ-юристів та відкриття паралельного ІТ-фронту з боку нашої держави. Безумовно, криптоіндустрія не могла залишитись непоміченою та викликала неабиякий інтерес у суспільства. Криптовалюта стала одним із найбільших каналів фінансування Збройних Сил України та ефективним способом збереження коштів на час інфляції. Крім того, через обмеження в проведенні валютних операцій під час воєнного стану використання цифрових активів допомогло спростити та прискорити постачання гуманітарної та військової допомоги.

В дослідженні аналітичної блокчейн-компанії Chainalysis 2022-го року йдеться про те, що Україна посіла третє місце в глобальному рейтингу поширення криптовалют серед населення після В'єтнаму та Філіппін. Ми стали першою державою, уряд якої відкрив збір грошей у криптовалюті, залучивши на воєнні потреби майже 200 млн доларів в еквіваленті. Щоб українці отримали якісні практичні знання з використання віртуальних активів, Мінцифра разом із експертами форсайту "Віртуальні активи 2030" розробили базовий курс із криптограмотності. Теоретична частина допоможе зрозуміти, як працюють технології блокчейн та криптоактиви, практична — отримати базові навички для роботи з новим класом активів [11].

За даними аналітиків блокчейн-компанії Crystal Blockchain, світова криптоспільнота задонатила благодійним українським фондам понад \$184 мільйони на підтримку України. Українські митці та блокчейн-фахівці за підтримки Мінцифри створили перший NFT-музей META HISTORY та випустили понад 600 унікальних віртуальних експонатів. Його мета – зафіксувати кожен день нашої боротьби з першого дня російської вторгнення, показати світу силу спротиву українських захисників. Команда проекту збрала близько \$1 мільйона через продаж NFT-творів на допомогу Україні. Криптокейс України показує, як можна використовувати новітні технології в умовах війни. Успіх криптофандрейзingu пояснюється швидкістю та оперативністю обробки транзакцій, відсутністю обмежень, притаманних класичним фінансам.

Коли Нацбанк ввів обмеження на електронні грошові перекази та зняття іноземної валюти в зв'язку з воєнною ситуацією, можливості крипторинку дозволили оперативно забезпечувати постачання військової та гуманітарної допомоги. Децентралізовані криптоактиви спрацювали ефективною альтернативою. Для ситуацій, в яких швидкість транзакцій вимірюється життями, можливість здійснення розрахунків у крипті

без жодних затримок слугувала важливим та реально працюючим інструментом найшвидшого задоволення потреб армії, зберігала життя, та виступала запорукою нашої перемоги над ворогом [12].

Не варто відкидати, що операції із криптовалютою можна використовувати для обходу санкцій, виведення коштів із країн, легалізації доходів, отриманих внаслідок незаконної або сумнівної діяльності, тощо.

Одним із найважливіших аспектів, який повинен бути підконтрольним під час війни, є доступ до можливостей ринку осіб, які перебувають або є резидентами території держави-окупанта. З одного боку, блокування або застосування іншого роду санкцій щодо користування такими сервісами може суперечити ідеї ринку. З іншого боку, такі гравці ринку зобов'язані дотримуватись загальних правил боротьби з відмивання коштів, набутих злочинним шляхом.

Для уникнення фінансування тероризму, ліцензовані криптогравці повинні імплементувати наступне:

1. Повне блокування доступу до вебсайту з IP-адреси з локалізацією на території держави-окупанта.
2. Блокування акаунтів громадян держави-окупанта, які перебувають на території держави-окупанта.
3. Встановлення лімітів на обсяг сервісу користування гаманцями для громадян держави-окупанта, які не перебувають за її межами. Цей факт повинен бути підтверджений документально. Та верифікація таких акаунтів повинна проводитись з особливою уважністю – одночасним наданням документів, що підтверджують легальне отримання доходів, підтвердження адреси проживання та інші класичні банківські перевірки. Обов'язковою є також перевірка таких осіб на статус PER та на наявність контактів із військовими.
4. Створення нових робочих місць, які будуть займатися виявленням підозрілої діяльності тих чи інших криптогравців. Перш за все, таким тривожним знаком є неодноразовий обіг великої суми транзакції. Також слід враховувати поведінку гаманця, на який здійснюються такі транзакції.
5. Тісну співпрацю з локальним фінансовим регулятором в аспекті надання інформації про підозрілу діяльність криптогравців.

Створення спільнот ентузіастів, які складатимуться з IT-юристів, кіберполіції та блокчейн-розробників, також стимулюватиме появу нових методів та способів боротьби з тероризмом та розроблення нової законодавчої моделі реагування на сучасні відносини.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що з моменту створення криптовалюти вона стала досить популярним інвестиційним інструментом та засобом розрахунків. Криптовалюта як платіжний засіб має переваги та недоліки. До переваг належать: децентралізованість, безпека, конфіденційність, високий рівень прозорості, велика гнучкість в управлінні фінансами. До недоліків криптовалюти можна віднести: волатильність, ризик, пропускну спроможність платежів, відсутність чіткого законодавчого регулювання. З цього можна зробити висновок, що ще кілька років криптообмін зазнаватиме змін, знадобиться ще багато часу, щоб криптовалюта почала прирівнюватися і правильно регулюватися банківським сектором.

Отже, розвиток криптосфери можна порівняти зі сніговою лавиною: сьогодні з'являються нові монети, терміни та поняття. Але за умов постійного удосконалення IT-технологій, належного криптографічного захисту, законодавчого регулювання, покращення інфраструктури функціонування нового виду грошей, зважаючи на динаміку зростання курсів та загальну капіталізацію, криптовалюти займатимуть усе більш помітне місце в житті українців. Для цього потрібні заходи з популяризації криптоіндустрії, юридичні консультації для бізнесу та фізичних осіб, стимулювання появи ліквідного ринку (наприклад, гривня-біткоїн), створення IT-програм для систематизації знань в галузі криптовалют.

### **Література**

1. Глейзер Ф., Циммерманн К., Хаферкорн М., Вебер М., Зірінг М. Біткоїн – актив чи валюта? Розкриття прихованих намірів користувачів. ECIS. 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2425247](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2425247)
2. Фолі С., Карлсен Дж., Путніньш Т. Наркотики та біткоїни: скільки незаконної діяльності фінансується за допомогою криптовалют? Огляд фінансових досліджень. 2019. Вип. 32. № 5. С. 1798-1853.
3. Кіріазіс Н., Пападаму С., Корбет С. Системний огляд бульбашкової динаміки цін на крипто валюти. Дослідження в галузі міжнародного бізнесу та фінансів. 2020. Випуск 54(С). С. 101-254.
4. Корбет С., Люсі Б., Ярова Л. Тимчасовість міток: Bitcoin та Ethereum. Фінансові дослідницькі листи. 2018. Вип. 26(С). С. 81-88.
5. Фама Е., Френч К. П'ятифакторна модель ціноутворення активів. Журнал фінансової економіки. 2015. Вип. 116. № 1. С. 1-22.
6. Аругонян Е. Крипта під час війни: зброя чи порятунк? 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20241123-kripta-pid-chas-vijni-zbroya-chi-poryatunok>

7. Гусєва І., Петрова Т. Тенденції розвитку криптовалют на ринку України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(1). С. 48-50.
8. Колдовський, А.В., Чернега К.В. Проблемні аспекти теоретичного осмислення криптовалюти, як явища сучасної інформаційної економіки. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. Суми : УАБС НБУ. 2015. Вип. 42. С. 100-110.
9. Лук'янов В. С. Зародження ринку криптовалюти в інформаційно-мережевій парадигмі. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 8. С. 436-441.
10. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 № 2074-ІХ// Офіційний сайт Верховної Ради України «Законодавство України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>.
11. Криптоактивність. Протиправне заволодіння криптоактивами. Юридична практика. 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pravo.ua/articles/kryptoaktyvnist/>
12. Виклики для криптоіндустрії в Україні в умовах війни. Економічна правда. 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/30/695597/>

### References

1. Glaser F., Zimmermann K., Haferkorn M., Weber M., Sierin M. Bitcoin – Asset or Currency? Revealing Users' Hidden Intentions. 2014. [Electronic resource]. – Access mode: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2425247](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2425247)
2. Foley S., Karlsen J., Putnigš T. Drugs and Bitcoin: How Much Illegal Activity Is Financed Through Cryptocurrencies? The Review of Financial Studies. 2019. Vol. 32. No 5. P. 1798–1853.
3. Kyriazis N., Papadamou S., Corbet S. A Systematic Review of the Bubble Dynamics of Cryptocurrency Prices. Research in International Business and Finance. 2020. Vol. 54(C). P. 101–254.
4. Corbet S., Lucey B., Yarovaya L. Datestamping the Bitcoin and Ethereum Bubbles. Finance Research Letters. 2018. Vol. 26(C). P. 81–88.
5. Fama E., French K. A Five-Factor Asset Pricing Model. Journal of Financial Economics. 2015. Vol. 116. No 1. P. 1–22.
6. Harutyunyan E. Crypt during the war: weapon or salvation? 2022. [Electronic resource]. – Access mode: <https://mind.ua/openmind/20241123-kripta-pid-chas-vijni-zbroya-chi-poryatunok>
7. Guseva I., Petrova T. Development trends of cryptocurrencies on the Ukraine market. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management. 2017. Vol. 24(1). P. 48-50.
8. Koldovskiy, A.V., Chernega, K.V. Problematic aspects of the theoretical understanding of cryptocurrency as a phenomenon of the modern information economy. Problems and prospects of the development of the banking system of Ukraine: a collection of scientific papers. Sumy: UABS NBU. 2015. Vol 42. P. 100-110.
9. Lukyanov V. S. The origin of the cryptocurrency market in the information and network paradigm. Actual problems of the economy. 2014. No. 8. P. 436-441.
10. About virtual assets: Law of Ukraine dated February 17, 2022 No. 2074-IX// Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine "Legislation of Ukraine". [Electronic resource]. – Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>.
11. Cryptoactivity. Illegal possession of crypto-assets. Legal practice. 2023. [Electronic resource]. – Access mode: <https://pravo.ua/articles/kryptoaktyvnist/>
12. Challenges for the crypto industry in Ukraine in the conditions of war. Economic truth. 2022. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/30/695597/>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-20>

УДК 339.138

Людмила ЛАРКА

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

<https://orcid.org/0000-0002-8184-5464>

e-mail: [assorti2342@gmail.com](mailto:assorti2342@gmail.com)

## ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*У статті досліджено особливості періоду повоєнного відновлення економіки України та їх вплив на склад портфелю інструментів цифрового маркетингу підприємств. Обґрунтовано, що у повоєнний період для планування маркетингової діяльності підприємств актуальними будуть положення концепції антикризового маркетингу. Визначено найбільш поширені інструменти цифрового маркетингу. Запропоновано визначення поняття «портфель інструментів цифрового маркетингу підприємства». Розроблено алгоритм формування портфелю інструментів цифрового маркетингу підприємства. Визначено, що аудит маркетингової діяльності підприємства є фундаментом для формування портфелю інструментів цифрового маркетингу підприємства. Визначено, що проведення маркетингових досліджень сприятиме підвищенню точності планування маркетингової антикризової програми підприємства. Запропоновано застосовувати критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику при виборі оптимальних альтернатив досягнення маркетингових цілей підприємства у повоєнний період. Визначено, що проведення моніторингу рівня раціональності складу портфелю інструментів цифрового маркетингу підприємства є необхідною умовою контролю маркетингової діяльності підприємства. Досліджено доцільність орієнтування на проактивну стратегію при здійсненні маркетингової діяльності.*

*Ключові слова: цифровий маркетинг; портфель інструментів цифрового маркетингу; антикризове управління; антикризовий маркетинг; бізнес-середовище; маркетинговий бюджет, сценарії.*

Larka LUDMILA

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

## FORMATION OF THE PORTFOLIO OF DIGITAL MARKETING TOOLS OF THE ENTERPRISE UNDER THE RECOVERY OF THE ECONOMY OF UKRAINE

*The article examines the peculiarities of the period of post-war recovery of the Ukrainian economy and their influence on the composition of the portfolio of digital marketing tools of enterprises. The purpose of the article is to develop an algorithm for forming a portfolio of digital marketing tools for an enterprise in the period of post-war recovery, to clarify the concept of a "portfolio of digital marketing tools of an enterprise." It is substantiated that in the post-war period, the provisions of the concept of anti-crisis marketing will be relevant for planning the marketing activities of enterprises. The most common digital marketing tools are identified. The definition of the term "portfolio of digital marketing tools of the enterprise" is proposed. An algorithm for forming a portfolio of enterprise digital marketing tools has been developed. It was determined that the audit of the enterprise's marketing activity is the foundation for the formation of the enterprise's portfolio of digital marketing tools. It was determined that conducting marketing research will contribute to increasing the accuracy of the planning of the enterprise's anti-crisis marketing program. It is proposed to apply decision-making criteria in conditions of uncertainty and risk when choosing optimal alternatives for achieving the company's marketing goals in the post-war period. It was determined that monitoring the level of rationality of the company's portfolio of digital marketing tools is a necessary condition for controlling the company's marketing activities. The expediency of focusing on a proactive strategy in the implementation of marketing activities has been investigated. It has been studied that in recent years the tools of digital marketing have been constantly improved and this allows it to be considered as an opportunity to spend the marketing budget of enterprises more rationally. The portfolio of digital marketing tools can include content marketing, SEO, contextual and targeted advertising, advertising in social networks, e-mail marketing, influencer marketing, lead generation, complex analytics, viral marketing.*

*Keywords: digital marketing; a portfolio of digital marketing tools; crisis management; anti-crisis marketing; business environment; marketing budget, scenarios.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Формування портфелю маркетингових інструментів підприємства забезпечує умови для підвищення ефективності маркетингової діяльності, більш ефективному використанню основних ресурсів підприємства. Період відновлення економіки України передбачається досить складним, оскільки втрати від бойових дій носять катастрофічний розмір. Саме тому для переважної більшості підприємств нагальною потребою стане така організація господарської діяльності, при якій забезпечується економічне використання обмежених бюджетів підприємства. Розвиток цифрового маркетингу в період пандемії COVID-19 забезпечив маркетингове ефективним та недорогим інструментарієм, який дозволяє раціонально витратити обмежені маркетингові бюджети. Саме тому актуальною проблематикою дослідження є аналіз процедури формування портфелю інструментів цифрового маркетингу в кризових умовах, спричинених війною.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню особливостей повоєнного стану економіки України присвячені роботи Хмарської І. А., Кучерявої К. Я., Клімової І. О. [1], Багорки М. О., Рошук М. О. [2], Покровської Н.М. [3], Охріменко О. О.,

Попова Р. О. [4]. Специфіку застосування інструментів цифрового маркетингу в кризових умовах проаналізовано у роботах Гречаник О.Є., Хлебнікової Т.М. [5], Романчукевич М. Й., Білецької І. М. [6]. Сучасні тенденції цифрового маркетингу висвітлено у роботах Шефер М., Гетьман О. [7], Рябової І. Б., Шевкопляс І. М. [8], Марчук О.О. [9]. У роботах [10] – [12] висвітлено значення цифрового маркетингу для залучення та утримання споживачів в умовах кризових та посткризових ситуацій.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на достатню кількість публікацій з питань цифрового маркетингу, відкритими залишаються питання особливостей формування портфелю інструментів цифрового маркетингу підприємства в умовах повоєнного відновлення економіки України. Потребують уточнення питання стосовно визначення поняття «портфель інструментів цифрового маркетингу підприємства».

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є розроблення алгоритму формування портфелю інструментів цифрового маркетингу для підприємства у період повоєнного відновлення, уточнення поняття «портфель інструментів цифрового маркетингу підприємства».

### **Виклад основного матеріалу**

Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І. О. сформулювали основні фактори, які впливатимуть на темпи повоєнного відновлення України: масштаби воєнних втрат, складність залучення інвестицій для відновлення ділової активності підприємств, несприятлива кон'юнктура ринку праці [1]. Автори вбачають виходом зі складної повоєнної ситуації орієнтацію на стратегію реалізації активної економічної політики. Активна економічна політика неможлива без нарощування маркетингового потенціалу підприємств. Однією з найвагоміших складових маркетингового потенціалу, у свою чергу, є портфель інструментів цифрового маркетингу, який не потребує суттєвих фінансових впливів, але забезпечує якісне дослідження цільової аудиторії.

Багорка М. О., Рошук М. О. визначають функції антикризового управління, яке буде актуальним у повоєнному відновленні України: діагностування кризових явищ, моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств, розроблення антикризової програми, створення стратегічних резервів [2, с. 5].

Розглянемо, які інструменти цифрового маркетингу можуть забезпечити реалізацію наведених вище функцій антикризового управління. Для діагностування кризових явищ підприємств, моніторингу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств, доцільно використовувати такий інструментарій цифрового маркетингу, як онлайн маркетингові дослідження. На етапі розроблення антикризової програми актуальними будуть такі інструменти цифрового маркетингу, як контент маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, e-mail маркетинг як складові антикризового маркетингу, які дозволяють більш раціонально використовувати маркетинговий бюджет підприємств.

Покровська Н.М. підкреслює, що шлях відновлення економіки України у повоєнний період буде унікальним та включатиме такі етапи:

- стабілізація економічної системи;
- відновлення економічної системи;
- модернізація економіки України для інтеграції з ЄС [3, с. 45].

Охріменко О.О., Попов Р. О. визначили основні принципи повоєнного відновлення України: партнерство, спрямованість на реформи, прозорість, підзвітність і верховенство права, демократична участь, залучення багатьох стейкхолдерів, гендерна рівність та інклюзія, сталий розвиток [4].

Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М., Темченко О.В. визначають два пріоритетних напрями розвитку маркетингу, які будуть актуальними у повоєнний період:

- агресивна маркетингова політика;
- захисна політика маркетингу.

В умовах кризи (у повоєнний період) не всі інструменти цифрового маркетингу є ефективними. Так, SEO-маркетинг демонструє обмежену ефективність, оскільки він орієнтований на довгострокову перспективу та потребує значних вкладень. Обмеженнями для застосування контекстної реклами є те, що користувачі не шукають продукцію, яка до цього часу є їм невідомою; мобільний маркетинг більш ефективний для нагадування [5].

Романчук М. Й., Білецька І. М. досліджують особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. До ключових інструментів цифрового маркетингу автори відносять: контент-маркетинг, SEO, контекстну та таргетовану рекламу, рекламу в соціальних мережах, e-mail-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг, лідогенерацію, комплексну аналітику, вірусний маркетинг. Причому автори дослідили відповідність інструментів цифрового маркетингу фазам маркетингової «воронки». Так, на фазі потрапляння до «воронки» ефективними будуть контекстний маркетинг, SEO; на фазі «поінформованість» – e-mail-маркетинг, лідогенерація; на фазі «інтерес» – вірусний маркетинг, інфлюенсер-маркетинг, на фазі

«бажання купити» – таргетована реклама, реклама в соціальних мережах; на фазі «здійснення покупки» – комплексна аналітика [6].

Шефер М., Гетьман О. проаналізували основні маркетингові сфери, які в сучасних умовах охоплюються інструментарієм цифрового маркетингу: аналітика та трафік, онлайн брендинг, блогінг та створення контенту, підтримка клієнтів, електронна комерція, e-mail маркетинг, реклама, SEO, SMM, створення вебсторінок та лідогенерація [7, с. 72].

Рябов І. Б., Шевкопляс І. М. порівнюють традиційний та цифровий маркетинг. До недоліків цифрового маркетингу автори відносять невелике охоплення аудиторії, менше форматів взаємодії, неможливість застосування всім видам бізнесу [8]. На нашу думку, таке визначення недоліків цифрового маркетингу є дискусійним. Розвиток цифрового маркетингу у період пандемії COVID-19 настільки розширив склад портфелю інструментів цифрового маркетингу, що визначені авторами недоліки вже не є актуальними. Наприклад, під час жорстокого локдауну саме цифровий маркетинг виявився єдиною можливістю здійснення маркетингової діяльності для усіх видів бізнесу.

Марчук О. О. конкретизує цифрові канали цифрового маркетингу: мережу Інтернет, мобільні пристрої, локальні мережі, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, POS-термінали [9, с. 297].

У роботі Недопако Н. М. систематизовано інструменти цифрового маркетингу: контекстна реклама, медійна реклама, SEO, вебсайт, товарні агрегатори, SMM, e-mail маркетинг, ремаркетинг [10, с. 44].

Узагальнюючи наведені вище теоретичні аспекти набору інструментів цифрового маркетингу, запропонуємо визначення поняття «портфель інструментів цифрового маркетингу підприємства» як комбінацію цифрових технологій маркетингу, яка дозволяє реалізовувати комплекс маркетингу підприємства в онлайн режимі. Запропонуємо алгоритм формування портфелю інструментів цифрового маркетингу підприємства у повоєнний період.

На першому етапі потрібно провести аудит маркетингової діяльності підприємства з метою визначення:

– збитків, спричинених воєнними діями;

– діагностування наявного маркетингового потенціалу підприємства у розрізі елементів комплексу маркетингу «4P».

На другому етапі доцільно організувати проведення маркетингового дослідження з метою визначення змін кон'юнктури цільового ринку підприємства, обумовленими війною.

На третьому етапі виникає потреба у розробленні програми антикризового маркетингу. Програма антикризового маркетингу узгоджується із загальною стратегією розвитку підприємства, ураховуючи можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства.

На четвертому етапі доцільно обґрунтувати комплекс маркетингових рішень підприємства, що передбачає:

– формулювання цілей маркетингової діяльності підприємства;

– формулювання альтернативних варіантів досягнення маркетингових цілей підприємства;

– порівняльний аналіз альтернативних варіантів досягнення маркетингових цілей підприємства;

– вибір оптимального варіанту досягнення маркетингових цілей підприємства на основі критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності (критерій Вальда, критерій оптимізму, критерій Севіджа, критерій Гурвіца).

На п'ятому етапі здійснюється закріплення маркетингових цілей за виконавцями та вибір інструментів цифрового маркетингу, що сприятимуть досягненню цих цілей.

Обраний набір інструментів цифрового маркетингу і являтиме собою портфель інструментів цифрового маркетингу. При здійсненні маркетингової діяльності підприємства у повоєнний період обов'язковим є постійний моніторинг раціональності портфелю інструментів цифрового маркетингу, який передбачає збирання та аналіз інформації щодо досягнення маркетингових цілей підприємства та ефективності витрачання його маркетингового бюджету. Проведення такого моніторингу дозволить підприємству реалізовувати проактивну стратегію, яка полягає не у реагуванні на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства, а у максимально можливому в умовах невизначеності передбаченні сценаріїв розвитку подій та розробленні комплексів маркетингових рішень, які орієнтовані на підвищення готовності підприємства до цих змін, що є особливо актуальним у повоєнний період.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Повоєнне відновлення економіки України відбуватиметься на тлі суттєвих матеріальних і людських втрат, підвищеної ризикованості бізнес-середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів. Наслідками впливу цих факторів будуть складність залучення інвестицій для відновлення ділової активності підприємств на обмеженість їх маркетингових бюджетів. В цих умовах основна увага керівництва підприємств спрямовується на виявленні резервів для підвищення ефективності витрачання коштів у розрізі функціональних підсистем управління підприємством, однією з яких є підсистема управління маркетинговою діяльністю.



В останні роки інструментарій цифрового маркетингу постійно удосконалювався і саме це дозволяє його розглядати як можливість більш раціонального витрачання маркетингового бюджету підприємств. До складу портфелю інструментів цифрового маркетингу можуть входити контент-маркетинг, SEO, контекстна та таргетована реклама, реклама в соціальних мережах, e-mail-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг, лідогенерація, комплексна аналітика, вірусний маркетинг. Формування портфелю інструментів цифрового маркетингу підприємства повинно ґрунтуватися на результатах проведення маркетингового аудиту з метою визначення наявного маркетингового потенціалу підприємства та розроблення стратегії управління ним з позиції концепції антикризового маркетингу. Проведення маркетингових досліджень слугуватиме інструментарієм для визначення сценаріїв розвитку бізнес-середовища підприємства та формування цілей його маркетингової антикризової програми. Обґрунтування комплексів маркетингових рішень підприємства доцільно здійснювати із застосуванням критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

### Література

1. Хмарська І.А., Кучерява К.Я., Клімова І.О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України / І.А. Хмарська, К.Я. Кучерява, І.О. Клімова // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – Режим доступу: [http://eprints.zu.edu.ua/34619/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34619/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf) – (Дата звернення 11.11.2023). – Назва з екрана.
2. Багорка М. О., Рошук М. О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління / М. О. Багорка, М. О. Рошук // Регіональна економіка та управління. – 2021. – № 3(33). – С. 4 – 8.
3. Покровська Н.М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти / Н.М. Покровська // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2022. – № 4 (274). – С. 41 – 47.
4. Охріменко О.О., Попов Р.О. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень / О.О. Охріменко, Р.О. Попов // Економіка і суспільство. – 2022. – № 45. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1913/1841> – (Дата звернення 06.11.2023). – Назва з екрана.
5. Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М. Digital-маркетинг як інструмент антикризового розвитку підприємств / О.Є. Гречаник, Т.М. Хлебнікова // Економіка і суспільство. – 2022. – № 43. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1767/1703> – (Дата звернення 06.11.2023). – Назва з екрана.
6. Романчукевич М.Й., Білецька І.М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи / М. Й. Романчукевич, І. М. Білецька // Ефективна економіка. – 2021. – № 8. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/78.pdf) – (Дата звернення 06.11.2023). – Назва з екрана.
7. Шефер М., Гетьман О. Ефективні інструменти імплементації цифрового маркетингу / М. Шефер, О. Гетьман // Економічний вісник університету. – 2019. – № 41. – С. 67 – 74.
8. Рябов І. Б., Шевкопляс І.М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві / І.Б. Рябов, І.М. Шевкопляс // Ефективна економіка. – 2020. – № 12. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/95.pdf) – (Дата звернення 06.11.2023). – Назва з екрана.
9. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління / О.О. Марчук // Економіка і суспільство. – 2018. – № 17. – С. 296 – 299.
10. Недопако Н.М. Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект / Н.М. Недопако. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 2(32). – С. 43 – 48.
11. Ларка Л. С. Діагностика ефективності маркетингових досліджень в системі антикризового менеджменту / Л. С. Ларка // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6. Т. 1. – С. 224 – 227. – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N6Part1\(312\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N6Part1(312).pdf) – (Дата звернення 06.02.2023). – Назва з екрана.
12. Божок А. Тенденції цифрового маркетингу: інструменти залучення споживачів / А. Божок // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 4 (24). – С. 27 – 32.

### References

1. Khmarska I.A., Kucheriava K.Ia., Klimova I.O. Osoblyvosti pislivoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of the post-war economic recovery of Ukraine] / I.A. Khmarska, K.Ia. Kucheriava, I.O. Klimova // Economy and society. – 2022. – № 42. — [Elektronnyy resurs]: [http://eprints.zu.edu.ua/34619/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34619/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf)
2. Bahorka M. O., Roshchuk M. O. Antykrizoviy marketynh yak osnovnyi skladnyk stratehichnogo upravlinnia [Anti-crisis marketing as the main component of strategic management] / M.O. Bahorka, M. O. Roshchuk // Регіональна економіка та управління. – 2021. – No. 3(33). – С. 4 – 8.
3. Pokrovska N.M. Kontseptualni zasady pislivoiennoho vidnovlennia Ukrainy, ekonomichni aspekty [Conceptual principles of post-war reconstruction of Ukraine, economic aspects] / N.M. Pokrovska // Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after V. Dala. – 2022. – No. 4 (274). – С. 41 – 47.

4. Okhrimenko O.O., Popov R.O. Povoienna vidbudova Ukrainy: potentsial ta stratehiia peretvoren [Post-war reconstruction of Ukraine: potential and strategy of transformations] / O.O. Okhrimenko, R.O. Popov // Economy and society. – 2022. – No. 45. – [Elektronnyj resurs]: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1913/1841>
5. Hrechanyk O.Ie., Khliebnikova T.M. Digital-marketynh yak instrument antykryzovoho rozvytku pidpriemstv [Digital marketing as a tool for anti-crisis development of enterprises] / O. Ie. Hrechanyk, T.M. Khliebnikova // Economy and society. – 2022. – No. 43. – [Elektronnyj resurs]: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1767/1703>
6. Romanchukevych M.I., Biletska I.M. Osoblyvosti vykorystannia suchasnykh instrumentiv marketynhu v umovakh kryzy [Peculiarities of using modern marketing tools in crisis conditions] / M. I. Romanchukevych, I. M. Biletska // Efficient economy. – 2021. – No. 8. – [Elektronnyj resurs]: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/78.pdf)
7. Shefer M., Hetman O. Efektyvni instrumenty implementatsii tsyfrovoho marketynhu [Effective digital marketing implementation tools] / M. Shefer, O. Hetman // Economic Bulletin of the University. – 2019. – No.41. – P. 67 – 74.
8. Riabov I. B., Shevkooplias I.M. Osoblyvosti ta suchasni tendentsii zastosuvannia systemy digital-marketynhu na pidpriemstvi [Peculiarities and modern trends of using the digital marketing system at the enterprise] / I.B. Riabov, I. M. Shevkooplias // Efficient economy. – 2020. – No. 12. – [Elektronnyj resurs]: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/95.pdf)
9. Marchuk O.O. Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument upravlinnia [Digital marketing as an innovative management tool] / O. O. Marchuk // Economy and society. – 2018. – No. 17. – P. 296 – 299.
10. Nedopako N.M. Instrumenty tsyfrovoho marketynhu: teoretychnyi aspekt [Digital marketing tools: theoretical aspect] / N.M. Nedopako // Economy. Management. Business. – 2020. – No. 2(32). – P. 43 – 48.
11. Larka L. S. Diahnostyka efektyvnosti marketynhovykh doslidzhen v systemi antykryzovoho menedzhmentu [Diagnostics of the effectiveness of marketing research in the anti-crisis management system] / L. S. Larka // Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2022. – No. 6. T. 1. – C. 224 – 227. – [Elektronnyj resurs]: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N6Part1\(312\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N6Part1(312).pdf)
12. Bozhok A. Tendentsii tsyfrovoho marketynhu: instrumenty zaluchennia spozhyvachiv [Digital Marketing Trends: Consumer Engagement Tools] / A. Bozhok // Problems and prospects of economics and management. – 2020. – No. 4 (24). – P. 27 – 32.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-21>

УДК 339.94:339.727.22

Ілля БЄЛЯК

Верховна Рада України

<https://orcid.org/0000-0001-8935-8188>

e-mail: [bieliak.vr@gmail.com](mailto:bieliak.vr@gmail.com)

## МІЖНАРОДНЕ ІНВЕСТИЦІЙНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТА ЙОГО РОЛЬ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ПРИМОРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

*Досліджено науково-теоретичні засади міжнародного інвестиційного співробітництва, проаналізовано його вплив на економічний розвиток приморських територій України. Проведено критичний огляд наявних дефініцій досліджуваного поняття, запропоновано власне визначення, що бере до уваги суспільно-економічну природу такого співробітництва. Визначено основну мету досліджуваного явища, підкреслено ключову відмінність міжнародного інвестиційного співробітництва від інших форм транскордонного переміщення капіталу саме наявністю комерційного підґрунтя. Розглянуто попередні напрацювання з формулювання принципів інвестиційного співробітництва, запропоновано власний перелік засад його реалізації. Шляхом побудови поліноміальних регресійних рівнянь досліджено закономірності впливу міжнародного інвестиційного співробітництва на економічний розвиток відповідних територій. Обґрунтовано практичні переваги та обмеження від потенційного збільшення обсягів міжнародного інвестування в повоєнний період.*

*Ключові слова: міжнародне інвестиційне співробітництво; приморські території; повоєнне відновлення; прями іноземні інвестиції; міжнародний рух капіталу.*

Illia BIELIAK

Verkhovna Rada of Ukraine

## INTERNATIONAL INVESTMENT COOPERATION AND ITS ROLE IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE COASTAL AREAS OF UKRAINE

*The article is devoted to the study of the scientific and theoretical foundations of international investment cooperation and the analysis of its impact on the economic development of the coastal areas of Ukraine. It is conducted the critical review of existing definitions of the studied concept. It is proposed the proper definition that considers the socio-economic nature of such cooperation. International investment cooperation should be understood as economic relations formed as a result of international investment and mediating the movement of international investments.*

*It is defined the main purpose of the investigated phenomenon, which consists in making a profit. It is emphasized the key difference between international investment cooperation and other forms of cross-border movement of capital by the presence of a commercial basis that accompanies this process in one way or another. It is considered previous developments in formulating the principles of investment cooperation. It is proposed own list of principles for its implementation: economic expediency, freedom and equality of parties, fair distribution of benefits and risks, regulatory and tax coordination, social, environmental and ethical responsibility, strategic, transparent and contractual nature.*

*By constructing polynomial regression equations of the dependence of the gross product of the coastal regions of Ukraine on direct foreign investment, the regularities of the influence of international investment cooperation on the economic development of the respective territories are investigated. It is determined that such cooperation is characterized by its fundamental importance for the economic growth, its direct impact on the regional economic complex, the marginal possibilities of rational placement of international investments and the unevenness of the positive effect they generate. It is substantiated the practical advantages and limitations of the potential increase in the volume of international investment in the post-war period.*

*Keywords: international investment cooperation; coastal areas; post-war recovery; direct foreign investment; international movement of capital.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Приморські території традиційно вирізняються привабливістю для інвестиційного співробітництва. Природно-ресурсні переваги цих регіонів (у першу чергу, їхнє географічне положення) генерують помітний економічний потенціал, основною перешкодою в реалізації якого, зазвичай, стають внутрішні проблеми, пов'язані з браком фінансування індустріального, інфраструктурного та соціального розвитку. Дієвим інструментом подолання таких обмежень є міжнародне інвестиційне співробітництво, здатне доповнювати вихідні передумови потужного регіонального розвитку необхідним грошовим забезпеченням.

Роль міжнародного інвестиційного співробітництва у забезпеченні сталого розвитку приморських територій вирізняється низкою особливостей. Зокрема, іноземні інвестиції створюють нові робочі місця, що не лише значно покращує стан ринку праці в регіоні, а й позитивно впливає на загальний рівень життя шляхом підвищення доходів, полегшення доступу до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг. Значущою перевагою міжнародного інвестування для приморських територій є сприяння технологічному та інноваційному розвитку, що, своєю чергою, справляє позитивний ефект на екологічну складову, яка є важливим чинником не лише промислово-інфраструктурного, а й рекреаційного потенціалу таких регіонів.

Разом із тим, міжнародне інвестиційне співробітництво пов'язане з вагомими викликами та обмеженнями. Перш за все, іноземні інвестори можуть стикатися з політичними ризиками: транзити влади,

корупція та нестабільність публічної сфери може порушувати стабільність транскордонних потоків капіталів і призводити до втрат і неприйняттого рівня ризиків. На заваді міжнародному інвестуванню можуть ставати правові, податкові обмеження та, навіть, соціокультурні конфлікти. Відтак, особливої актуальності для організації ефективного міжнародного інвестиційного співробітництва набувають науково обґрунтовані засади створення та розбудови належних економічних і правових умов.

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

Міжнародна інвестиційна діяльність, вплив іноземних інвестицій на економічний розвиток, методи організації відповідного співробітництва та інструменти залучення міжнародних інвестицій є доволі популярним предметом досліджень, що пояснюється вагомою роллю, що відіграє міжнародне інвестиційне співробітництво в економічному житті країн, що розвиваються, в тому числі України. Серед вітчизняних дослідників, що розглядають вказані аспекти, варто назвати С. Бестужева [1], О. Лактіонову [2], Ю. Надвірнянського [3], Г. Погріщук та В. Руденко [4], Н. Ситник [5] і К. Фліссак [6].

### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Така прискіплива увага з боку наукової спільноти, втім, недостатньо належно позначилася на дослідженні регіональних аспектів міжнародного інвестиційного співробітництва, зокрема – приморських територій України. Актуальність пошуку напрямів повоєнного відновлення цих регіонів складно заперечити, відтак аналіз впливу міжнародних інвестицій на їх економічний розвиток є важливим науковим завданням.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є визначення науково-теоретичних основ міжнародного інвестиційного співробітництва, обґрунтування його ролі в економічному розвитку приморських регіонів України напередодні повномасштабного вторгнення та у повоєнному відновленні цих територій.

### **Виклад основного матеріалу**

Попри широке використання відповідного терміну в наукових студіях та прикладній професійній діяльності, визначення сутності міжнародного інвестиційного співробітництва досі не отримало належного висвітлення в профільній літературі. У доктринальних джерелах ця категорія частіше за все згадується у зв'язку з формами міжнародних економічних відносин [1, с. 9] або зовнішньоекономічної діяльності [5, с. 17], іноземними інвестиціями [4, с. 123], міжнародним рухом капіталу [7, с. 30-31]. Аналіз профільних публікацій дозволив зібрати нечисленні дефініції досліджуваного поняття, що свідчить про загальний брак розуміння місця та ролі міжнародного інвестиційного співробітництва в сучасній глобалізованій економіці. Цим пояснюється нерепрезентативність вибірки та неможливість узагальнення опрацьованих поглядів відповідно до спільних методологічних рис.

В уявленні колективу авторів під керівництвом Н. Ситник, міжнародне інвестиційне співробітництво є формою зовнішньоекономічної діяльності у сфері інвестиційного бізнесу та виступає у вигляді взаємодії з іноземними партнерами на основі об'єднання спільних зусиль фінансового та матеріального характеру. Таке співробітництво має на меті розширення бази розвитку та випуску експортної продукції, систематичним її оновленням, на основі критерію конкурентоспроможності, що сприяє полегшенню процесів її реалізації на зовнішньому ринку, а також спрямоване на розв'язання подібних проблем [5, с. 17]. Цей підхід зводить до розуміння міжнародного інвестиційного співробітництва до функціональності, лишаючи поза увагою глибинні економічні процеси руху та перетворення вартості внаслідок транскордонного переміщення капіталу та дивідендів. Концентруючись на цьому аспекті, С. Бестужева використовує більш складне поняття – міжнародне виробничо-інвестиційне співробітництво, – яке, на її думку, є процесом міждержавного переміщення капіталу в формі прямих і портфельних інвестицій, та виступає однією з форм, у яких суб'єкти господарювання вступають в міжнародні економічні відносини [1, с. 9]. Загалом підтримуючи таку позицію, варто зазначити, що її вадою є фактичне зведення міжнародного інвестування до виробничої сфери, що не відповідає господарській практиці.

На прикладі співпраці між ЄС і Україною, Ю. Надвірнянський під міжнародним інвестиційним співробітництвом розуміє складну систему відносин, що утворюється комплексною взаємодією регіональної, державної та наднаціональної політики з відповідними інструментами на кожному рівні [3, с. 137]. Такий погляд не дозволяє провести чіткої межі між власне інвестиційним та загальноекономічним співробітництвом як рівнем міжнародних економічних відносин. Схожої думки дотримується К. Фліссак, який вважає, що зміст міжнародного інвестиційного співробітництва збігається з однією з функцій економічної дипломатії: діяльності держави з метою стимулювання ефективного інвестиційного партнерства [6, с. 561]. Ця дефініція зводить сутність аналізованої категорії до ролі органів влади у сфері міжнародного інвестування, що, вочевидь, є надмірним спрощенням її економічного змісту.

Серед непрямо визначень варто звернути увагу на думку О. Лактіонової, яка визначає міжнародне інвестиційне співробітництво через статус системи управління інвестиціями (в межах країни, регіону, галузі

або окремого підприємства), що визначає характер досліджуваного поняття [2, с. 189]. Г. Погріщук і В. Руденко вказують, що тип інтеграції міжнародного інвестиційного співробітництва визначає розподіл потоків прямих іноземних інвестицій на горизонтальні (тобто, такі, що не виходять за межі галузі) та вертикальні (такі, що належать до різних стадій виробництва того ж продукту, а відтак можуть мати міжгалузевий характер) [4, с. 123-124]. На жаль, ці та інші подібні підходи не дають можливості побудувати цілісне уявлення про сутність досліджуваного поняття та його місце в системі категорій міжнародної економіки.

Підсумовуючи розглянутий науковий дискурс, варто визнати, що концептуалізація міжнародного інвестиційного співробітництва далека від завершення, а його дискусійний характер та емпірична невизначеність поки не дозволяють отримати загально визнану дефініцію. Це обґрунтовує необхідність формулювання та введення в науковий оборот власного погляду на сутність аналізованої категорії, яку доцільно розуміти як економічні відносини, що складаються в результаті здійснення міжнародного інвестування та опосередковують рух міжнародних інвестицій.

Ключовою рисою, що визначає комерційну природу міжнародного інвестиційного співробітництва та єднає його з міжнародною інвестиційною діяльністю та міжнародним рухом капіталу, є основна мета – отримання прибутку. Власне, це відділяє міжнародні інвестиції від схожих форм транскордонного переміщення капіталу: приватних переказів, міждержавних грантів і макрофінансової допомоги. Утім, отримання інших економічних (непрямих доходів, управлінського контролю, створення нових робочих місць, розробка нових родовищ корисних копалин тощо) та неекономічних (політичних, соціальних, екологічних тощо) ефектів рівною мірою може спонукати учасників міжнародних інвестиційних відносин до реалізації співробітництва, однак отримання прибутку (дивідендів, процентних доходів, купонних виплат) так чи інакше супроводжуватиме цей процес.

Мета досліджуваного поняття обумовлює принципи, на яких має ґрунтуватися інвестиційне співробітництво. Аналіз наукової літератури показав, що визначення конкретних принципів властиве дослідженням, зосередженим на інвестиційній діяльності окремих підприємств. Наголошуючи на необхідності управляти інвестиційною діяльністю відповідно до системи принципів, К. Орлова розглядає такі: системний підхід та стратегічна орієнтація при визначенні інвестиційних цілей; врахування поточних можливостей підприємства у процесі управління; комплексність, системність та гнучкість у процесі прийняття управлінських рішень; застосування контролю на усіх етапах інвестиційного процесу; об'єктивність застосування стимулів та санкцій у процесі управління. Додатково дослідниця пропонує впровадити принципи альтернативності (формулювання варіативних маршрутів досягнення мети інвестування, їх оцінювання та визначення оптимального) та соціальної відповідальності (ухвалення інвестиційних рішень з огляду на соціально-екологічні аспекти) [8, с. 171].

Т. Сімкова та О. Байда пов'язують ефективність управління інвестиційною діяльністю компанії з дотриманням у її процесі таких принципів: інтегрованості, комплексності, системності, динамічності, цілеспрямованості, поліваріантності, взаємоузгодженості, ефективності, економічної обґрунтованості та зворотного зв'язку [9]. Запропоновані положення частково перетинаються з позицією Є. Діденко та О. Гапіч, які, щоправда, розглядають принципи управління інвестиційною стратегією підприємства. На їхню думку, за аналогією з іншими інструментами стратегічного менеджменту, управління інвестиціями має ґрунтуватися на принципах системності, оптимальності, економічності, адаптивності, безперервності, цілеспрямованості, законності та синергійності [10].

Попри комплексність та наявність обґрунтування, визначені цитованими дослідниками принципи стосуються, в першу чергу, інвестування на мікроекономічному рівні, а відтак сформульовані положення не можуть повністю відбивати засади міжнародного інвестиційного співробітництва, що є значно ширшим поняттям за інвестиційну діяльність підприємства та її стратегію. Тому доцільно запропонувати власний комплекс основних засад реалізації такого співробітництва, які передбачають:

– економічну доцільність, тобто прагматичний підхід учасників міжнародного інвестиційного співробітництва до його розвитку, що включає техніко-економічне обґрунтування майбутніх проєктів і взаємовигідні результати співпраці;

– свободу та рівність сторін, які мають зберігатися протягом всіх етапів співробітництва та мати прояв у добровільному входженні в інвестиційні відносини та добровільному їх завершенні за рішенням будь-якої зі сторін, а також шляхом досягнення консенсусу за принциповими питаннями в процесі реалізації міжнародного співробітництва;

– справедливий розподіл вигод і ризиків, що впливає з попереднього принципу та реалізується через завчасну розробку прозорого механізму участі партнерів у інвестиційних доходах і витратах, у тому числі непередбачених;

– регуляторну та податкову координацію, що передбачає узгодженість та спільну спрямованість адміністративних і економічних інструментів контролю за рухом міжнародних інвестицій з метою досягнення найкращих можливих результатів реалізації спільних проєктів для всіх залучених сторін;

– соціальну, екологічну та етичну відповідальність учасників міжнародного інвестиційного співробітництва шляхом виключення з можливих варіантів співпраці таких, що завдають або потенційно

можуть завдати шкоди суспільно-політичному та екологічному добробуту будь-якої зі сторін, у тому числі через неетичність;

– стратегічний, прозорий та договірний характер відносин, що логічно єднає попередні принципи та визначає обов'язковість довгострокового інвестиційного співробітництва, засади якого закріплюються у відповідній угоді (або комплексі угод) зрозумілим і недвозначним чином.

Прагматичність ставлення суб'єктів, що відповідають за реалізацію міжнародного інвестиційного співробітництва, до дотримання зазначених принципів на регіональному рівні в Україні може бути проаналізована шляхом аналізу наявної законодавчої бази з цього питання (нормативний аспект) або результатів залучення міжнародних інвестицій у господарські комплекси відповідних територій (позитивний аспект). Зважаючи на економічне спрямування цього дослідження, доцільно розглянути вплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) на валовий регіональний продукт (ВРП) причорноморських регіонів (рис. 1).

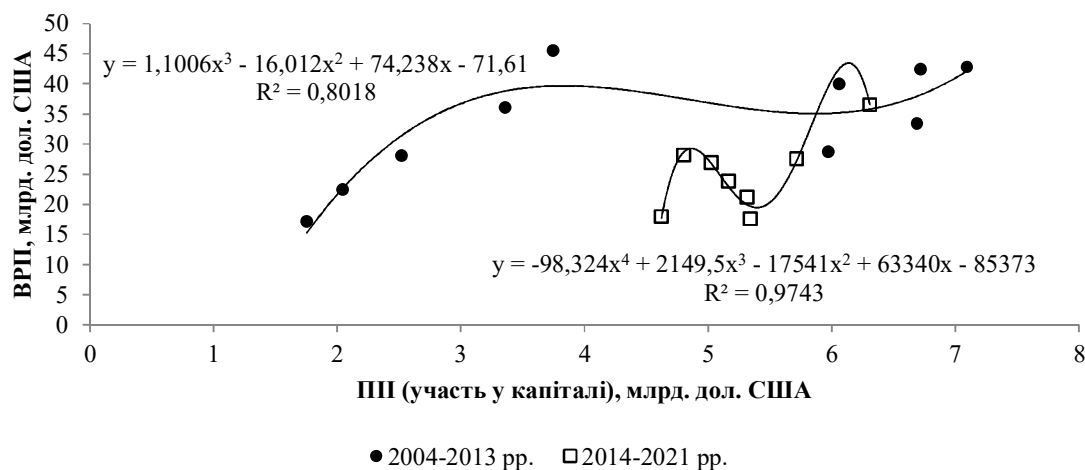


Рис. 1. Моделювання впливу міжнародного інвестиційного співробітництва на економічне зростання причорноморських регіонів України у 2004 – 2013 рр. та 2014 – 2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [11-12].

На рис. 1 представлено одно факторні регресійні зв'язки між обсягом сукупного ВРП приморських областей України (без урахування АР Крим та м. Севастополя) та залишками ПІІ (за інструментами участі в капіталі) у 2004 – 2021 рр. Часовий інтервал аналізу обмежений наявними статистичними даними [11] та складає 18 спостережень, чого недостатньо для достовірного прогнозування, проте вистачає для отримання загального уявлення про кількісний вплив міжнародного інвестиційного співробітництва на економічне зростання зазначених територій. Аналізуючи окремо довоєнний період (2004 – 2013 рр.), можна дійти висновку про наявність помітного впливу ПІІ на ВРП, що доволі достовірно ( $R^2 > 75\%$ ) описується кубічним поліноміальним рівнянням. Для початкового періоду збройної агресії проти України (2014 – 2021 рр.), через малу кількість спостережень, задовільний рівень детермінації моделі може бути досягнутий лише при застосуванні полінома четвертого ступеня. Інтерпретація отриманих рівнянь обумовлена припущенням про статистичну значущість оцінених коефіцієнтів при незалежній змінній та константи.

Спільними рисами для обох періодів є: фундаментальна важливість міжнародних інвестицій для економічного розвитку (на це вказує від'ємна константа); додатна лінійна залежність регіонального господарства від міжнародного інвестиційного співробітництва (позитивний коефіцієнт при незалежній змінній першого порядку); обмежені граничні можливості розміщення ПІІ для реального зростання економіки (від'ємна квадратична залежність); нерівномірність позитивного ефекту від зростання міжнародних інвестицій (додатний коефіцієнт при незалежній змінній третього порядку). Разом із тим, гібридна військова агресія проти України суттєво загострила чутливість економіки приморських регіонів до результатів міжнародного інвестиційного співробітництва – на це вказує підвищення на декілька порядків самих коефіцієнтів при незалежній змінній. Таке становище можна пояснити безпосередньою близькістю цих територій до місць ведення боїв, відтак саме ці регіони першими відчували економічні та неекономічні наслідки війни (міграція робочої сили та бізнесу, згорання комерційних проєктів за міжнародної участі, падіння обсягів споживання та загального рівня життя населення тощо).

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Проведене дослідження показало, що концептуалізація міжнародного інвестиційного співробітництва залишається недостатньо розвинутою та дискусійною, що актуалізує подальші студії

науково-методологічного характеру, відправною точкою для яких може бути авторське визначення цього явища через його суспільну природу як економічних відносин, що супроводжують міжнародне інвестування та рух міжнародних інвестицій. Зважаючи на мету міжнародного інвестиційного співробітництва – отримання прибутку, яка відрізняє його від інших форм капіталовкладень, до принципів його реалізації правомірно відносити економічну доцільність, свободу та рівність сторін, справедливий розподіл вигод і ризиків, регуляторну та податкову координацію, соціальну, екологічну та етичну відповідальність, а також стратегічний, прозорий та договірний характер. Ці принципи формують підґрунтя для ефективного міжнародного інвестиційного співробітництва і допомагають забезпечити взаємовигідні результати для всіх сторін співпраці.

Регресійний аналіз впливу міжнародного інвестування на валовий регіональний продукт приморських територій України дозволив визначити основні закономірності такого взаємозв'язку. Позитивними є: фундаментальна важливість міжнародного інвестиційного співробітництва для зростання економіки та прямий вплив іноземних інвестицій на регіональний господарський комплекс. Варто зважати також на виявлені обмеження для такого співробітництва – граничні можливості раціонального розміщення міжнародних інвестицій та нерівномірність позитивного ефекту, який вони генерують. Ретроспектива першого етапу воєнної агресії проти України показала загострення чутливості економіки приморських регіонів до динаміки міжнародного інвестиційного співробітництва, відтак логічно очікувати ще тісніший зв'язок у роки повномасштабного вторгнення та в часи повоєнного відновлення. Подальші дослідження, проте, вимагають ширшої статистичної бази, доступ до якої наразі обмежений з об'єктивних причин запровадження воєнного стану.

### Література

1. Світове господарство і міжнародні економічні відносини : навч. посіб. За заг. ред. Т.В. Шталь. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 239 с.
2. Лактіонова О.А. Навчальний посібник з дисципліни «Інвестування». Вінниця : ДонНУ ім. В. Стуса, 2019. 256 с.
3. Надвірнянський Ю. Міжнародна інвестиційна діяльність між Україною та Європейським союзом. *Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки*. 2022. № 6. Том 2. С. 136-141.
4. Погрішук Г.Б., Руденко В.В. Інвестування : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 277 с.
5. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. За заг. ред. Н.С. Ситник. Львів : Видавництво «Апріорі», 2019. 460 с.
6. Міжнародні економічні відносини : підручник. За ред. А.І. Крисоватого, Р.С. Зварича. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 660 с.
7. Лаба І.З. Державне регулювання міжнародного переміщення капіталу в малих відкритих економіках : дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.01. Львів, 2019. 233 с.
8. Орлова К.Є. Управління інвестиційною діяльністю як засіб забезпечення розвитку потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 169-174.
9. Сімкова Т.О., Байда О.К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8465>.
10. Діденко Є.О., Гапіч О.В. Управління інвестиційною стратегією підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7489>.
11. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.

### References

1. Svitove gospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosiny : navch. posib. Za zah. red. T.V. Shtal. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2020. 239 s.
2. Laktionova O.A. Navchalnyi posibnyk z dysypliny «Investuvannia». Vinnytsia : DonNU im. V. Stusa, 2019. 256 s.
3. Nadvirnianskyi Yu. Mizhnarodna investytsiina diialnist mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym soiuom. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu : Ekonomichni nauky*. 2022. № 6. Tom 2. S. 136-141.
4. Pohrishchuk H.B., Rudenko V.V. Investuvannia : navch. posib. Ternopil : Ekonomichna dumka, 2014. 277 s.
5. Finansy zovnishnoekonomichnoi diialnosti : navch. posib. Za zah. red. N.S. Sytnyk. Lviv : Vydavnytstvo «Apriori», 2019. 460 s.
6. Mizhnarodni ekonomichni vidnosiny : pidruchnyk. Za red. A.I. Krysovatoho, R.Ie. Zvarycha. Ternopil : ZUNU, 2021. 660 s.
7. Laba I.Z. Derzhavne rehuliuвання mizhnarodnoho peremishchennia kapitalu v malykh vidkrytykh ekonomikakh : dys. ... kand. ekon. nauk. : 08.00.01. Lviv, 2019. 233 s.
8. Orlova K.Ie. Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu yak zasib zabezpechennia rozvytku potentsialu pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*. 2019. Vyp. 32. S. 169-174.
9. Simkova T.O., Baida O.K. Formuvannia systemy upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8465>.
10. Didenko Ye.O., Hapich O.V. Upravlinnia investytsiinoiu stratehiieiu pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7489>.
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Statystychna informatsiia. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Natsionalnyi bank Ukrainy. Statystyka zovnishnoho sektoru. URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-22>

УДК 332.1(447.74)"364"

Наталія КУХАРСЬКА

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

<https://orcid.org/0000-0001-7396-0545>

e-mail: [kuharska.nat@gmail.com](mailto:kuharska.nat@gmail.com)

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ПРИДУНАВ'Я У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

*У статті дано економічний аналіз розвитку портової та логістичної інфраструктури Українського Придунав'я, а саме Ізмаїльському МТП, Ренійському МТП, Усть-Дунайському МТП до початку воєнної агресії росії (2021 р.) та за 2022 р. Підкреслено їх особливе значення після виходу російської федерації з «зернової угоди». Показано руйнація портової інфраструктури в результаті російських повітряних атак на українські дунайські порти. Представлено важливі напрямки розвитку Дунайського регіону у повоєнний період. Окреслено головні заходи, на базі яких можливо створення сучасних логістичних центрів, які забезпечать стійкі транзитні вантажопотоки між Європою та Азією.*

*Ключові слова: Українське Придунав'є, Ізмаїльський морський торговельний порт, Ренійський морський торговельний порт, Усть-Дунайський морський торговельний порт, військова агресія російської федерації.*

Nataliia KUKHARSKA

State University of Intellectual Technologies and Communication

## CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE UKRAINIAN DANUBE REGION IN THE POST-WAR PERIOD

*There is an economic analysis of the development of the port and logistics infrastructure of the Danube region of the Odessa region, through which the following objects passes: the Pan-European International Transport Corridor (ITC) No. 7 (along the Danube River); MTC "Europe-Caucasus-Asia" (TRACECA); deep-sea shipping route "Danube – Black Sea"; The free economic zone (FEZ) "Reni" is located on the basis of the Reni ICC, the Euroregion "Lower Danube". After the beginning of Russia's full-scale war against Ukraine and the blocking of the ports of "Great Odesa" (Odesa, Chernomorsk, Yuzhny), where the trade turnover decreased twice, the ports of the Danube region became an alternative, that in 2022 increased their trade turnover by 3 times compared to 2021 (including Izmail – 2.2 times, Reni – 6.5 times, Ust-Danube – 12.2 times), making it possible to diversify the main routes of Ukrainian agricultural exports (grain, corn, sunflower oil, rapeseed) and import of finished products. The destruction of the infrastructure of the Danube ports is shown as a result of air attacks by the Russian Federation after withdrawing the "grain agreement" in order to completely remove Ukraine from the world grain markets and thereby gain a monopoly on them. To improve the functioning of the Danube region in the post-war period, important directions for the development of ports are presented, which consist in strengthening the security of existing infrastructure facilities, as well as during the design and construction of new facilities; construction of a new Izmail-Reni railway section to ensure stable freight traffic between the two international transport hubs; construction of a bridge across the Danube in the area of the Orlovka-Isaccea ferry crossing from the point of view of diversifying transport routes for road transport on the border with Romania; strengthening cross-border cooperation with Romania, including the integration of the region with the Galati and Reni SEZs. The main activities have been outlined on the basis that makes possible to create modern logistics centers that will ensure sustainable transit cargo flows between Europe and Asia through the territory of Ukraine.*

*Keywords: Ukrainian Danube region, Izmail Sea Trade Port, Reni Sea Trade Port, Ust-Danube Sea Trade Port, military aggression of the russian federation.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Одеська область є важливим транспортним регіоном усієї України: її територією проходять Пан'європейські міжнародні транспортні коридори (МТК) №7 і №9 за Критськими угодами ЄС; МТК «Європа-Кавказ-Азія» (ТРАСЕКА); МТК «Балтійське море – Чорне море»; ГСХ (глибоководний судновий хід) «Дунай – Чорне море»; розташовані вільні економічні зони (ВЕЗ) «Порто-франко» на базі Одеського морського торговельного порту та «Рені» на базі Ренійського морського торговельного порту, а також єврорегіон «Нижній Дунай».

Внаслідок збройної агресії російської федерації проти України ситуація навколо портів Одеської регіону стала вкрай важкою, оскільки з початком активної фази бойових дій російський військовий флот блокував діяльність великих портів, що розташовані на узбережжі Чорного моря. Внаслідок цього показники вантажопереробки трьох найбільших морських портів Одещини (Одеса, Чорноморськ, Південний) зменшилися.

Українські порти Придунав'я є невід'ємною частиною функціонування логістичної системи Одеського регіону та інтегрованою частиною МТК №7 (водного), що відкриває додаткові можливості для ведення торгівлі з країнами, через які проходить ріка Дунай, а саме Молдовою, Румунією, Сербією, Угорщиною, Словаччиною та Австрією.



Тривалий час портам Придунав'я не приділялося достатньої уваги: частка дунайських портів у загальному обсязі перевалки в Україні у 2018-2021 рр. становить 2,5-4,2%, або у вантажообігу 4-6 млн тонн. І лише з початком повномасштабної війни росії проти України ці порти здобули «друге життя».

Саме тому питання повоєнного розвитку портової та логістичної інфраструктури Придунайського регіону з урахуванням усіх проблем, тенденцій і закономірностей, що були викликані в результаті повномасштабної війни, а також тих викликів, з якими стикається наша держава на шляху до європейської інтеграції, є дуже актуальним.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Багато уваги вивченню проблем та перспектив розвитку транскордонного співробітництва України, а особливо Українського Придунав'я, приділялось такими економістами як Гринецький С. [1], Маслов Ю. [2], Рубель О. [3], Студенніков І. [4], Шабанов М. [5], Чимшир В. [6] та ін.

#### Формулювання цілей статті

Зважаючи на значний негативний вплив військових дій росії проти України, метою статті є визначення чинників, що впливають на функціонування логістичної інфраструктури Українського Придунав'я та виявлення основних напрямків подальшої перспективи розвитку дунайських портів у повоєнний період.

#### Виклад основного матеріалу

Від повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, з точки зору впливу на стан логістичної інфраструктури, в Одеській області найбільше постраждав морський транспортний сектор. Це було пов'язано з блокадою російським військовим флотом українських територій на Чорному морі та значним його мінуванням.

Протягом перших тижнів війни були зафіксовані ураження цивільних суден, що сталося через влучання російських ракет і снарядів. В період з 24 лютого по 1 квітня 2022 р. внаслідок агресії рф було пошкоджено 27 суден, 11 з яких – під прапором України. Біля причалів та на рейдах застрягли більше 50 вантажних суден як з українським, так і з іноземним екіпажем [7]. Самі порти стали фактично безлюдними, оскільки їх функціонал було фактично зупинене: працювати в умовах війни виявилось неможливим через реальні загрози знищення суден, контейнерів, складів, а як наслідок – зрвання угод про поставки.

Ситуація навколо портів Одещини, що розташовані на узбережжі Чорного моря, покращилася після звільнення 4 липня 2022 р. острова Зміїний, коли вдалось розблокувати шлях до українських Дунайських портів Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ та відкрити судноплавство гирлом Бистре, що дозволило збільшити пропускну здатність дунайських портів у 3 рази — до 9 суден на добу. 22 липня 2022 р. представники України, Туреччини та ООН у Стамбулі підписали Чорноморську зернову ініціативу (більш відому як «Зернова угода») щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів, яка строком на 120 днів розблокувала порти «Одеса», «Чорноморськ» і «Південний» для експорту зерна та добрив. На той момент в Україні було заблоковано 22 млн тонн зерна [8].

Незважаючи на роботу «зернового коридору», показники ефективності чорноморських портів Одеської області не змогли дійти навіть до половини минулорічних показників. Як результат, загальний обсяг переробки вантажів в Одеській області впав удвічі (рис. 1).

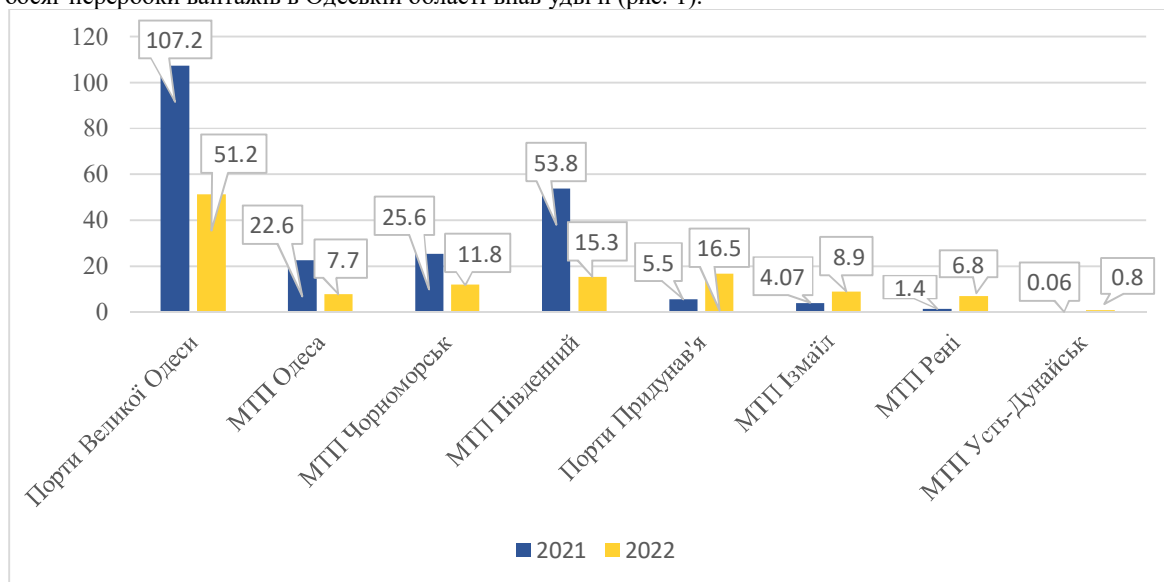


Рис. 1. Товарообіг морських торговельних портів Одеської області, млн. т

Джерело: складено автором на підставі [9]

17 липня 2023 р. росія в односторонньому порядку оголосила про вихід із «Зернової угоди». (Припинення роботи «зернового коридору» призведе до втрати у 2023 р. 2 млрд дол експорту української аграрної продукції [10]).

Після розірвання угоди альтернативою портам «Великою Одесою» стали порти Українського Придніпров'я: Ізмаїльський морський торговельний порт, Ренійський морський торговельний порт, Усть-Дунайський морський торговельний порт (МТП). Тому і держава, і приватні вітчизняні й іноземні інвестори почали розглядати ці порти як нові перспективні транспортно-логістичні проекти, які у майбутньому можуть забезпечувати основні потреби держави в експорті й імпорті продукції. Стратегічною задачею є реалізація проектів в рамках покращення транспортно-логістичної інфраструктури Дунайського регіону через залучення державних і приватних інвестицій у регіон. Це дозволить диверсифікувати основні шляхи експорту та імпорту продукції, що вплине на добробут регіону в цілому.

Наявна логістична інфраструктура дунайських МТП (в розвиток інфраструктури дунайських портів у 2022 р. та у 1 кварталі 2023 р. було залучено близько 97 млн дол [11]) дозволила їм обслуговувати основні види вантажів, що були відправлені як на експорт (зерно, кукурудза, соняшникова олія, рапс тощо), так й імпорт продукції. Ці порти показали значні показники вантажопереробки, збільшивши, загалом, показники обробки вантажів у три рази (рис. 1). Лише за перші 5 місяців 2023 р. морські торговельні порти Українського Придніпров'я перевалили 11,5 млн тонн вантажів.

Кожен з цих портів має свої особливості та спеціалізацію, але разом вони забезпечують українським виробникам та експортерам транспортний доступ до європейських та азійських ринків через міжнародний транспортний коридор №7 по Дунаю.

*Ізмаїльський морський торговельний порт* один з найбільш сучасних і високомеханізованих великих транспортних вузлів на Дунаї, який з'єднує країни Центральної і Північної Європи з країнами Чорного і Середземного морів. Він є європейськими воротами України, в якому тісно переплітається робота морського, річкового, залізничного та автомобільного транспорту.

Можливості причалів порту дозволяють приймати і ставити під вантажні операції судна з осадкою до 7 м, довжиною до 150 м, шириною до 30 м, дедвейтом до 6000 т.

МТП Ізмаїл має власний портовий флот – Українське Дунайське пароплавство (УДП), до складу якого входять буксири-штовхачі, катери, плавкрани, несамохідні суховантажні баржі, бункерувальники, понтони, судна спецпризначення. Крім цього, нові оператори терміналів, а саме ВАТ «Дунайсудносервіс», ПРАТ «Дунайсудноремонт», ПРАТ «ІЦКК», а також будівництво нового терміналу ТОВ СП «Нібулон» з новим елеватором, ввели в дію причали для вантажних операцій із зерновими та рослинною олією [12].

У номенклатурі вантажів на 1-му місці за обсягами перевантаження – хлібні вантажі, на другому – інша агропродукція (олія, шрот, соняшник), на третьому – катуни.

У 2022 р. загальний обсяг вантажів, оброблених в Ізмаїльському порту, склав 8,9 млн т (що в 2,2 рази більш, ніж у 2021 р.), з яких 7,4 млн т було експортовано (в 2,5 разів більш, ніж у 2021 р.) (рис. 2).

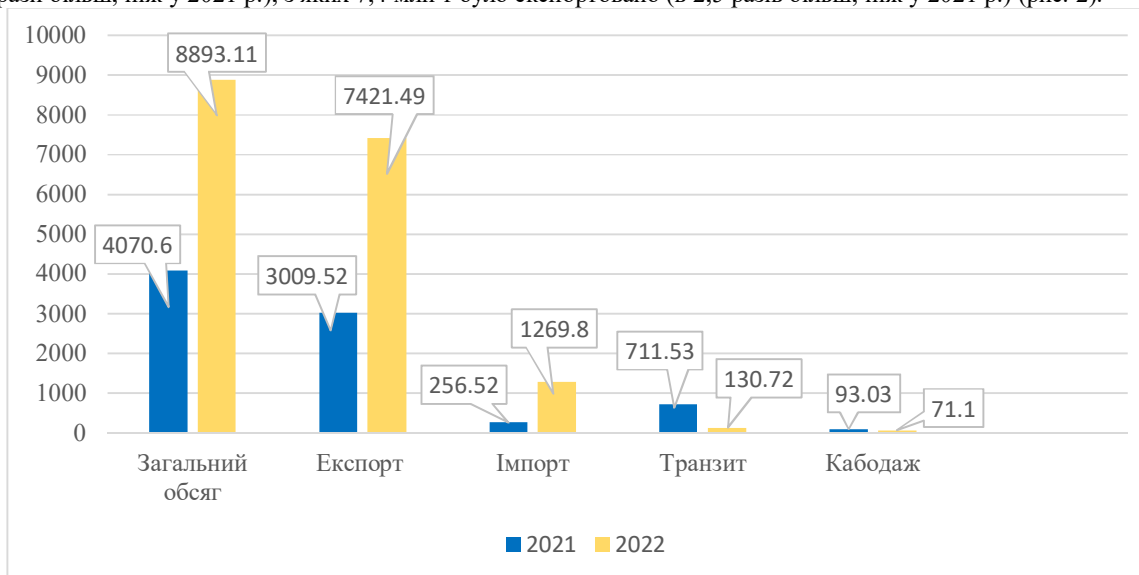


Рис. 2. Обсяг вантажопереробки в Ізмаїльському МТП, тис. т

Джерело: складено автором на підставі [9]

Відповідно до реєстру АМПУ, в Ренійському порту працюють ДП «Ренійський морський торговельний порт», ПП «РеніЛіс», ТОВ «Рені-Термінал», ТОВ «Агро-Рені», ТДВ «Ренійський елеватор», ТОВ «Рені-Лайн», ТОВ «Укрчем», ПП «Ларус Шіппінг», контейнерний термінал «Вікінг Альянс» (який є

єдиним в Україні контейнерним терміналом, що працює після російського військового вторгнення у лютому 2022 р.).

Ренійський МТП є одним із небагатьох морських портів України, який не зупинив свою роботу через російську військову агресію та продовжує обробку морських та річних суден. У 2022 р. МТП Рені показав найкращий результат роботи за всі роки незалежності України: обсяг вантажопереробки склав 6,8 млн т, що у 6,5 разів вище за показники 2021 р. (1,37 млн т) (рис. 3).

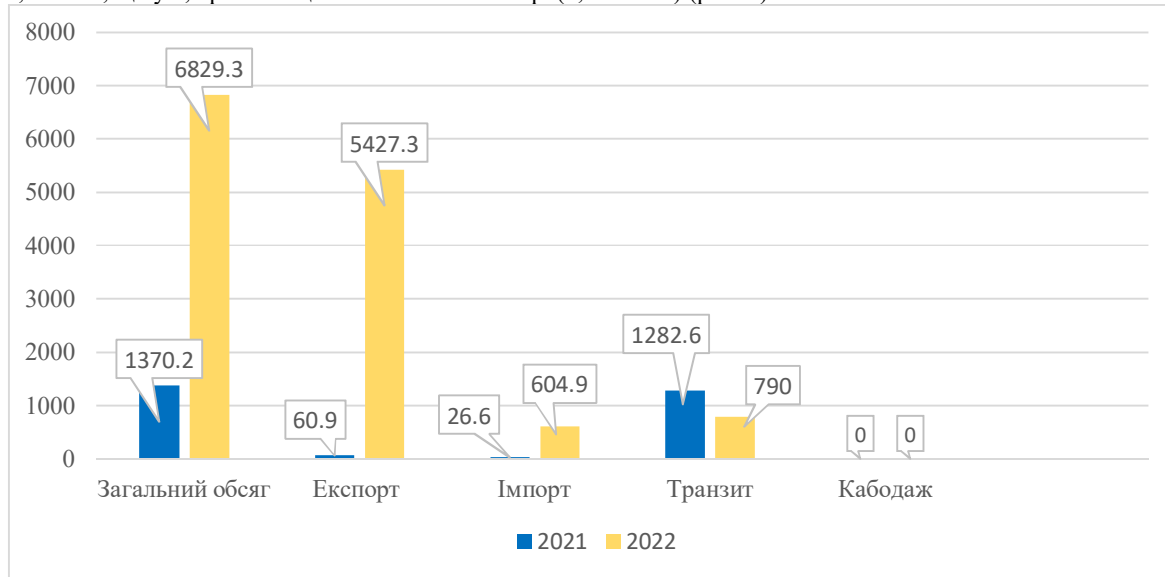


Рис. 3. Обсяг вантажопереробки в Ренійському МТП, тис. т

Джерело: складено автором на підставі [9]

Із серпня 2022 р. ведуться активні роботи по днопоглибленню акваторії порту Рені з доведенням до паспортних глибин. Наразі максимальна глибина біля морських причалів вже складає 7 метрів, що дозволяє приймати всі судна, осадка яких дозволяє пройти через підхідні канали.

У зв'язку з тим, що поблизу є наявність земельних ділянок для промислового будівництва, в Ренійському морському порту планується будівництво мультимодального терміналу «Девелопмент Рені Термінал» із подальшою передачею в оренду на 49 років [13].

Крім того, порт Рені є лідером у впровадженні сучасних технологій та інноваційних рішень для підвищення ефективності та обслуговування клієнтів. Порт активно розвивається, особливо після оголошення про початок реалізації інвестиційного проекту "Порт Рені 2020", який передбачає модернізацію та розширення існуючої портової інфраструктури, включаючи будівництво нових причалів і складів, розширення залізничної та автомобільної інфраструктури, а також впровадження нових технічних систем для більш ефективної та швидкої обробки суден і вантажів [14].

Усть-Дунайський морський торговельний порт (УДМТП) співпрацює з понад 100 міжнародними компаніями та спеціалізується на обробці та перевалці вантажів з морських суден на річкові для подальшого транспортування по Дунаю і навпаки (глибини біля причалів 3,5-4,0 м). До УДМТП приписаний Портпункт Кілія, де розташований зернопереробний комплекс ТОВ "КРАНШИП", з якого експортується зерно в країни Близького Сходу та Середземномор'я, та причал у м. Вилкове, де знаходиться управління порту. У порту також є суднобудівний завод і доки для ремонту суден.

Основною спеціалізацією порту є перевантаження навалювальних, генеральних і рефрижераторних вантажів, у тому числі нафта і нафтопродукти, технічні та продуктові масла, зернові.

Із початком повномасштабного вторгнення УДМТП одним з перших відновив роботу, почав відігравати надважливу роль у світовій продовольчій безпеці та запрацював на максимальну потужність: перевалка виросла понад 12,2 разів. Однак стан майна не дозволяв розраховувати на кращі показники (рис. 4).

**17 січня 2023 р., вперше в історії незалежної України, відбувся он-лайн аукціон, в якому взяли участь 8 компаній, по приватизації державного морського порту Усть-Дунайськ при стартовій ціні 60 млн грн.** Найвища запропонована сума склала 201,3 млн грн. від вінницького ТОВ «Еліксир Україна», яке займається реалізацією комплексних мінеральних добрив, хімічними продуктами, а також переробкою насіння та торгівлею зерном [15]. Сучасний модернізований термінал для перевалки добрив дозволить імпортувати 6 суднами до 30 тис. т на місяць, що складе 600 тис. дол доходу. Тобто річний дохід порту може становити 7 млн дол тільки на перевалці добрив [16].

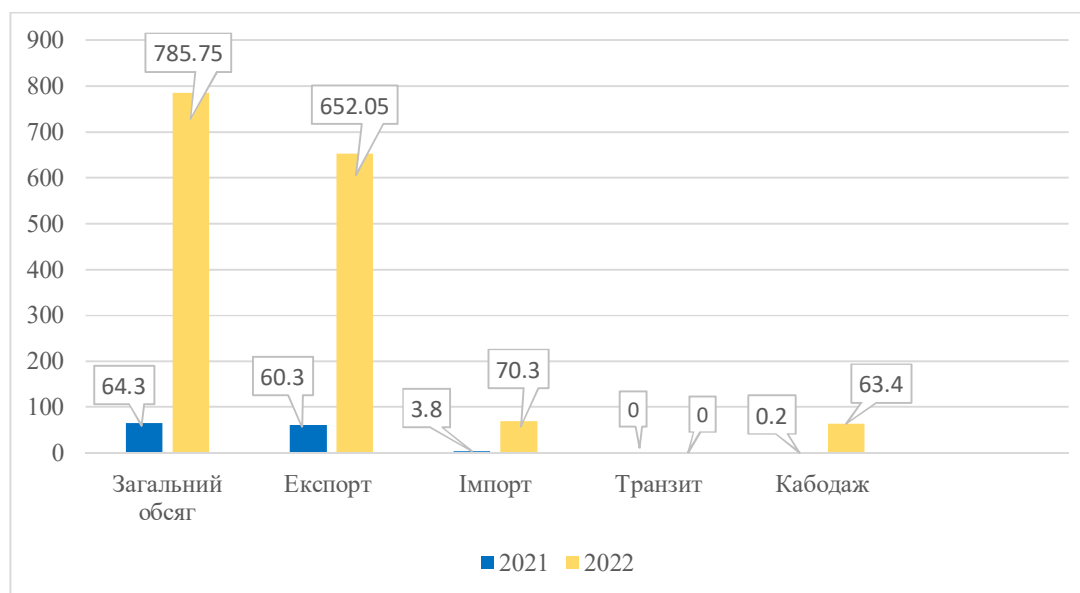


Рис. 4. Обсяг вантажообробки в Усть-Дунайському МТП, тис. т

Джерело: складено автором на підставі [9]

Отже, можна зробити висновок, що через військові дії на території України ефективність портів Українського Придунав'я, як альтернативних шляхів постачання продукції, зросла у декілька разів. Все це говорить про те, що реальна ефективність портів Придунав'я набагато більша, ніж була всі попередні роки, коли їх пропускна здатність, а також інфраструктурна складова не дозволяли цим портам в повній мірі реалізувати свій потенціал. Натомість за період з початку війни і до сьогодення саме ці порти стали основним коридором експорту й імпорту продукції через Україну: за 12 місяців 2022/2023 рр. через порти Дуная Україна експортувала близько 35 млн т зерна, а чистий прибуток трьох МТП за 2022 рік склав 808 млн. грн, у тому числі Ізмаїльський порт отримав 450 млн грн, Ренійський – 356 млн грн, Усть-Дунайський – 3,19 млн грн чистого прибутку [17].

Однак, після припинення «зернової угоди» 17 липня 2023 р., росія почала обстрілювати українські дунайські порти: всього за перші 10 днів на півдні було пошкоджено та частково знищено 26 об'єктів портової інфраструктури та знищено 280 тис т зерна [18]. Результати російських атак на порти Українського Придунав'я показано в таблиці 1. У планах рф повністю прибрати Україну зі світових зернових ринків і тим самим отримати на них монополію.

Таблиця 1

## Порти Українського Придунав'я під час військової агресії росії, 2023 рік

Дата	Порт	Результати повітряних атак росії
21 липня	Одеса	Знищено термінал з зерном, 100 т гороху, 20 т ячменю
24 липня	Рені	Зруйновано зерновий ангар (3 склади з зерном); пошкоджено кілька резервуарів для інших видів вантажів
2 серпня	Ізмаїл	Пошкоджено елеватор та зерновий термінал (40 тис т зерна), резервуари одного з вантажних терміналів, зруйновано морвокзал та адміністративна будівля УДП
16 серпня	Рені	Зруйновано зерносушилка (3-5 тис т с/г продукції), складські приміщення, с/г техніка
23 серпня	Ізмаїл	Знищено зерновий термінал, виробничо-перевантажний комплекс (13 тис т зерна)
4 вересня	Рені	Зруйновано сільськогосподарська техніка, промислові підприємства, склади
7 вересня	Ізмаїл	Пошкоджено елеватор, припортова інфраструктура, адміністративна будівля порту
13 вересня	Рені	Зруйновано припортова інфраструктура, громадянська інфраструктура порту
26 вересня	Ізмаїл	Пошкоджено припортова інфраструктура, зерносушилка, пункти пропуску, склади
6 жовтня	Ізмаїл	Зруйновано зерносушилка, адміністративні будівлі, вантажівки.

Джерело: складено автором

Зараз, через несприятливу логістику, українські аграрії продають 1 тону зерна на 4 долари менше за собівартість. Для покращення ситуації та диверсифікації шляхів перевезення була задіяна поромна переправа через Дунай у населених пунктах Орлівка (Ізмаїльський район Одеської області) й Ісакча (Тулчинський повіт Румунії), довжиною 900 м від одного берегу до іншого, час переходу – 7-8 хвилин. Необхідність повноцінної роботи даного поромного комплексу була викликана проблемою, що пов'язана з розгалуженням шляхів транспортування вантажних автомобілів через кордон з Румунією, оскільки навантаження на пропускний пункт «Рені» стало занадто великим, що призвело до збільшення застою

вантажівок на кордоні. Завдяки роботі поромного комплексу скоротився шлях об'їзду через ПП «Рені» на 200 км, час оформлення вантажів скоротився на 10-12 годин [19].

Для покращення функціонування Українського Придунав'я у повоєнний період виділимо наступні важливі напрямки розвитку регіону.

1. Посилення безпеки існуючих інфраструктурних об'єктів, а також вже при проектуванні та побудові нових об'єктів. Особливо це стосується таких стратегічно важливих споруд, як мости, залізничне сполучення, порти, термінали, сховища, склади, переправи тощо. Подібні об'єкти повинні будуватися з урахуванням воєнних дій, зокрема ракетних, авіаційних, артилерійських ударів.

2. Побудова нової залізничної ділянки Ізмаїл-Рені довжиною 55,3 км. Для того, щоб забезпечити сталі вантажні сполучення між цими двома містами необхідно створити залізничний шлях, який зможе покрити потреби у вантажних перевезеннях для Ізмаїльського та Ренійського МТП, що буде являти собою інтеграцію в єдину транспортно-логістичну мережу півдня Одеської області, включаючи порти Придунав'я, вписуватися в концепцію Пан'європейських МТК №9 та №7 (водного).

До початку воєнних дій в Україні залізничне сполучення між північною та південною частиною Одеської області здійснювалася двома шляхами: дільницею Одеса-Ізмаїл (через Дністровський лиман) та дільницею Одеса-Роздільне-Бендери-Басарабська-Рені.

27 квітня 2022 р. міст через Дністровський лиман було знищено. Тому єдиним шляхом сполучення залишилася міжнародна автомобільна дорога «Одеса-Рені (на м. Бухарест)», яка забезпечує вихід транспортних потоків до Європи, Близького та Середнього Сходу, так як вона є важливою складовою мережі МТК №9, а також МТК «Європа-Кавказ-Азія» (ТРАСЕКА). Однак цей шлях проходить територією Республіки Молдова, а також через невизнану так звану «Придністровську Молдавську Республіку», що ніяк не задовольняє товаро- та пасажирообіг ні регіону, ні країни в цілому.

Виключення із залізничного маршруту Ізмаїл-Рені молдавської ділянки дозволить українському перевізнику, прикордонним, митним та іншим органам державного контролю уникнути повторних операцій по передачі вантажів і знизить час їх доставки на 1,5-3 діб. За рахунок об'єднання цієї залізничної мережі разом з портами Ізмаїлу та Рені може зрости загальна ефективність роботи портів дунайського регіону, що призведе не тільки до залучення додаткових інвестицій, а й до збільшення кількості робочих місць у регіоні, а як наслідок – зросте добробут населення.

3. Побудова мосту через р. Дунай у населених пунктах Орлівка-Ісакча у районі паромної переправи з точки зору диверсифікації транспортних шляхів для автомобільного транспорту на кордоні з Румунією.

Серед вантажоперевізників існує попит на те, щоб зменшити перепробіг через Молдову (с. Джурджулешти), який виникає внаслідок відсутності додаткового прямого сполучення на українсько-румунському кордоні, єдиною природною перешкодою на якому є Дунай. Для України прогнозованим результатом будівництва мосту через Дунай є ліквідація перепробігу у 85 км та створення прямого коридору до Румунії в обхід Республіки Молдова, підвищення інвестиційної привабливості Українського Придунав'я, збільшення потоку туристів з країн Європи, Близького та Середнього Сходу до півдня Одеської області, покращення рівня екологічної безпеки шляхом забезпечення експлуатаційних якостей автомобільної дороги сучасного рівня та оптимальної швидкості дорожнього руху, реалізація проекту транс'європейської транспортної мережі (TEN-N) як пріоритетного інфраструктурного проекту.

4. Транскордонне співробітництво з Румунією, зокрема інтеграцію регіону з ВЕЗ «Галац», яка розташована на березі ріки Дунай на кордоні з Україною та Республікою Молдова та забезпечує зв'язок Середнього Сходу з країнами Європи і Північним морем через канал Дунай – Майн – Рейн, тобто прямий доступ до Пан'європейського МТК №7. Крім цього, не треба забувати, що в Українському Придунав'ї розташована ВЕЗ «Рені», яка в повоєнний період отримує своє «друге дихання» в рамках закону про ВЕЗ з точки зору економічного розвитку та залучення іноземних інвестицій в логістичну інфраструктуру регіону. Бізнес-партнерство з компаніями, що діють в зоні, може сприяти технологічному обміну, підвищенню якості продукції та підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств.

Запропоноване комплексне рішення полягає в об'єднанні в єдину логістичну систему трьох інфраструктурних об'єктів: поромна переправа через Дунай, міст Орлівка-Ісакча та залізнична ділянка Ізмаїл-Рені.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Для портів Українського Придунав'я відкриваються широкі перспективи стати центрами для концентрації контейнерних транзитних вантажів ЄС, на базі яких можуть бути створені сучасні логістичні центри напрямку Захід-Схід, які забезпечували б якісні транспортні послуги транзитних вантажопотоків Міжрегіональної інтермодальної системи (МІС) «за призначенням і точно в строк». Участь точкових вільних економічних зон, розташованих в морських і річкових портах країн – учасниць, МІС є одним з реальних шляхів підвищення інвестиційної привабливості цього регіону.

Для того, щоб українські дунайські порти були конкурентоспроможними, необхідно:

- ✓ забезпечити безпеку судноплавства, зокрема. розмінування морських територій;
- ✓ створити програми страхування військових ризиків для судноплавних компаній, які ведуть

- пряму торгівлю з Україною та повністю розблокувати порти Українського Придунав'я;
- ✓ покращити існуючу інфраструктуру залізничного та автодорожнього транспорту;
  - ✓ залучити інвестиції для модернізації та розвитку портової інфраструктури, включаючи реконструкцію та будівництво причалів і терміналів та покращення технічного оснащення портів;
  - ✓ побудувати новий термінал і хаб, з'єднати порти Рені та Ізмаїл безпосередньо залізницею та залучити приватні інвестиції для будівництва терміналу;
  - ✓ провести масштабне днопоглиблення від гирла Бистрого до Ізмаїла і з'єднати річковий порт з морем глибоководним каналом;
  - ✓ акваторію УДМТП поглибити з 10 до 14 метрів, з'єднати зовнішні води портів Рені та Ізмаїл із зовнішніми водами порту Усть-Дунайськ річковим флотом, де відбуватиметься рейдова перевалка, і він зможе приймати Panamax;
  - ✓ побудувати нові баржи і модернізувати буксирний флот.

Розвиток Дунайських портів сприяє підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародному ринку, а також розвитку транзитних перевезень між Європою та Азією. Інтеграція з Пан'європейськими МТК №7, №9 та ТРАСЕКА сприяє розвитку логістичної інфраструктури регіону, що є важливим фактором в економічному розвитку України. Саме тому подальші дослідження розвитку портів Українського Придунав'я повоєнний період є такими важливими, враховуючи всі проблеми, тенденції та закономірності, які спричинені повномасштабною війною та викликами, які стоять перед нашою країною на шляху до європейської інтеграції.

### Література

1. Гриневецький С. Чи утримає Україна свої позиції на Дунаї? URL: <https://zn.ua/internal/uderzhit-li-ukraina-svoi-pozicii-na-dunae-.html>
2. Маслов Ю. Вмираючий український Дунай. URL: <https://zn.ua/macrolevel/umirayuschiy-ukrainskiy-dunay-331768.html>
3. Рубель О. Інституційні засади формування сталого транспортно-комунікаційного розвитку Дунайського регіону. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionnye-osnovy-ekologizatsii-formirovaniya-ustoychivogo-transportno-kommunikatsionnogo-razvitiya-dunayskogo-regiona/viewer>
4. *План дій Європейської стратегії розвитку Дунайського регіону: аналіз та перспектива впровадження в Україні* / За заг. ред. Кравченко О. В. Львів : «Манускрипт», 2012. 120 с.
5. Шабанов М. Терористичні удари рф по Одещині: руйнації, економічні втрати та перспективи відновлення. URL: <https://rpr.org.ua/news/terorystychni-udary-rf-po-odeshchyni-ruynatsii-ekonomichni-vtraty-ta-perspektyvy-vidnovlennia/>
6. Чимшир В. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності морського порту у рамках розвитку морегосподарського комплексу Придунайського регіону. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionnye-osnovy-ekologizatsii-formirovaniya-ustoychivogo-transportno-kommunikatsionnogo-razvitiya-dunayskogo-regiona>
7. Бурдига І. Що відбувається в морських портах України під час війни. *DW*. 16 травня 2022. *dw.com*. URL: <https://www.dw.com/uk/shcho-vidbuvaetsia-v-morskykh-portakh-ukrainy-pid-chas-viiny/a-61793088>
8. Росія вийшла із "зернової угоди". Що це означає для України та світу. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c72ve44j72qe>
9. Агенція регіонального розвитку Одеської області. URL: <https://rdaod.com.ua/ua/main>
10. Мінус 2 млрд доларів: НБУ підрахував втрати аграріїв від закриття "зернового коридору". URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/minus-2-mlrd-dolariv-nbu-porahuvav-vtrati-1690464099.html>
11. Інвестиції в порти Дунаю зростають. URL: <https://usm.media/investytciji-w-porty-dunaju-zrostatujut/>
12. Морський порт Ізмаїл – Департамент морегосподарського комплексу, транспортної інфраструктури та зв'язку. *Департамент морегосподарського комплексу, транспортної інфраструктури та зв'язку Одеської обласної державної адміністрації*. URL: <https://morhoz.od.gov.ua/moregospodarskyj-kompleks/morskyj-port-izmayil/>
13. У Ренійському порту збудують мультимодальний термінал. URL: <https://biz.censor.net/n3407676>
14. ДП "Ренійський морський торговельний порт". URL: <http://www.portreni.com.ua/>
15. В Україні вперше продали морський порт. URL: <https://agroreview.com/content/v-ukrayini-vpershe-prodaly-morskyj-port-ust-dunajsk-pishov-z-molotka-za-201-mln-grn/>
16. *Орел* І. Вистрілив під час війни. Вінницька компанія купила за 200 млн грн найменший морський порт України. Які перспективи у цього бізнесу? *Forbes.ua*. *Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/ru/money/vistriliv-pid-chas-viiny-vinnitska-kompaniya-kupila-za-200-mln-grn-naymenshiy-morskyj-port-ukraini-yaki-perspektivi-u-tsogo-biznesu-19012023-11166>

17. Порти Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ торік отримали 809 млн чистого прибутку. *Ukrainian Shipping Magazine. Ukrainian Shipping Magazine – Новости судоходства України и мира.* URL: <https://usm.media/porti-izmail-teni-ta-ust-dunajsk-torik-otrimali-809-mln-chistogo-pributku/>
18. Жарикова А. Після виходу з "зернової ініціативи" Росія знищила 280 тисяч тонн українського зерна. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/09/13/704266/>
19. Поромний комплекс Орлівка. URL: <https://www.porom.org/>

### References

- Hrynevets'kyi S. Chy utrymaє Ukrayina svoji pozyciji na Dunayi? Rezhym dostupu: <https://zn.ua/internal/uderzhit-li-ukraina-svoi-poziciji-na-dunae-.html>.
- Maslov YU. Vmyrayuchyy ukrayins'kyi Dunay. Rezhym dostupu: <https://zn.ua/macrolevel/umiravuschiy-ukrainskiy-dunay-331768.html>.
- Rubel' O. Instytutsiyni zasady formuvannya staloho transportno-komunikatsiynoho rozvytku Dunays'koho rehionu. Rezhym dostupu: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionnye-osnovy-ekologizatsii-formirovaniya-ustoychivogo-transportno-kommunikatsionnogo-razvitiya-dunayskogo-regiona/viewer>.
- Plan diy Yevropeys'koyi stratehiyi rozvytku Dunays'koho rehionu: analiz ta perspektyva vprovadzhennya v Ukrayini / Za zah. red. Kravchenko O. V. L'viv : «Manuskrypt», 2012. 120 s.
- Shabanov M. Terorystychni udary rf po Odeshchyni: ruynatsiyyi, ekonomichni vtraty ta perspektyvy vidnovlennya. Rezhym dostupu: <https://rpr.org.ua/news/terorystychni-udary-rf-po-odeshchyni-ruynatsiyyi-ekonomichni-vtraty-ta-perspektyvy-vidnovlennya/>.
- Chymshyr V. Suchasni pidkhody do pidvyshchennya konkurentospromozhnosti mors'koho portu u ramkakh rozvytku morehospodars'koho kompleksu Prydunays'koho rehionu. Rezhym dostupu: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionnye-osnovy-ekologizatsii-formirovaniya-ustoychivogo-transportno-kommunikatsionnogo-razvitiya-dunayskogo-regiona>.
- Burdyha I. Shcho vidbuvayet'sya v mors'kykh portakh Ukrainy pid chas viyny. DW. (2022, Travn 16). *dw.com*. Rezhym dostupu: <https://www.dw.com/uk/shcho-vidbuvaietsia-v-morskykh-portakh-ukrainy-pid-chas-viyny/a-61793088>.
- Rosiya vyshla iz "zernovoyi uhody". Shcho tse oznachaye dlya Ukrainy ta svitu. Rezhym dostupu: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c72ve44j72qo>.
- Ahentsiya rehional'noho rozvytku Odes'koyi oblasti. Website. Rezhym dostupu: <https://rdaod.com.ua/ua/main>.
- Minus 2 mlrd dolariv: NBU pidrakhuvav vtraty ahrariyiv vid zakryttya "zernovoho korydor". Rezhym dostupu: <https://www.rbc.ua/rus/news/minus-2-mlrd-dolariv-nbu-porahuvav-vtraty-1690464099.html>.
- Investytsiyyi v porty Dunayu zrostayut'. Rezhym dostupu: <https://usm.media/investytsiyyi-w-porty-dunaju-zrostajutj/>.
- Mors'kyi port Izmail – Departament morehospodars'koho kompleksu, transportnoyi infrastruktury ta zv'yazku. *Departament morehospodars'koho kompleksu, transportnoyi infrastruktury ta zv'yazku Odes'koyi oblasnoyi derzhavnoyi administratsiyyi.* Rezhym dostupu: <https://morhoz.od.gov.ua/moregospodarskyj-kompleks/morskyj-port-izmail/>.
- U Reniys'komu portu zbuduyut' mul'tymodal'nyy terminal. Rezhym dostupu: <https://biz.censor.net/n3407676>.
- DP "Reniys'kyi mors'kyi torhovel'nyy port". Rezhym dostupu: <http://www.portreni.com.ua/>.
- V Ukraini vpershe prodaly mors'kyi port. Rezhym dostupu: <https://agoreview.com/content/v-ukrayini-vpershe-prodaly-morskyj-port-ust-dunajsk-pishov-z-molotka-za-201-mln-grn/>.
- Orel I. Vystrilyv pid chas viyny. Vinnyts'ka kompaniya kupyla za 200 mln hm naymenshyy mors'kyi port Ukrainy. Yaki perspektyvy u ts'oho biznesu? *Forbes.ua. Biznes, mil'yardery, novyny, finansy, investytsiyyi, kompaniyyi.* Rezhym dostupu: <https://forbes.ua/ru/money/vistriliv-pid-chas-viyni-vinnitska-kompaniya-kupyla-za-200-mln-grn-naymenshiy-morskiy-port-ukraini-yaki-perspektivi-u-tsogo-biznesu-19012023-11166>.
- Porty Izmail, Reni ta Ust'-Dunays'k torik otrymaly 809 mln chystoho prybutku. *Ukrainian Shipping Magazine. Ukrainian Shipping Magazine – Novosti sudokhodstva Ukrainy y myra.* Rezhym dostupu: <https://usm.media/porti-izmail-teni-ta-ust-dunajsk-torik-otrimali-809-mln-chistogo-pributku/>.
- Zharykova A. Pislya vykhodu z "zernovoyi initsiyatyvy" Rosiya znyschyla 280 tysyach tonn ukrayins'koho zerna. Rezhym dostupu: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/09/13/704266/>.
- Poromnyy kompleks Orlivka. Rezhym dostupu: <https://www.porom.org/>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-23>

УДК 658.62

Олена ПАХОЛЮК

Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-3484-0468>

Андрій ДЗЮБИНСЬКИЙ

Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-5156-9852>

Оксана ПЕРЕДРІЙ

Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-5464-2020>

Марина МАРТОСЕНКО

Полтавський НДЕКЦ МВС України  
<https://orcid.org/0000-0001-6296-0320>

## ОСОБЛИВОСТІ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТОВАРІВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

*Під час здійснення експортно-імпортних операцій ідентифікація товарів відіграє важливу роль для забезпечення правильності заповнення митних декларацій, дотримання митних правил, визначення розміру митних зборів та інших платежів. Ідентифікація є попереднім етапом класифікації товарів і має важливе значення для формування товарних потоків, прискорення митних процедур та підвищення їх ефективності. Ідентифікація є попереднім етапом класифікації товарів, і має важливе значення у формуванні товарних потоків, прискоренні проходження митних процедур та підвищенні їх ефективності. При цьому слід зазначити, що чисто товарознавчий підхід до класифікації товарів буде дещо відрізнятися від митного підходу, тому що підхід з митних позицій має дотримуватися основних правил інтерпретації ТН ЗЕД, пояснень, виключень і приміток до розділів та груп, термінології, а також обов'язково враховувати ті властивості, ознаки, показники та методи визначення, які приймаються в якості визначальних і рекомендуються при виділенні класифікаційних угруповань.*

*Ключові слова: ідентифікація, експортно-імпортні операції, класифікація товарів, ТНЗЕД, українська класифікація товарів ЗЕД, мито, митні платежі.*

Olena PAKHOLIUK, Andriy DZIUBYNSKYI, Oksana PEREDRIY

Lutsk National Technical University

Marina MARTOSENKO

Poltava Scientific Research Forensic Centre of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

## PECULIARITIES OF GOODS IDENTIFICATION IN EXPORT AND IMPORT OPERATIONS

*In the course of export and import operations, the identification of goods plays an important role in ensuring the correct execution of customs declarations, compliance with customs regulations, and determining the rate of customs duties and other payments. Identification is a preliminary stage of the classification of goods and is important in shaping the flow of goods, accelerating customs procedures and improving their efficiency. It should be noted that a purely commodity-based approach to the classification of goods will be somewhat different from the customs approach, as the customs approach must adhere to the basic rules of interpretation of the explanations, exceptions and notes to sections and groups, terminology, and must take into account the properties, signs, indicators and methods of determination that are accepted as determinative and recommended when identifying classification groups.*

*Despite the existence of many scientific works on the topic of this study, the essence of identification as a component of the process of export-import operations in Ukraine has not yet been clarified, aspects of the current state of functioning have not been identified, and ways of modernisation and means of identification of goods in export-import operations have not been proposed.*

*The purpose of this study is to analyse the current state of affairs and to provide recommendations on how to create effective and reliable procedures for the identification of goods in order to improve export-import operations and ensure compliance with legislation and technical regulations.*

*Thus, the identification of goods in the course of export-import operations is a set of actions of customs officials aimed at controlling the information on the customs value of goods transported across the customs border of Ukraine, with mandatory verification of accompanying documents for such goods and information on the counterparties to foreign economic transactions under which certain export-import operations were carried out.*

*Keywords: identification, export-import operations, classification of goods, Ukrainian classification of foreign trade goods, customs duty, customs payments.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Ідентифікація товарів в митних цілях є критично важливим етапом при здійсненні експортно-імпортних операцій, оскільки, від цього процесу залежить точність класифікації, визначення митних платежів та дотримання митних правил та зобов'язань. Проблема полягає в тому, що існуючі методи ідентифікації можуть бути недостатніми, особливо у контексті сучасного глобального ринку та росту



об'ємів міжнародної торгівлі. Зокрема, такі аспекти як, автоматизація, точність, інноваційні технології та відповідність нормативам, є ключовими чинниками, які вимагають подальшого дослідження та розвитку.

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

Проблеми ідентифікації та фальсифікації товарів достатньо ґрунтовно висвітлено в наукових працях, нормативних і навчальних виданнях низки вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері товарознавства, зокрема таких як: Т.М. Коломієць, Н.І. Осипенко, А.В. Власова, С.В. Ягелюк, І.С. Полікарпов, Н.В. Прикульська та інші. Проте, більшість досліджень щодо митної ідентифікації та митної експертизи здійснюються українськими вченими, звичай, в галузі економіки, зокрема, Н.В. Мережко, А.В. Дзюбинським, Н.В. Калугою (щодо експертизи товарів у митних цілях), О.М. Вербицьким, Є.О. Калінським (щодо експертизи товарів у процесі здійснення митного контролю), та багатьма іншими авторами [5-8].

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Попри наявність багатьох наукових праць за темою цього дослідження, донині не з'ясовано сутність ідентифікації як складової процесу здійснення експортно-імпортних операцій в Україні, не визначено аспекти сучасного стану функціонування, не запропоновано шляхів модернізації та засобів ідентифікації товарів при здійсненні експортно-імпортних операцій.

### **Формулювання цілей статті**

Метою даного дослідження є аналіз сучасного стану та надання рекомендацій щодо створення ефективних та надійних процедур ідентифікації товарів для удосконалення експортно-імпортних операцій та забезпечення відповідності законодавству та технічним регламентам.

### **Виклад основного матеріалу**

Ідентифікація товарів в контексті експортно-імпортних операцій передбачає забезпечення таких елементів чи засобів як, митна класифікація товару – встановлення коду товару; маркування та упаковка; товаросупровідні документи; технічна експертиза чи контроль якості.

Правильність визначення ідентифікаційного коду товару напряму впливає на застосування необхідних заходів нетарифного регулювання, визначення ставок мита і, відповідно, повноту стягнення митних платежів. Згідно ст. 483 «Переміщення або дії, спрямовані на переміщення товарів через митний кордон України з приховуванням від митного контролю» Митного кодексу України належать такі дії, які містять неправдиві відомості щодо найменування товарів, їхньої ваги (з урахуванням допустимих втрат за належних умов зберігання і транспортування) чи кількості, країни походження, відправника та/або одержувача, кількості вантажних місць, їх маркування та номерів, неправдиві відомості для визначення коду товару згідно з УКТЗЕД та його митної вартості. В разі виникнення обґрунтованих сумнівів щодо правильності визначення коду, посадова особа підрозділу митного оформлення, скеровує запит і документи подані до митного оформлення до спеціалізованого підрозділу митниці [1-2].

Визначена у митній декларації інформація, обробляється і аналізується. Залежно від результатів обробки інформації, система генерує ступінь ризику проведення експортно-імпортної операції і видає посадовій особі митниці перелік митних формальностей для перевірки законності зовнішньоекономічної операції. Наступний етап митного оформлення передбачає проведення перевірки відповідності опису товару його найменуванню і коду за Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД).

Засоби забезпечення ідентифікації застосовуються до певних груп товарів, транспортних засобів комерційного призначення, що перебувають під митним контролем, до приладів обліку енергоносіїв, теплової, електричної та інших видів енергії.

Проблемними питаннями класифікації та ідентифікації товарів в Україні є [3-4]:

- значна диференціація ставок мита на ідентичні товари;
- недостатньо реформована структура митниць і проблеми кадрового забезпеченням спеціалізованих підрозділів;
- недостатнє забезпечення матеріальної та методологічної бази національних митних лабораторій модернізованим світовим вимогам;
- незлагодженість окремих висновків із висновками органів стандартизації.

Одним з видів ідентифікації у галузі державного експортного контролю є попередня ідентифікація певних груп товарів. Метою здійснення попередньої ідентифікації певних груп товарів у галузі державного експортного контролю є забезпечення ефективним та безпечним управлінням експортом товарів, які можуть впливати на національну безпеку, міжнародні зобов'язання чи інші стратегічні інтереси держави.

Забезпечення ідентифікації здійснюється шляхом накладання митних забезпечень пломб, одноразових номерних запірно-пломбових пристроїв, голографічних міток, печаток, нанесення літерного, цифрового чи іншого маркування, ідентифікаційних знаків, проставлення штампів, взяття проб і зразків,

складання опису товарів, транспортних засобів комерційного призначення, масштабних зображень, креслень, виготовлення фотографій, використання товаросупровідної документації тощо. При цьому, накладання одноразових номерних пломбових пристроїв, пломб та печаток на транспортні засоби комерційного призначення може здійснюватися без проведення митного огляду товарів, що переміщуються зазначеними транспортними засобами через митний кордон України, про що робиться відповідна відмітка в товаросупровідних документах.

За рішенням митного органу митне оформлення та випуск товарів, транспортних засобів комерційного призначення відповідно до митного режиму експорту може здійснюватися без їх пред'явлення митному органу, якому подано митну декларацію, заповнену у звичайному порядку. Рішення про можливість випуску товарів, транспортних засобів комерційного призначення без їх пред'явлення митному органу або про необхідність такого пред'явлення приймається митним органом на основі результатів аналізу ризиків у строк не більше чотирьох робочих годин з моменту прийняття митної декларації, заповненої у звичайному порядку відповідно до митного режиму експорту [1-2].

Таким чином, у разі прийняття митним органом рішення ідентифікації без пред'явлення товарів, транспортних засобів комерційного призначення відповідно до митного режиму експорту митному органу оформлення, ідентифікація таких товарів і транспортних засобів може здійснюватися шляхом застосування засобів ідентифікації, зокрема, опису товарів, використання товаросупровідної документації та виготовлення фотографій.

Попередня ідентифікація товарів у галузі державного експортного контролю повинна забезпечити:

- контроль над обігом стратегічних товарів – дозволяє державі визначити та відслідковувати обіг товарів, які можуть бути важливими для її національної безпеки або які підпадають під обмеження через міжнародні угоди чи санкції;
- забезпечення відповідності міжнародним зобов'язанням – деякі країни зобов'язані дотримуватися міжнародних угод, які обмежують експорт певних товарів (наприклад, зброї чи продуктів подвійного використання);
- запобігання незаконному обігу чи використанню товарів – визначення товарів, які можуть мати подвійне використання (цивільне та військове), дозволяє уникнути їхнього незаконного використання або попадання в руки неправомірних суб'єктів;
- захист національної безпеки та технологічного потенціалу – відслідковування експорту товарів, які можуть бути важливими для технологічного потенціалу держави, допомагає забезпечити захист цих стратегічних ресурсів та уникнути їхнього надмірного розповсюдження;
- мінімізація ризиків для міжнародних відносин – здійснення попередньої ідентифікації дозволяє уникнути ситуацій, коли експорт певних товарів може порушити міжнародні відносини чи спричинити конфлікти з іншими країнами;
- підвищення ефективності контролю – попередня ідентифікація створює основу для розробки ефективних систем та процедур контролю над експортом, забезпечуючи ретельний аналіз та моніторинг специфічних груп товарів.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Отже, ідентифікація товарів при здійсненні експортно-імпорتنних операцій це сукупність дій посадових осіб митних органів, що спрямовані на контроль відомостей про митну вартість товарів, що переміщуються через митний кордон України, з обов'язковою перевіркою при цьому супровідних документів на такі товари та відомостей про контрагентів зовнішньоекономічних угод, за якими здійснено ті, чи інші експортно-імпорتنні операції. Кінцевою метою проведення ідентифікації товарів при здійсненні експортно-імпорتنних операцій в вузькому розумінні є захист внутрішнього ринку держави від потрапляння неякісних товарів, а в широкому розумінні – забезпечення національної, митної, економічної та фінансової безпеки держави, захист державних інтересів України та дотримання міжнародних зобов'язань.

Перспективними напрямками розвитку процесів та формальностей ідентифікації товарів у сучасних умовах розвитку інформаційних та комунікаційних технологій є:

- автоматизація та застосування технологічних інновацій – розробка автоматизованих систем ідентифікації, які використовують технології штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання та інші інноваційні підходи для покращення точності та швидкості ідентифікації товарів;
- стандартизація технічної документації – розвиток та впровадження стандартів ідентифікації товарів, які враховують міжнародні норми та вимоги різних країн;
- використання технологій блокчейн – дослідження в сфері блокчейн технологій для забезпечення децентралізованої та безпечної ідентифікації товарів, особливо в контексті відстеження постачання;
- удосконалення систем та методів митного контролю – удосконалення ідентифікації товарів як частини більш широкої реформи та оптимізації митного контролю для забезпечення ефективного функціонування та відповідності міжнародним стандартам;

– безпека та захист від порушення митних правил – зосередження на розробці інноваційних методів ідентифікації, які можуть допомагати у запобіганні підробці та контрабанді товарів.

### Література

1. Митний кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. – URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/page17> (дата звернення 17 жовтня 2023 року).
2. Закон України про митний тариф [Електронний ресурс] : Закон України від 4.06.2020 № 674-IX. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674%D0%B0-20#Text> (дата звернення 23 вересня 2023 року).
3. Пахолок О., Передрій О. Формування ставки імпортного мита для одягу та взуття до ЄС // Якість та безпечність товарів: [матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції, Луцьк (13 травня 2022 року) / за наук. ред. д.т.н., проф. В.В. Ткачук. Луцький національний технічний університет. Луцьк: відділ іміджу та промоції. ЛНТУ, 2022. С. 199-201. С. 197-199.
4. Пахолок О.В. Класифікація товарів як інструмент митного регулювання. *Товарознавчий вісник*. 2021. Випуск 14. С.65-77.
5. Передрій О.І., Пахолок О.В. Найменування походження товарів як засіб технічного регулювання. Перспективи розвитку системи технічного регулювання в Україні та світі : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 15-17 вересня 2021 р., м. Херсон. Херсон: книжкове в-во ФОП Вишемирський В.С., 2021. С.23-26.
6. Дзюбинський А.В., Пахолок О.В., Кравчук П.Я. Транзитний потенціал Волині при здійсненні митно-логістичних операцій. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2020. В. 17 (67). С. 73-82.
7. Галько С., Осієвська В. Класифікація товарів як інструмент прозорості міжнародної торгівлі. *Товари і ринки*. 2016. № 1. С. 32-47.
8. Войтов С. Класифікація товарів як інструмент митно-тарифного регулювання: аспект визначення і контролю. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 42-48.

### References

1. Customs Code of Ukraine : Law of Ukraine dated March 13, 2012. №4495-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/page17>.
2. Law of Ukraine on customs tariff : Law of Ukraine dated April 06, 2020. №674-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674%D0%B0-20#Text>.
3. Pakholyuk O., Peredriy O. (2022). Formuvannya stawky importnogo muta dla odaigu ta vzuttia [Formation of the rate of import duty for clothes and shoes to the EU]. Quality and safety of goods: [materials of the VI international scientific and practical conference]. Lutsk, May 13, 2022. P. 199-201.
4. Pakholiuk O.V.(2021). Klyasyfikatsiia tovariv yak instrument mytnoho rehuliuвання [Classification of goods as a tool of customs regulation]. *Tovarovnavchyy Visnyk*. Vol. 14. P. 249-257. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2021-14-23>
5. Peredrii O.I., Pakholiuk O.V. (2021). Naimenuвання pokhodzhennia tovariv yak zasib tekhnichnoho rehuliuвання. [Designation of the origin of goods as a means of technical regulation]. Perspektivy rozvytku systemy tekhnichnoho rehuliuвання v Ukraini ta sviti [Prospects for the development of the technical regulation system in Ukraine and the world] : materials of the International Scientific and Practical Conference, September 15-17, Kherson. P.23-26.
6. Dzyubynskyy A.V. (2020). Tranzytnyi potentsial Volyni pry zdiisnenni mytno-lohistychnykh operatsii [Transit potential of Volyn in the implementation of customs and logistics operations]. Economic Sciences. "Regional Economy" series. Vol. 17 (67). P. 73-82.
7. Galko S. (2016). Klyasyfikatsiia tovariv yak instrument transparentnosti mizhnarodnoi torhivli [Classification of goods as a tool of transparency of international trade]. *Tovary i rynky* [Goods and markets]. Vol. 1. P. 32-47.
8. Voitov S.(2013). Klyasyfikatsiia tovariv yak instrument mytno-taryfnoho rehuliuвання: aspekt vyznachennia i kontroliu [Classification of goods as a tool of customs and tariff regulation: an aspect of definition and control]. *Actual problems of the economy*. Vol. 9. P. 42-48.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-24>

УДК 658.338

Юрій СТАСОВСЬКИЙ

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0006-5170-1140>

e-mail: [vstasovskiy@gmail.com](mailto:vstasovskiy@gmail.com)

## ТЕХНІКИ КРЕАТИВНОСТІ ТА АКТИВІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

*У статті досліджено використання компаніями технік креативності в процесі створення інноваційних продуктів та сервісів. Розглянуто приклади компаній Samsung, IDEO. Визначено як працюють над створенням інновацій вищезазначені компанії, яким чином використовують техніки креативності або їх різновиди для більш ефективного генерування ідей. На конкретних прикладах розглянуто використання Теорії рішення винахідницьких завдань, Дизайн-мислення. Яким чином компанії створюють інноваційну культуру, підрозділи для роботи над складними проблемами. Показано як впливають на результати створення інновацій ідентифікація та робота з обмеженнями, створення мультидисциплінарних команд, розглянуто особливості підходу до розробки інновацій в компаніях Samsung, Google та Apple. Досліджено чинники, які впливають на успішність використання технік креативності в інноваційному підприємстві.*

*Автором пропонується власна класифікація чинників, які впливають на ефективність використання технік креативності в інноваційному підприємстві. Пропонується розподіл за трьома типами: внутрішні, зовнішні та комбіновані. Запропонована класифікація чинників виокремлює окремі елементи, які впливають на ефективність використання технік креативності в інноваційному підприємстві, та розподіляє їх на типи. Це дає розуміння, чи можливий вплив компанії на конкретний чинник, в разі якщо він відноситься до внутрішніх, або частковий вплив, якщо чинник віднесено до змішаних, чи необхідно адаптуватися до чинників, на які впливу немає. Класифікація дозволяє виокремити кожний елемент і якісно його пропрацювати. Пропрацювавши кожен з елементів, компанія має змогу значно покращити якість інноваційних розробок.*

*Ключові слова: техніки креативності, інновації, розробка інновацій, інноваційне підприємство, TRIZ, Дизайн-мислення.*

Yurii STASOVSKYI

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## CREATIVITY TECHNIQUES AND ACTIVATION OF THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

*The article examines the use of creativity techniques by companies in the process of creating innovative products and services. The examples of companies Samsung and IDEO are considered. It is determined how the above-mentioned companies work on creating innovations, how they use creativity techniques or their varieties for more effective generation of ideas. How companies create an innovative culture, units to work on complex problems. The use of the Theory of solving inventive tasks (TRIZ), Design-thinking is considered on specific examples.*

*It is shown how the identification and work with limitations, the creation of multidisciplinary teams affect the results of innovation creation, the peculiarities of the approach to the development of innovations in Samsung, Google and Apple companies are considered. Factors affecting the success of using creativity techniques in innovative entrepreneurship were investigated.*

*The author offers his own classification of factors that affect the effectiveness of using creativity techniques in innovative entrepreneurship. It is proposed to divide it into three types: internal, external and combined.*

*The proposed classification of factors singles out individual elements that affect the effectiveness of using creativity techniques in innovative entrepreneurship, and divides them into types. This gives an understanding of whether the company's influence on a specific factor is possible, if it is internal, or partial influence, if the factor is classified as mixed, or whether it is necessary to adapt to factors on which there is no influence. Classification allows you to single out each element and work on it qualitatively. Having worked out each of the elements, the company can significantly improve the quality of innovative developments.*

*Reconstruction of the Ukrainian economy is impossible without the creation of innovative products and services. It is the knowledge and use of appropriate creativity techniques that should become the key to the development of innovative entrepreneurship in Ukraine.*

*Keywords: creativity techniques, innovations, development of innovations, innovative entrepreneurship, TRIZ, Design thinking.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

У сферах управління, інновацій, підприємництва, економіки та технологій важливість креативності, як першого кроку для народження винаходів та їх подальшої імплементації в нових продуктах, має сильний і диверсифікований фокус.

На фоні постійних технологічних змін і зростаючого споживчого попиту здатність адаптуватися до динамічного середовища шляхом розробки нових продуктів являється ефективним рішенням. Таким чином, стає очевидною важливість розвитку креативних здібностей людей для того, щоб вони могли генерувати цінні ідеї, які в подальшому позитивно впливають як на організацію, так і на суспільство в цілому. У цьому контексті, компанії використовують техніки креативності для більш ефективного генерування ідей. При

цьому різноманітність підходів до дослідження цього питання, та його складність вимагають більш глибокого, систематизованого вивчення.

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

З середини минулого сторіччя науковці та бізнес-практики почали активно досліджувати питання креативності в інноваціях. Яким чином можливо покращити ефективність генерування ідей в напрямку розробки інновацій.

Можна виділити наступних дослідників, які вивчали це питання: Осборн А. [1], Де Боно Е. [2], Альтшуллер Г. [3], Келлі Т., Келлі Д. [4], Браун Т. [5] Холл Д. [6], Т.Амабайл, [7] Дж.Гордон, [8] та ін. Одним з напрямків досліджень є ідентифікація чинників, які впливають на ефективність розробок інноваційних продуктів та сервісів. Вивчення їх впливу та керованості. Так Алекс Осборн запропонував нині популярну техніку креативності Мозковий штурм [1]. Яка побудована на колективній генерації ідей, з розподілом на фази саме генерації без критики, та їх подальшого оцінювання. В процесі дослідження технік креативності в інноваційному підприємстві, автором налічено 21 модифікацію мозкового штурму. Це каже про наявність інтересу до методів покращення ефективності генерації ідей, та бажання їх покращити. Авторка компонентної моделі креативності, викладачка Гарвардської школи бізнесу Тереза Амабайл, представляє креативність в організаціях як суму чотирьох компонентів. Компонентна теорія креативності була вперше сформульована Терезою Амабайл в 1983 році, з того часу вона зазнала значної еволюції. Спочатку теорія включала три внутрішньо-індивідуальних компоненти: навички в предметній області, процеси, що стосуються креативності, мотивація для виконання завдання. Згодом було додано четвертий, зовнішній компонент - соціальне середовище та вплив цього середовища на індивіда [9].

Отже, не дивлячись на достатню кількість досліджень та публікацій, присвячених вивченню цього питання, запит з боку наукових та комерційних організацій не є задоволеним. Питання аналізу та вдосконалення чинників, які впливають на ефективність інноваційних розробок залишаються актуальними. Особливо це важливо для української економіки, враховуючи нагальну потребу в її відновленні та розвитку.

### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Враховуючи велику кількість досліджень в питанні підвищення ефективності створення інновацій, генерації нових ідей, слід відмітити неоднозначність висновків, до яких дійшли автори. Отже досі існує потреба в дослідженні чинників, які впливають на ефективність використання технік креативності в інноваційному підприємстві, та розподіл їх на типи.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є дослідження використання технік креативності в інноваційному підприємстві, їх вплив на розвиток компаній.

### **Виклад основного матеріалу**

На фоні постійних технологічних змін і зростаючого споживчого попиту здатність адаптуватися до динамічного середовища шляхом розробки нових продуктів являється ефективним рішенням. Таким чином, стає очевидно важливість розвитку креативних здібностей людей для того, щоб вони могли генерувати цінні ідеї, які в подальшому позитивно впливають як на організацію, так і на суспільство в цілому.

Організації природно отримують вигоду: завдяки креативності та інноваціям, вони реорганізують свої процеси і продукти більш ефективним способом [10]. У цьому контексті, компанії використовують техніки креативності для більш ефективного генерування ідей.

Існує велика кількість технік креативності, що використовуються компаніями, консультантами та тренерами. Для вибору правильної техніки креативності вирішальне значення має розпізнавання проблеми, її визначення та сумісність учасників.

Розглянемо декілька прикладів, як за допомогою технік креативності компанії створювали інноваційні продукти та сервіси.

На фоні постійних технологічних змін і зростаючого споживчого попиту здатність адаптуватися до динамічного середовища шляхом розробки нових продуктів являється ефективним рішенням. Таким чином, стає очевидно важливість розвитку креативних здібностей людей для того, щоб вони могли генерувати цінні ідеї, які в подальшому позитивно впливають як на організацію, так і на суспільство в цілому.

Організації природно отримують вигоду: завдяки креативності та інноваціям, вони реорганізують свої процеси і продукти більш ефективним способом [10]. У цьому контексті, компанії використовують техніки креативності або їх адаптації для більш ефективного генерування ідей.

Існує велика кількість технік креативності, що використовуються компаніями, консультантами та тренерами. Для вибору правильної техніки креативності вирішальне значення має розпізнавання проблеми, її визначення та сумісність учасників.

Розглянемо декілька прикладів, як за допомогою технік креативності компанії створювали інноваційні продукти та сервіси.

Компанія Samsung, яка є світовим лідером у виробництві екранів, телевізорів, акумуляторів і мікросхем, та успішно конкурує з Google і Apple, з початку виходу на ринок, проводила політику копіювання та доопрацювання продуктів конкурентів, але на початку 2000-х років, компанія почала запроваджувати системний підхід до інновацій. Samsung починає впровадження Теорії рішення винахідницьких завдань (ТРВЗ). Компанія вже мала перші успіхи з ТРВЗ на перших кількох проектах.

У 2003 році використання ТРВЗ призвело до патентування 50 винаходів для Samsung, а в 2004 році лише один проект - інновація з підбору DVD-дисків - заощадив Samsung понад 100 мільйонів доларів [11]. Зараз ТРВЗ є обов'язковим набором навичок, якщо ви хочете просуватися по службі в Samsung.

Отже у Samsung інший підхід до інновацій на відміну від Apple, де це відбувається у вигляді конкурентної гонки між кількома командами, або Google де надають інженерам більше робочого часу. В Samsung це скоріше базується на розвитку творчої еліти. У Samsung навіть генеральний директор дочірньої компанії повинен пройти навчання з ТРВЗ. Компанія має інноваційну культуру, що базується на різноманітному навчанні, повторюваній методології і формуванні творчої еліти, яка спирається на вищі щаблі керівництва. ТРВЗ є частиною робочого процесу Samsung.

В компанії також існує «Група створення рішень» (Solution Creation Group). Місія групи – генерувати креативні рішення для невирішених технічно складних проблем і поширення наукової методології в тому числі ТРВЗ та її сучасних модифікацій по всій компанії. Крім того команда фокусується на ключових технологіях майбутнього та їх інкубації.

Зазвичай ТРВЗ-команда працює в тісній співпраці з проектною командою замовника. Основними функціями ТРВЗ-команди є підтримка на етапі генерації ідей проекту та вирішення непередбачуваних проблем на інших стадіях проекту.

На рисунку 1 схематично зображено оптимальну взаємодію між командою проекту та ТРВЗ-командою в компанії Samsung.

Впровадження методології ТРВЗ з постійно модифікованим інструментарієм дало можливість побудувати високоефективну інноваційну культуру.

Компанія має добре організовані навчальні програми з ТРВЗ та поетапні курси, включаючи базові та просунуті.

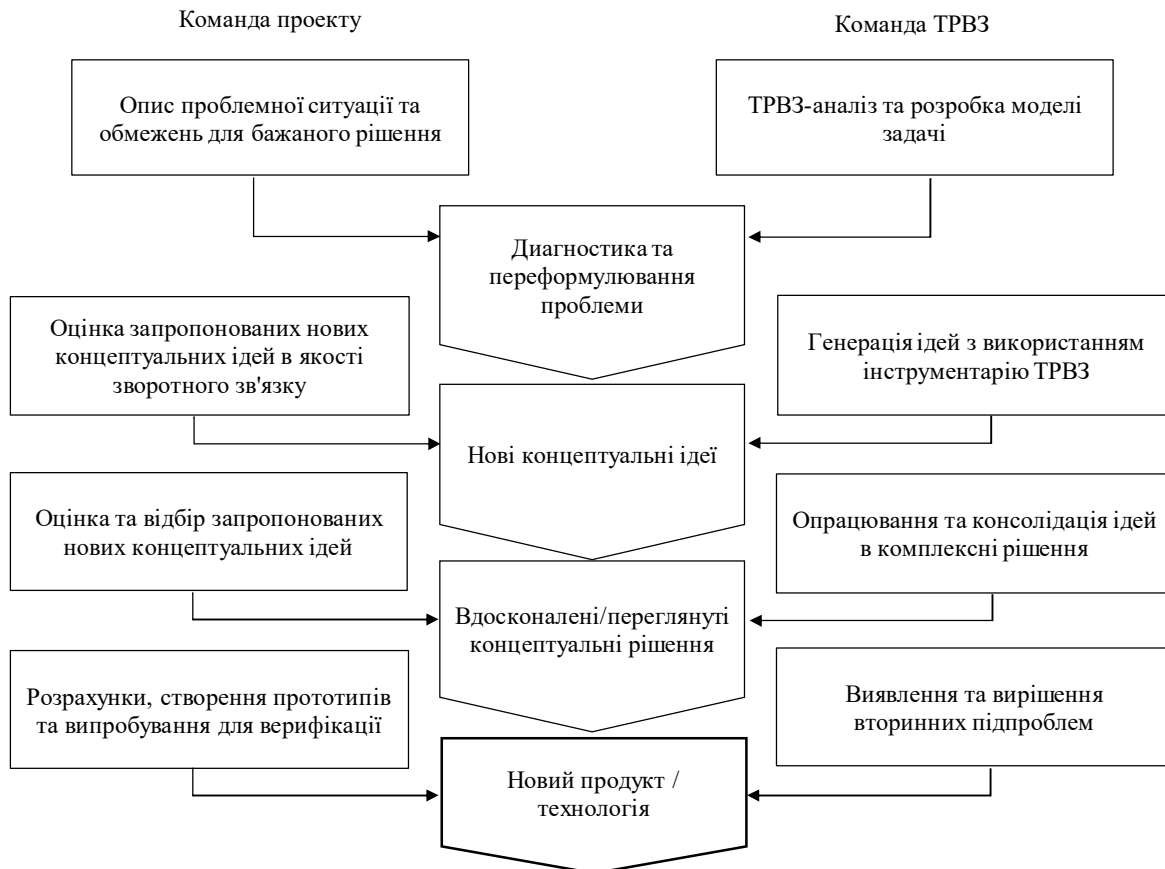


Рис. 1 Оптимальна взаємодія між командою проекту та ТРВЗ-командою в компанії Samsung  
Джерело [12]

Отже ми бачимо, системне використання техніки креативності ТРВЗ кардинально вплинуло на інноваційний розвиток компанії Samsung.

Іншим прикладом є консалтингові компанії, які акумулюючи різноманітний досвід та використовуючи техніки креативності, ефективно допомагають своїм клієнтам у створенні інноваційних продуктів, вирішенні винахідницьких задач. IDEO, Eureka! Ranch, Oxford TRIZ, BCG, McKinsey, the de Bono Group, Synectics world мають свої авторські методики задоволення потреб корпоративних клієнтів шляхом розробки інноваційних продуктів.

Так компанія IDEO, використовуючи Дизайн-мислення, успішно співпрацювала та створювала інноваційні продукти для Apple, Coca-Cola, 3M, Acer, Citibank, Converse, Ford Motor Company, GE, Google, HBO, IKEA, Intuit, Levi's, Lufthansa, Marriott, Medtronic, Microsoft, Procter & Gamble, Samsung, Sony, The North Face, Toyota, Visa та іншим компаніям.

В IDEO створили методологію процесу, узагальнивши усі попередні теоретичні розробки, та виробили основну термінологію Дизайн-мислення.

Основою Дизайн-мислення є антропоцентризм (від грец. anthropos – людина і лат. centrum – центр) та емпатія (empathy від грец. patho – співпереживання, це розуміння відносин, почуттів, психічних станів іншої людини у формі співпереживання).

Дизайн-мислення це системний, креативний метод генерації ідей, їх реалізації, заснований на глибокому розумінні користувачів, їх бажань та страхів. Схематично процес Дизайн-мислення зображений на рисунку 2.

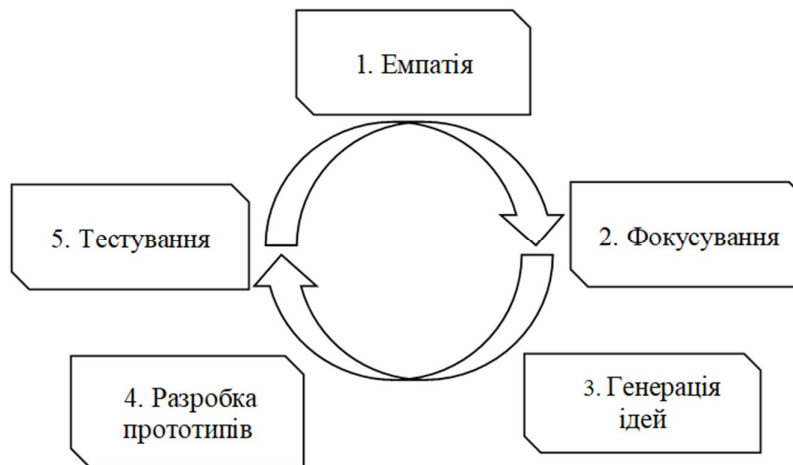


Рис. 2 Етапи Дизайн-мислення

Джерело [5]

Один з аспектів, якому також приділяє увагу Дизайн-мислення, це доцільність проекту.

Доцільність реалізації проекту має на увазі наявність обмежень.

В Дизайн-мисленні є три основних вектори обмежень, в рамках яких повинен знаходитися продукт:

- бажання споживачів продукту, послуги;
- технічна реалізація проекту: наявність технологій, що дозволяють зробити продукт і забезпечити безперебійний, якісний сервіс, його експлуатацію;
- економічна доцільність: проект має бути прибутковим. Ціна товару повинна відповідати очікуванням як споживача, так і виробника, генеруючи для виробника прибуток.

Парадоксально, але наявність обмежень це основа креативної діяльності.

Це виклики, що структурують, скорочують втрати розумової енергії, часу. Вони фокусують нашу увагу, та надають можливість ефективно працювати над пошуком відповідей у чітко окреслених обмеженнями рамках.

Треба також відмітити, що Дизайн-мислення використовує командну роботу з міждисциплінарним підходом. Коли фахівці різних професій беруть участь в есеях, висловлюють свою точку зору. Дуже важливо зібрати команду, в якій кожен учасник розуміє, що кінцевий результат важливіший за його особисті амбіції. Якщо ідея іншого учасника краща за Вашу, треба прийняти її і спробувати покращити, доповнити своїми ідеями. Так, "нашаровуючи" різні ідеї на "ядро" прийнятого за основу варіанту, можливо отримати колективний, якісний результат, що ґрунтується на різних експертних думках учасників.

Наразі більшість відомих світових шкіл дизайну, консалтингових компаній у процесі навчання використовує метод Дизайн-мислення. Після такого навчання команди часто пропонують проривні ідеї для інноваційних продуктів.

Розробка техніки креативності Дизайн-мислення з націленістю на потреби людей, експериментування на ранніх стадіях, зробили компанію IDEO одною з найкращих серед консалтингових компаній, якій допомагають клієнтам розробляти інноваційні продукти та сервіси.

На прикладі Дизайн-мислення ми бачимо як методи, використовувані дизайнерами, їх гнучкість, креативний підхід, накопичений досвід в вирішенні різноманітних завдань досягли критичної відмітки і вийшли за межі дизайну, щоб бути використаними на благо людства і бізнесу.

Отже якщо раніше креативний процес був оповитий майже містикою. Сучасний досвід та дослідження показують, що це не так.

Можна констатувати, що основою будь-якого інноваційного продукту є нове знання та досвід у вигляді нової ідеї чи рішення. Носіями знання та досвіду завжди є люди з їх особистісними знаннями (явними і неявними). Однак, унікальні знання індивідуумів залишаються їх особистим надбанням або розповсюджуються спонтанно і не системно в обмежених частинах організації, якщо організація не приймає спеціальних заходів для їх перетворення у цінний для себе інноваційний продукт.

Навички креативного мислення виражаються в усвідомленні своєї креативності, гнучкому стилі роботи і, нарешті, володінню техніками креативного мислення.

У цьому контексті навчання креативності набуває першочергового значення. Існує попит на працівників, які пропонують не лише знання та досвід, але й здатні розробляти інноваційні ідеї, нестандартні рішення та унікальні стратегії. Креативні співробітники є цінним активом для бізнесу, який може вплинути на конкурентну позицію компанії.

З іншого боку, якщо питання лише в працівниках, які знають техніки креативності, то чому інноваційне підприємництво не є масовим явищем? Приклади Samsung, IDEO, які були розглянуті вище є винятковими. Досвід цих компаній унікальний і відрізняє їх від інших.

Формально навчити працівників технікам креативності і поставити перед ними завдання генерувати ідеї для вдосконалення бізнес-процесів не так важко.

Отже виникає питання: які чинники впливають на успішність використання технік креативності в інноваційному підприємстві?

В якому контексті бізнес здатний створювати успішні інноваційні продукти та сервіси? Автором пропонується систематизувати та класифікувати чинники, які впливають на ефективність використання технік креативності в інноваційному підприємстві.

Проаналізувавши наукові роботи в даному напрямку, автором пропонується власна класифікація чинників за трьома типами: внутрішні, зовнішні та комбіновані.

Внутрішніми пропонується вважати чинники, які виникають в компанії. Передумовою для цього є наступні твердження:

- внутрішніми являються чинники, на які компанія здатна впливати;

- внутрішні чинники є коротшими по часу ніж зовнішні: внутрішній вплив в компанії на співробітника здійснюється тільки під час співпраці з працівником. При цьому працівник являється вже сформованою особистістю з певними характеристиками, набором знань та навичок які він сформував до співпраці з компанією і які він буде використовувати після закінчення співпраці з компанією. Перелік та короткий опис внутрішніх чинників наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

#### Перелік та короткий опис внутрішніх чинників

№ п/п	Внутрішній чинник	Вплив внутрішнього чинника в контексті розробки інноваційних продуктів та сервісів
1	Культура в організації	Культура в організації впливає на ефективність розробки інноваційних продуктів. Організації, які сприяють творчості, заохочують експерименти та надають свободу для нових ідей, стимулюють ефективний розвиток інновацій. Культура сприятлива для співпраці, спільної роботи та навчання також зміцнює творчий потенціал.
2	Ресурси	Наявність необхідних ресурсів, таких як фінансові, технологічні, людські та матеріальні, суттєво впливає на ефективність розробки інноваційних продуктів. Доступ до відповідних ресурсів дозволяє людині виконувати необхідні етапи досліджень, розробки та впровадження інновацій.
3	Лідерство та керівництво	Лідерство та керівництво визначають візію, яка стимулює креативний процес та мотивує команду до розробки інноваційних продуктів, визначає стратегічні цілі, створює сприятливе середовище, в якому працівники почуваються вільними для висловлення своїх ідей, співпраці та експериментів.
4	Айтифікація*	Інтеграція інформаційних технологій в процесі вирішення завдань з метою інтенсифікації роботи в напрямку розробки інноваційних продуктів та сервісів.
5	Кадрова політика	Правильний відбір та набір талановитих та креативних співробітників з різними компетенціями, психотипами, сприяє розробці новаторських ідей інноваційних продуктів та сервісів. Створення умов для навчання, розвитку та вдосконалення навичок з креативності допомагає сприяти інноваційному мисленню та здатності до розв'язання складних проблем.
6	Клієнтоорієнтованість і антропоцентризм	Сприяють ефективності інновацій, дозволяючи компаніям розуміти потреби клієнтів та розвивати продукти або послуги, які задовольняють ці потреби. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності і можливість досягнення успіху на ринку.

Джерело: складено автором

\*Термін, запропонований автором.



Означає використання програмного забезпечення, хмарних сховищ, науки про данні, блокчейн технологій, штучного інтелекту, машинного навчання, інших розробок в області інформаційних технологій в процесах побудови бізнес-стратегій, розробці інноваційних продуктів, пошуку шляхів оптимізації витрат та збільшення обсягів продаж.

Зовнішніми пропонуються вважати чинники, які формуються самою людиною та/або під впливом оточення поза компанією.

Передумовою для цього є наступні твердження:

- зовнішніми являються чинники, на які не впливає компанія;
- зовнішні чинники впливовіші і різноманітніші за внутрішні;
- це в тому числі особистісні характеристики які формуються самою людиною працівником компанії, та/або під впливом її найближчого оточення, та чинники, які не пов'язані з працівником компанії, та на них компанія не може впливати. Перелік та короткий опис зовнішніх чинників наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

### Перелік та короткий опис зовнішніх чинників

№ п/п	Зовнішній чинник	Вплив зовнішнього чинника в контексті розробки інноваційних продуктів та сервісів
1	Когнітивні здібності	Розумові здібності працівника, такі як здатність до асоціативного мислення, гнучкість, орієнтація на проблемне мислення, здатність критично дивитися на проблему, сприяють креативному процесу. Люди з вищим рівнем когнітивних здібностей часто знаходять нові, нестандартні рішення.
2	Емоційний інтелект	Уміння розпізнавати та розуміти власні емоції, а також емоції інших людей, підвищує креативність. Емоційна чутливість допомагає уявити інші перспективи та створювати нові ідеї.
3	Саморегуляція	Здатність керувати своїми увагою та концентрацією важливі для досягнення креативних результатів. Самоконтроль і здатність керувати своїми діями допомагають зберегти фокус і працювати над ідеєю до її реалізації.
4	Знання та досвід	Накопичені знання та досвід у певній галузі роблять людину експертом, що дозволяє їй швидше та більш ефективно сформулювати ціль знайти інноваційні рішення. Експерт може мати більше розуміння контексту, тенденцій та потенційних викликів, що сприяє уникненню повторних помилок та знаходженню нових шляхів. Знання та досвід використання технік креативності дозволяють ефективно вирішувати винахідницькі завдання.
5	Здатність приймати ризики	Здатність приймати невизначеність, ризик та невдачі є важливою складовою креативного процесу. Відкритість до експериментування та постійне навчання з помилок сприяють розвитку креативності.
6	Соціально-економічні та геополітичні фактори	Демографічні зміни, економічна стабільність, культурні та соціальні тренди, а також геополітичні фактори, впливають на сприйняття та прийняття інновацій споживачами та ринком. Розуміння цих факторів допомагає компанії адаптуватись до змін, розробляти належні стратегії та ефективно використовувати інновації.
7	Конкуренція та взаємодія з іншими компаніями	Конкуренція стимулює компанії до інновацій, шляхом пошуку нових способів вирішення проблем та створення унікальних продуктів. Взаємодія з іншими компаніями, такими як партнерства, об'єднання та спільні дослідження, також сприяють обміну знаннями і ресурсами для створення інновацій.
8	Законодавство та регуляторні вимоги	Наявність адекватного регулювання та сприятливого правового середовища забезпечують захист прав на інтелектуальну власність, спрощують процедури отримання ліцензій та дозволів, це сприяє ефективнішому розвитку та комерціалізації інноваційних продуктів.

Джерело: складено автором

До змішаних пропонуються віднести чинники, які в залежності від контексту, формуються як під впливом компанії так і самою людиною, її найближчим оточенням, оточенням на яке компанія не може впливати.

Передумовою для цього є твердження, що існують чинники, на які здійснюється вплив як в самій компанії так і за її межами. Перелік та короткий опис змішаних чинників наведено в таблиці 3.

Таблиця 3.

### Перелік та короткий опис змішаних чинників

№ п/п	Змішаний чинник	Вплив змішаного чинника в контексті розробки інноваційних продуктів та сервісів
1	Мотивація	По відношенню до компанії може бути як внутрішньою так зовнішньою. Внутрішня мотивація включає чинники, які створює компанія, такі як винагорода, визнання, похвала, конкуренція та інші стимули, що мотивують людину до досягнення креативних результатів. Зовнішньою можна вважати мотивацію яка визиває у працівника потребу в самореалізації, виклику і задоволенні. Ця самодетермінація стимулює його енергію та мотивацію для генерації нових ідей та пошуку креативних рішень.
2	Страх	Страх руйнує здатність створювати нові ідеї. Страх може бути визваний як зовнішніми чинниками по відношенню до компанії, такими як традиції, культура, релігія під впливом яких формувався працівник, так і внутрішніми, такими як: страх неотримання винагороди, втраги роботи, засудження з боку колег.
3	Соціальне середовище	По відношенню до компанії може бути внутрішнім: компанія створює сприятливе робоче середовище, забезпечує підтримку робочих груп та команд, стимулює комунікацію шляхом організації зустрічей, форумів, інтегрованих робочих груп та інших спільних платформ, намагається забезпечити довіру та автономію. До зовнішніх чинників відносяться ті, які впливають як на людину: виховання, освіта, релігія, родина.

Джерело: складено автором

Запропонована класифікація чинників виокремлює окремі елементи, які впливають на ефективність використання технік креативності в інноваційному підприємстві, та розподіляє їх на типи. Це дає розуміння, чи можливий вплив компанії на конкретний чинник, в разі якщо він відноситься до внутрішніх або частковий вплив, якщо чинник віднесено до змішаних, чи необхідно адаптуватися то чинників, на які впливу немає. Класифікація дозволяє виокремити кожний елемент і якісно його пропрацювати. Пропрацювавши кожен з елементів, компанія має змогу значно покращити якість інноваційних розробок. Схематично класифікація чинників зображена на рисунку 2.

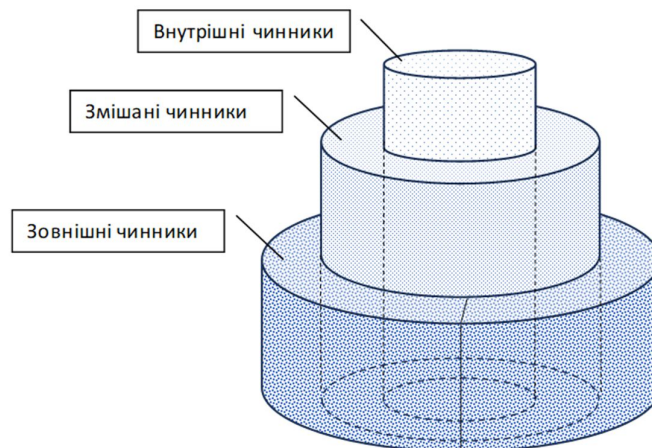


Рис.2 Класифікація чинників, які впливають на ефективність використання технік креативності в інноваційному підприємстві

Джерело: складено автором

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже відбудова креативної екосистеми компанії це довгий, складний процес. У часи сучасної сильної економічної конкуренції виживання організацій залежить від постійних інновацій. Тому компанії, які здійснюють аналіз, діагностику умов для створення інноваційних продуктів, інвестують у створення власних креативних екосистем, селекцію, навчання працівників, науковий підхід у використанні технік креативності, як дієвого інструмента для генерації ідей, здатні вдало адаптуватися до постійних змін та створювати вдалі інноваційні продукти та сервіси.

### Література

1. Osborn, Alex F. Applied imagination; principles and procedures of creative thinking // New York, Scribner - 1953 – 344 s.
2. Е. де Боно Мистецтво думати. Латеральне мислення як спосіб розв'язання складних завдань // Москва : Альпіна паблішер, 2019. – 189 с.
3. Альтшуллер Г.С., Знайти ідею: Введення в ТРВЗ - теорію рішення винахідницьких завдань, // 10-те вид. - М.: Альпіна Паблішер, - 2017.
4. Т. Келлі Д. Келлі Креативна впевненість. Як вивільнити та реалізувати свої творчі сили // Москва: Азбука Бізнес, Азбука-Атікус – 2015.
5. Т. Браун, Дизайн-мислення у бізнесі: від розробки нових продуктів до проектування бізнес-моделей // Манн, Іванов та Фербер - 2018.
6. Doug Hall Your business brain The scientific way to make more money / Clerisy press – 2001, - 324 s.
7. Amabile, T. Social psychology of creativity: A componential conceptualization. // Journal of Personality and Social Psychology, 45, 1983 // - 997-1013 p.
8. Gordon J. Synectics The Development of Creative Capacity // Harper & Row - 1961 – 180 p.
9. Amabile, T. Creativity in context. // Boulder, CO: Westview Press. – 1996.
10. Cooper, R.B. Information technology development creativity: A case study of attempted radical change. // MIS Quarterly 24(2), - 2000.
11. Haydn Shaughnessy, What Makes Samsung Such An Innovative Company? / Forbes – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/03/07/why-is-samsung-such-an-innovative-company/?sh=604994902ad7>
12. SeHo Cheong TRIZ and innovation culture at Samsung Electro-Mechanics Company // The Fourth TRIZ Symposium in Japan, - 2008.

---

**References**

1. Osborn, Alex F. Applied imagination; principles and procedures of creative thinking // New York, Scribner - 1953 – 344 p.
2. E. de Bono The art of thinking. Lateral thinking as a way to solve complex problems // Moscow: Alpina publisher, 2019. – 189 p.
3. Altshuller G.S., Find an idea: Introduction to TRIZ - the theory of solving inventive tasks, // 10th ed. - M.: Alpina Publisher, - 2017.
4. T. Kelly D. Kelly Creative confidence. How to release and realize your creative powers // Moscow: Azbuka Business, Azbuka-Atikus – 2015.
5. T. Brown, Design Thinking in Business: From Developing New Products to Designing Business Models // Mann, Ivanov and Ferber - 2018.
6. Doug Hall Your business brain The scientific way to make more money / Clerisy press - 2001, - 324 s.
7. Amabile, T. Social psychology of creativity: A componential conceptualization. // Journal of Personality and Social Psychology, 45, 1983 // - p. 997-1013.
8. Gordon J. Synectics The Development of Creative Capacity // Harper & Row - 1961 – 180 p.
9. Amabile, T. Creativity in context. // Boulder, CO: Westview Press. - 1996.
10. Cooper, R.B. Information technology development creativity: A case study of attempted radical change. // MIS Quarterly 24(2), - 2000.
11. Haydn Shaughnessy, What Makes Samsung Such An Innovative Company? / Forbes – 2013 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/03/07/why-is-samsung-such-an-innovative-company/?sh=604994902ad7>
12. SeHo Cheong TRIZ and innovation culture at Samsung Electro-Mechanics Company // The Fourth TRIZ Symposium in Japan, - 2008.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-25>

УДК 658.0(477)

Ірина ГОНТАРЕВА

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-2242-378X>

e-mail: [igontareva@karazin.ua](mailto:igontareva@karazin.ua)

Вікторія КОВАЛЬОВА

Харківський національний фармацевтичний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1665-6971>

e-mail: [vikakova04@gmail.com](mailto:vikakova04@gmail.com)

Анна МИКИША

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

e-mail: [a.mikisha03@gmail.com](mailto:a.mikisha03@gmail.com)

## СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС РИЗИКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

*У статті проаналізовано основні ризики з якими стикнулися суб'єкти підприємництва в Україні з повномасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 році. Була проаналізована сучасна динаміка реєстрації нових суб'єктів господарювання з початку повномасштабної війни за березень – серпень 2022 р.. Визначені основні проблеми, які ускладнили реалізацію бізнесу в Україні від початку повномасштабного вторгнення, а саме неплатоспроможність споживачів, падіння попиту на продукцію підприємств, дефіцит фінансування, руйнування ланцюгів постачання, довготривалі відключення електроенергії через воєнні атаки на енергетичні об'єкти, зростання вартості сировини, матеріалів і енергоресурсів та нестача кваліфікованих працівників. Також у статті було проаналізовано рейтинг ведення бізнесу в стратегічних містах України, а саме – Львів, Одеса, Харків і Дніпро. Також було запропоновано профілактичні заходи щодо зниження ризиків бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Серед основних рекомендацій: аналіз страхової політики та можливості захисту активів; розробка планів кризового управління та евакуації; зміцнювання взаємовідносин з іншими компаніями та органами влади для забезпечення підтримки в умовах кризи; аналіз ризиків на ринку та адаптування виробництва відповідно до змін попиту; розроблення різних сценаріїв планування та бюджетування для різних ринкових умов; диверсифікація ланцюгів постачання та пошук альтернативних джерел сировини; моніторинг фінансових ринків та вчасне реагування на зміни; розроблення стратегії зменшення валютних ризиків та інших фінансових втрат; розвиток альтернативних джерел фінансування та інвестицій; розроблення екстреного плану та мати альтернативних постачальників сировини; забезпечення стабільності інфраструктури та транспортних зв'язків; моніторинг глобальних подій та геополітичних ризиків для передбачення можливих перерв у постачанні; розроблення планів аварійного живлення та Backup рішення – для забезпечення живлення в разі енергетичного дефіциту; зменшення залежності від централізованих джерел енергії і розробка альтернативних джерел енергії тощо.*

*Ключові слова: ризики; бізнес; бізнес в умовах воєнного стану; подолання ризиків; стратегічне управління.*

Irina GONTAREVA

V. N. Karazin Kharkiv National University

Viktorii KOVALOVA

National University of Pharmacy

Anna MYKYSHA

V. N. Karazin Kharkiv National University

## STATISTICAL ANALYSIS OF BUSINESS RISKS IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE AND WAYS TO OVERCOME THEM

*The article analyzes the main risks faced by business entities in Ukraine with a full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022. The modern dynamics of registration of new business entities since the beginning of the full-scale war for March - August 2022 were analyzed. The main problems that made it difficult to do business in Ukraine since the beginning of the full-scale invasion were identified, namely consumer insolvency, a drop in demand for the products of enterprises, and a lack of funding. , destruction of supply chains, long-term power outages due to military attacks on energy facilities, rising costs of raw materials, materials and energy resources, and a shortage of skilled workers. The article also analyzed the rating of doing business in strategic cities of Ukraine, namely Lviv, Odesa, Kharkiv and Dnipro. Preventive measures were also proposed to reduce business risks in Ukraine under martial law. Among the main recommendations: analysis of the insurance policy and the possibility of asset protection; development of crisis management and evacuation plans; strengthening relations with other companies and authorities to provide support in crisis; analysis of risks in the market and adaptation of production in accordance with changes in demand; development of different planning and budgeting scenarios for different market conditions; diversification of supply chains and search for alternative sources of raw materials; monitoring of financial markets and timely response to changes; development of a strategy to reduce currency risks and other financial losses; development of alternative sources of financing and investments; developing an emergency plan and having alternative suppliers of raw materials; ensuring the stability of infrastructure and transport links; monitoring of global events and geopolitical risks to predict possible supply interruptions; development of emergency power plans and backup solutions - to ensure power supply in case of energy shortage; reducing dependence on centralized energy sources and developing alternative energy sources, etc.*

*Keywords: risks; business; business under martial law; overcoming risks; strategic management.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сьогодні суб'єкти підприємництва стикнулися з бізнес-ризиками, які зумовлені великою політичною нестабільністю у світі, зокрема у зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 році. Ця ситуація призвела до серії економічних, політичних та соціокультурних викликів, які вплинули на різні аспекти бізнесу. Економічні аспекти включають зниження споживчого попиту, скорочення інвестиційних можливостей та зростання вартості сировини та енергії. Умови торгівлі та інвестування стали непередбачуваними, а логістика ускладнилася через прикордонні обмеження та конфліктні зони. Ця ситуація вимагає глибокого аналізу виникаючих ризиків та розробку стратегій щодо їх управління. Зараз, як ніколи, підприємства повинні звернути увагу на аналіз ризиків та розробку планів для забезпечення стійкості та надійності свого бізнесу в умовах невизначеності та конфлікту. Аналіз цих проблем може також вказати на можливості розвитку нових бізнес-моделей, які можуть бути більш життєздатними в умовах політичних криз та геополітичних конфліктів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження актуального стану підприємництва в Україні та визначення ризиків, з якими воно стикається в сучасних умовах воєнного стану, привернули увагу багатьох вчених, експертів, журналістів та аналітиків, серед яких: Григоренко Є., Рихліцький В., Ріак Є., Смітюх І., Шніцер та інші.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Враховуючи динаміку економічних процесів в країні та активну підтримку з боку держави, визнаємо необхідність подальшого аналізу для ідентифікації ризиків у веденні бізнесу під час воєнних конфліктів і розроблення шляхів їх подолання.

### Формулювання цілей статті

Головна мета цієї статті – дослідити актуальний стан підприємництва в Україні в умовах війни та ідентифікувати ключові ризики, які виникають для бізнесу в цій ситуації. На основі проведеного аналізу запропонувати рекомендації для управління цими ризиками та підтримки стійкості підприємств в умовах війни.

### Виклад основного матеріалу

Економіка України стоїть перед величезними викликами через тривалу війну з Росією. Протягом останнього року вітчизняні підприємці намагаються впоратися з цими труднощами та адаптувати свій бізнес до нових умов. Багато компаній зазнали значних збитків, особливо на початку повномасштабного вторгнення. Є підприємці, які втратили все через руйнування та окупацію частини територій. Але загалом бізнес робить вагомі кроки, щоб вижити та продовжити роботу, незважаючи на значні руйнування економіки країни.

За даними Центру розвитку інновацій спільно з офісом розвитку підприємництва та експорту й національним проектом «Дія» протягом 6 місяців повномасштабної війни було зареєстровано 14 027 юридичних осіб. Найвища кількість реєстрацій була зафіксована у червні – 3 263. У серпні 2022 року спостерігалось позитивне зростання кількості нових реєстрацій юридичних осіб порівняно з попереднім місяцем – на 14%. Реєстрація нових ФОПів протягом повномасштабної війни теж показує позитивну тенденцію. З 1 березня 2022 року по 31 серпня 2022 року було зареєстровано 63 406 ФОПів, з них у серпні 2022 року – 20 316 [1]. Ця динаміка подана на рис.1.

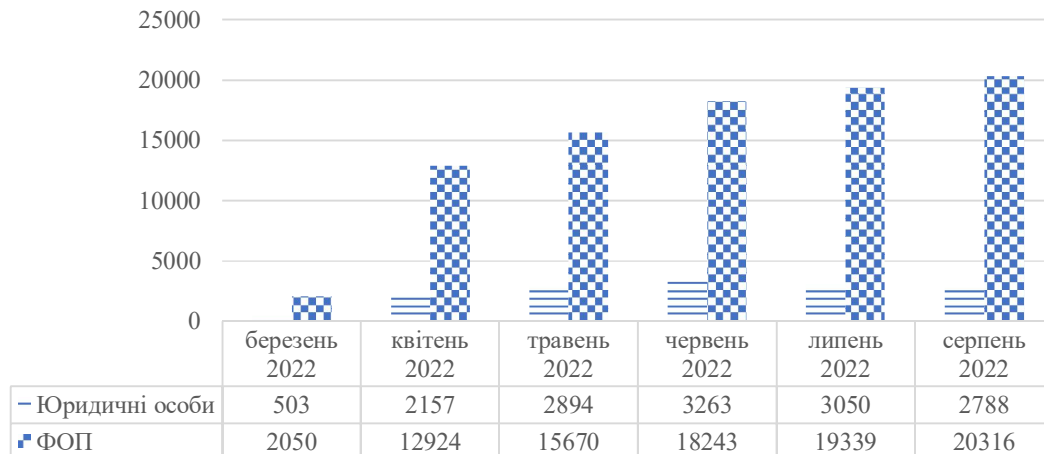


Рис. 1. Реєстрація нових суб'єктів господарювання з початку повномасштабної війни (розроблено авторами за джерелом [1])

За даними НБУ економіка нашої країни зазнала безпрецедентного спаду у 2022 році – падіння склало 30,4%. Споживча інфляція досягла 26,6%, що призвело до підняття цін на чверть на товари та послуги. Також відбулася значна девальвація національної валюти – курс зріс до 40 гривень за долар, порівняно з 29 гривнями перед вторгненням [2]. Цей фактор також вплинув на рівень цін на товари та послуги в країні.

Війна залишила глибокий слід на підприємствах, про що свідчать дані Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА). 83% компаній-членів асоціації зазнали збитків у 2022 році. Серед них 29% підприємств відчували спад до 20%, більше половини – спад на 21% і більше. Лише 6% компаній не відчували змін, і тільки 11% змогли збільшити доходи у 2022 році [3].

Починаючи з 24 лютого 2022 року, підприємці зіткнулися з численними викликами, такими як неплатоспроможність клієнтів, падіння попиту, дефіцит фінансування, руйнування ланцюгів постачання та довготривалі відключення електроенергії через воєнні атаки на енергетичні об'єкти. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій провів аналіз основних проблем з якими стикнувся бізнес від початку повномасштабного вторгнення. Результати аналізу подані на рис.2.

Серед основних ризиків для ведення бізнесу в Україні були визначені також зростання вартості сировини, матеріалів і енергоресурсів, недоступність кредитних ресурсів та нестача кваліфікованих працівників.

Проте є і позитивна динаміка, так підприємці з чотирьох стратегічних регіонів, де розташовані регіональні офіси ЄБА – Львів, Одеса, Харків і Дніпро – зафіксували покращення умов для ведення бізнесу порівняно з 2022 роком. Згідно з опитуванням, проведеного у липні 2023 року, у якому взяли участь представники 74 компаній з регіональних офісів ЄБА показує, що середня оцінка зросла на 0,3 бала за шкалою від 1 до 5 [3].

На першому місці за оцінкою ведення бізнесу опинився Львів (2,64 бала). Згідно з опитуванням, 72% вважають умови задовільними, 20% стикаються з труднощами, а 8% – з дуже великими труднощами [5].

На другому місці опинилася Одеса (2,47 бала). У цьому регіоні 53% відзначили труднощі ведення бізнесу, для 41% – умови є задовільними, а для 6% – легкими. Також підприємці відзначили такі проблеми як відтік робочої сили за кордон, труднощі з логістикою та корупцію [6].

У Дніпрі (2,25 бала) частка підприємців, які відзначають складні умови роботи, зменшилася з 75% до 69% порівняно з минулим роком. У цьому регіоні відзначили труднощі з виїздом у закордонні відрядження та з бронюванням співробітників, зниження купівельної спроможності населення та корупцію [7].

У Харкові умови ведення бізнесу вже другий рік поспіль оцінюють як найгірші (1,62 бала). 94% компаній відзначили великі труднощі та лише 6% вважають умови задовільними. Основні проблеми включають зниження купівельної спроможності населення, відтік персоналу за кордон і мобілізацію працівників [8].



Рис.2. Основні проблеми з якими стикнувся бізнес від початку повномасштабного вторгнення (розроблено авторами за джерелом [4])

Підприємці, які функціонують в умовах війни, постійно стикаються зі значними ризиками та труднощами, які сильно впливають на їх бізнес і можуть загрожувати його стабільності. Вже найменші зміни в геополітичній та економічній ситуації можуть мати серйозні наслідки для їх діяльності. В таких умовах важливо ретельно аналізувати ризики та розробляти стратегії для їхнього управління. Проведений аналіз літератури [9, 10, 11] дозволив узагальнити ризики ведення бізнесу під час війни та профілактичні заходи щодо їх зниження, що наведено у табл. 1.

Щодо допомоги бізнесу, то уряд України почав надавати її ще з початку повномасштабного вторгнення. У березні 2022 року був прийнятий закон, який передбачав пільгове оподаткування для бізнесу. Крім того, влада скасувала мито та ПДВ на імпорт товарів, хоча ці заходи були тимчасовими та були відновлені в червні 2022 року. Уряд також запустив грантову програму «eРобота», яка дозволила підприємцям отримати грант на створення нових робочих місць та розвиток свого бізнесу. Додатково, деякі підприємства змогли переїхати до безпечних регіонів за допомогою програми релокації, яку реалізувала держава. За даними Мінекономіки, на початок лютого 2023 року було переміщено 791 підприємство, з яких 617 вже успішно відновили свою діяльність на новому місці [12].

Таблиця 1

**Ризики ведення бізнесу під час війни та шляхи їх вирішення\***

Ризики	Наслідки для бізнесу	Профілактика зниження
Окупація територій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– втрата контролю над активами, включаючи обладнання, нерухомість і інвестиції;</li> <li>– втрата зв'язків з партнерами, клієнтами та постачальниками;</li> <li>– можлива негативна реакція суспільства та клієнтів;</li> <li>– потенційні судові та правові проблеми, включаючи конфіскацію майна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз страхової політики та можливості захисту активів;</li> <li>– розробка планів кризового управління та евакуації;</li> <li>– зміцнювання взаємовідносин з іншими компаніями та органами влади для забезпечення підтримки в умовах кризи</li> </ul>
Ринки збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зміна попиту, споживчих звичок та правил конкурентної боротьби;</li> <li>– зміни у зовнішній торгівлі;</li> <li>– зменшення витрат споживачів;</li> <li>– зростання цін на сировину та виробництво;</li> <li>– збільшення витрат на логістику та транспортування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз ризиків на ринку та адаптування виробництва відповідно до змін попиту;</li> <li>– розроблення різних сценаріїв планування та бюджетування для різних ринкових умов;</li> <li>– диверсифікація ланцюгів постачання та пошук альтернативних джерел сировини</li> </ul>
Нестабільність на фінансових ринках	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коливання валютних курсів і цін на сировину;</li> <li>– зміни в споживчому попиті та інвестиційному кліматі;</li> <li>– збільшення витрат на закупівлю сировини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– моніторинг фінансових ринків та вчасне реагування на зміни;</li> <li>– розроблення стратегії зменшення валютних ризиків та інших фінансових втрат;</li> <li>– розвиток альтернативних джерел фінансування та інвестицій</li> </ul>
Руйнування та переривання ланцюгів постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неможливість отримання сировини та інших матеріалів для виробництва;</li> <li>– збільшення витрат на логістику та транспортування;</li> <li>– пошук альтернативних джерел сировини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблення екстреного плану та мати альтернативних постачальників сировини;</li> <li>– забезпечення стабільності інфраструктури та транспортних зв'язків;</li> <li>– моніторинг глобальних подій та геополітичних ризиків для передбачення можливих перерв у постачанні</li> </ul>
Енергетичний дефіцит	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перебої у постачанні енергії;</li> <li>– необхідність придбання генераторів та іншого обладнання для забезпечення живлення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблення планів аварійного живлення та Backup рішення – для забезпечення живлення в разі енергетичного дефіциту;</li> <li>– зменшення залежності від централізованих джерел енергії і розробка альтернативних джерел енергії, такі як сонячні панелі або вітряні турбіни</li> </ul>
Дорогі кредитні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зменшення прибутковості підприємства;</li> <li>– збільшення витрат на обслуговування боргів;</li> <li>– зменшення інвестицій та розвитку бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблення фінансових стратегій, які передбачають можливість високих відсоткових ставок;</li> <li>– розглянути можливість участі в програмах здешевлення кредитів для підприємств;</li> <li>– зменшення залежності від зовнішнього фінансування та розгляд альтернативних джерел фінансування</li> </ul>
Мобілізація співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можлива втрата ключових працівників;</li> <li>– вплив на продуктивність та якість виробництва;</li> <li>– зменшення можливостей росту та конкурентоспроможності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– регулювання бронювання від мобілізації, якщо компанія є критично важливою для економіки;</li> <li>– підготовлення резервних планів для можливих втрат працівників та розвиток внутрішніх резервів</li> </ul>

(\*Розроблено авторами)

Ведення бізнесу під час війни є вкрай складним завданням, але можливим за умови використання правильної стратегії та підготовки. У загальному вигляді це може включати наступні аспекти:

1. Піклування про своїх працівників, їх безпеку та комфортні умови роботи. Підтримка важлива, адже деякі працівники можуть бути волонтерами або на передовій. Необхідно зосередити увагу на вдосконаленні бізнес-процесів та використуванні нових технологій для віддаленої роботи.

2. Не допускання хаотичного звільнення працівників. Необхідний пошук нових ролей для робітників в компанії або можливість співпраці з іншими компаніями для створення нових продуктів чи послуг.

3. Дослідження альтернативних ринків, оскільки продажі в Україні можуть знижуватися. Необхідно розширення партнерських зв'язків та розгляд можливості роботи на зовнішніх ринках.

4. Максимізація партнерських зв'язків, співпраця з іншими компаніями для спільних проєктів та підтримки. Міжнародні партнери можуть бути корисними для поширення інформації та збору фінансів, а також для отримання гуманітарної допомоги через партнерство.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Дослідження впливу повномасштабного вторгнення на ведення підприємницької діяльності в Україні розкрило ряд серйозних викликів та труднощів, з якими стикаються бізнес-структури. Облікові ставки підвищилися, що призвело до фінансових труднощів, обмеживши можливості інвестицій та розвитку. Ризик мобілізації працівників став проблемою, яка загрожує втратою ключових кадрів і впливає на продуктивність. Зменшення споживчого попиту та зміни на ринках ускладнили умови бізнесу.

Проте дослідження показало, що існують деякі заходи щодо профілактики нових підприємницьких ризиків для забезпечення фінансової стабільності підприємства та його розвитку. Участь у програмах здешевлення кредитів може зменшити фінансові ризики, а розгляд альтернативних ринків та максимізація партнерських зв'язків можуть відкрити нові можливості. Здійснення цих заходів вимагає гнучкості та творчості від підприємств, які повинні швидко адаптуватися до умов, що постійно змінюються.

Для подолання викликів в умовах війни, підприємства повинні спиратися на інновації та співпрацю з іншими компаніями та громадськими організаціями з метою не лише забезпечити власну стійкість, але й сприяти відновленню економіки країни та підтримці соціально-економічного розвитку.

### Література

1. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni-analitika-stanu-za-sist-misaciv>
2. Національний банк України URL: <https://bank.gov.ua/>
3. European Business Association URL: <https://eba.com.ua/>
4. Щомісячне опитування підприємств. Випуск 1. (5.2022) Український бізнес під час війни URL: [http://www.ier.com.ua/ua/areas\\_of\\_research/business\\_climate?pid=6921](http://www.ier.com.ua/ua/areas_of_research/business_climate?pid=6921)
5. Три чверті компаній Західноукраїнського офісу ЕВА працюють в повному обсязі URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-kompanij-zahidnoukrayinskogo-ofisu-eva-pratsyuyut-v-povnomu-obsvazi/>
6. Розбудова інфраструктури має бути у фокусі повоєнного відновлення Одеського регіону URL: <https://eba.com.ua/rozbudova-infrastruktury-maye-buty-u-fokusi-povoyennogo-vidnovlennya-odeskogo-regionu/>
7. Чверть опитаних підприємств Дніпра понесли втрати від 10 млн\$ URL: <https://eba.com.ua/chvert-popytanyh-pidpryyemtsiv-dnipra-ponesly-vtraty-vid-10-mln/>
8. Підприємці Харківського регіону готуються до тривалої війни URL: <https://eba.com.ua/pidpryyemtsi-harkivskogo-regionu-gotuyutsya-do-tryvaloyi-vijny/>
9. Ріяко Є. Безпека бізнесу під час війни: Топ-10 порад керівнику. Ліга Закон. 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/212816\\_bezpeka-bznesu-pdchas-vyni-top-10-porad-kervniku#:~:text=-](https://biz.ligazakon.net/analytics/212816_bezpeka-bznesu-pdchas-vyni-top-10-porad-kervniku#:~:text=-)
10. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velikedoslidzhennya-deloitte-15122022-10501>
11. Як український бізнес виживає під час війни URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>
12. Міністерство економіки України URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
13. Смітюх І. Як захистити бізнес під час війни. Ліга Закон. 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/212456\\_yak-zakhistiti-bznes-pd-chas-vyni](https://biz.ligazakon.net/analytics/212456_yak-zakhistiti-bznes-pd-chas-vyni)
14. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

### Referances

1. Ukrainskyi biznes v umovakh povnomasstabnoi viiny: analityka stanu za shist misiatsiv URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni-analitika-stanu-za-sist-misaciv>
2. Natsionalnyi bank Ukrainy URL: <https://bank.gov.ua/>
3. European Business Association URL: <https://eba.com.ua/>
4. Shchomisiachne opytuvannia pidpryyemstv. Vypusk 1. (5.2022) Ukrainskyi biznes pid chas viiny URL: [http://www.ier.com.ua/ua/areas\\_of\\_research/business\\_climate?pid=6921](http://www.ier.com.ua/ua/areas_of_research/business_climate?pid=6921)
5. Try chverti kompanii Zakhidnoukrayinskoho ofisu EVA pratsyuiut v povnomu obsvazi URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-kompanij-zahidnoukrayinskogo-ofisu-eva-pratsyuyut-v-povnomu-obsvazi/>



6. Rozbudova infrastruktury maie buty u fokusi povoiennoho vidnovlennia Odeskoho rehionu URL: <https://eba.com.ua/rozbudova-infrastruktury-maie-buty-u-fokusi-povovennogo-vidnovlennya-odeskogo-regionu/>
7. Chvert opytanykh pidpriemtsiv Dnipra ponesy vtraty vid 10 mln\$ URL: <https://eba.com.ua/chvert-opytanykh-pidpriemtsiv-dnipra-ponesy-vtraty-vid-10-mln/>
8. Pidpriemtsi Kharkivskoho rehionu hotuiutsia do tryvaloї viiny URL: <https://eba.com.ua/pidpriyemtsi-harkivskogo-regionu-gotuyutsya-do-tryvalovi-viiny/>
9. Riiako Ye. Bezpeka biznesu pid chas viiny: Top-10 porad kerivnyku. Liha Zakon. 2022. URL: [https://biz.ligazon.net/analytics/212816\\_bezpeka-bznesu-pdchas-viiny-top-10-porad-kerivniku#:~:text=](https://biz.ligazon.net/analytics/212816_bezpeka-bznesu-pdchas-viiny-top-10-porad-kerivniku#:~:text=)
10. Hryhorenko Ye., Shnitser M. Yak pislia viiny Ukraina maie vidnovliuvaty ekonomiku ta biznes. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pislya-viiny-ukraina-maie-vidnovliyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501>
11. Yak ukrainskyi biznes vyzhyvaie pid chas viiny URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>
12. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
13. Smitiukh I. Yak zakhystyty biznes pid chas viiny. Liha Zakon. 2022. URL: [https://biz.ligazon.net/analytics/212456\\_yak-zakhystyty-bznes-pd-chas-viiny](https://biz.ligazon.net/analytics/212456_yak-zakhystyty-bznes-pd-chas-viiny)
14. Rykhliitskyi V. Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpriemstva. Ukrainska pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-26>

УДК: 338.2:330.34

Алла ЧЕРЕП

Запорізький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Олександр ЧЕРЕП

Запорізький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

Юлія ОГРЕНИЧ

Запорізький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-0294-1889>

Микита КУРЧЕНКО

Запорізький національний університет  
<https://orcid.org/0009-0008-4120-4727>

## ДОСВІД ДАНІЇ З ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ЯК ПРИКЛАД ДЛЯ УКРАЇНИ

*В умовах розвитку світу вплив цифровізації відчувається дедалі більше. Це інструмент, за допомогою якого можна досягти позитивних результатів не тільки в економіці, а й в інших галузях. Цифровізація бізнесу є перевагою, яка максимізує прибутки, робить виробництво більш ефективним. У статті висвітлено сутність цифровізації та її переваги. Надано авторське тлумачення поняття «цифровізація» та розглянуто декілька визначень даної категорії від зарубіжних дослідників. Розглянуто цифрову економіку Данії, її досвід цифровізації бізнес процесів та місце в рейтингах щодо оцифрованості економіки. Розглянуто рейтинг цифрової конкурентоспроможності 2023 (IMD World Digital Competitiveness Ranking) й індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). Проаналізовано діяльність європейського підприємства «Precis Digital». Сформовано провідні країни з роботизації виробництва та визначено місце Данії в установці роботів на 10 тисяч працівників. Зроблено порівняння Данії та України у впровадженні цифрових технологій, підключеності до Інтернету та його доступності. Виявлено, що Данія посідає перше місце в Європейському Союзі за показником підключення до мережі. Визначено, що покриття мережею 5G у Данії значно перевищує середній показник по Європейському Союзі. Розглянуто Стратегії цифрового зростання Данії. Проаналізовані основні ініціативи Стратегії Данії. Розглянуто датський план відновлення та стійкості, який передбачає інвестиції та реформи, спрямовані на розширення високошвидкісного доступу до Інтернету переважно в сільських місцевостях. Розглянута структура підприємств в Данії. Досліджені цифрові державні послуги в Україні та Данії. Проаналізовано NemID — службу електронної ідентифікації в Данії та застосунок «ДІЯ» — єдиний портал державних послуг в Україні. Розглянуті сценарії розвитку цифровізації в Україні та переваги від цього. Визначено, що Данія — найбільш оцифрована економіка Європи. У статті розроблені рекомендації щодо цифровізації бізнес процесів в Україні на основі датського досвіду.*

*Ключові слова* : цифровізація, цифрова трансформація, бізнес процеси, інформаційні технології.

Alla CHEREP, Oleksandr CHEREP, Yuliia OHRENYCH, Mykyta KURCHENKO

Zaporizhzhia National University

## DANISH EXPERIENCE IN DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS AN EXAMPLE FOR UKRAINE

*As the world evolves, the impact of digitalization is becoming more and more pronounced. It is a tool that can be used to achieve positive results not only in the economy but also in other industries. Business digitalization is an advantage that maximizes profits and makes production more efficient. The article highlights the essence of digitalization and its benefits. The author's own interpretation of the concept of «digitalization» is provided and several definitions of this category from foreign researchers are considered. The authors analyze the digital economy of Denmark, its experience in digitalizing business processes and its place in the rankings of the digitization of the economy. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2023 and the Digital Economy and Society Index (DESI) are considered. The activities of the European company «Precis Digital» are analyzed. The leading countries in robotization of production are identified and Denmark's place in the installation of robots for 10 thousand employees is determined. The article compares Denmark and Ukraine in terms of digitalization, Internet connectivity and accessibility. It is found that Denmark ranks first in the European Union in terms of network connectivity. It is determined that the 5G network coverage in Denmark is significantly higher than the average for the European Union. The Danish Digital Growth Strategy is considered. The main initiatives of the Danish Strategy are analyzed. The Danish Recovery and Resilience Plan, which provides for investments and reforms aimed at expanding high-speed Internet access mainly in rural areas, is considered. The structure of enterprises in Denmark is considered. Digital public services in Ukraine and Denmark are studied. NemID, an electronic identification service in Denmark, and the DIIA («ДІЯ») application, a single portal for public services in Ukraine, are analyzed. Scenarios of digitalization development in Ukraine and its benefits are considered. It is determined that Denmark is the most digitized economy in Europe. The article develops recommendations for the digitalization of business processes in Ukraine based on the Danish experience.*

*Keywords*: digitalization, digital transformation, business processes, information technology.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями

Цифровізація є важливою тенденцією, яка зумовлена технологічним прогресом і необхідністю підвищувати конкурентоспроможність та ефективність. Данія — це одна з найбільш цифрових економік

світу, тому її шлях до цифровізації є важливим прикладом для України. Проаналізувавши датський досвід, можна буде сформулювати рекомендації щодо цифровізації, зокрема бізнес процесів, в Україні.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Через COVID-19 зацікавленість щодо цифровізації збільшилася. Величезна кількість країн намагаються перенести процеси у цифровий формат. Питання цифрової трансформації, цифровізації бізнес процесів розглядалося в дослідженнях та працях таких зарубіжних та вітчизняних діячів як Амелін А.І. [12], Воронкова В.Г. [13, 14], Лаврик Я.В. [12], Матюшко В. І. [12], Кетті Террелл Ханна [1], Фіщук В. В. [12], Чернев С. В. [12], Череп А.В. [13, 14], Череп О.Г. [13, 14], Юрчак О. В. [12].

#### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Цифровізація стає трендом розвитку економік багатьох країн, що породжує актуальність даної теми серед досліджень. У статтях вітчизняних науковців часто йдеться про досвід країн Європейського Союзу з цифровізації загалом. Однак у даній статті було розглянуто приклад цифровізації економіки та бізнес процесів конкретно Данії, як країни, яка нині є взірцем. Датський досвід важливо дослідити та винести з нього уроки, адже ці знання допоможуть подолати наслідки війни для України, впроваджуючи цифрові технології вже у нашій країні. Цифровізація сприятиме більш швидкому відновленню економіки України.

#### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження цифрової трансформації Данії, аналіз актуального стану цифровізації бізнес процесів та основних інструментів в Данії. За ціль було поставлено також порівняти цифрову трансформацію України та Данії і виділити рекомендації для України на основі датського досвіду.

#### Виклад основного матеріалу

Однією з основних тенденцій сучасного світу є цифрова трансформація, адже впровадження нових технологій стає невід'ємною складовою поліпшення процесів, мінімізації витрат, оптимізації та підвищенні ефективності. На нашу думку, цифровізація — це процес залучення інформаційних технологій у різні сфери життя з метою підвищення конкурентоспроможності, спрощення взаємодії, зниження витрат.

На думку Кетті Террелл Ханна, цифровізація — це процес перетворення інформації в цифровий формат. У цьому форматі інформація організована в дискретні одиниці даних [1]. Схожим є тлумачення поняття у Gartner Glossary. Згідно з цим словником, цифровізація — це процес перетворення аналогової форми в цифрову [2].

Данія — це країна Європейського Союзу, економіка якої є однією з провідних. Це вдається і за рахунок впровадження цифрових технологій. Згідно із світовим рейтингом цифрової конкурентоспроможності (IMD World Digital Competitiveness Ranking) [3], створеним Всесвітнім центром конкурентоспроможності IMD, у 2022 році Данія посіла перше місце, обігнавши США, Швецію, Сінгапур та інші країни (див. рис. 1).

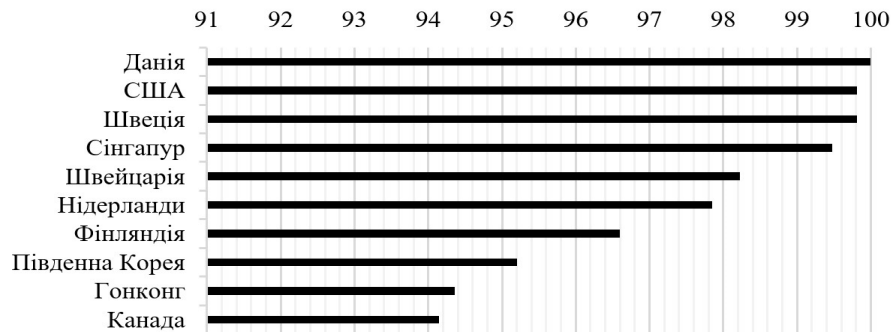


Рис. 1. Топ-10 рейтингу цифрової конкурентоспроможності за 2022 рік (за 100-бальною шкалою)

Джерело: створено авторами за даними [3]

Метою дослідження було оцінити спроможність та готовність 63 економік прийняти та досліджувати цифрові технології як ключову рушійну силу економічної трансформації в бізнесі, уряді та суспільстві в цілому, адже цифрові економіки в сучасних умовах є більш конкурентоспроможними.

Згідно з індексом цифрової економіки та суспільства (DESI) [4], який відображає цифрову ефективність країн Європейського Союзу та їх прогрес у цифровій конкурентоспроможності, за результатами 2022 року Данія займає 2 місце з результатом 69,3 бали. Випередити її змогла тільки Фінляндія з результатом 69,6 бали.

Важливим, на нашу думку, є проаналізувати роботизацію виробництва. Так Данія посідає 9 місце із показником 246 роботів на 10000 працівників у 2021 році (див. рис. 2). Це підвищує продуктивність праці, якість виробництва, знижує ризики травматизації та витрати на оплату праці. Найвищі місця рейтингу займають Південна Корея (932 роботи на 10000 працівників), Сінгапур (605 роботів на 10000 працівників) та Японія (390 роботів на 10000 працівників).

Данія посідає 1 місце в ЄС за показником підключення до мережі. Близько 95% домогосподарств підключені до мереж дуже високої пропускної здатності (VHCN) і 74% — до оптоволокна. Покриття 5G значно перевищує середній показник по ЄС.

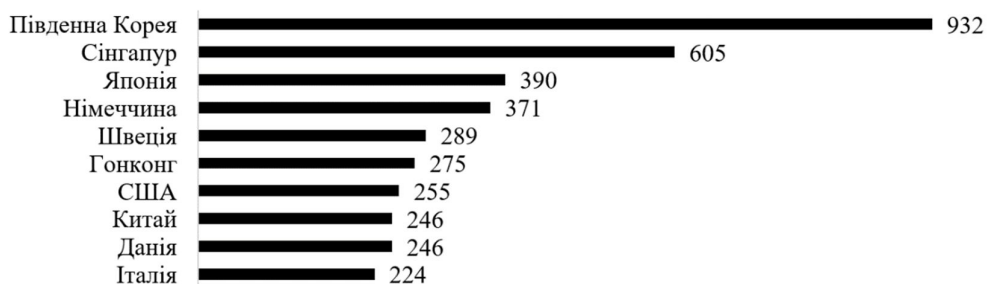


Рис. 2. Роботів встановлено на 10 000 працівників у 2021 році

Джерело: складено авторами за даними [5].

Датський план відновлення та стійкості (RRP) передбачає інвестиції та реформи, спрямовані на розширення високошвидкісного доступу до Інтернету (мінімум 100 Мбіт/с), у тому числі у віддалених і сільських районах Данії [4]. Цифрова трансформація Данії спрощує діяльність бізнесу, дає змогу автоматизувати більшість процесів, розширити можливості, підвищити конкурентоспроможність.

У січні 2018 року уряд Данії запропонував нову «Стратегію цифрового зростання» Данії. Стратегія містить 38 конкретних ініціатив, спрямованих на консолідацію та зміцнення позицій Данії як привабливого цифрового центру шляхом стимулювання датської технологічної екосистеми та покращення умов для того, щоб підприємства могли повною мірою використовувати переваги нових технологій [6].

Ініціативи Стратегії включають:

- цифрові центри з відповідними платформами, які покращують доступ компаній до нових талантів і можливостей цифрових технологій;
- більш гнучке регулювання можливості компаній тестувати нові бізнес-моделі;
- цифрове рішення для компаній, щоб повідомляти про інциденти кібербезпеки [6].

У структурі підприємств Данії домінує велика кількість малих підприємств, які повною мірою використовують переваги цифрової трансформації та можуть підтримувати конкурентоспроможність і зростання економіки Данії. У 2022 році уряд Данії прийняв нову цифрову стратегію в рамках свого Плану відновлення та стійкості (RRP), яка включає ключові політики, спрямовані на цифровізацію малих та середніх підприємств [4]. Хотілося би виділити, що згідно з ним будуть розподілені нові субсидії, оскільки малі та середні підприємства найбільше постраждали від кризи, спричиненою пандемією COVID-19.

У Данії розвинені цифрові державні послуги. NemID — це служба електронної ідентифікації, яка має вирішальне значення для Digital Denmark (цифрової Данії). Це дозволяє громадянам і бізнесу Данії ідентифікувати себе в електронному вигляді для отримання всіх державних і приватних цифрових послуг, а також підписувати документи та отримувати доступ до цифрових банківських послуг, медичних послуг, сплачувати податки тощо. Данія реалізувала свій перший пілотний проєкт цифрового підпису ще в 1999 році. Через 11 років було запущено NemID. Сьогодні понад 90% населення Данії використовує NemID для цифрової ідентифікації [7].

Окрім державних послуг, бізнес у Данії також отримує вигоду від цифровізації й в іншому. Маючи правильну документацію, компанія може легко зареєструватися онлайн і розпочати роботу протягом 24 годин. Інформацію про потенційних бізнес-партнерів можна знайти у відкритій базі даних, якою керує уряд Данії, а податки на бізнес також можна сплачувати онлайн [8].

Нами було проаналізовано сайт підприємства «Precis Digital» — одного з провідних агентств цифрового маркетингу в Європі (один з офісів розташований в Копенгагені, Данія). Нашу увагу привернув наступний слоган: «Нехай машини роблять те, що вони вмюють найкраще» [9], що говорить про їх ставлення до важливості цифровізації. Вони використовують програми та скрипти, які економлять час на маркетингових операціях, автоматичний моніторинг та сповіщення, інструменти, котрі виконують оптимізацію в Google Ads і Facebook Ads (платформах для рекламування) [9]. Цифровізація для них та їх клієнтів є засобом підвищення ефективності та облегшення процесів.

Отже, Данія — одна з найбільш цифровізованих економік світу. Завдяки співпраці уряду та бізнесу вдається досягати позитивних результатів. Також Данія створює стратегії щодо подальшої цифрової трансформації, адже розуміє її важливість та ефективність.

Датський досвід є надзвичайно корисним для України, адже ми теж трансформуємо процеси у цифрові: це вдається завдяки єдиному порталу державних послуг «ДІЯ», який доступний на смартфонах та персональних комп'ютерах. За допомогою нього можна створити бізнес, сплатити податки та ще доволі широкий перелік послуг, які розширюються. Так само деякі банки України випускають додатки для бізнесу, які переводять бізнес процеси в цифровий простір.

В Україні розвивається електронне урядування, покриття мережою 3G стає більшим, однак в сільських регіонах проблема покриття зберігається. Також покриття 4G стає все більш поширеним. Законодавчі ініціативи щодо цифрової трансформації теж є. Відповідає за формування та реалізацію державної політики у галузі цифровізації Міністерство цифрової трансформації України. Відповідно були створені «Дія», «Дія. Бізнес», «Дія. Цифрова освіта» та інші проекти за сприяння Міністерства.

Однак поки що не вирішеними є: Індустрія 4.0, галузеві цифрові трансформації, цифровізація фізичної інфраструктури, сфер життя, цифрова економіка, подолання цифрової нерівності [10].

Станом на січень 2023 року близько 79% України мають доступ до Інтернету, з середньою швидкістю 11,2 Мб/с мобільного та 60 Мб/с дротового. У порівнянні з попереднім роком в середньому швидкість підключення збільшилась на 16,1% [11].

Згідно з Українським інститутом майбутнього, якщо ми хочемо стати провідною країною, то необхідно використати цільовий (форсований) сценарій розвитку цифрової економіки в Україні. Він передбачає перехід економіки України до розвитку цифрової економіки та значної частки в її структурі (до 65% ВВП) за 5-10 років, а також досягнення у 2030Е номінального ВВП у розмірі 1 трлн. дол. США [12].

Сценарій включає в себе:

- забезпечення верховенства права та усунення інституційних бар'єрів для розвитку цифрової та інноваційної економіки;
- системне стимулювання державою цифровізації економіки та бізнес-сектору;
- запуск державою масштабних трансформаційних ініціатив та проєктів з цифровізації, зокрема на основі сучасних моделей державно-приватної взаємодії [12].

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Тож шлях Данії, як провідної країни з цифровізації бізнес процесів, може бути проаналізований Україною. Необхідно звертати увагу на діяльність датських підприємств у сфері цифровізації. З цього можна винести безліч корисних уроків, щоб пришвидшити в нашій країні цифровізацію, яка допоможе подолати наслідки війни. Також перспективним є налагодити зв'язки з Данією щодо цифровізації.

Встановлено, що державі необхідно допомагати бізнесу цифровізувати бізнес процеси, подолати нерівність в доступі до Інтернету, розробити стратегії цифровізації, використовуючи досвід Данії, встановлювати робітників у більших обсягах на виробництвах.

#### **Література**

1. By Katie Terrell Hanna. What is digitization? WhatIs.com. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/digitization> (дата звернення: 06.11.2023).
2. Definition of Digitization - Gartner Information Technology Glossary. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> (дата звернення: 06.11.2023).
3. World Digital Competitiveness Ranking. International Institute for Management Development (IMD). URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 06.11.2023).
4. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Official website of the European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022> (дата звернення: 06.11.2023).
5. China overtakes USA in robot density. International Federation of Robotics. URL: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/china-overtakes-usa-in-robot-density> (дата звернення: 06.11.2023).
6. The Danish Government presents 'Digital Growth Strategy'. Ministry of Foreign Affairs of Denmark. URL: <https://investindk.com/insights/the-danish-government-presents-digital-growth-strategy> (дата звернення: 06.11.2023).
7. How Denmark Became a Digital Government Global Leader. Website «Queue-it». URL: <https://queue-it.com/blog/government-digital-transformation-denmark/> (дата звернення: 06.11.2023).
8. Digitalisation in Denmark. Вебсайт Denmark.dk. URL: <https://denmark.dk/innovation-and-design/digitalisation> (дата звернення: 06.11.2023).
9. Офіційний сайт Precis Digital. URL: <https://www.precisdigital.com/> (дата звернення: 06.11.2023).

10. Цифрова адженда України — 2020. Торгово-промислова палата України. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 06.11.2023).
11. Digital 2023: Ukraine. DataReportal – Global Digital Insights. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine> (дата звернення: 06.11.2023).
12. Валерій Фіщук, Володимир Матушко, Єгор Чернів, Олександр Юрчак, Яна Лаврик, Анатолій Амелін. Україна 2030E — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 06.11.2023).
13. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Концепція блокчейн-економіки як економіки нового типу в умовах цифровізації: розділ в монографії «Modern scientific strategies of development». Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. – С. 54- 62. URL: [https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono2022\\_dev\\_008.pdf](https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono2022_dev_008.pdf)
14. Воронкова В. Г., Череп А.В., Череп О.Г. Розвиток мережевої (інтернет-економіки) в умовах цифровізації: принципи, закони, тенденції розвитку. “Science and society: trends of interaction”: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. 271 p. C.31- 48. URL: [https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono\\_2023\\_12.pdf](https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono_2023_12.pdf)

### References

1. By Katie Terrell Hanna. What is digitization? Whats.com. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/digitization> (accessed : 06.11.2023).
2. Definition of Digitization - Gartner Information Technology Glossary. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> (accessed: 06.11.2023).
3. World Digital Competitiveness Ranking. International Institute for Management Development (IMD). URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> (accessed: 06.11.2023).
4. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Official website of the European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022> (accessed: 06.11.2023).
5. China overtakes USA in robot density. International Federation of Robotics. URL: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/china-overtakes-usa-in-robot-density> (accessed: 06.11.2023).
6. The Danish Government presents 'Digital Growth Strategy'. Ministry of Foreign Affairs of Denmark. URL: <https://investindk.com/insights/the-danish-government-presents-digital-growth-strategy> (accessed: 06.11.2023).
7. How Denmark Became a Digital Government Global Leader. Website «Queue-it». URL: <https://queue-it.com/blog/government-digital-transformation-denmark/> (accessed: 06.11.2023).
8. Digitalisation in Denmark. Website Denmark.dk. URL: <https://denmark.dk/innovation-and-design/digitalisation> (accessed: 06.11.2023).
9. Official site of Precis Digital. URL: <https://www.precisdigital.com/> (accessed: 06.11.2023).
10. Tsyfrova adzhenda Ukrainy — 2020. Torhovo-promyslova palata Ukrainy. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (accessed: 06.11.2023).
11. Digital 2023: Ukraine. DataReportal – Global Digital Insights. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine> (accessed: 06.11.2023).
12. Fishchuk V., Matiushko V., Cherniev Ye., Yurchak O., Lavryk Ya., Amelin A. Ukraine 2030E — kraina z rozvynutoiu tsyfrovoyu ekonomikoiu. Ukrainykyi instytut maibutnoho. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (accessed: 06.11.2023).
13. Cherep A., Voronkova V., Cherep O. Kontseptsia blokchein-ekonomiky yak ekonomiky novoho typu v umovakh tsyfrovizatsii: rozdil v monohrafi «Modern scientific strategies of development». Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. – С. 54- 62. URL: [https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono2022\\_dev\\_008.pdf](https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono2022_dev_008.pdf)
14. Voronkova V., Cherep A., Cherep O. Development of the network (internet economy) in the conditions of digitalization: principles, laws, development trends. “Science and society: trends of interaction”: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. 271 p. C.31- 48. URL: [https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono\\_2023\\_12.pdf](https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono_2023_12.pdf)

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-27>

УДК 339.138: 004.89

Дмитро ТЕРЕХОВ

Університет економіки та підприємництва

<https://orcid.org/0009-0001-2400-1484>

e-mail: [dsterekhov@gmail.com](mailto:dsterekhov@gmail.com)

## СУЧАСНИЙ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

*У статті розглянуто сутність та особливості сучасного інтернет-маркетингу, який базується на застосуванні технологій штучного інтелекту (ШІ). Досліджено як ШІ може допомогти інтернет-маркетологам збирати та аналізувати дані про споживачів, сегментувати та персоналізувати аудиторію, створювати та розповсюджувати ефективний контент, оптимізувати та автоматизувати рекламні кампанії, вимірювати та покращувати результати маркетингової діяльності. Також проаналізовано найновіші тренди використання технологій ШІ українськими та зарубіжними компаніями та визначили їх переваги. У ході дослідження були виявлені ефективні інструменти ШІ в інтернет-маркетингу, такі як чат-боти, рекомендаційні системи, генератори тексту, аналізатори настрою, системи розпізнавання обличчя та мови тощо. Стаття представила характеристики інструментів ШІ в інтернет-маркетингу українських та зарубіжних компаній. Також було висвітлено проблеми ШІ, які можуть вплинути на економічну, правову, етичну та соціальні сфери життя. Зазначено ключові моменти, які повинні допомогти суспільству адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі, пов'язаних з витісненням людини ШІ і не тільки.*

*Ключові слова:* інтернет-маркетинг, інформаційні технології, штучний інтелект, нейронні мережі, цифровий маркетинг.

Dmytro TEREKHOV

University of Economics and Entrepreneurship

## MODERN INTERNET MARKETING USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

*The article discusses the essence and features of modern Internet marketing based on the use of artificial intelligence (AI) technologies. The article examines how AI can help online marketers collect and analyze consumer data, segment and personalize audiences, create and distribute effective content, optimize and automate advertising campaigns, and measure and improve marketing results. The article also analyzes the latest trends in the use of AI technologies by Ukrainian and foreign companies and identifies their advantages. The investigation identified effective AI tools in online marketing, such as chatbots, recommender systems, text generators, sentiment analysers, face and speech recognition systems, etc. The article presents a comparison of AI tools in online marketing of Ukrainian and foreign companies. Foreign companies use modern products that have no analogues in Ukraine. This is due to the popularity of the trend of using AI technologies in foreign companies. In Ukraine, this trend is developing and we can see it in the use of chatbots and CRM systems. They have been implemented by such companies as PrivatBank and Promodo. Despite this, the development of foreign companies is progressive. Previously, only large corporations could afford to use AI technologies, but now young startups are catching up with the trend. AI combined with human capabilities can actually turn business into a universal tool for profit. However, this path is not without obstacles, so the article highlights the challenges of AI that may affect the economic, legal, ethical, and social spheres of life. Scenarios for preventing possible problems allow for the effective use of AI's potential. The article suggests measures that should help society adapt to changes in the socio-economic environment associated with the displacement of humans by AI. It is important to understand the advantages and disadvantages of modern online marketing tools to ensure effective solutions to business problems.*

*Keywords:* Internet marketing, information technology, artificial intelligence, neural networks, digital marketing.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Інтернет-маркетинг є одним з найбільш динамічних та конкурентних секторів сучасної економіки, який вимагає від маркетологів постійного підтримання високого рівня креативності, аналітичності, адаптації та інновації. Однак, виконання багатьох маркетингових завдань та процесів вручну є часомістким, трудомістким, помилковим та неефективним. Тому, існує потреба в застосуванні сучасних технологій штучного інтелекту (ШІ), які можуть автоматизувати, оптимізувати та покращувати якість та результативність інтернет-маркетингу. ШІ є галуззю науки та техніки, яка займається створенням та вдосконаленням машин та програм, які можуть виконувати завдання, що вимагають інтелекту, такі як навчання, розуміння, мислення, спілкування тощо. ШІ може допомогти інтернет-маркетологам збирати та аналізувати великі обсяги даних про споживачів, сегментувати та персоналізувати аудиторію, створювати та розповсюджувати ефективний контент, оптимізувати та автоматизувати рекламні кампанії, вимірювати та покращувати результати маркетингової діяльності. Одним з видів ШІ, який широко використовується в інтернет-маркетингу, є нейронні мережі. Нейронні мережі - це складні математичні моделі, які створені з взаємопов'язаних простих елементів, що моделюють біологічні нейрони. Ці моделі здатні до самоорганізації та самонавчання, тобто вони можуть автоматично визначати закономірності та залежності у великих масивах даних. Нейронні мережі можуть допомогти у розв'язанні різних задач, пов'язаних з збором та

аналізом даних, прогнозуванням попиту, персоналізованим маркетингом та іншими аспектами інтернет-маркетингу.

Проте, застосування нейронних мереж у інтернет-маркетингу не є простим та безпроблемним процесом. Існують різні типи та архітектури нейронних мереж, які мають свої переваги та недоліки, свої області застосування та обмеження. Також, існують різні методи та алгоритми навчання нейронних мереж, які вимагають відповідного підбору параметрів, даних, обчислювальних ресурсів тощо. Крім того, існують різні проблеми та ризики, пов'язані з використанням нейронних мереж, такі як перенавчання, недостатність даних, непрозорість, нестабільність, залежність, етичність тощо. Тому, існує потреба в розробці та впровадженні ефективних методів та інструментів для вибору, налаштування, тестування, застосування та оцінки нейронних мереж у інтернет-маркетингу. Також, існує потреба в аналізі та порівнянні різних практик та досвідів використання нейронних мереж українськими та зарубіжними компаніями, щоб виявити найкращі та найгірші підходи та рішення. Таким чином, проблема застосування нейронних мереж у інтернет-маркетингу є актуальною та важливою для теорії та практики сучасного маркетингу.

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

Використання технологій штучного інтелекту в інтернет-маркетингу є малодослідженим напрямом для вчених та економістів усього світу. Тому він постійно знаходить відображення в роботах зарубіжних авторів, серед яких виділяємо таких науковців як Гревал Д. [5], Хуанг М. [6] Гуха А. [5], Рамялг Ю. [7], Девенпорт Т. [5] та ін.

Дослідженням можливостей штучного інтелекту у сфері цифрового маркетингу та його впливу на економіку й суспільство займаються також вітчизняні вчені Стеблюк Н.Ф. [1], Бугріменко Р.М. [2], Білецька І.М. [3], Терехов Д.С. [4].

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на наявність певних наукових досліджень щодо використання штучного інтелекту в економіці, більшість із них відображає технічний аспект їх розробки та запровадження, а дослідження щодо сутності та ролі технологій штучного інтелекту у сучасном інтернет-маркетингу носять доволі фрагментарний характер. Тому роль ШІ в підвищенні ефективності маркетингових стратегій та загальної роботи маркетологів потребує подальшого дослідження.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є дослідити та обґрунтувати можливості та перспективи використання нейронних мереж у інтернет-маркетингу, а також виявити та проаналізувати основні типи, методи, проблеми та рекомендації щодо застосування нейронних мереж у інтернет-маркетингу. Дослідження є актуальним, тому визначені висновки та рекомендації будуть корисними для маркетологів, науковців, студентів та всіх, хто цікавиться використанням сучасних технологій штучного інтелекту в інтернет-маркетингу.

### **Виклад основного матеріалу**

ШІ може допомогти інтернет-маркетологам збирати та аналізувати дані про споживачів, сегментувати та персоналізувати аудиторію, створювати та розповсюджувати ефективний контент, оптимізувати та автоматизувати рекламні кампанії, вимірювати та покращувати результати маркетингової діяльності. Ось ключові напрямки, де штучний інтелект може бути максимально ефективним вже сьогодні:

- Збір та аналіз даних про споживачів. ШІ може використовувати різні джерела даних, такі як веб-сайти, соціальні мережі, електронна пошта, мобільні додатки, інтернет-речей тощо, щоб збирати та інтегрувати інформацію про поведінку, інтереси, потреби, відгуки, скарги, лояльність та інші характеристики споживачів. ШІ може також застосовувати різні методи аналізу даних, такі як класифікація, кластеризація, асоціація, регресія, нейронні мережі, глибоке навчання тощо, щоб виявляти закономірності, залежності, аномалії, прогнози та інсайти у даних про споживачів. Наприклад, Google Analytics є популярним інструментом ШІ, який дозволяє вимірювати та аналізувати трафік, конверсії, повернення, відмови, час на сайті, джерела трафіку, демографію, інтереси, поведінку та інші параметри відвідувачів веб-сайтів.

- Сегментація та персоналізація аудиторії. ШІ може використовувати результати аналізу даних про споживачів, щоб розділити їх на різні групи або сегменти на основі їх схожості або відмінності за певними критеріями, такими як географія, демографія, психографія, поведінка тощо [7]. ШІ може також використовувати результати сегментації, щоб створити персоналізовані пропозиції, повідомлення, рекомендації, знижки, бонуси, гейміфікацію тощо для кожного сегмента або навіть для кожного індивідуального споживача. Це дозволяє підвищити задоволеність, лояльність, залученість та прибутковість споживачів. Наприклад, Amazon є лідером у використанні ШІ для сегментації та персоналізації аудиторії, який пропонує своїм клієнтам індивідуальні рекомендації продуктів, контенту, реклами тощо на основі їх історії покупок, переглядів, пошуку, відгуків, рейтингів тощо.



- Створення та розповсюдження ефективного контенту. ШІ може використовувати різні техніки генерації, оптимізації та адаптації контенту, такі як генератори тексту, зображень, відео, аудіо, інфографіки, меми, гіфки тощо, щоб створювати цікавий, корисний, оригінальний, актуальний, SEO-оптимізований та конверсійний контент для різних каналів комунікації, таких як веб-сайти, блоги, соціальні мережі, електронна пошта, мобільні додатки, месенджери тощо [3]. ШІ може також використовувати різні техніки розповсюдження, просування та взаємодії з контентом, такі як розсилки, ретаргетинг, вірусний маркетинг, інфлюенсер-маркетинг, чат-боти, голосові асистенти тощо, щоб досягти більшої аудиторії, залучити її до контенту, стимулювати її до дій та отримати її відгук. Наприклад, Grammarly є відомим інструментом ШІ, який допомагає користувачам створювати та вдосконалювати свій текстовий контент, перевіряючи його на правопис, граматику, стиль, тональність, плагіат тощо.

- Оптимізація та автоматизація рекламних кампаній. ШІ може використовувати різні техніки та алгоритми, такі як аукціони, біддинг, динамічне ціноутворення, динамічне таргетинг, динамічне позиціонування, динамічне креатив, A/B-тестування, мультиармовий бандит тощо, щоб автоматично вибирати, розміщувати, налаштовувати, тестувати та оптимізувати рекламні оголошення, банери, відео, посилання тощо на різних рекламних платформах, таких як Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads, YouTube Ads тощо. ШІ може також використовувати дані про споживачів, щоб показувати найбільш релевантну, привабливу, переконливу та конверсійну рекламу кожному потенційному клієнту в залежності від його потреб, інтересів, поведінки, локації, часу, пристрою тощо. Наприклад, Criteo є провідною компанією у сфері ШІ-реклами, яка пропонує своїм клієнтам рішення для автоматизації та оптимізації рекламних кампаній на основі поведінкових даних та машинного навчання.

- Вимірювання та покращення результатів маркетингової діяльності. ШІ може використовувати різні метрики та індикатори, такі як CTR, CPC, CPA, ROAS, ROI, LTV, CLV, NPS, SAC, CR, ARPU, AOV, RFM тощо, щоб вимірювати та аналізувати ефективність та результативність маркетингових каналів, стратегій, кампаній, контенту, реклами тощо. ШІ може також використовувати результати вимірювання та аналізу, щоб покращувати та налаштовувати маркетингову діяльність, пропонуючи рекомендації, поради, підказки, застереження, варіанти дій тощо [2]. Наприклад, HubSpot є популярною платформою ШІ-маркетингу, яка дозволяє вимірювати та покращувати результати маркетингової діяльності, використовуючи інструменти для аналітики, звітності, оптимізації, автоматизації тощо.

Зведена інформація щодо використання конкретних засобів ШІ у конкретних напрямках інтернет-маркетингу винесена у таблицю 1.

Таблиця 1

#### Популярні засоби ШІ у різних напрямках інтернет-маркетингу

Напрямок	Приклади засобів чи платформ	Сфери бізнесу
Збір та аналіз даних про споживачів	Google Analytics, [NetBase], DataRobot AI	Веб-розробники, електронна комерція, фінанси, освіта, охорона здоров'я, туризм тощо
Сегментація та персоналізація аудиторії	Amazon, Beacons AI, Criteo	Електронна комерція, роздрібна торгівля, медіа, реклама, блогінг, інфлюенсери тощо
Створення та розповсюдження ефективного контенту	Jasper.ai, Grammarly, Lumen5	Контент-маркетинг, копірайтинг, журналістика, освіта, наука, розваги тощо
Оптимізація та автоматизація рекламних кампаній	Criteo, Albert.ai, SEMRush	Реклама, електронна комерція, роздрібна торгівля, медіа, туризм, готельний бізнес тощо
Вимірювання та покращення результатів маркетингової діяльності	HubSpot, Google Vertex AI, NVIDIA	Маркетинг, продажі, CRM, аналітика, ігри, графіка тощо

Це підтверджує той факт, що використання штучного інтелекту сьогодні є актуальним практично для усіх сфер бізнесу. Це стосується як промислових гігантів і міжнародних торгових корпорацій, так і малого і середнього бізнесу.

Сучасні продукти ШІ - це програмні рішення, які використовують технології штучного інтелекту, щоб вирішувати складні та творчі задачі, які раніше вимагали людського розуму та креативності. Інструменти ШІ в інтернет-маркетингу можуть мати різні рівні складності, функціональності, ціни та доступності, в залежності від потреб та можливостей компаній, які їх використовують [6]. Звичайно, що у західних країнах тренд розвитку нейромереж та інших технологій ШІ почався значно раніше. Проте і в Україні є власні розробки, які відрізняються своїм функціоналом та не мають аналогів у світі:

- Наприклад, Приватбанк, один з найбільших банків України, використовує власнорозроблену платформу ШІ Privat24, яка дозволяє клієнтам банку здійснювати різні фінансові операції, отримувати персоналізовані пропозиції, консультуватися з чат-ботами та голосовими асистентами, а також отримувати рекламу банку та його партнерів через різні канали.

- Promodo Rank Tracker - це продукт ШІ, який дозволяє користувачам відстежувати позиції своїх сайтів в пошукових системах, таких як Google, Bing, Yahoo тощо. Promodo Rank Tracker використовує

глибоке навчання, щоб аналізувати та прогнозувати зміни в ранжуванні сайтів, враховуючи різні фактори, такі як ключові слова, конкуренти, алгоритми, тренди, сезонність тощо. Promodo Rank Tracker може допомогти маркетологам, SEO-спеціалістам, веб-розробникам та іншим користувачам оптимізувати та покращувати свою SEO-стратегію, збільшувати трафік, конверсію, лояльність та прибуток від своїх сайтів [3].

ШІ може підвищити ефективність, продуктивність, якість, швидкість, надійність, інноваційність та конкурентоспроможність маркетингових кампаній, а також відповідати вимогам та очікуванням сучасних споживачів. Однак, впровадження та використання ШІ у сфері маркетингу також має свої проблеми та виклики, які потребують уваги та рішень. Ось деякі з них:

- Недостатня ІТ-інфраструктура. Успішна ШІ-орієнтована маркетингова стратегія потребує міцної ІТ-інфраструктури, яка може забезпечити достатній обсяг та швидкість обробки даних, надійність та безпеку систем, сумісність та інтеграцію різних платформ та інструментів. Без такої інфраструктури, ШІ може не працювати належним чином або взагалі не працювати [1].

- Недостатність даних або погана якість даних. ШІ живиться високоякісними даними. Якщо даних недостатньо або вони неповні, неточні, застарілі, неструктуровані або несумісні, ШІ не може надавати корисні та точні результати. Тому, маркетологи повинні забезпечити наявність достатньої кількості та якості даних, які відповідають їхнім цілям та потребам.

- Недостатня довіра до програмного забезпечення ШІ. ШІ - це відносно нова та складна технологія, яка викликає недовіру та опір у деяких маркетологів. Деякі маркетологи можуть боятися, що ШІ замінить їхні робочі місця, порушить їхні права та приватність, або призведе до небажаних наслідків. Тому, маркетологи повинні розуміти, що ШІ - це не загроза, а допомога, яка може покращити їхню роботу, якщо використовувати її правильно та відповідально.

- Недостатній бюджет/інвестиції для впровадження. Впровадження ШІ у сфері маркетингу вимагає значних фінансових ресурсів, яких не всі компанії можуть собі дозволити. Витрати на ШІ можуть включати придбання або розробку програмного забезпечення, оновлення ІТ-інфраструктури, навчання та підтримку персоналу, моніторинг та оцінку результатів тощо [5]. Тому, маркетологи повинні обґрунтовувати свої інвестиції у ШІ, враховуючи очікувані доходи та повернення.

- Недостатність внутрішніх талантів. Використання ШІ у сфері маркетингу вимагає висококваліфікованих та досвідчених фахівців, які можуть розробляти, впроваджувати, керувати та вдосконалювати ШІ-рішення [4]. Однак, таких фахівців не так багато на ринку, а ті, що є, часто дорогі та конкурентні. Тому, маркетологи повинні займатися підбором, навчанням, мотивацією та збереженням талантів, які можуть працювати з ШІ.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, ми розглянули основні аспекти використання технологій штучного інтелекту (ШІ) в сучасному інтернет-маркетингу. Ми показали, як ШІ може допомогти маркетологам вирішувати різні задачі, пов'язані з збором та аналізом даних, сегментацією та персоналізацією аудиторії, створенням та розповсюдженням контенту, оптимізацією та автоматизацією рекламних кампаній, вимірюванням та покращенням результатів маркетингової діяльності. Ми також розглянули приклади українських та зарубіжних компаній, які успішно використовують ШІ в своїх маркетингових стратегіях, а також проблеми та виклики, які виникають при впровадженні та використанні ШІ у сфері маркетингу.

Ми дійшли висновку, що ШІ є потужним та інноваційним інструментом, який може підвищити ефективність, продуктивність, якість, швидкість, надійність, інноваційність та конкурентоспроможність маркетингових кампаній, а також відповідати вимогам та очікуванням сучасних споживачів. Однак, ШІ також потребує відповідального та етичного підходу, який враховує наслідки ШІ для людей, суспільства та економіки. Маркетологи повинні бути готові до змін, які приносить ШІ, та адаптувати свої навички, знання та стратегії до нових умов. ШІ не є загрозою, а допомога, яка може покращити роботу маркетологів, якщо використовувати її правильно та відповідально.

### Література

1. Стеблюк Н.Ф., Копейкіна Є.В. Технології штучного інтелекту в маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. № 3 (14) 2019. С. 462-466.
2. Бугріменко Р.М. Розвиток інфраструктури підприємств роздрібною торгівлі на основі нейромережових технологій. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 2 (19). 2020. С. 72-78.
3. Романчукевич М. Й., Білецька І. М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9143> (дата звернення: 14.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.76
4. Терехов Д.С. Економічні проблеми розвитку ІТ-підприємств України // *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. – 2017. – №2. Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6035>.

5. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. et al. How artificial intelligence will change the future of marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 48, 24–42 (2020). URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
6. Huang M.H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 49, 30–50 (2021). URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
7. Ramyalg J. Artificial Intelligence in Marketing: Boost the Growth in 2023. URL: <https://mobidev.biz/blog/artificial-intelligence-ai-marketing-use-cases>

### References

1. Stebliuk N.F., Kopieikina Ye.V. Tekhnologii shtuchnogo intelektu v marketynhu. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. № 3 (14) 2019. S. 462-466.
2. Buhrimenko R.M. Rozvytok infrastruktury pidpryemstv rozdrubnoi torhivli na osnovi neiromerezhevnykh tekhnologii. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. Vypusk 2 (19). 2020. S. 72-78.
3. Romanchukovykh M. Y., Biletska I. M. Osoblyvosti vykorystannia suchasnykh instrumentiv marketynhu v umovakh kryzy. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9143> (data zvernennia: 14.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.76
4. Terekhov D.S. Ekonomichni problemy rozvytku IT-pidpryemstv Ukrainy // *Elektronne naukove fakhove vydannia "Efektivna ekonomika"*. – 2017. – №2. Rezhym dostupu do zhurn.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6035>.
5. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. et al. How artificial intelligence will change the future of marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 48, 24–42 (2020). URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
6. Huang M.H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 49, 30–50 (2021). URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
7. Ramyalg J. Artificial Intelligence in Marketing: Boost the Growth in 2023. URL: <https://mobidev.biz/blog/artificial-intelligence-ai-marketing-use-cases>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-28>

УДК: 338.48

Ірина ПАНОВА

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1975-5644>

e-mail: [iryna.panova@karazin.ua](mailto:iryna.panova@karazin.ua)

Михайло СІДОРОВ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5911-4817>

e-mail: [m.sidorov@karazin.ua](mailto:m.sidorov@karazin.ua)

Андрій ПУЗАНОВ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5302-4721>

e-mail: [puzanovandrew78@gmail.com](mailto:puzanovandrew78@gmail.com)

## ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ АСОЦІАЦІЙ ТА ПРОФЕСІЙНИХ СПІЛОК З ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЛОВОГО ТУРИЗМУ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

*Вплив міжнародних асоціацій та професійних спілок на розвиток туристичної галузі є ключовим аспектом в її сучасній динаміці. Діловий туризм, або корпоративний туризм, є важливою складовою туристичної індустрії, яка відіграє значущу роль у глобальному господарстві та суспільстві. Міжнародні асоціації і професійні спілки створюють фундамент для співпраці та координації у цій галузі, сприяючи створенню стандартів, розвитку інновацій та підвищенню якості послуг. Зазначено, що однією з ключових організацій, що впливають на діловий туризм, є Всесвітня туристична організація (UNWTO), яка є головним глобальним органом, що сприяє розвитку та регулюванню туристичної галузі. Досліджено, що вплив міжнародних асоціацій та професійних спілок на діловий туризм полягає в підвищенні конкурентоспроможності та ефективності галузі. Вони сприяють розвитку інфраструктури, створенню нових туристичних продуктів, впровадженню інновацій та забезпечують збалансований розвиток галузі в різних регіонах світу. Крім того, вони впливають на формування та виконання туристичних політик, що сприяє сталому розвитку сектору. Обґрунтовано, що міжнародні асоціації та професійні спілки грають незамінну роль у розвитку туристичної галузі, зокрема в сфері ділового туризму. Їх вплив проявляється у створенні стандартів, регулюванні, розвитку інновацій, підвищенні якості послуг та підтримці сталого росту туристичної галузі. Вони сприяють створенню сприятливого середовища для підприємств, які діють у цій галузі, і допомагають їм адаптуватися до змін у глобальному туристичному середовищі. Висвітлено, що міжнародні асоціації та професійні спілки активно співпрацюють з урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами для розв'язання суттєвих питань, пов'язаних з діловим туризмом. Вони можуть впливати на формування та виконання туристичних політик, що сприяє сталому росту сектору і забезпечує сприятливий клімат для бізнесу.*

*Ключові слова: діловий туризм, міжнародні асоціації, професійні спілки, Всесвітня туристична організація*

Iryna PANOVA, Mykhailo SIDOROV, Andriy PUZANOV

V. N. Karazin Kharkiv National University

## THE INFLUENCE OF INTERNATIONAL ASSOCIATIONS AND PROFESSIONAL UNIONS OF THE ORGANIZATION OF BUSINESS TOURISM ON THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY

*The influence of international associations and professional unions on the development of the tourism industry is a key aspect in its modern dynamics. Business tourism, or corporate tourism, is an important component of the tourism industry, which plays a significant role in the global economy and society. International associations and professional unions create a foundation for cooperation and coordination in this field, contributing to the creation of standards, the development of innovations and the improvement of the quality of services. It is noted that one of the key organizations influencing business tourism is the World Tourism Organization (UNWTO), which is the main global body promoting the development and regulation of the tourism industry. It has been studied that the influence of international associations and professional unions on business tourism consists in increasing the competitiveness and efficiency of the industry. They contribute to the development of infrastructure, the creation of new tourism products, the introduction of innovations and ensure the balanced development of the industry in different regions of the world. In addition, they influence the formation and implementation of tourism policies, which contributes to the sustainable development of the sector. It is substantiated that international associations and trade unions play an indispensable role in the development of the tourism industry, in particular in the field of business tourism. Their influence is manifested in the creation of standards, regulation, development of innovations, improvement of the quality of services and support of sustainable growth of the tourism industry. They contribute to the creation of an enabling environment for businesses operating in the industry and help them adapt to changes in the global tourism environment. It was highlighted that international associations and trade unions are actively cooperating with government bodies and other interested parties to resolve significant issues related to business tourism. They can influence the formation and implementation of tourism policies, which contributes to the sustainable growth of the sector and provides a favorable climate for business.*

*Keywords: business tourism, international associations, professional unions, World Tourism Organization*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Глобальне суспільство стоїть перед значними викликами сьогодення, які полягають в аналізі впливу міжнародних асоціацій та професійних спілок на туристичну галузь. Основна проблема зводиться до того, як ці організації впливають на розвиток саме ділового туризму та туризму взагалі в усьому світі. Питання про вплив міжнародних асоціацій та професійних спілок на розвиток туристичної галузі є актуальним сьогодні і потребує подальших досліджень для розкриття конкретних аспектів цього впливу та розв'язання практичних завдань, спрямованих на удосконалення туристичної індустрії та забезпечення її сталого розвитку.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження проблем та перспектив впливу міжнародних асоціацій та професійних спілок з організації ділового туризму на розвиток туристичної галузі у сучасних умовах.

### Виклад основного матеріалу

Дослідженням розвитку ділового туризму в Україні займається чимало вітчизняних науковців, зокрема: Андренко І., Безуглий В., Білосоров А., Дехтяр Н., Парфіненко А., Гапоненко А., Євтушенко О., Згурська Ю., Шамара І. та інші. Вони проводять дослідження різних аспектів ділового туризму в Україні, включаючи аналіз туристичних потоків, вплив ділового туризму на економіку та інші сфери суспільства, розробку стратегій просування туристичних послуг, та інші питання, що стосуються цієї галузі. Внесок цих науковців сприяє розвитку ділового туризму в Україні та сприяє розумінню його ролі у сучасному суспільстві. Але сьогодні все ще залишається низка дискусійних питань, які потребують досліджень [2].

У світі, де діловий туризм стає все більш важливою складовою економіки, вплив міжнародних асоціацій та професійних спілок стає незамінним чинником в його розвитку. Вони створюють умови для підвищення якості послуг, забезпечують сталість індустрії та сприяють її інноваційному розвитку. Разом з урядовими органами і іншими зацікавленими сторонами, вони грають ключову роль у формуванні майбутнього ділового туризму, який буде сприяти економічному росту та покращанню якості життя людей.

У цивілізованому світі різноманітні професійні об'єднання формуються з метою спільного вирішення проблем та завдань [7]. Головною метою подібних асоціацій є створення насиченого інформаційного середовища для їхніх членів, яке вони можуть використовувати в повсякденній практиці та, де відбувається обмін знаннями та know-how.

У сфері ділового туризму по всьому світу існує багато міжнародних асоціацій, які об'єднують фахівців різних галузей. Серед найбільш відомих зазначимо:

Міжнародна асоціація бізнес-туризму (ІВТА) заснована у 1974 році, та об'єднує 13 національних асоціацій із таких країн, як Австралія, Австрія, Данія, Фінляндія, Франція, Люксембург, Нідерланди, Норвегія, Іспанія, Швеція, Великобританія, Канада і США [12].

ІВТА виступає як федерація, що дозволяє більш як 4000 фахівцям у галузі ділового туризму, які є членами національних асоціацій, обмінюватися досвідом та отримувати необхідну інформацію для своєї професійної діяльності. Членами Асоціації можуть бути як національні асоціації ділового туризму, так і професійні постачальники послуг у цій галузі, відомі як асоційовані члени (рис. 1).

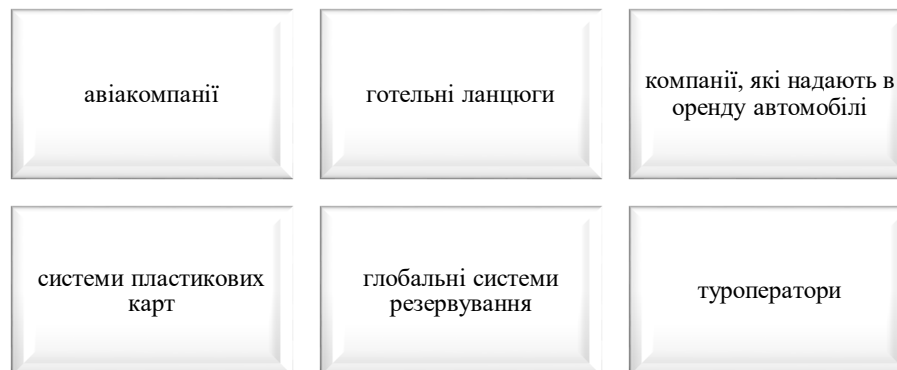


Рис. 1. Професійні постачальники послуг у сфері ділового туризму

Складено автором за матеріалами: [1]

Вважається, що Найбільшою національною асоціацією, яка входить до складу Міжнародної асоціації бізнес-туризму (ІВТА), є саме американська NBTA (National Business Travel Association) із членською базою, яка налічує більш аніж 2000 осіб [12].

Структура асоціації передбачає два види членства: повне та асоційоване. Повні члени (Direct members) представляють собою фірми та організації, які регулярно направляють своїх співробітників у

службові поїздки. Асоційовані члени (Allied Members) охоплюють постачальників різноманітних послуг, що є необхідними для організації ділових подорожей. Важливо зазначити, що національна асоціація об'єднує представників фірм із різних держав світу, і це стосується як споживачів, так і постачальників основних та супутніх послуг. Сьогодні до складу Асоціації входить приблизно півтори тисячі членів [3]. Серед них: великі промислові корпорації та телекомунікаційні компанії, страхові компанії, консалтингові та аудиторські фірми, заклади освіти, громадські організації тощо.

National Business Travel Association (NBTA) представляє інтереси працівників галузі ділового туризму, організовує форуми для конструктивного обміну поглядами та ідеями між членами асоціації, а також сприяє підвищенню їх професійного рівня та іміджу фахівців у галузі ділового туризму загалом [4]. Асоціація приділяє надзвичайну вагу забезпеченню захисту та підтримки інтересів галузі перед урядовими органами та засобами масової інформації.

Кожного року NBTA організовує значну кількість семінарів і майстер-класів з актуальних питань, пов'язаних із організацією ділових поїздок. Щороку під час щорічного з'їзду членів асоціації проводиться понад тридцять різних семінарів, а також організовує виставку, яка присвячена діловому туризму [14]. За співпраці з університетом Корнелла в Нью-Йорку, NBTA створила унікальну навчальну програму для фахівців у сфері ділового туризму, яка містить низку важливих наукових компонентів (рис. 2).

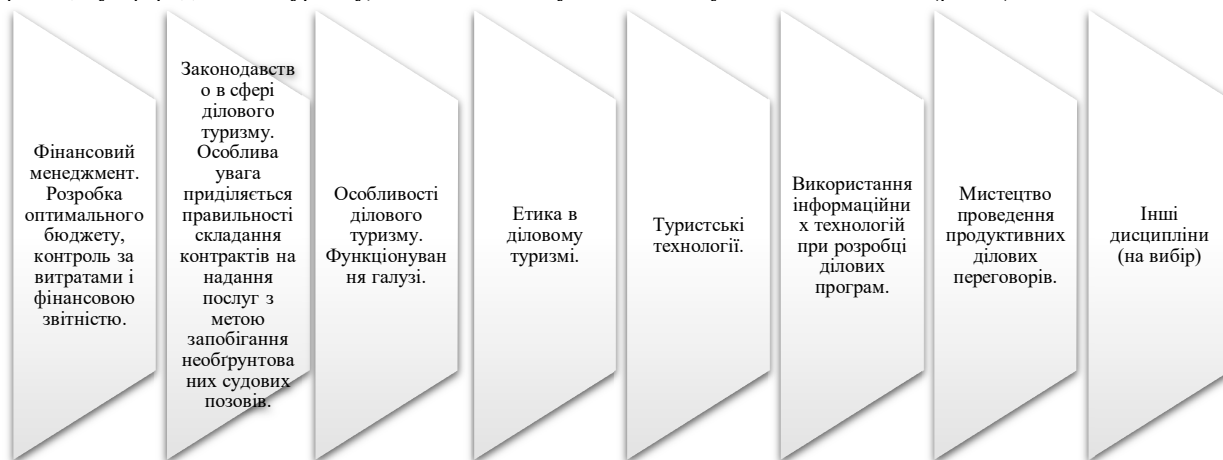


Рис. 2. Компоненти навчальної програми фахівців у сфері ділового туризму

Складено автором за матеріалами: [1]

Асоціація приймає на навчання членів NBTA, які мають не менше двоохрічного досвід роботи в сфері ділового туризму. По завершенню навчання, яке включає вивчення двох інтенсивних курсів, що тривають по одному тижню щорічно, і успішне складання іспитів, учасники отримують сертифікат, підтверджуючий їхню кваліфікацію як Certified Corporate Travel Executives (CCTE) [8]. Проте слід зауважити, що вартість цього навчання досить висока.

Члени Асоціації також мають доступ до інших можливостей для підвищення своєї кваліфікації, включаючи такі: Програми дистанційного навчання Netsmart, доступні на веб-сайті NBTA, а також участь у Travel Management Exchange Forum, що надає можливість першоджерело дізнатися про новітні технології в сфері ділового туризму та діловий досвід компаній, які успішно їх використовують.

Важливо відзначити, що члени Асоціації на сьогоднішній день користуються численними пільгами. Окрім зазначених освітніх програм, вони постійно мають доступ до актуальної інформації, яка стосується всіх аспектів організації ділових поїздок [5]. Це особливо цінно, оскільки успішне проведення кожної ділової подорожі залежить від безлічі факторів, які постійно змінюються, включаючи політичну ситуацію, епідеміологічну обстановку та інші фактори. І вся ця інформація надається членам NBTA через їхню «Direct Line».

Для забезпечення фінансування діяльності Національної асоціації бізнес-травел (NBTA) необхідні значні фінансові ресурси [7]. У цьому контексті, у межах NBTA було створено Інститут управління бізнес-подорожами (IBTM), місією якого є проведення наукових досліджень в галузі ділового туризму, необхідних для успішної діяльності членів асоціації. Також IBTM організовує навчальні програми для професіоналів у галузі ділового туризму та розшукує фінансові ресурси для забезпечення цих заходів. Важливо відзначити, що значна частина фінансових засобів спрямовується на надання грантів фахівцям, які бажають пройти навчання та отримати диплом CCTE.

Діяльність Національної асоціації управління бізнес-подорожами Великої Британії та Ірландії – Інститут управління подорожами (ITM). ITM було засновано в 1956 році та представляє весь спектр індустрії ділового туризму цих двох країн, галузь, оборот якої оцінюється у понад 25 мільярдів англійських

фунтів стерлінгів. На сьогоднішній день ІБТ налічує понад 1000 членів, з яких 2/3 – корпоративні організатори ділових поїздок, а 1/3 – постачальники послуг у сфері ділового туризму [6].

Мета і завдання, які ставить перед собою Інститут управління подорожами (ІТМ), великою мірою збігаються з цілями і завданнями NBTA [11]. Не випадково ці дві національні асоціації у листопаді 1999 року уклали угоду про стратегічне партнерство з метою не тільки зробити доступною для більш широкого кола фахівців інформацію, якою володіє кожна з цих асоціацій окремо, але й створити можливість взаємного користування послугами обох асоціацій членами цих організацій.

Асоціація керівників корпоративних подорожей (Association of Corporate Travel Executives – АСТЕ) налічує понад 2400 експертів і постачальників послуг у галузі організації ділових поїздок з 29 країн світу і існує тенденція, що це число буде змінюватись. АСТЕ має за мету сприяти установленню контактів між представниками різних секторів ділового туризму та сприяти обміну ідеями серед них. Основною функцією АСТЕ є підвищення професійних знань своїх членів, зокрема молодих фахівців, шляхом надання їм доступу до цінної інформаційної бази [15].

АСТЕ розглядає як рівноправних членів споживачів і постачальників послуг у галузі ділового туризму. АСТЕ акцентує увагу на підтримці тісної співпраці між своїми членами з метою створення спільноти професіоналів, які розуміють та поважають погляди своїх бізнес-партнерів, що сприяє більш результативній взаємодії між ними [9]. До членів АСТЕ належать організатори ділових подорожей та заходів, а також представників авіакомпаній, ресторанного бізнесу, туристичних агентств, компаній з оренди автотранспорту, працівників систем бронювання авіаквитків, спеціалістів зі страхування, оподаткування, профільною (відповідною) освітою та журналісти, які висвітлюють ділові події світу у засобах масової інформації.

Сьогодні існує багато асоціацій, які прямо стосуються готельного бізнесу, зокрема ІН&РА Міжнародна асоціація готелів і ресторанів (ІН&РА), Hospitality Information Technology Ass. Worldwide (НІТА), The Hotel & Catering International Management Ass (НСІМА), International Society of Hospitality Consultants (ІSHС) тощо.

У сфері конгресового і виставкового бізнесу існує кілька відомих та впливових організацій і асоціацій, що володіють високою репутацією і визнаною експертизою. Ці організації виконують ключову роль у сприянні розвитку та регулюванні цієї складної галузі [13]. Вони співпрацюють над створенням стандартів якості, сприяють обміну найкращими практиками та надають професіоналам цієї галузі можливості для навчання та професійного зростання.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Отже, міжнародні асоціації та професійні спілки, які діють у сфері організації ділового туризму, відіграють важливу роль у сприянні розвитку та підвищенні стандартів якості цієї галузі. Вони об'єднують фахівців із різних країн, сприяють обміну знань та найкращими практиками, співпраці та навчанню. Ці організації виступають як платформа для спільної діяльності та підтримки, сприяючи зростанню професіоналізму та розвитку галузі ділового туризму. Робота міжнародних асоціацій і професійних спілок сприяє підвищенню стандартів обслуговування, розвитку інновацій та збільшенню ефективності в цій важливій сфері глобального бізнесу. Ці організації розробляють стандарти професійної практики та етики, що сприяє забезпеченню високої якості послуг у галузі ділового туризму. Крім того, ці асоціації стимулюють розвиток глобальних мереж та партнерств між представниками різних сегментів ділового туризму, що сприяє розширенню можливостей та впливу цієї галузі на світову економіку.

#### **Література**

1. Андренко І. Б. Діловий туризм : навч. посібник / І. Б. Андренко. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 165 с.
2. Прохорчук І.В. Теоретичні аспекти розвитку міжнародного ділового туризму в Україні / І. В. Прохорчук // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2012. – Вип. 110. – Частина II. – С. 116-123.
3. Безуглий В., Білосороз А. Сучасні тенденції розвитку ділового туризму в країнах Європейського Союзу. / В. Безуглий, А. Білосороз // Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. – 2012. – № 29(1). – С. 9-13.
4. What is business tourism and why is it so big? Tourism teacher. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://tourismteacher.com/business-tourism/> (дата звернення: 30.10.2023).
5. The International Congress and Convention Association. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iccaworld.com> (дата звернення: 30.10.2023).
6. Дехтяр Н. А. Тенденції розвитку світового ринку ділового туризму / Н. А. Дехтяр. // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 43-51.
7. Жученко В.Г. Особливості організації ділового туризму в Україні та сучасний стан його розвитку / В. Г. Жученко, К. Г. Діденко // Економіка. Фінанси. Право. – 2012. – № 12/2. – С. 13-15.

8. Seebaluck V., Naidoo P., Ramseook Munhurrun P. Prospects and Challenges of Business Tourism: A Case of Mauritius. / V.Seebaluck, P.Naidoo, P.Ramseook Munhurrun. // Review of Business & Finance Studies. – 2015. – № 6 (3). – P. 45-55.
9. Business tourism 101: All you need to know. TravelPerk. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.travelperk.com/blog/business-tourism/> (дата звернення: 30.10.2023).
10. Асоціація готелів та курортів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uhra.com.ua/> – (дата звернення: 30.10.2023).
11. ДАРТ. (Державне агентство розвитку туризму). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2023).
12. Національна туристична організація України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://nto.ua/index\\_ua.html?locale=en](https://nto.ua/index_ua.html?locale=en) (дата звернення: 30.10.2023).
13. Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://btaukraine.com/> (дата звернення: 30.10.2023).
14. Global Business Travel Association : веб-сайт. URL: <https://www.gbta.org/> (дата звернення: 30.10.2023).
15. The World Tourism Organization.[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org/en> (дата звернення: 30.10.2023).

### References

1. Andrenko I. B. Dilovyi turizm : navch. posibnyk / I. B. Andrenko. – Kharkiv : KhNUMH, 2014. – 165 s.
2. Prokhorchuk I.V. Teoretychni aspekty rozvytku mizhnarodnoho dilovoho turyzmu v Ukraini / I. V. Prokhorchuk // Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn. – 2012. – Vyp. 110. – Chastyna II. – S. 116-123.
3. Bezuhlyi V., Bilozorov A. Suchasni tendentsii rozvytku dilovoho turyzmu v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. / V. Bezuhlyi, A. Bilozorov // Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya : Mizhnarodni vidnosyny. – 2012. – № 29(1). – S. 9-13.
4. What is business tourism and why is it so big? Tourism teacher.[Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://tourismteacher.com/business-tourism/> (data zvernennia: 30.10.2023).
5. The International Congress and Convention Association. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.iccaworld.com> (data zvernennia: 30.10.2023).
6. Dekhtiar N. A. Tendentsii rozvytku svitovoho rynku dilovoho turyzmu / N. A. Dekhtiar. // Problemy ekonomiky. – 2014. – № 1. – S. 43-51.
7. Zhuchenko V.H. Osoblyvosti orhanizatsii dilovoho turyzmu v Ukraini ta suchasnyi stan yoho rozvytku / V. H. Zhuchenko, K. H. Didenko // Ekonomika. Finansy. Pravo. – 2012. – № 12/2. – S. 13-15.
8. Seebaluck V., Naidoo P., Ramseook Munhurrun P. Prospects and Challenges of Business Tourism: A Case of Mauritius. / V.Seebaluck, P.Naidoo, P.Ramseook Munhurrun. // Review of Business & Finance Studies. – 2015. – № 6 (3). – P. 45-55.
9. Business tourism 101: All you need to know. TravelPerk. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.travelperk.com/blog/business-tourism/> (data zvernennia: 30.10.2023).
10. Asotsiatsiia hoteliv ta kurortiv Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://uhra.com.ua/> (data zvernennia: 30.10.2023).
11. DART. (Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu). [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.tourism.gov.ua/> (data zvernennia: 30.10.2023).
12. Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [https://nto.ua/index\\_ua.html?locale=en](https://nto.ua/index_ua.html?locale=en) (data zvernennia: 30.10.2023).
13. Ofitsiyni sait Asotsiatsii dilovoho turyzmu Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://btaukraine.com/> (data zvernennia: 30.10.2023).
14. Global Business Travel Association : веб-сайт. URL: <https://www.gbta.org/> (дата звернення: 30.10.2023).
15. The World Tourism Organization. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www2.unwto.org/en> (data zvernennia: 30.10.2023).



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-29>

УДК 658.18:658.26

Сергій ШАШКОВ

Сумський національний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0001-8734-5460>

e-mail: [s.shashkov@gmail.com](mailto:s.shashkov@gmail.com)

Владислав ЗУБКО

Сумський національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2426-2772>

[zubkovladislav@ukr.net](mailto:zubkovladislav@ukr.net)

Андрій ЧЕПІЖНИЙ

Сумський національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-7540-8313>

e-mail: [snausymu@gmail.com](mailto:snausymu@gmail.com)

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРИЧНИХ МЕРЕЖ

*У статті досліджено показники рівнів надійності електропостачання та технологічних втрат електроенергії, їх пряма залежність від стану електричних мереж. Проаналізовано основні причини проблем в розподільчих мережах. Розглянуто заходи, направлені на зниження технологічних втрат електроенергії, а також керування розвитку мереж та споживачів. Визначено документи, які розроблені та затверджені з метою реалізації сценарію Енергетичного переходу та впровадження концепції інтелектуальних мереж. Запропоновано включення до державних, так і регіональних програм і документів організаційно-економічних складових, які найбільш ефективно сприятимуть досягненню поставлених цілей.*

*Ключові слова: надійність, втрати, мережі, організаційно-економічні, програми, керування.*

Serhiy SHASHKOV, Vladyslav ZUBKO, Andrii CHEPZHNYI

Sумы National Agrarian University

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC COMPONENTS OF ELECTRICAL GRIDS DEVELOPMENT PROGRAMS

*In the article researched the indicators that directly depend on the state of electrical networks. The first of them is the level of reliability of electricity supply, the indicators of which are the SAIDI and SAIPI indices. The domestic indicators of the specified indices significantly exceed the level in the countries of the European Union and to date have no signs of a decrease. Plans for reducing the indicator SAIDI have been analyzed in relation to the method of incentive tariffs for operators of distribution systems. The next considered indicator is high technological losses of electrical energy. It was analyzed that the volume of these losses has a growing trend and also significantly exceeds the average European level.*

*The main reason for these phenomena is the outdated and worn-out condition of electrical grids, which, given the damage caused by missile strikes and shelling, tends to worsen. Proposals have been identified that in the future may help improve the condition of grids and eliminate a number of problematic phenomena. Their main problems and approximate volumes of priority grids modernization were summarized. Possible practical measures aimed at helping to reduce technological losses of electricity are considered. The structure of the proposed traditional measures necessary to manage the development of networks and consumers were analyzed.*

*It has also recently started in Ukraine development and approval of a set of documents which are directed to the implementation of the Energy Transition scenario and the implementation of the Smart Grid concept. The further need for the development of system and program documents at both the state and regional levels was identified. It is proposed to include in these documents a number of organizational and economic components which will most effectively contribute to the achievement of the set goals.*

*Keywords: reliability, losses, networks, organizational and economic, programs, management.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

На сьогоднішній день в електричних мережах держави спостерігаються ознаки зниження рівня надійності, а також збільшення технологічних втрат електричної енергії. Першопричина вказаних явищ полягає в тому, що величезна кількість складових елементів електроенергетичної системи України потребує відновлення, реконструкції, модернізації та технічного переоснащення. В той же час, необхідно звернути окрему увагу, що для успішного досягнення необхідних цілей потрібна розробка технічних, організаційних, економічних, політичних, програмних та інших заходів, а також підходів до їх реалізації, які в дозволить вивести енергетику України на новий рівень, що є значно вищий в порівнянні за існуючий.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Технічні та економічні аспекти надійності та ефективності роботи вітчизняних електроенергетичних систем та електропостачання в своїх роботах досліджували В. Ю. Божанова, С. В. Казанський, П. Д. Лежнюк, І. М. Луценко, В. А. Міщенко, Б. М. Сердюк, А. І. Яковлев та інші. Вирішенням проблеми

зниження технологічних втрат електроенергії свої дослідження присвятили І. В. Бохонко, І. А. Будзко, Ю. С. Железко, П. Д. Лежнюк, В. А. Малярєнко, Д. В. Ципленков, Н. І. Чухрай та інші. Питання впровадження розвитку інтелектуальних мереж висвітлені в працях С. П. Денисюка, О. В. Кириленка, С. І. Колосок, В. Ю. Лободзинського, С. М. Петько, С. О. Тульчинської та ряду інших авторів.

### Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Разом з тим наукових досліджень потребує спектр організаційно-економічних питань, пов'язаних із комплексами заходів, направлених на покращення показників роботи електричних мереж

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження надійності електропостачання, технологічних втрат електроенергії та аналіз перспектив розвитку електричних мереж.

### Виклад основного матеріалу

Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) визначено три основні напрямки визначення якості електропостачання [1]:

1. Якість електричної енергії, характерними рисами якої є фізичні параметри поставленої споживачу електроенергії та їх відповідність встановленому стандарту, що в точках приєднання (в нормальних умовах експлуатації) має відповідати вимогам ДСТУ EN 50160:2014 «Характеристики напруги електропостачання в електричних мережах загального призначення».

2. Комерційна якість надання послуг, яка характеризує якість взаємовідносин операторів системи розподілу (ОСР) або постачальників електричної енергії з споживачами стосовно:

- надання послуг кол-центрами;
- дотримання встановлених нормативно-правовими актами строків надання послуг та виконання робіт щодо: оприєднання до системи розподілу;
- надання послуг з розподілу електричної енергії;
- відновлення електропостачання та забезпечення належної якості електричної енергії;
- питань комерційного обліку;
- відповідей на звернення та скарги споживачів тощо.

3. Надійність (безперервність) електропостачання, яка характеризується кількістю, тривалістю та частотою перерв в електропостачанні і основними показниками якої є:

- індекс середньої тривалості довгих перерв в електропостачанні в системі (System Average Interruption Duration Index, SAIDI), який, в свою чергу, є відношенням сумарної тривалості довгих перерв в електропостачанні в точках комерційного обліку електричної енергії, в яких було припинене електропостачання, за звітний період до загальної кількості точок комерційного обліку електричної енергії;
- індекс середньої частоти довгих перерв в електропостачанні в системі (System Average Interruption Frequency Index, SAIFI), який є відношенням сумарної кількості точок комерційного обліку електричної енергії, в яких було припинене електропостачання внаслідок усіх довгих перерв в електропостачанні протягом звітного періоду, до загальної кількості точок комерційного обліку електричної енергії.

Слід констатувати, що рівень SAIDI в Україні навіть перед широкомасштабним вторгненням не мав ознак зниження, був найнижчим в Європі і в десятки разів перевищував рівень країн Європейського союзу.

Таблиця 1.

### SAIDI, тривалість перерв в електропостачанні у 2020 році, хвилин [1]

Тривалість перерв, хв	Україна		Країни ЄС	
	Планові	Непланові	Планові	Непланові
	484	816	160	102

Джерело: [1]

Дані таблиці 1 свідчать, що в 2020 році середнє значення SAIDI в середньому по Україні перевищувало середньоєвропейське значення при планових відключеннях на 304 %, а при непланових – на 800%.

Одним з шляхів, направлених на зниження SAIDI в Україні стало затвердження в 2020 році методики стимулюючого тарифоутворення для операторів систем розподілу (РАВ-регулювання), згідно якої передбачено зниження даного показника протягом 13 наступних років до 150 хвилин в міських територіях та до 300 хвилин в сільській місцевості [2].

Водночас, внаслідок комплексу негативних обставин, пов'язаних з військовим станом, спостерігається тенденція зростання рівня даного індексу [1]. Тому прогнозується висока ймовірність недосягнення передбаченого результату без актуалізації підходів досягнення цілей шляхом адаптації до існуючих реалій та подальших перспектив.

Автори [3] узагальнюють наступні проблеми розподільчих електричних мереж, які мають місце в першу чергу у зв'язку з їх застарілим та зношеним станом:

- об'єкти мають підвищені експлуатаційні витрати;
- низька надійність комутаційної апаратури (рубильники, вимикачі навантаження, запобіжники);
- встановлені трансформатори з високими значеннями втрат потужності;
- низька надійність електропостачання споживачів і підвищена ймовірність відмов обладнання тощо.

До цього переліку об'єктивно додати масове пошкодження мереж внаслідок бойових дій, а також, як наслідок, відсутності схеми нормального режиму роботи обладнання.

Дана найвагоміша причина, яка об'єктивно погіршує вітчизняні показники індексів SAIDI та SAIFI, підтверджується [4] перебуванням в незадовільному технічному стані 78 тис. км повітряних ліній напругою 150...0,4 кВ, а також майже 32 тис. трансформаторних підстанцій 10(6)/0,4 кВ та підстанцій 35 кВ та вище. Загальний же кількісний показник об'єктів, які потребують модернізації значно вищий.

Іншим негативним показником незадовільного технічного стану вітчизняних електричних мереж є технологічні втрати електричної енергії (ТВЕ). На прикладі, за даними за Міністерства енергетики України нормативна (технічна) складова ТВЕ за 9 місяців 2021 року в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року збільшилась на 1,0 млрд. кВт·год, а рівень загальних технологічних втрат збільшився на 0,6 млрд. кВт·год. [5] Водночас, також слід відмітити і той факт, що навіть до 2022 року обсяг втрат в мережах України значно перевищував середньоєвропейський рівень.

Окрему увагу необхідно звернути на продовження фактичного зростання ТВЕ в порівнянні з зазначеними періодами, що в першу чергу здебільшого пов'язане з причинами, аналогічними до причин високих показників індексів SAIDI та SAIFI.



Рис. 1. Комплекс заходів з керування розвитком мереж та споживачів в рамках зниження ТВЕ [7].

Спеціалісти енергопостачальних компаній та науковці відзначають наступні заходи, які сприятимуть зниженню ТВЕ:

- оптимізація розподілу навантаження між підстанціями 110 кВ і вище;
- вирівнювання навантажень фаз в електромережі 0,4 кВ;
- вимкнення трансформаторів з малим навантаженням на ПС з двома трансформаторами;
- введення в роботу пристрої для компенсації реактивної потужності;
- встановлення порогових значень коефіцієнта потужності і величини штрафних санкцій за його недотримання;

- заборона будівництва ВДЕ в місцях, де немає споживання електроенергії;
- внесення змін в чинну Методику з компенсації реактивної потужності електроенергії;
- проведення розрахунків режимів роботи та діагностику мереж, до яких планується приєднувати СЕС, ВЕС, тощо перед видачою технічних умов [6].

Крім того, слід погодитись і з твердженням авторів, які розглядають комплекс традиційних заходів, відображених на рис. 1, пов'язаних з керуванням розвитку мереж та керуванням розвитку споживачів [7].

Водночас, на нашу думку, істотною проблемою є відсутність комплексу заходів та програмних інструментів, які затверджені на державному рівні та містять послідовний та повний алгоритм зниження високих показників SAIDI та SAIFI, а також зниження рівня ТВЕ.

Одним з ключових напрямків вирішення вищенаведених проблем є реалізація сценарію Енергетичного переходу, що на сьогоднішній день активно відбувається в постіндустріальних країнах. Моделі реалізації даного переходу, в рамках концепції інтелектуальних мереж (Smart Grid) зокрема, передбачають суттєвий розвиток розосередженої генерації, в першу чергу відновлюваних джерел енергії, а також та розвиток акумулювання електричної енергії.

Проведений аналіз засвідчив, що на сьогоднішній день вже розпочато розробку та впровадження ряду документів, які на державному рівні певною мірою сприятимуть реалізації сценарію Енергетичного переходу, зокрема:

- розроблено та схвалено Енергетичну стратегію України на період до 2050 року;
- оновлено Національно визначений внесок України до Паризької угоди;
- схвалено Концепцію впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року та затверджено План заходів щодо її реалізації;
- розроблено та концепцію Державної цільової програми підтримки розподіленої генерації з відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) тощо.

В той же час, проаналізувавши вищевикладене, ми прийшли до висновку стосовно існування потреби в розробці системи прогностичних та програмних документів, які максимально всеосяжно регламентуватимуть комплекс заходів з створення системи інтелектуальних мереж як на державному рівні, так і на регіональному рівнях. Окрему увагу, окрім безпосередньо технічних заходів, слід приділити організаційно-економічним складовим розроблюваних документів та найбільш оптимальним економічним моделям, які на всіх рівнях максимально повно враховуватимуть і передбачатимуть:

- визначення задач і функцій учасників реалізації програмних завдань;
- існуючі та потенційні можливості господарюючих суб'єктів;
- створення максимально сприятливих умов учасникам реалізації програмних завдань;
- розподіл відповідальності за прийняті рішення;
- організацію ефективної взаємодії між господарюючими суб'єктами різних галузей, органами місцевого самоврядування та виконавчої влади;
- формування фінансової складової, зокрема:
  - кредитування;
  - оподаткування;
  - інвестиційного забезпечення;
  - бюджетних коштів;
  - джерел додаткового фінансування та ін.
- раціональне використання наявних ресурсів;
- сприяння соціальній відповідальності;
- заохочення мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Відновлення та подальший розвиток електричних мереж країни, керуючись успішним досвідом розвинених держав, є запорукою покращення якості електропостачання та зниження рівня технологічних втрат. В той же час, успішне досягнення поставлених цілей вимагає розробки та виконання комплексу організаційно-економічних заходів, які необхідно включити в прогностичні та програмні документи.

#### **Література**

1. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nerc.gov.ua>.
2. Про затвердження Порядку встановлення (формування) тарифів на послуги з розподілу електричної енергії. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг №1175 від 05.10.2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1175874-18#Text>.

3. Луценко І. М., Кошеленко Є. В., Циган П. С., Кузнецов Д. О. Проблеми ефективності роботи розподільчих електричних мереж 6-10 кВ міст. Науково-технічний збірник «Гірнича електромеханіка та автоматика» – 2018. №100. – С. 3-9.

4. Белякова І. В., Вакуленко О. О., Фіголь Р. П. Перспективи розвитку розподільних електромереж середнього класу напруги. Актуальні задачі сучасних технологій: Матеріали ІХ Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів, м. Тернопіль 25-26 листопада 2020р. – Тернопіль: ТНТУ, 2020. – Т.2. – С. 94-95.

5. Офіційний сайт Міністерства енергетики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mev.gov.ua>

6. Рішення науково-практичної конференції «Проблеми втрат електроенергії в електричних мережах. Необхідність оптимального використання мережі та забезпечення її економічності» 10-13 грудня 2019р., смт. Славське. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ntseu.net.ua/special-projects/557-conf-decision>

7. Ципленков Д.В., Красовський П. Ю. Методи та засоби зниження технічних втрат електроенергії в елементах систем електропостачання. Електротехніка та електроенергетика. – 2015. – №1. – С. 77-82.

### References

1. Official website of National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities. URL: <https://www.nerc.gov.ua>
2. On the approval of the Procedure for setting (forming) tariffs for electric energy distribution services. Resolution of the National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities of 05.10.2018 №1175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1175874-18#Text>.
3. Lutsenko I.M., Koshelenko E.V., Tsygan P.S., Kuznetsov D.O. Problems of the efficiency of distribution power networks of 6-10 kV of urban areas. Scientific and technical collection «Mining Electromechanics and Automation» – 2018. №100. – P. 3-9.
4. Belyakova I.V., Vakulenko O. O., Figol R. P. Prospects for the development of medium-voltage power distribution networks. Actual problems of modern technologies: Book of abstracts of the XI International scientific and practical conference of young researchers and students. – Ternopil: TNTU, 2020. – V.2. – P. 94-95.
5. Official website of the Ministry of Energy of Ukraine. URL: <https://www.mev.gov.ua>
6. Decisions of the scientific and practical conference «Problems of power losses in electrical networks. The need for optimal use of the network and ensuring its economy» December 10-13, 2019, Slavske village. URL: <https://www.ntseu.net.ua/special-projects/557-conf-decision>
7. Tsyplenkov D.V., Krasovskiy P. Y. Methods and means of reducing technical losses of electricity in elements of power supply systems. Electrotechnics and electroengineering. – 2015. – №1. – P. 77-82

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-30>

УДК 719(477)

Вікторія КОВАЛЬОВА

Національна академія образотворчого мистецтва та архітектури

<https://orcid.org/0009-0005-4063-1119>

e-mail: [viktoriia.kovalova@naoma.edu.ua](mailto:viktoriia.kovalova@naoma.edu.ua)

Валентин ХОРОЛЬСЬКИЙ

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

<https://orcid.org/0000-0003-4040-3229>

e-mail: [khorolv@ukr.net](mailto:khorolv@ukr.net)

## ОЦІНКА РИЗИКІВ ВТРАТИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ СВІТОВОГО РІВНЯ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РФ В УКРАЇНУ

*У дослідженні актуалізовано проблематику збереження культурних цінностей в період незвичайних ситуацій та війни росії проти України. Відпрацьовано механізм їх збереження в період війни за рахунок налагодження адекватної комунікації між організаціями культури та органами влади на всіх рівнях, обласними військовими адміністраціями з використанням міжнародних механізмів захисту культурної спадщини. Прийняття рішень щодо збереження культурних цінностей в умовах війни росії проти України виконується в режимі реального часу, а отже потребує використання алгоритмів нейро-нечіткого підходу щодо оперативного розпізнавання можливих незвичайних, аномальних ситуацій та подій. Їх своєчасне розпізнавання та прогнозування особою, яка приймає рішення (ОПР) в інтелектуальній системі оцінки ризиків дозволило проєктантам запропонувати архітектуру загального алгоритму функціонування системи управління ризиками організації культури в умовах виникнення техногенних і небезпечних подій.*

*Ключові слова: об'єкти культури, події, ризики, моніторинг ситуацій, взаємодія організацій культури, системи прийняття рішень, невизначеність.*

Viktoriia KOVALOVA

National Academy of Fine Arts and Architecture

Valentyn KHOROLSKY

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky

## ASSESSING THE RISK OF LOSS OF WORLD CULTURAL HERITAGE IN THE EVENT OF A FULL-SCALE INVASION BY RUSSIA INTO UKRAINIAN TERRITORY

*The study actualizes the problem of preserving cultural property in the period of unusual situations and Russia's war against Ukraine. A mechanism for their preservation during the war was developed by establishing adequate communication between cultural organizations and authorities at all levels, regional military administrations, using international mechanisms for the protection of cultural heritage. Making decisions regarding the preservation of cultural values in the conditions of uncertainty. Therefore, it requires a systematic approach to identifying possible unusual, abnormal situation and events.*

*Their timely recognition and prediction to the decision maker (DM) allows for real-time counteraction to unusual events. The architecture of a general algorithm for the functioning of the risk management system of a cultural organization in the context of man-made and of dangerous events. The architecture of a general algorithm for the functioning of the management system of risks of cultural organization in the territory with man-made events and military operations. It operates in the mode of information and decision-making support for risk management by cultural organizations. This intelligent system allows to create a single expert assessment of situations (ESS) with the Ministry of Culture and the Minister of Information Policy of Ukraine to build a multifunctional management system for protecting the territory from enemy missile attacks. The proposed intelligent system, with the help of the ISPSR and ISPKR, recommends DM expert assessments: the impact of abnormal situations on the biota of the territory, integrated climate change indicators, CO<sub>2</sub> deviations from EU standards, water level factors and methods of protecting dams from missile attacks and integrated risk management solutions. The developed approach allows the DM to optimize decision-making in the face of uncertainty and communicate with other institutions to protect cultural sites in times of war and other man-made threats.*

*Keywords: cultural objects, events, risks, situation monitoring, interaction of cultural organizations, decision-making systems, uncertainty*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Через повномасштабну війну, яку розв'язала росія проти України важливими дослідженнями науковців на даному етапі є оцінка стратегічних ризиків від можливої втрати унікальних артефактів та національних історично-культурних цінностей (до яких віднесені ансамблі монументального живопису постівзантійської традиції) на теренах України. Як повідомило Міністерство культури України за період з 24 лютого 2022 року по 25 вересня 2023 року в результаті воєнних дій рф зазнали руйнувань або пошкоджень 835 об'єктів культурної спадщини. Із цього числа 118 пам'яток мають національне значення.

За інформацією Організації Об'єднаних Націй з питань культури, з початку повномасштабної агресії було знищено повністю 23 пам'ятки, частково пошкоджено 646 об'єктів. Найбільш пошкоджено пам'ятників культурної спадщини в Харківській та Одеській областях відповідно по 207 і 112.

Це питання особливо є цінним у контексті захисту пам'яток Національного заповідника «Києво-Печерська лавра» Пам'ятка пов'язана з ключовими фігурами і знаменними подіями вітчизняної історії та культури [1, 2, 3, 4, 5].

В Україні є велика кількість історичних, архітектурних, культурних пам'яток, які потрібно не лише охороняти, але розробити алгоритм їх збереження в умовах війни росії проти України [6, 7, 8]. Чіткий алгоритм дій їх збереження в період війни можливо розробити шляхом налагодження адекватної комунікації між організаціями культури та органами влади на всіх рівнях, обласними військовими адміністраціями з використанням міжнародних механізмів захисту культурної спадщини. Експерти з міжнародного права в цьому випадку рекомендують реалізувати 2-й Протокол до Гаазької конвенції про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту [7].

Особливої актуальності це питання набуло в період постійних ракетних обстрілів міст України з боку РФ, в яких знаходяться унікальні артефакти в світі особистісних рис народної належності нашої держави.

Тому стратегічної важливості набуває збереження національних історично-культурних цінностей як національної складової, яка лежить в основі соціальної, суспільної, національної ідентичності народу [8]. Культурна спадщина нашого народу тісно пов'язана з обґрунтуванням прямого впливу наявності артефактів у вигляді творів мистецтва минулих століть і їх присутності в сучасному житті суспільства, на формування духовного стержня ідентично-національної причетності громадян держави до її культури. Дослідження, які проведені авторами наукових праць [5, 6] свідчить про невід'ємність само ідентифікації народу та важливості їх збереження, як джерело національної культурної спадщини. Культурна спадщина є фундаментальною формуючою складовою національної ідентифікації суспільства держави. Авторами цих наукових праць доведено, що формування національно-культурної самоідентичності народу полягає в засвоєнні культурно-історичних цінностей.

Авторами наукових досліджень [5, 6, 7, 8] також доведено, що історичні пам'ятки є утворюючою складовою національної культури держави як життєва сила народу, що динамічно розвивається. Національна культура дає поштовх морально-духовному розвитку суспільства, та цивілізаційному укріпленню держави в період війни. Створює підґрунтя для формування національно - ідентичних особливостей українського народу в усіх сферах соціуму, політики, економіки, на яких цілісно відбувається державотворення. Ось чому важливим є збереження цих культурних цінностей не зважаючи на ганебні дії росії проти України та її культури.

#### **Аналіз досліджень та публікацій**

Аналізу стану збереження культурної спадщини в Україні присвячені наукові праці авторів [5,6,7,8], з матеріалів яких слідує: «культурна спадщина є надбанням всього людства, свідченням культурної багатоманітності світу, а також зв'язком людських поколінь». Крім цього у результаті їх аналізу з'ясовано, що підтримання та розвиток духовних та моральних надбань попередніх поколінь потребує цільного збереження, детального подальшого дослідження культурних артефактів, заради подальшого розвитку духовності як стержневої основи національної ідентифікації. Адже саме духовні цінності завжди були змістом духовної безпеки держави в період війни українського народу за свою незалежність. Вони є ознаками сталого розвитку держави. Втрата старовинних витворів мистецтва, неминуче приведе до зникнення національної ідентичності і як слідство держави в цілому. Тож збереження культурної спадщини має бути головним мотивуючим фактором у подальшому культурному, духовному та моральному розвитку суспільства. Прийняття рішень щодо збереження культурних цінностей в умовах війни росії проти України виконується в умовах реального часу, а отже потребує використання нейро-нечітких алгоритмів розпізнавання ситуацій щодо визначення можливих незвичайних, аномальних ситуацій та подій. Їх своєчасне розпізнавання та прогнозування особі, яка приймає рішення (ОПР) дозволило запропонувати архітектуру загального алгоритму функціонування системи управління ризиками організації культури на території з техногенним подіями та воєнними діями.

#### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Наведений вище аналіз стану збереження культурних цінностей та механізмів охорони культурної спадщини залежить:

- а) від ефективного захисту об'єктів культурної спадщини відповідно до Другого протоколу ЮНЕСКО до Гаазької конвенції 1954 року зміцнення захисту культурної спадщини в Україні;
- б) стану ППО регіону, комунікацій топ-менеджерів організацій культури з військовими адміністраціями;
- в) проведення навчання з охорони об'єктів культурної спадщини для працівників українських силових та судових структур.

Отже, потребують досліджень оцінки ризиків в умовах невизначеності щодо захисту об'єктів культури шляхом розробки та впровадження спеціальних інтелектуальних систем моніторингу стану й інформаційного забезпечення захисту об'єктів культури в умовах незвичайних подій. При цьому більшість

управлінських рішень щодо захисту об'єктів культури повинні прийматись в режимі реального часу і розпізнавання аномальних ситуацій та незвичайних подій.

### Формування цілей статті

Розвинути методологічні основи ризик-менеджменту охорони культурної спадщини України на основі технологій управління ризиками щодо захисту об'єктів культури в період війни росії проти України.

### Виклад основного матеріалу

Перейдемо до основного питання: управління ризиками, як фактору підвищення захисту соціально-культурних цінностей організацій вітчизняної культури. У процесі використання технологій ризик-менеджменту організаціями культури необхідно звернути увагу на наступні аспекти:

а) РЕЕСТ-І (складові: Р – політика, Е – економіка, Е – екологія, S – соціум, Т – технології – аналіз існуючого стану захисту об'єктів культури в період війни, І – інституції);

б) системний підхід, який включає єдність мети та підпорядкованість критеріїв рішення задачі на всіх рівнях керування ризиками;

в) створення проекту інформаційного керування захистом об'єктів культури та взаємодії топ-менеджерів з відповідними інституціями (І): Міністерством культури, мерії, структурами ППО, військової адміністрації міста Києва та області.

Ризики завжди характеризують властивість організації культури, як складної динамічної соціально-економічної системи визивати в результаті можливого, виникнення при функціонуванні об'єкту культури або зовні цього об'єкту небезпечних подій (небезпечні ситуації), утворення втрат (збитків), які нанесені об'єкту культури, навколишньому середовищу, природі, економічному або соціальному середовищу.

Сьогодні, коли реальний сектор економіки України знаходиться в стані глибокої рецесії (лише у першому кварталі 2023 було збільшення ВВП за оцінками експертів на 3%), але країна виділяє раціональні кошти на утримання культурних цінностей. Актуальними парадигмами розвитку організацій культури, а саме національних заповідників є:

а) забезпечення раціональних показників розвитку культури за рахунок співпраці зі меценатами та державними діячами;

б) розробка інноваційної системи захисту національних історично-культурних цінностей з оцінкою ризиків від воєнних дій.

Крім цього відмітимо, що надійність й безпека стану національних історично-культурних цінностей залежать від своєчасного розпізнавання виникнення небезпечних подій і техногенних явищ. Вони приводять до виникнення функціональних ризиків існування організацій культури тому, що сучасні умови їх господарювання в умовах війни росії проти України характеризуються невизначеністю і нестабільністю факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

У зв'язку з цим більшість рішень щодо управління ризиками приймаються в умовах об'єктивно існуючої невизначеності.

На рис.1 наведена зовнішнє середовище організацій культури з національними історично-культурними цінностями з врахуванням невизначеності макросередовища, а на рис. 2 наведено внутрішнє середовище цих організацій культури з врахуванням невизначеності.

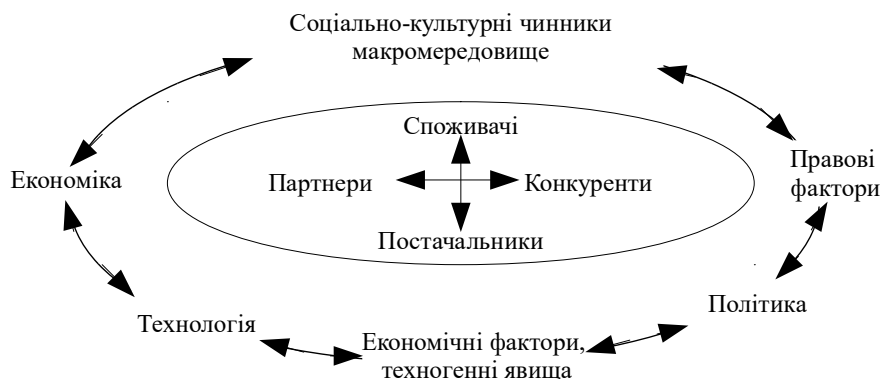


Рис. 1. Зовнішнє середовище організації з врахуванням невизначеності



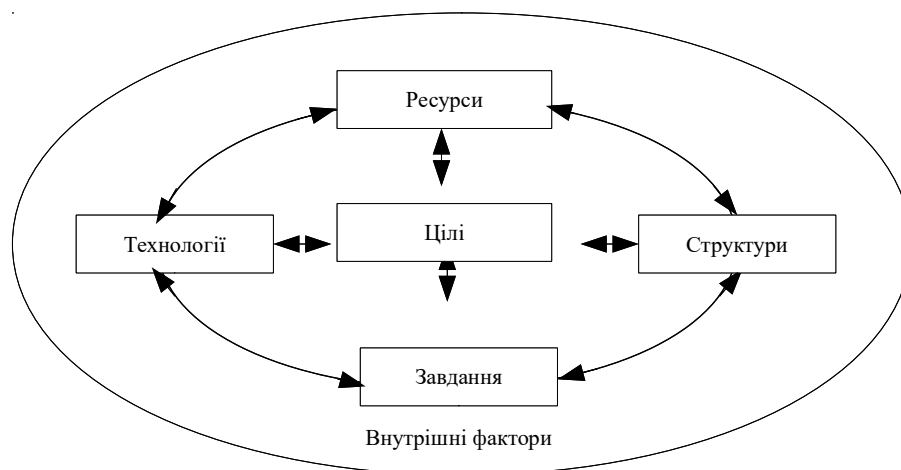


Рис. 2. Внутрішнє середовище організації культури з врахуванням невизначеності

Ризики в діяльності організації культури призводять до зменшення її економічної ефективності, а отже і її ринкової вартості, за рахунок погіршення фінансового стану, культурних можливостей, зменшення можливостей відповідати за своїми зобов'язаннями, виникнення збитків для зовнішнього соціально-економічного середовища і навколишнього природного середовища (НПС).

На наш погляд, лише інтеграція управління ризиками в системі організаційно-економічного керування організаціями культури, тобто перехід до використання систем ризик-менеджменту, є необхідним еволюційним етапом розвитку щодо розробки системи захисту національних історично-культурних цінностей в період війни, тому що у цей період культурно-соціальна і підприємницька діяльність вітчизняних організацій культури виконується в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Серед головних ризиків організацій культури з національними історично-культурними цінностями необхідно з врахуванням PEEST-I аналізу виділити:

1. Політичні (2014-2023 рр.) ризики, що виникають у період повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну пов'язані з вибором політичної стратегії виживання організації культури в період війни. Тобто мінімізувати політичні ризики можливо лише тоді, коли організація культури оптимізує дії, тактичні прийоми взаємодії з іншими державними структурами для збереження свого майна та інтелектуальної власності, захисту об'єктів культури від руйнувань ворогом.

2. Економічні – спад попиту населення до відвідування національних заповідників та інших організацій культури в період ковідної епідемії та за рахунок війни росії проти України. До них віднесемо також валютні ризики-збільшення ціни долара по відношенню до гривні в 2022 році, що на перший погляд спонукало б організацій культури до розширення зовнішніх зв'язків, але значна міграція населення в країни ЄС, втрата східних територій і Криму, відповідно, втрата значних культурних цінностей, призвело до зменшення потоків туристів до України, а, отже, і потоків грошей від організацій культури.

Валютні, відсоткові та інфляційні ризики: зміна цінних показників на газ, електрику, нафтопродукти, рекордна девальвація гривні у 2022 році і на початку 2023 року, відсутність стабільної політики щодо відсотків НБУ привели до значних інфляційних ризиків і неймовірно дорогих кредитів – організації культури почали скорочувати інтелектуальні послуги і відповідно зменшилась мотивація персоналу. Відповідно в період війни росії проти України зменшені виплати на захист навколишнього середовища, соціальний захист населення і працівників закладів культури, які проживають на території з воєнними подіями;

3. Екологічні, техногенні або природоохоронні ризики: більшість організацій культури, що працюють на території Києва, Харкова, Одеси, Чернігова, Дніпра та інших регіонів стикаються з техногенними явищами та забрудненням території від воєнних дій росії.

4. Технологічні ризики функціональні та процесні ризики організацій культури будемо підрозділяти на виробничо-технологічні, інвестиційні, комерційні, інноваційні тощо.

Системний аналіз сучасних концепцій і методів управління ризиками організацій культури показав, що для оцінки наслідків небезпечних техногенних явищ, аварійних, передаварійних ситуацій широко використовуються різні процедури моніторингу, їх ідентифікації, моделювання, розпізнавання і підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності. Останні визначається нечіткими (грубими) методами опису подій, неточністю інформації про можливість виникнення небезпечної події та її наслідків.

З точки зору повноти і достовірності інформації небезпечні, аварійні, перед аварійні події, завжди можливо розділити на три основні групи: події, що характеризуються достатнім об'ємом статистичних даних для визначення значень характеристик розподілу ймовірностей (у тому числі, для перевірки

необхідних статистичних гіпотез) виникнення; події, що характеризуються обмеженим об'ємом статистичної інформації, якої недостатньо для визначення значень характеристик розподілення ймовірності виникнення ризиків; події, які характеризуються лише грубими, нечіткими судженнями обслуговуючого персоналу, відсутністю статистичної інформації про можливість їх виникнення, тобто такі події потрібно розпізнавати в умовах визначеності й експертного оцінювання.

В існуючому методичному апараті управління ризиками в організаціях культури (з артефактами світового значення) знайшли використання ймовірні ризик-аналізи, коли розраховуються статистичні оцінки ймовірностей можливих небезпечних подій.

При пошуку рішень щодо управління ризиками, як заправило, використовують методи на основі «дерева рішень», «дерева подій», «дерева відмовлень», «платіжних матриць», різні ігрові методи і т. п. [9, 10, 11].

У той же час у процесі функціонування організацій культури рішення, щодо збереження культурних цінностей світового значення в період війни та конфліктів можуть прийматись кризовими менеджерами на основі технологій проєктного менеджменту, теорії катастроф, ризик-менеджменту, розглянутих детально у [9, 10, 11].

Точність управління такими складними багатофакторними процесами захисту об'єктів культури буде залежати від: своєчасного в темпі з процесом розпізнавання загроз від вибухів з оцінкою відстані до вибухів, впливу різної зброї та вибухових речовин на стан культурних цінностей, розміщення фізичних та повітряних бар'єрів. Щоб допомогти захистити об'єкти культури від ворожих ракетних атак необхідно проводити візуалізацію приблизних траєкторій рухів цілей під час атак на місто та його культурні цінності, що вимагає від дослідників розробки систем моніторингу й апаратури контролю та розпізнавання потенційних загроз.

Ефективність спеціального обладнання захисту з багаторівневими системами повітряної оборони, яка складається з різних видів озброєнь буде залежати від рівня комунікацій топ-менеджерів культури з керівниками ППО України. Інші види техногенних загроз втрати культурних цінностей для міста Києва тісно пов'язані:

а) з можливими підтопленнями території (весна 2023 року), станом та захистом ППО дамб кийського водосховища;

б) зі змінною літніх температурних режимів;

в) зі забрудненням повітря заповідних територій CO<sub>2</sub> та важкими металами, впливом інших екологічних ризиків.

Врахування соціальних ризиків вимагає від дослідників постійної уваги до оцінки етичних та моральних джерел небезпек, а саме: дослідження рівня мотивації співробітників організацій культури, втрати іміджу, впливу корупції тощо. Добір та постійне підвищення кваліфікації персоналу в організаціях культури вимагає від дослідників врахувань невизначеності, складності і недетермінованості стану культурних цінностей, на основі технологій реінжинірингу, а також унікальності конкретних інвестиційних проєктів інформаційного забезпечення захисту об'єктів культури від техногенних погроз та воєнних дій, впровадження проєктів захисту культурних цінностей від зміни клімату і забруднення територій від вибухових речовин і модернізації існуючих.

Для формалізації процедур прийняття рішень щодо впровадження проєктів захисту культурних цінностей і управління ризиками в умовах невизначеності будемо використовувати, теорію штучного інтелекту, теорію нечітких множин і методи нечітко-логічного виводу, які дають можливість за допомогою множини лінгвістичних змінних, нечітких значень факторів, змінних техногенних подій оцінити ступінь впливу факторів ризиків різної природи на вихідні показники діяльності організацій культури [9, 11].

При цьому важливо виявити найбільш значимі фактори ризиків. Відмітимо, що відомі експертні методи аналізу ризиків не дозволяють у повній мірі використати гарно розроблений апарат імітаційного моделювання небезпечних ситуацій, що знижують гнучкість створеного на їх основі алгоритмічного і програмно-інформаційного забезпечення сучасних систем підтримки прийняття рішень (СППР). Вказані обставини в свою чергу, знижують обґрунтованість рішень, які приймають менеджери щодо управління ризиками втрати культурних цінностей в умовах війни росії проти України.

У подальшому в статті будемо використовувати методи ризик-менеджменту [9, 10, 11] і логіко-інформаційні моделі розвитку техногенних подій, надзвичайних, небезпечних та аварійних подій [9, 11], або ризикованих подій, які віддзеркалюють три основні етапи: формування фактора (джерела) ризиків; виникнення небезпечних подій; утворення збитків або втрат, які виникають особливо за рахунок складних техногенних ситуацій та вибухів в зоні знаходження культурних цінностей.

Організації культури є соціально-орієнтованою галуззю і одною із базових галузей України. Сьогодні в умовах проведення воєнних дій росії проти України організації культури представляють собою стратегічні ресурси нематеріальних активів, які є важливими компонентами галузей освіти і які забезпечують економічну і соціальну безпеку нашої країни. Управління ризиками виконується на трьох рівнях, а саме:

1-рівень – корпоративний (управління функціональними підрозділами і програмами);

- 2-рівень – управління проєктами;
- 3- рівень – оперативне управління.

Перший (корпоративний) рівень управління ризиками пов'язаний з відстеженням у проєктах і програмах основних параметрів (часу, вартості, якості), впливу на них факторів ризику та прогнозування результатів прийнятих стратегічних рішень.

Другий рівень управління пов'язаний безпосередньо з складанням плану керування ризиками, його реалізацією і контролем.

На третьому рівні виконується оперативне керування ризиками з використанням системи ідентифікації і моніторингу ризиків, розробленою на другому рівні.

Процеси управління ризиками складаються з наступних стадій:

1. Концепція управління ризиками. На даній стадії розробляються стратегії управління ризиками, формуються вимоги до систем управління ризиками втрати культурної спадщини в період війни.

2. Планування заходів регулювання щодо ризикових подій. На даній стадії виконується аналіз ризиків, які включають в собі ідентифікацію ризиків, оцінку ймовірності і втрат від ризиків. На цьому етапі необхідно провести також ранжування ризиків, а також скласти план управління ними.

3. Організація та контроль заходів реагування щодо ризикових подій. На цій стадії необхідно розробити опис процедур управління ризиками, а головне розподілити відповідальність, постійно виконувати контроль реалізації заходів реагування на ризикові події.

4. Аналіз стану і регулювання заходів щодо зниження ризиків. На даній стадії менеджери організацій культури проводять аналіз виконання плану щодо зменшення ризиків втрати культурних цінностей, а також приймаються рішення розробки інформаційної цифрової платформи реагування на ризикові події, які виникли в період ракетних обстрілів території з культурними цінностями.

5. Завершення управління ризиками. На цій стадії проводиться аналіз виконання плану управління ризиками і використання резервів, узагальнення фактичних даних щодо виявлення ризиків, формування архіву. На цьому етапі менеджери організацій культури розробляють заключний звіт з управління ризиками.

Перейдемо до створення архітектури автоматизованої системи управління ризиками, а також до вивчення інструментарію управління ризиками. Процес проєктування системи інтелектуальної оцінки незвичайних подій та оцінки ризиків (зима 2022, весна 2023, літо 2023, осінь 2023 років) виконаємо для київських об'єктів культури.

Подія перша: захист об'єктів культури від вибухів та вибухових речовин у період ракетних атак РФ на Київ і Київську область.

Подія друга: захист об'єктів культури від повені (Київ, весна 2023 року).

Подія третя: захист об'єктів культури від перевищення рівня CO<sub>2</sub> і рівня важких металів у повітрі (постійно).

Подія четверта: зміна температури навколишнього середовища в межах заповідних зон і об'єктів культури (постійно).

Оцінку ризиків від таких незвичайних подій будемо виконувати за допомогою інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень, бази даних, бази знань, системи прогнозування стану навколишнього середовища (Н), експертних систем, наведеної на рис. 3.

У цій інтелектуальній системі в архітектурі загального алгоритму функціонування системи управління ризиками з оцінкою екологічно-санітарного стану території з техногенним впливом (перша і друга події) пропонується використовувати:

ІСППСР-інтелектуальну систему підтримки прийняття стратегічних рішень;

ІСППКР-інтелектуальну систему підтримки прийняття колективних рішень;

ІСПППР-інтелектуальну систему підтримки прийняття поточних рішень;

експертну систему прогнозування аномальних ситуацій та експертну модель стабілізації екологічного стану території (ЕСТ);

базу знань з моделями:

ЕМДП-екологічна модель зміни динамічних параметрів повені в часі;

ЕМДВ-екологічні моделі зміни динаміки рівня води в часі (параметрів, які одержані від сенсорів, встановлених по водосховищу);

ЕМДШПВ-екологічна модель зміни динаміки швидкості траєкторії потоків повітря від вибухів;

ЕМДТП-екологічна модель динаміки зміни температури повітря та рівня CO<sub>2</sub> і рівня важких металів;

ЕМДПрВ-екологічна модель динаміки зміни проти пожежних заходів від вибухів і зміни температури навколишнього середовища.

Управління ризиками є інтерактивним процесом, тобто використовує усі функції управління – часом, вартістю та якістю захисту території – з використанням багаторівневої системи протиповітряної оборони (ППО). Найбільш небезпечні ризики (першої і третьої подій) нейтралізуються на початковому етапі за допомогою превентивних заходів, інші розподіляються між учасниками різних видів озброєння, які

підлягають регулюванню. Для цього приймаються рішення ОПР щодо використання мобільних вогневих груп, зенітно-ракетних комплексів різної дальності тощо.

Значну роль в системах цифрового управління екологічно-санітарним станом території в період виникнення техногенних подій будуть відігравати технології моніторингу навколишнього середовища з технологіями інтернет-речей (IoT). Сьогодні більшість додатків блокчейн в екологічно-санітарній цифровій платформі знаходяться в стадії розробки [10]. У нашому випадку блокчейн-платформа екологічно-соціального стану також проводить моніторинг та рекомендує ОПР за допомогою алгоритму штучного інтелекту виконувати пропозиції системи щодо страхування об'єктів культури, їх захисту та функціонування в період виникнення наведених вище подій, а також впровадження методів зменшення CO<sub>2</sub> (в межах заповідних зон) за допомогою пристроїв, спроектованих на криогенному ефекті уловлювання CO<sub>2</sub> (досвід захисту споруд культури в Бельгії).

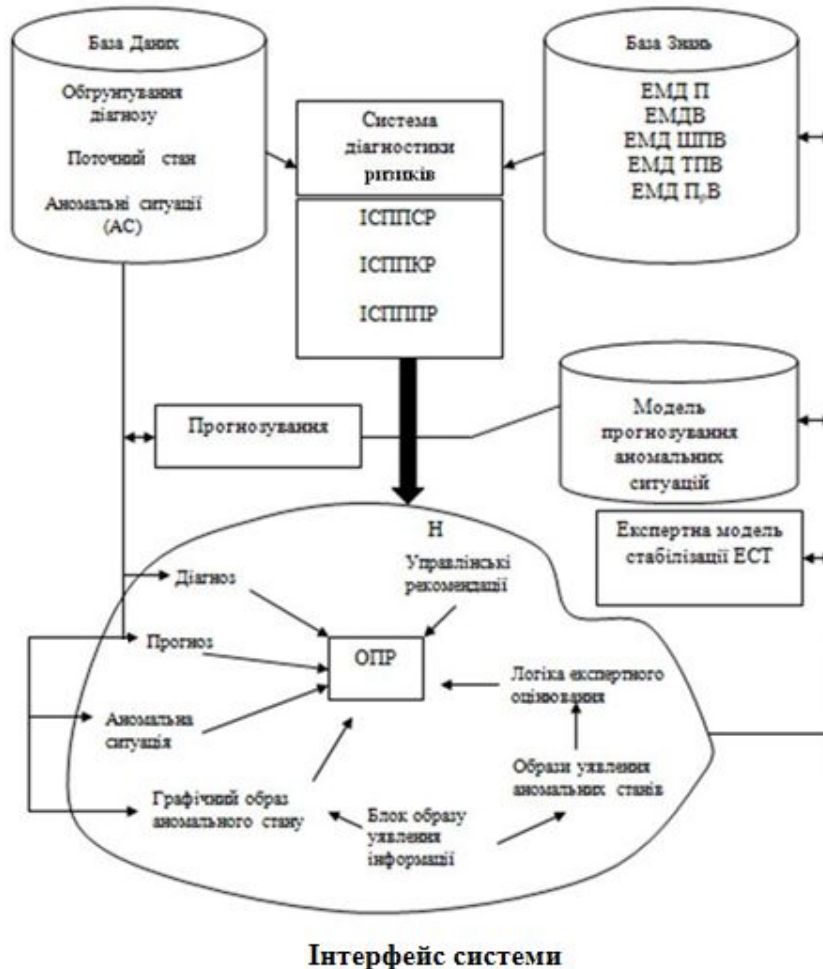


Рис. 3. Архітектура загального алгоритму функціонування системи управління ризиками організації культури на території з техногенними подіями та воєнними діями

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Розроблено інтелектуальну систему прийняття автоматизованих рішень і оцінки ризиків впливу визначених подій, коли оптимізацію екологічних процесів за рахунок розпізнавання незвичайних ситуацій в період ракетних атак росії на об'єкти культури, весняних повеней та захисту споруд і пам'яток культури від зміни клімату необхідно виконувати за допомогою методів штучного інтелекту.

Підхід авторів базується:

1. На системах контролю впливу різної зброї та вибухових речовин на об'єкти культури, розташованих на території київського мегаполісу. У цьому випадку запропоновано використовувати технології блокчейн. Технологія блокчейн дозволяє централізувати процеси збирання, передачі та збереження даних. Крім цього вона підвищує надійність оцінки стану забруднення території від вибухів шляхом розробки і запуску цифрових платформ з метою прямої взаємодії організації культури з ДСНС та системами ППО.

2. На системах контролю параметрів рівня води в київському водосховищі та прогнозуванні надзвичайної ситуації, що дозволяє значно зменшити вплив аномальної ситуації на об'єкти культури особливо споруди, зменшити забруднення території та покращити екологічний стан біоти київського мегаполісу, які виконані за допомогою самоорганізуючих мультиагентних систем.

Розроблено архітектуру загального алгоритму функціонування системи управління ризиками організації культури на території з техногенними подіями та воєнними діями, яка функціонує в режимі інформаційного забезпечення та підтримки прийняття рішень щодо управління ризиками організаціями культури в умовах невизначеності, що дозволяє за рахунок створення єдиної експертної системи оцінки ситуацій (ЕСС) з Міністерством культури та інформаційної політики України побудувати багатофункціональну систему управління біотою території, в яких виокремлено аномальні ситуації та образи уявлення аномальних станів.

Пропонована інтелектуальна система за допомогою ІСППСР та ІСППКР рекомендує ОПР експертні оцінки: впливу аномальних ситуацій на біоту території, інтегровані показники зміни клімату, відхилення CO<sub>2</sub> від стандартів країн ЄС, чинники рівня води і методи захисту дамб від ракетних атак, комплексного рішення задач керування ризиками. Такий підхід дозволяє ОПР оптимізувати прийняття рішень в умовах невизначеності.

Подальші дослідження в цій сфері важливо здійснити у напрямі оцінки рівня ризиків організацій культури країни та підвищити обґрунтованість управлінських рішень, які приймає ОПР за допомогою технологій ризик-менеджменту.

### Література

1. Культурна спадщина народу. URL: [http://ukrmap.su/uk-g4\\_18.html](http://ukrmap.su/uk-g4_18.html)
2. Жолтовський П. М. Монументальний живопис на Україні XVII–XVIII ст.: монографія. Київ : Наукова думка 1988. 159 с.
3. Асеев Ю. С. Джерела. Мистецтво Київської Русі. Київ : Мистецтво. 1980. 213 с.
4. Семашко О. М. Соціологія мистецтва : навчальний посібник. Київ : ДАКККіМ, 2003. 266 с.
5. Оляніна С. Український іконостас. Символічна структура та іконологія. Київ : Арт Ек, 2019. 400 с.
6. Аналіз стану збереження культурної спадщини в Україні. URL: <http://www.jewis h he ritage.org.ua>.
7. Кулакова Н. Міжнародний досвід охорони культурної спадщини. *Науковий вісник Херсонського державного університету* URL: <http://www.ij.kherson.2014-part3>
8. Українська культурна спадщина під час російського вторгнення. Матеріали з Вікіпедії. Культурна спадщина України, яку зруйнували та знищили окупанти в перебігу російсько-української війни. Національний інститут стратегічних досліджень. 4 квітня 2022.
9. Хорольський В. П., Хорольська О. В., Діанов І. П. Цифрові системи інтелектуального управління підприємствами промислового комплексу регіону: монографія. Кривий Ріг : Видавець ФО-П Чернявський Д.О., 2020. 564 с.
10. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
11. Хорольський В. П., Хорольський К. Д., Рябікіна К. Г. Теорія та практика інноваційно-інтелектуального розвитку регіону з техногенними територіями: монографія. Кривий Ріг : Видавець ФО-П Чернявський Д.О., 2019. 484 с.

### References

1. Kulturna spadshchyna narodu. URL: [http://ukrmap.su/uk-g4\\_18.html](http://ukrmap.su/uk-g4_18.html)
2. Zholtovskiy P. M. Monumentalniy zhyvopys na Ukraini XVII–XVIII st.: monohrafiia. Kyiv : Naukova dumka 1988. 159 s.
3. Asieiev Yu. S. Dzherela. Mystetstvo Kyivskoi Rusi. Kyiv : Mystetstvo. 1980. 213 s.
4. Semashko O. M. Sotsiologhiia mystetstva : navchalnyi posibnyk. Kyiv : DAKKKiM, 2003. 266 s.
5. Olianina S. Ukrainyskyi ikonostas. Symvolichna struktura ta ikonologhiia. Kyiv : Art Ek, 2019. 400 s.
6. Analiz stanu zberezheniia kulturnoi spadshchyny v Ukraini. URL: <http://www.jewis h he ritage.org.ua>.
7. Kulakova N. Mizhnarodnyi dosvid okhorony kulturnoi spadshchyny. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu URL: <http://www.ij.kherson.2014-part3>
8. Ukrainaska kultura spadshchyna pid chas rosiiskoho vtorhnennia. Materialy z Vikipedii. Kulturna spadshchyna Ukrainy, yaku zruinuvaty ta znyshchily okupanty v perebihu rosiisko-ukrainskoi viiny. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. 4 kvitnia 2022.
9. Khorolskyi V. P., Khorolska O. V., Dianov I. P. Tsyfrovii systemy intelektualnoho upravlinnia pidpriemstvamy promyslovoho kompleksu rehionu: monohrafiia. Kryvyi Rih : Vydavets FO-P Cherniavskiy D.O., 2020. 564 s.
10. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi : monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2004. 480 s.
11. Khorolskyi V. P., Khorolskyi K. D., Riabykina K. H. Teoriiia ta praktyka innovatsiino-intelektualnoho rozvytku rehionu z tekhnohennymi terytoriiamy: monohrafiia. Kryvyi Rih : Vydavets FO-P Cherniavskiy D.O., 2019. 484 s.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-31>

УДК 368.1: 338.48

Галина ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/000-0003-4176-2784>

e-mail: [Halyna.Y.Ilnytska-Hykvachuk@lpnu.ua](mailto:Halyna.Y.Ilnytska-Hykvachuk@lpnu.ua)

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАХУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті розглянуто види страхування в туризмі. На основі аналізу страхового ринку України встановлено, що за 2015-2022 роки кількість страхових компаній зменшилася майже в три рази, а в сфері туризму в 2023 році працювало 25 страхових компаній. Виявлено, що лідерами на ринку туристичного страхування є компанії Європейське туристичне страхування, ARX, VUSO, PZU Україна. Виділено чинники, які стримують розвиток страхування туристичної діяльності. Розкрито основні тренди для сфери страхування в Україні, а також перспективи страхування туристичної діяльності в Україні.*

*Ключові слова:* страхування, туризм, страхова компанія, страхова премія, асистианс, компенсаційне страхування.

Galina ILNITSKA-GYKAVCHUK

National University «Lviv Polytechnic»

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF TOURIST INSURANCE

*The article discusses the types of insurance in tourism. Based on the analysis of the insurance market of Ukraine, it was established that the number of insurance companies decreased by almost three times during the years 2015-2022, and 25 insurance companies worked in the field of tourism in 2023. It was revealed that the following companies are the leaders in the travel insurance market: European Travel Insurance, ARX, VUSO, PZU Ukraine. The factors that hold back the development of tourism insurance are highlighted: military actions due to Russia's invasion of Ukraine, political instability; decrease in the number of tourists, low solvency of the population; imperfect legal framework; poor awareness of the population in the field of tourism insurance; public distrust of insurance companies; a narrow range of insurance services in the field of tourism insurance; incomplete and untimely fulfillment of obligations to policyholders; limited scope of insurance protection due to reduction of insurance prices by insurers; decrease in the quality of insurance products; insufficient professional level of insurance company specialists; overall low development of the country's insurance market. The main trends in the field of insurance in Ukraine are revealed: individual policies for certain tourist segments, use of artificial intelligence, transformation of products into the format of electronic policies, blockchain technologies. Directions for solving problems in the field of insurance in tourism are indicated: improvement of the regulatory and legal framework; ensuring political stability, increasing economic development in the state; training of highly qualified personnel in the field of insurance; improvement of insurance culture; creation of protective mechanisms for tourists; assistance from the state to the development of the insurance market in Ukraine; improvement of the risk management mechanism; increasing public trust in insurance companies; expanding the list of insurance services and improving their quality.*

*Key words:* insurance, tourism, insurance company, insurance premium, assistance, compensation insurance.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В індустрії туризму наявний широкий спектр ризиків як для туристів, так і для туристичних фірм. Для забезпечення стабільної діяльності туристичних підприємств та гарантування якісного відпочинку туристам, зокрема у сферах підвищеного ризику, існують різні інструменти управління ризиком, одним з яких є страхування. Страхування в туризмі має певні проблеми, які потребують вирішення для якісного функціонування даної сфери та покращення безпеки туристичної діяльності.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значна увага дослідженню питань страхування туристичної діяльності приділена в наукових роботах Бондаренко П.В., Гаталяк О. М., Грабчук О. М., Зайцевої В.М., Михайлової Н.В., Шарової С. В., Кузьменко Г.О., Дадак О.О., Голод А., Феленчак Ю. та інших.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість досліджень у даній сфері, недостатньо розкритою є проблема удосконалення функціонування страхування туристичної діяльності в Україні.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження функціонування страхового ринку України, визначення проблем та перспектив розвитку страхування в туризмі.

### Виклад основного матеріалу

Одним із найважливіших завдань у сфері туристичної діяльності є забезпечення безпеки туристів. Безпека туризму повинна бути заснована на ретельно продуманій, комплексній системі заходів в мету створення таких умов, при яких будь-яка небезпечна подія з туристом не могла б відбутися. Заходи щодо

забезпечення безпеки туристів вживають як органи державної влади, місцевого самоврядування так і суб'єкти туристичної діяльності. Для забезпечення безпеки використовується система страхування.

В Україні відносини страхування законодавчо визначені законами України «Про страхування», «Про туризм» і низкою інших документів. Існують різні види страхування: за суб'єктом складом (страхування суб'єктів туристичної діяльності та страхування туристів); за об'єктом страхування (особисте, майнове, страхування відповідальності); за обов'язковістю (обов'язкове і добровільне). Для туристів, що виїжджають за кордон, обов'язковим є медичне страхування. Крім того, якщо турист подорожує на власному автомобілі, то обов'язковим є страхування цивільної відповідальності перед третіми особами. Добровільними видами страхування є: майнове, страхування відповідальності оператора, на випадок неможливості здійснити подорож, на випадок затримки транспорту та інші. За кордоном поширені дві форми страхового обслуговування туристів: сервісне (асистанс) і компенсаційне. Розрізняють медичний, технічний, юридичний, інформаційний, туристичний асистанс [1].

На основі аналізу страхового ринку України встановлено, що за 2015-2022 роки кількість страхових компаній постійно зменшувалася і становила 361 од. в 2015 р., 233 од. в 2019 р., 155 од. в 2021 р., 128 од. в 2022 р. [2]. В сфері туризму в 2023 році працювало 25 страхових компаній. Найбільш поширеними є такі страхові фірми як ЄТС, ARX, VUSO, PZU Україна, ТАС СГ. Так, на страхову компанію ЄТС припадає 16,5 % всіх страхових премій, на ARX – 11 %, VUSO – 10,6 %, на PZU Україна – 10,7 %. Що стосується страхових виплат, то лідерами тут є ті самі компанії. Так, на страхові виплати ЄТС припадає 19 % всіх виплат, ARX – 20,8 %, на VUSO – 10,4 %, на PZU Україна – 15,2 % (табл. 1).

Таблиця 1

**Рейтинг страхових компаній зі страхування туристів 2023 року [2]**

Компанія	Премії		Виплати	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
1. ЄТС	54010	16,48	18595	19,34
2. ARX	35987	10,98	20003	20,80
3. PZU Україна	35 195	10,74	14658	15,24
4. VUSO	34 825	10,63	9988	10,39
5. ГАРДІАН	33 655	10,27	113	0,12
6. UNIVERSALNA	28 047	8,56	1552	1,61
7. ТАС СГ	20 392	6,22	7532	7,83
8. КНЯЖА	19 028	5,81	4754	4,94
9. УНІКА	11 721	3,58	8344	8,68
10. ІНГО	10 195	3,11	2551	2,65
11. Інші	44636	13,62	8064	8,39
Всього	327689	100,00	96155	100,00

Розвиток страхування в туризмі має певні проблеми. Проблемаю страхування в туризмі є те, що не кожний страховий поліс дає необхідний обсяг медичної допомоги. Конкуренція між страховими фірмами веде до зниження вартості страхового поліса, що в свою чергу скорочує обсяг страхового захисту. Крім медичного страхування здоров'я, яке є обов'язковим, є інші види страхування, які не є обов'язковими, тому більшість страхових компаній їх не пропонують. Страхові компанії рідко пропонують послуги по внутрішньому страхуванню через низький попит на них та низьку вартість, страхуванню активного туризму. Особливої уваги заслуговують екстремальні види туризму, які повинні підлягати обов'язковому страхуванню [3].

Стримують розвиток страхування туристичної діяльності також фактори [3, 4]: воєнні дії через вторгнення росії в Україну, політична нестабільність; зниження кількості туристів, низька платоспроможність населення; недосконала законодавча база у сфері страхування туристичної діяльності; погана обізнаність населення у сфері страхування туристичної діяльності; недовіра населення до страхових компаній через несвоєчасне та неповне виконання зобов'язань останніми; вузький асортимент страхових послуг; неповне та несвоєчасне виконання зобов'язань перед страхувальниками; обмежений обсяг страхового захисту через зниження страховиками ціни страховки; зниження якості страхових продуктів через зниження ціни страхових продуктів; недостатній професійний рівень спеціалістів страхових компаній; загальний низький розвиток страхового ринку країни. Існують проблеми страхування в туризмі, які походять з туристичних підприємств, а саме [3]: невміння працівників туристичних фірм пояснити туристу механізм дії страхового полісу; несвоєчасне подання до страхової компанії інформації про застрахованих; борги перед страховиками.

Страхування туризму буде активно розвиватися за умови завершення воєнних дій в Україні, коли збільшиться число туристів. Страхові та туристичні компанії у своєму штаті повинні мати кваліфікованих працівників, які добре обізнані з усіма питаннями страхування в туризмі, можуть підібрати для туриста найбільш оптимальну програму.

Ефективний розвиток страхування потребує використання інформаційних технологій, які дають можливість обробляти інформацію про страхові випадки, страхувальників, формувати бази даних клієнтів,

визначити рівень ризику по певних видах страхування послуг, що зменшує ймовірність втрати фінансових ресурсів страховиком внаслідок неправильного визначення страхового тарифу. Клієнти за допомогою мобільних додатків можуть отримати необхідну інформацію щодо вартості послуг, одержати онлайн відповіді на запитання. Крім того, сучасні інформаційні системи дають змогу придбати страховку онлайн. В Україні лідерами по оформленню страхових полісів онлайн є такі сервіси: «hotline.finance», додаток «Privat24» та «polis.ua». Одна з найбільших комп'ютерних інновацій в сфері страхування - Insurance Technology. Вона включає технології штучного інтелекту, заходи з кібербезпеки, аналіз великих обсягів даних, додатки для смартфонів.

В умовах діджиталізації, основними трендами для сфери страхування в Україні будуть [5]: індивідуальна політика для певних туристичних сегментів; використання штучного інтелекту для більш ефективної сегментації клієнтів, виявлення страхового шахрайства, оцінки ризику та зменшення людських помилок; чат-боти та віртуальні помічники на основі штучного інтелекту забезпечують миттєву підтримку клієнтів; блокчейн-технології для управління даними, що допоможуть забезпечити безпеку даних та мінімізувати ризики шахрайства; діджиталізація і онлайн продаж.

Відповідно до наведених проблем, що існують на ринку страхових послуг України в сфері туризму, пропонуємо напрями їх вирішення: удосконалення нормативно-правової бази у сфері страхування відповідно до міжнародних стандартів; забезпечення політичної стабільності, підвищення економічного розвитку в державі; підготовка висококваліфікованих кадрів у сфері страхування; підвищення культури страхування; створення захисних механізмів для туристів, наприклад, туристичних стабілізаційних фондів; сприяння з боку держави розвитку страхового ринку в Україні; вдосконалення механізму управління ризиками; підвищення довіри суспільства до страхових компаній; розширення переліку страхових послуг та підвищення їх якості.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Страхування є обов'язковою умовою здійснення туристичної подорожі. Для удосконалення страхування необхідні заходи як на державному рівні (удосконалення законодавства, забезпечення політичної стабільності, підвищення економічного розвитку в державі, створення сприятливих умов для функціонування підприємств), так і на рівні суб'єктів господарювання (підготовка висококваліфікованих кадрів, впровадження інновацій, розширення переліку страхових послуг, підвищення їх якості та інше).

#### **Література**

1. Страхування туристичної діяльності в Україні /О.О. Дадак , М.М. Дорош-Кізім, Р.С. Грабовський, Р.П. Дудяк // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки . – 2019. - № 21 – С. 115-119 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/235838828.pdf>
2. Статистика страхового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/stat>
3. Зайцева В.М. Шляхи вдосконалення систем страхування в туризмі / Зайцева В.М. // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - Випуск 10. – С. 335-338 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/70.pdf>
4. Шарова С. В. Аналіз сучасного стану, проблем та перспектив функціонування ринку страхування послуг, пов'язаних з туристичною діяльністю в Україні / С. В. Шарова, Г. О. Кузьменко // Ефективна економіка. – 2018.- № 11.
5. Skryl V. Insurtech: new opportunities for the development of the insurance market / V. Skryl, A. Hlushko // Economics and Region. – 2023. - № 1 (88) - 144-151.

#### **References**

1. Strakhuvannia turystychnoi diialnosti v Ukraini /O.O. Dadak , M.M. Dorosh-Kizym, R.S. Hrabovskyi, R.P. Dudiak // Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S.Z. Gzhytskoho. Serii: Ekonomichni nauky . – 2019. - № 21 – S. 115-119 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://core.ac.uk/download/235838828.pdf>
2. Statystyka strakhovoho rynku Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://forinsurer.com/stat>
3. Zaitseva V.M. Shliakhy vdoskonalennia system strakhuvannia v turyzmi / Zaitseva V.M. // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. - 2016. - Vypusk 10. – S. 335-338 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/70.pdf>
4. Sharova S. V. Analiz suchasnogo stanu, problem ta perspektyv funktsionuvannia rynku strakhuvannia posluh, poviazanykh z turystychnoiu diialnistiu v Ukraini / S. V. Sharova, H. O. Kuzmenko // Efektyvna ekonomika. – 2018.- № 11.
5. Skryl V. Insurtech: new opportunities for the development of the insurance market / V. Skryl, A. Hlushko // Economics and Region. – 2023. - № 1 (88) - 144-151.



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-32>

УДК 659.2

Наталія КУЗЬМИНЧУК

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>

e-mail: [nkuzminchuk@ukr.net](mailto:nkuzminchuk@ukr.net)

Тетяна ШУБА

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-7163-2721>

e-mail: [shubatatianal1@gmail.com](mailto:shubatatianal1@gmail.com)

Анастасія ХОМЕНКО

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Ілля ПАНАСЕНКО

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

*Стаття присвячена проблемам управління персоналом торгових підприємств в країнах ЄС. В статті визначено основні проблеми управління торговим персоналом в європейських компаніях по різних критеріям та надано перелік рекомендації щодо їх вирішення.*

*Ключові слова: торговий персонал, підвищення кваліфікації, навчальні програми, тренінг, компанія.*

Nataliia KUZMYNCHUK, Tetiana SHUBA, Anastasia KHOMENKO, Ilya PANASENKO  
V. N. Karazin Kharkiv National University

## PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES IN THE EU

*Personnel management at any enterprise is a complex and multifaceted process. Managers must have deep knowledge and experience in the field of motivation, coordination, staff training, etc.,*

*The greatest asset of any organization is its human resources, which ensure the achievement of the company's goals and objectives. It is unfortunate that most companies have neglected the development and management of their main asset, which is human resources.*

*Human resource management is a function in an organization that focuses on hiring, managing, and shaping development directions for people who work in an organization.*

*It is also a strategic and comprehensive approach to managing people, culture and workplace environment.*

*Employee engagement and motivation are critical to the success of any business. Engaged employees are more productive, more committed, and more likely to stay with their employer. In today's fast-paced business environment, it is more important than ever for managers to keep their employees engaged and motivated.*

*The importance of managing human resources lies in the fact that the most important resource of an organization is people, and that the productivity of a significant world lies among them. In order for the management of human resources to have little significant impact on the efficiency of the organization, it is necessary to expand and effectively implement the required set of policies and processes for human resources. The strategic management of human resources is the key, which is significant, as spy workers reach the goals of the organization for additional policies and practices regarding human resources, ie integration into the strategy of human resources. The growing popularity of the promotion of the mechanism of human resource management has encouraged us to do some clear exercises to improve the efficiency of the organization. There have been very few efforts to maintain a connection between the practice of effective human resource management and efficient organization, as it has been carried out in the Ukrainian economy.*

*Today, after the pandemic, the management of the effectiveness of the glasses without precedent changes.*

*Keywords: sales staff, professional development, educational programs, training, company.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Проблеми та перспективи управління персоналом існують досить давно. Це викликано такими факторами, як, наприклад, відсутністю адекватної мотивації, відсутністю ефективної оцінки ефективності (програми підготовки та розвитку кадрів), неефективним управлінням людськими ресурсами, і це є катастрофічним явищем, тому що відділ персоналу організації є скелею серед усіх інших ресурсів. Для того, щоб персонал організації був постійним і адекватним слід належним чином мотивувати, оцінювати, навчати та розвивати його.

### Аналіз досліджень та публікацій

Дослідженням питання управління персоналом та людського капіталу присвячено дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених. Серед них можна зазначити Д. Богиню, Г. Завіновську, В. Баранова, О. Грішнову, М. Ведернікова, І. Швець. А. Каліну А. Колота, А. Козаченко, О. Квашу, О. Криворотько,

О. Крушельницьку, Н. Ільєнко, М. Семікіну, а також Д. Рікардо, П. Самуельсона, Ф. Герцберга, А. Маршалла, А. Маслоу, Ф. Тейлора, Р. Еренберга, Р. Сміта, П. Друкера, В. Адамчука, Б. Генкіна, О. Жуліної, С. Шапіро.

### Формулювання цілей статті

**Метою статті** є розгляд існуючих проблем управління торгового персоналу в країнах ЄС та пошук шляхів їх вирішення.

### Виклад матеріалу дослідження та його основні результати

Проблеми з кадрами в європейських компаніях мають багато видів і форм. Вони також відрізняються за серйозністю та складністю в залежності від завдання та місця розташування, а також особливостей діяльності компанії.

В залежності від ресурсів, доступних у компанії, може знадобитися звернутися за сторонньою допомогою.

До основних проблем управління торговим персоналом в європейських компаніях відносяться [1]:

1. Дотримання законів і правил.

Першою значною та досить поширеною кадровою проблемою в компаніях є забезпечення дотримання всіх відповідних законів у сфері діяльності компанії. Це може бути величезним викликом для малих кадрових організацій, особливо якщо ніхто з команди не має досвіду роботи з місцевим трудовим законодавством і правилами.

Основними викликами в цій сфері, які виникають, включають [2,3]:

- Важкість відстеження всіх трудових законів у всіх сферах діяльності компанії;
- Забезпечення того, щоб усі операції, підбір персоналу та процеси працевлаштування відповідали місцевому законодавству;
- Брак часу та досвіду для розуміння проблем та нюансів законів;

Недотримання законів і нормативних актів може призвести до серйозних наслідків для невеликої компанії, включаючи перевірки, судові позови і навіть банкрутство.

Потенційні рішення цієї проблеми включають:

- Керівництву компанії слід переконатися, що принаймні одна особа у команді керівництва компанії відповідає за розуміння місцевих законів і правил зайнятості;
- Необхідне надання цій особі часу та ресурсів, необхідних для вивчення та розуміння цих законів і правил;
- Консультація юридичного експерта з питаннями щодо законів і правил;
- Аудит існуючих процесів компанії, для того щоб переконатися, що все працює на належному рівні.

Незважаючи на те, що ці рішення вимагатимуть більше часу та грошей, їхнє правильне використання має вирішальне значення для забезпечення здоров'я та майбутнього успіху компанії.

2. Здоров'я та безпека

Подібно до законів і нормативних актів, кадрові організації часто забезпечують дотримання всіх вимог охорони здоров'я та техніки безпеки в компанії.

Основні виклики, які виникають, включають наступні моменти, а саме:

- Створення та впровадження процесів охорони праці на підприємстві;
- Забезпечення навчання працівників та документація про проходження курсу для підтвердження дотримання заходів безпеки та охорони праці;
- Моніторинг і адаптація до місцевих законів про охорону здоров'я та безпеку.
- Відстеження випадків травм на робочому місці або порушень техніки безпеки для захисту від потенційних судових позовів про компенсацію на робочому місці.

Як і у випадку із законодавством про працевлаштування, невиконання ретельної програми охорони здоров'я та безпеки може наразити компанію на дорогі судові позови та позови про відшкодування шкоди.

Потенційні рішення цієї проблеми включають [4]:

- Призначення особи або комітету з охорони праці у вашій організації;
- Надання їм інструментів і навчання, які необхідні для вивчення та розуміння місцевих законів про охорону здоров'я та безпеки;
- Надання їм повного контролю над охороною здоров'я та безпекою в організації, включаючи повноваження вносити зміни, оновлювати або навіть тимчасово припиняти роботу, якщо це необхідно;

Здоров'я та безпека повинні бути головним пріоритетом для будь-якої компанії. Таким чином, це завдання має бути у короткому списку керівництва компанії, для того, щоб вирішити його якнайшвидше.

3. Управління змінами

Управління змінами може бути великим головним болем для відділів кадрів та їхніх співробітників. Це особливо стосується швидкозростаючих організацій, які переживають стрімку еволюцію своїх процесів або швидко залучають нових співробітників. На жаль, HR часто несе основний тягар цього розчарування.

Основні виклики, які виникають в цій сфері включають:

- Адаптація кадрових процесів і політики відповідно до зростання та амбіцій компанії;
- Дотримання балансу між потребами колишніх співробітників і потребами нових співробітників і керівництва;
- Забезпечення відкритого спілкування до, під час і після внесення змін;
- Робота з негативним відгуком або розчаруванням від співробітників.

Якщо керувати змінами погано, це може негативно вплинути на продуктивність, залученість персоналу та моральний дух. Відділу кадрів часто доводиться шукати шляхи, щоб зміни, орієнтовані на людей, не вплинули на продуктивність і продуктивність.

Потенційні рішення цієї проблеми включають [5]:

- Чітке інформування всіх працівників про переваги змін;
- Впровадження процесу управління змінами, який визначає, як, коли та де співробітники отримують інформацію про зміни процесу;
- Заохочення відкритих і чесних відгуків від співробітників, коли відбуваються зміни;
- Зробити абсолютного зрозумілим, чому керівництво компанії робить зміни та які вигоди від цього отримують компанія та співробітники.

Неможливо догоджати всім постійно. Але кілька простих передових методів керування змінами можуть значно полегшити життя компанії під час масштабування або зміни процесів.

#### 4. Компенсаційний менеджмент

Компенсації та пільги – це проблема, яку не може обійти жодна кадрова організація. Це головна турбота для всіх співробітників і має величезний вплив на все: від ефективності до залучення та продуктивності.

Основні виклики, які виникають, включають:

- Знати, як структурувати компенсаційні пакети, щоб залишатися конкурентоспроможними у своїй галузі;
- Моніторинг ландшафту найму, щоб побачити, що пропонують інші;
- Відповідність попиту на компенсацію на ринку.

Таким чином, розглянувши широкий спектр проблем та викликів, які торкаються відділи кадрів та управлінські структури європейських компаній в цілому, виділимо основні проблемні місця управління персоналом в компаніях:

1. Нездатність більшості виробничих компаній ефективно управляти своїми ресурсами.
2. Високий рівень прогулів і висока плинність робочої сили, що є чинником поганих умов роботи та поганої мотивації.
3. Недостатнє забезпечення матеріалами та запасними частинами для обслуговування та технічного обслуговування обладнання. Часто вони є застарілими та навіть потребують повної заміни.
4. Відсутність мотивації.

Можна надати наступні рекомендації з мінімізації таких проблем, а саме:

1. Керівництво, яке розглядає роботу з людськими ресурсами як життєво важливий аспект організації, має заохочувати її фінансувати, усвідомлюючи, що компанія використовує висококваліфікований персонал, не можна допускати, щоб проблема фінансування перешкоджала ефективній розробці впровадження.

2. Освітня кваліфікація, особливо технічна кваліфікація, повинна бути передумовою для найму, розподілу, розміщення, атестації по службі та звільнення працівників. Це означає, що компанія повинна скорегувати свою роботу/відповідальність, залучивши більш кваліфікований персонал, щоб допомогти використати інші ресурси для більш високої продуктивності.

3. Організації повинні виробити звичку відвідувати семінари та конференції. Це шлях розвитку та відкриття нових навичок. Він не лише допомагає навчати та розвивати працівників, але й пропонує потужну робочу силу, яка сприяє зростанню продажів та прибутковості організації.

4. Навчання та розвиток людських ресурсів має бути прийнято у вітчизняному просторі в значній мірі, тому що співробітники, навіть якщо вони є правильними людьми на роботі, потребують оновлення та модифікації з огляду на наше динамічне середовище.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Управління людськими ресурсами сьогодні є модним словом, і воно набирає обертів, оскільки це необхідно для успіху організації як бізнесу та роботодавця. У минулому компанії більше зосереджувалися на доходах, конкуренції та економічній нестабільності.

Однак управління людськими ресурсами сьогодні важливіше для збереження кваліфікованих працівників і талантів, необхідних для конкурентної переваги. Проблеми та рішення з управління людськими ресурсами зосереджені навколо людей, оскільки вони є найважливішим активом для компанії та мають силу впливати на її зростання та сталість.

### Література

1. Paauwe, J. (2009), "HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects", *Journal of Management Studies*, Vol. 46 No. 1, pp. 129-142.
2. Кудінова М.М., Євтушенко В.А., Лазарева К.О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 3 (08). С. 158–164.
3. Кудінова М.М., Мугдусієва Н.К., Чернишева А.С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Ефективна економіка*. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543&p=1>. (дата звернення: 01.11.2022).
4. Reichel, A. and Lazarova, M. (2013), "The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments", *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 6, pp. 923-946.
5. Riaz, S., Townsend, K. and Woods, P. (2020), "Understanding HRM philosophy for HPWS and employees' perceptions", *Personnel Review*, Emerald Publishing, Vol. 50 No. 3, pp. 812-828.

### References

1. Paauwe, J. (2009), "HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects", *Journal of Management Studies*, Vol. 46 No. 1, pp. 129-142.
2. Кудінова М.М., Євтушенко В.А., Лазарева К.О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 3 (08). С. 158–164.
3. Кудінова М.М., Мугдусієва Н.К., Чернишева А.С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Ефективна економіка*. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543&p=1>. (дата звернення: 01.11.2022).
4. Reichel, A. and Lazarova, M. (2013), "The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments", *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 6, pp. 923-946.
5. Riaz, S., Townsend, K. and Woods, P. (2020), "Understanding HRM philosophy for HPWS and employees' perceptions", *Personnel Review*, Emerald Publishing, Vol. 50 No. 3, pp. 812-828.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>

УДК 338/339.1

Юлія КОСТЕНЮК

Донецький національний університет ім. Василя Стуса

<http://orcid.org/0000-0002-1218-2097>

Олександра ЛАЗОРЕНКО

Донецький національний університет ім. Василя Стуса

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ

*У статті проведено стратегічний аналіз аграрного підприємства «Декоплант». На основі здійсненого PEST та SWOT-аналізу визначено основні загрози, можливості, переваги та недоліки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. До основних загроз та недоліків належать: зміни умов торгівельної політики, законодавства країн, зростання курсу долара та євро, слабка стратегія розвитку підприємства та слабкі маркетингові платформи. До можливостей та переваг: підвищення вимог до якості та рівня сервісу, висока якість, широкий асортимент, великий досвід та клієнтська база. В статті висвітлено важливість стратегічного аналізу для ефективного управління підприємством та досягнення конкурентної переваги. Додатково досліджено топ-компанії в аграрному секторі України з метою визначення ключових трендів та конкуренції в галузі. Аналітичний підхід дозволив надати обґрунтовані рекомендації для оптимізації стратегії підприємства «Декоплант» в контексті виявлених внутрішніх та зовнішніх загроз.*

*Ключові слова: Стратегія, аграрне підприємство, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, загрози, можливості, слабкі та сильні сторони, фактори, конкурентоспроможність.*

Yuliia KOSTENIUK, Oleksandra LAZORENKO

Vasyl Stus' Donetsk National University

## STRATEGIC ANALYSIS OF AGRICULTURAL SECTOR ENTERPRISE

*With the development of the economy and constant changes in the external environment, it became more difficult for Ukrainian agricultural enterprises to conduct their activities, especially under the influence of two factors, namely the pandemic and the war. The Ukrainian economy, companies and population had not yet recovered from the consequences of COVID-19 when a full-scale invasion began, which forever changed the realities of both the agricultural sector and entrepreneurship. Global climate changes, international trade conditions, technological development and demographic changes were also important external factors, which created new challenges and opportunities for agricultural enterprises. In this context, there is a need to carry out their strategic analysis to determine competitiveness and develop effective development strategies. However, at the moment there is a need for a more detailed study of issues related to the analysis of internal and external factors, their interrelationship and influence on strategic decision-making in the agricultural sector. Thus, the problem that needs to be solved is the development of an integrated methodological approach for the strategic analysis of agricultural enterprises, which would take into account various aspects of their functioning and the impact of changes in the external environment.*

*The article is devoted to a strategic analysis of the agricultural enterprise «Dekoplant». Based on the performed PEST and SWOT analyses, main threats, opportunities, strengths, and weaknesses of both the internal and external environments were identified. Among the identified threats and weaknesses are changes in trade policy conditions, national legislation, currency exchange rate fluctuations (USD and Euro), a weak development strategy, and ineffective marketing platforms. The opportunities and strengths encompass heightened quality and service level demands, high product quality, a diverse range of products, extensive experience, and a large customer base. The article highlights the significance of strategic analysis for efficient enterprise management and gaining competitive advantages. Additionally, top companies in Ukraine's agricultural sector were investigated to determine key industry trends and competitiveness. The analytical approach enables well-founded recommendations for optimizing the strategy of the «Dekoplant» enterprise considering the identified internal and external threats.*

*Keywords: Strategy, agricultural enterprise, PEST analysis, SWOT analysis, external environment, internal environment, threats, opportunities, weaknesses and strengths, factors, competitiveness.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

З розвитком економіки та постійними змінами у зовнішньому середовищі українським аграрним підприємствам стало важче вести свою діяльність, особливо під впливом двох чинників, а саме пандемії та війни. Українська економіка, компанії та населення ще не встигли оговтатись від наслідків COVID-19, як розпочалось повномасштабне вторгнення, що назавжди змінило реалії як для аграрного сектору, так і для підприємництва в цілому. Також вагомими зовнішніми факторами були глобальні зміни в кліматі, умови міжнародної торгівлі, технологічний розвиток та демографічні зміни, що створювали нові виклики та можливості для аграрних підприємств. У цьому контексті виникає необхідність в проведенні їх стратегічного аналізу для визначення конкурентоспроможності та розробки ефективних стратегій розвитку. Проте, на даний момент існує потреба в більш детальному вивченні питань, пов'язаних з аналізом внутрішніх та зовнішніх факторів, їх взаємозв'язку та впливу на прийняття стратегічних рішень в аграрному секторі. Таким чином, проблема, яку необхідно вирішити, полягає в розробці інтегрованого методологічного підходу для стратегічного аналізу аграрних підприємств, що враховував би різноманітні аспекти їхнього функціонування та вплив змін у зовнішньому середовищі.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням дослідження стратегічного аналізу займалися багато науковців, зокрема Демиденко С. Л., Ареф'єва О., Пилецька С., Лістрова М., Берницька Д., Фаріон І. Д.. Дослідженням стратегічного аналізу аграрних підприємств присвячені праці Гудзя Ю., Карпенка В., Винниченко Н. В., Семенець І. А.

### Формулювання цілей статті

Проведення стратегічного аналізу підприємства аграрного сектора, а саме комплексний аналіз з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі є метою даного дослідження.

### Виклад основного матеріалу

Аграрний сектор є великою та невід'ємною частиною економіки України. В умовах політичної, економічної та соціальної невизначеності підприємства стикаються, як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами, що негативно впливають на їх діяльність. Аби не збанкрутувати й залишатись ефективними та конкурентоспроможними, підприємствам необхідно визначити ці чинники й адаптуватись до них. Саме в цьому полягає мета стратегічного аналізу. Завдяки ньому підприємство може виділити основні загрози, розробити довгострокову політику, яка б допомогла досягти стабільності та зміцнення позицій на ринку. Для розуміння стратегічного аналізу необхідно усвідомити два важливих визначення: стратегія та аналіз.

Стратегія – це комплексний та системний план дій, який визначає загальний напрямок діяльності та способи досягнення успіху в майбутньому [1].

Аналіз – це систематичний процес дослідження та оцінки інформації, даних, фактів чи явищ з метою розуміння їхньої природи, визначення закономірностей, ідентифікації тенденцій та вивчення специфіки об'єкта дослідження [1]. Аналіз використовується для отримання глибшого розуміння ситуації, проблеми або питання, з метою прийняття обґрунтованих рішень або розробки стратегії.

Стратегічний аналіз підприємства – це комплексна система діагностики та оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, яка використовується для визначення напрямків розвитку підприємства, формулювання стратегічних цілей та завдань [1].

Метою стратегічного аналізу є виявлення можливостей для досягнення конкурентних переваг, а також визначення загроз та викликів, які можуть вплинути на успішність підприємства. Результати аналізу стають основою для формулювання стратегічного плану, в якому визначаються стратегічні цілі та конкретні дії для їхнього досягнення. Слід відзначити, що стратегічний аналіз є постійним процесом, оскільки умови на ринку постійно змінюються, і підприємство повинне адаптуватися до нових реалій для збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності.

У даній роботі стратегічний аналіз було проведено на основі ТОВ «Декоплант», яке функціонує на ринку сільськогосподарської продукції з 2003 року. Це українсько-голландська компанія, яка займається вирощуванням та продажем посадкового матеріалу.

У каталозі компанії містяться такі різновиди сортів рослин, доступних для замовлення:

- Саджанці троянд.
- Суниця.
- Плодово-ягідні культури.
- Виноград.
- Фруктові дерева.
- Декоративні кущі.

Діяльність компанії, як виробничого підприємства, спрямована на забезпечення кінцевого споживача високоякісним садивним матеріалом. Підтримуючи якість своєї продукції, фахівці компанії приділяють значну увагу вивченню та застосуванню нових технологій виробництва саджанців європейських виробників у своїй практиці.

Під час дослідження даного підприємства було виявлено наступні конкурентні переваги, зображені на рисунку 1.

Компанія «Декоплант» існує в середовищі постійної конкурентної боротьби, тому її аналіз, який зображений в таблиці 1, є необхідною складовою стратегічного планування. У таблиці наведено класифікацію конкуренції за наступними ознаками: масштаб розвитку, форма, спосіб і характер задоволення споживчого попиту, характер розвитку, методи конкуренції, модель ринку та дотримання норм законодавства. З таблиці видно, що на українському ринку діє 8 конкурентоспроможних підприємств, з яких найбільшу загрозу представляє ТОВ «FruiTech», адже аби послабити їх позиції «Декоплант» вдався до несумлінної конкуренції. Найближчими конкурентами для компанії є ТОВ «FruiTech», ТОВ «Літин Сад», ТОВ «Садова-Точка», оскільки здійснюють свою діяльність в одній сфері.



Рис. 1. Конкурентні переваги ТОВ «Декоплант»

Джерело: авторська розробка

Для повного розуміння ринку було визначено стратегічні зони господарювання (рис. 2). Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент зовнішнього оточення, на який фірма має вихід або хоче отримати [1].



Рис. 2. Традиційні стратегічні зони господарювання ТОВ «Декоплант»

Джерело: авторська розробка

У 2003 році вихід компанії на ринок був легким, налічувалось небагато конкурентів, проте з часом їх кількість збільшилась й зросла потреба в пошуку нових стратегічних зон господарювання.

Таблиця 1

## Види конкурентної боротьби ТОВ «Декоплант»

Основна ознака	Вид	Інтерпретація
За масштабами розвитку	- Індивідуальна	- ТОВ «FruiTech»
	- Місцева (Вінницька обл.)	- ТОВ «FruiTech» м. Микуличин - ТОВ «Літин Сад» м. Літин - ТОВ «Садова-Точка» м. Літин
	- Міжгалузева	- ТОВ «Добродар» (насіння овочів, квітів, цибуля, часник) - ТОВ «Все росте» (насіння, міцелій грибів, цибулини квіти) - ТОВ «Агроексперт-Трейд» (різні види насіння пшениці) - ТОВ «Агро-ритм» (насіння ячменю, соняшнику, кукурудзи)
	- Галузева	- Конкуренція компанії в межах галузевого ринку
	- Національна	- ТОВ «FruiTech» - ТОВ «Літин Сад» - ТОВ «Садова-Точка» - ТОВ «Агро-береза» (Полтавська область) - ТОВ «Добродар» (Сумська область) - ТОВ «Все росте» (Київська область) - ТОВ «Агроексперт-Трейд» (Київська область) - ТОВ «Агро-Ритм» (Одеська область)
	- Міжнародна	- ТОВ «Allegro» (Польща) - ТОВ «Sadowniczy» (Польща)
За формою	- Пряма	- ТОВ «FruiTech» - ТОВ «Літин Сад» - ТОВ «Садова-Точка» - ТОВ «Агро-береза»
	- Непряма	- ТОВ «Добродар» - ТОВ «Все росте» - ТОВ «Агроексперт-Трейд» - ТОВ «Агро-ритм»
За способом і характером задоволення споживацького попиту	- Функціональна	- Між виробниками посадних матеріалів
	- Видова	- Між однаковими видами продукції (наприклад, троянди різних сортів)
	- Предметна	- Троянди «Апрікот Клементин» від ТОВ «Декоплант» та троянди «Апрікот Клементин» від ТОВ «Агро-береза»
За характером розвитку	- Регульована	- Держава регулює курс євро та долара, який безпосередньо впливає на підприємство, адже воно купує насіння для саджанців закордоном в євро та доларах
За методами конкуренції	- Цінова	- Зміна ціни товару (наприклад, акція 1+1=3)
	- Нецінова	- Впровадження нових технологій - Реклама
В залежності від моделі ринку	- Олігополістична	- На ринку діє невелика кількість підприємств, які володіють значними частками ринку і мають значний вплив на ціни і умови конкуренції
З урахуванням дотримання норм законодавства	- Сумлінна	- Підвищення кваліфікації персоналу - Введення інноваційних технологій у виробництво
	- Несумлінна	- Випадок отримання хабаря директором вінницького магазину «Епіцентр» з метою відмови від співпраці з ТОВ «FruiTech»

Джерело: авторська розробка.

Авторами запропоновано дві можливі СЗГ, які для компанії можуть бути потенційно привабливими (рис. 3).

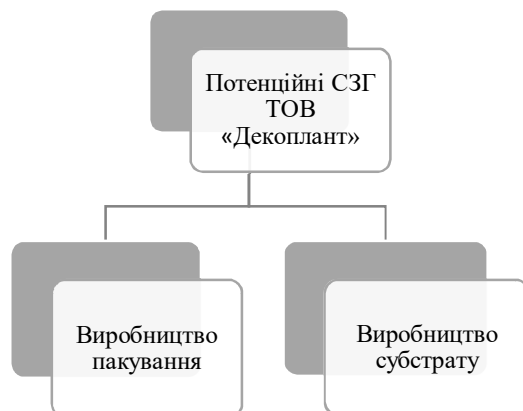


Рис. 3. Потенційні стратегічні зони господарювання підприємства ТОВ «Декоплант»

Джерело: авторська розробка



Обрані СЗГ допомогли б компанії «Декоплант» оптимізувати виробництво, зменшити залежність від зовнішніх постачальників та забезпечити високу якість своєї продукції. Крім того, це дозволило б розширити асортимент та задовольнити потреби споживачів на ринку садового сектору. У таблиці 2 та 3 проаналізовано зовнішнє середовище для виготовлення, відповідно, субстрату та пакування. Спираючись на отримані дані можна стверджувати, що компанії варто зайнятись виготовленням субстрату, оскільки зважена величина оцінки даного виду діяльності більше, а саме на 0,16.

Таблиця 2

**Оцінка зовнішнього середовища для виготовлення субстрату**

Фактор	Вага	Оцінка в балах	Зважена величина оцінки
Насиченість ринку даним продуктом	0,16	3	0,48
Конкуренція на ринку	0,08	2	0,16
Свобода входження на ринок	0,04	1	0,04
Прибутковість	0,20	4	0,8
Простота виробництва	0,12	5	0,6
<b>Всього:</b>	1	-	<b>2,08</b>

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

**Оцінка зовнішнього середовища для виготовлення пакування**

Фактор	Вага	Оцінка в балах	Зважена величина оцінки
Насиченість ринку даним продуктом	0,20	3	0,6
Конкуренція на ринку	0,04	2	0,08
Свобода входження на ринок	0,12	1	0,12
Прибутковість	0,16	5	0,8
Простота виробництва	0,08	4	0,32
<b>Всього:</b>	1	-	<b>1,92</b>

Джерело: авторська розробка

Для проведення оцінки зовнішнього середовища використовують такий інструмент, як PEST-аналіз. Акронім «PEST» вказує на чотири основні категорії факторів, які аналізуються:

1. «P» – Політичні.
2. «E» – Економічні.
3. «S» – Соціально-культурні.
4. «T» - Технологічні [5].

До політичних факторів належать: оцінка впливу політичних рішень, законодавства, стабільності політичної системи, урядових програм і регулювань на діяльність підприємства. Наприклад, зміни в податковій політиці або тарифах можуть мати великий вплив на підприємство. Економічні включають аналіз економічних показників, таких як інфляція, обмінні курси, рівень безробіття, економічний ріст та можуть визначати споживчий попит і можливості для розвитку бізнесу. Соціокультурні фактори допомагають підприємствам адаптувати свої продукти та послуги до вимог ринку. Вони містять аналіз демографічних характеристик, культурних та соціальних тенденцій, психологічних аспектів споживачів, їхніх потреб і цінностей. Щодо технологічних, то вони оцінюють технологічне середовище завдяки аналізу інновацій, науковому прогресу, доступності нових технологій і їх впливу на виробництво та конкурентоспроможність підприємства. Отже, PEST-аналіз допомагає підприємству розуміти зовнішнє середовище, ідентифікувати можливості та загрози, а також приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку для успішного управління.

PEST-аналіз, здійснений в рамках даного дослідження, підкреслює важливість вивчення зовнішнього середовища аграрного підприємства для розробки та реалізації стратегічних рішень, представлений у таблиці 4. Політичні аспекти, такі як зміни в законодавстві і торгівельній політиці інших країн, можуть визначити майбутні можливості та загрози для аграрного підприємства. Наприклад, введене ембарго на українське зерно та саджанці Польщею призведе до суттєвого зменшення експорту та, відповідно, зниження прибутку. Зміни в податковій політиці стануть причиною підвищення собівартості продукції та, як наслідок, вплинуть на конкурентоспроможність. У сфері економічних факторів, зростання курсу долару та євро спричинить підвищення собівартості продукції, що вимагає ретельного стратегічного планування щодо ціноутворення та експорту. Зменшення рівня доходів населення вплине на обсяги реалізації продукції та цінову політику, однак також відкриє можливості для збільшення обсягів продажів при різкому зростанні цін на продукти харчування. Соціокультурні аспекти свідчать про важливість ставлення споживачів до продуктів та сервісу підприємства. Негативне ставлення до імпортованих товарів та послуг спричинить збільшення обсягів продажу, оскільки компанія імпортує саджанці з-за кордону. Тренд на натуральні та екологічно-чисті продукти підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку, завдяки збільшенню попиту на ці продукти.

Внутрішнє середовище підприємства відіграє ключову роль у його стратегічному аналізі та управлінні. Ця складова загального середовища обмежена корпоративними межами підприємства та має

постійний та безпосередній вплив на його господарську діяльність. Внутрішній аналіз підприємства, у свою чергу, включає в себе комплексну оцінку ресурсів та можливостей, що наявні всередині організації, відповідно до різних аспектів її функціонування. Основною метою такого аналізу є виявлення сильних та слабких сторін підприємства, що допомагає у розробці ефективних стратегій та подальшому покращенні його конкурентоспроможності. Для його проведення, часто застосовується метод SWOT, який дозволяє систематизувати внутрішні фактори в чотири основні категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [7]. Це безпосередньо сприяє об'єктивній оцінці позитивних та негативних аспектів внутрішнього середовища та визначенню стратегічних пріоритетів підприємства. У процесі внутрішнього аналізу вивчаються такі важливі аспекти як ресурсна база, здатність до інновацій, фінансовий стан, якість керівництва та організаційна культура підприємства. Він допомагає підприємству краще зрозуміти свої можливості та загрози, що є вкрай важливим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та досягнення успіху на ринку.

Таблиця 4

## PEST-аналіз підприємства «Декоплант» за 2022 році

Елементи зовнішнього середовища	Фактори їх впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді	Можливості (+); Загрози (-)
Політика	1.1 Протекціоністська зовнішньо-торгівельна політика Польщі	- суттєве зменшення експорту і, як наслідок, зменшення прибутку щонайменше на 20 тис дол в рік від однієї польської компанії	-
	1.2 Зміни у торговельній політиці України (заборона експорту зерна та саджанців у Польщу)		-
	1.3 Зміни у податковій політиці	- підвищення вартості розмитнення та податків призведе до підвищення собівартості продукції	-
	1.4 Зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища	- нові законодавчі акти щодо охорони довкілля, які будуть забороняти певні технології виготовлення домашок чи субстратів (або їх самих), змусять шукати альтернативи	-
	1.5 Зміни в антимонопольному і трудовому законодавстві	- перепони та обмеження компанії в її діях	-
Економіка	2.1 Зростання курсу долара та євро	- підвищення собівартості продукції	-
		- зосередження на експорті товару	+
	2.2 Високий рівень безробіття, поганий розмір і умови оплати праці	- брак кваліфікованих кадрів	-
	2.3 Зміни у кредитно-грошовій політиці	- брак інвестицій, фінансова нестабільність	-
Соціум	2.4 Зменшення рівня доходів населення	- зменшення обсягів реалізації продукції та, як наслідок, зменшення прибутку	-
		- збільшення обсягів продажів за умови різкого та стрімкого росту цін на продукти харчування	+
	3.1 Негативне ставлення до імпортованих товарів та послуг	- збільшення обсягів продажів, так як компанія закуповує саджанці за кордоном	+
	3.2 Підвищення вимог до якості та рівня сервісу	- збільшення обсягів продажів, адже рівень якості продукції та сервісу компанії достатньо високий, що буде виділяти її на фоні конкурентів	+
Технологія	3.3 Формування схильності до споживання натуральних та екологічно-чистих продуктів	- збільшення обсягів продажів, підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку	+
	3.4 Високий рівень міграції	- зменшення прибутку та реалізації продукції	-
	4.1 Обмежений доступ до новітніх технологій	- додаткові витрати	-
	4.2 Розвиток комунікаційних систем та мережі Інтернет	- додаткова реклама та джерела збуту, збільшення прибутку та обсягів продажів	+
Технологія	4.3 Витрати на дослідження та розробки	- підвищення якості продукції та конкурентоспроможності	+
	4.4 Рівень інноваційного та технологічного розвитку в галузі	- конкурентні переваги на ринку	+

Джерело: авторська розробка.

На основі SWOT-аналізу ТОВ «Декоплант», який подано у таблиці 5, виділяються певні можливості для підприємства. Зокрема, це вихід на новий ринок шляхом виробництва субстрату, розширення асортименту продукції завдяки розробці нових сортів, а також залучення інноваційних технологій. Не менш важливим є найм внутрішньо переміщених осіб (ВПО) для забезпечення потреби в висококваліфікованих спеціалістах. Зокрема, найм ВПО стає важливим кроком для підприємства в умовах війни, яка призвела до вимушеної міграції населення. За законодавством, передбачено компенсації для підприємства за працевлаштування таких осіб. Варто зазначити, що вони не можуть перевищувати двох мінімальних заробітних плат, а саме 13 400 гривень [20; 21]. Більше того, держава надає можливість компенсувати

витрати на оплату праці при працевлаштуванні громадян, які набули статус ВПО після 24 лютого 2022 року. Ця ініціатива буде сприяти найму висококваліфікованих працівників, розвитку підприємства та досягненню стратегічних цілей в умовах соціальної та економічної невизначеності. У контексті аналізу зовнішніх факторів, важливих для успішної функціонування підприємства ТОВ «Декоплант», слід зазначити, що протекціоністська торгівельна політика, яку на даний момент проводить Польща, є однією з суттєвих загроз. Впровадження ембарго на імпорт українського зерна та саджанців з метою захисту внутрішнього виробництва, призвело до значних втрат для ТОВ «Декоплант». Важливо відзначити, що компанія зазнала фінансових збитків у розмірі 10 000 євро, внаслідок порушення одного з контрактів, спричиненого зазначеною торгівельною політикою. Несприятливий контекст, створений протекціоністськими заходами Польщі, вимагає зосередження уваги на пошуку альтернативних ринків і стратегій управління ризиками. Проте, незважаючи на вказані виклики, ТОВ «Декоплант» залишається сильним учасником на ринку завдяки бездоганній репутації та сильним сторонам, що представлені у таблиці 5. Ці сильні сторони сприяють зміцненню лідерських позицій та подальшому розвитку, навіть в умовах зміни торгівельних політик та війни. Проте, як і в будь-якій компанії, ТОВ «Декоплант» має слабкі сторони, які варто ретельно розглянути в контексті аналізу факторів, що впливають на його функціонування. Найсуттєвішою з них є відсутність чіткої, формалізованої стратегії розвитку, яка є необхідною для досягнення успіху та фінансової стабільності компанії. Також порівняно з конкурентами у компанії не функціональний сайт, деякі розділи якого не працюють. Це негативно впливає на взаємодію з клієнтами та зручність надання інформації. Відсутність HR-менеджера є причиною використання пасивної кадрової політики. Крім того, використання застарілих програм для обліку персоналу, фінансової звітності та клієнтської бази обмежує компанію в ефективному управлінні інформацією та аналізі даних. Зазначені слабкі сторони потребують негайної уваги та корекції з метою покращення конкурентоспроможності ТОВ «Декоплант» на ринку.

Проаналізувавши зовнішні та внутрішні фактори, які позитивно та негативно впливають на діяльність ТОВ «Декоплант», було розроблено рекомендації щодо дій компанії для її успішного функціонування. Дані рекомендації засновані на поєднанні сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами, які було наведено у таблиці 5. В першу чергу важливо відзначити, що управління людськими ресурсами (HR) та кадрова політика є ключовими аспектами для забезпечення ефективності діяльності компанії, особливо враховуючи наявність сімдесяти працівників у її складі. Найм HR-менеджера сприятиме побудові міцного HR-бренду, розробці активної кадрової політики, включаючи створення систем мотивації та планування кар'єрного зростання. Ці кроки покращать репутацію бренду ТОВ «Декоплант» та підвищать продуктивність персоналу. HR-бренд визначається як репутація підприємства серед потенційних та поточних працівників [5]. Залучення досвідченого HR-менеджера створить позитивне сприйняття компанії серед населення, що буде вирішальним фактором при появі нових висококваліфікованих кадрів на ринку праці. Суттєвим аспектом ефективного управління персоналом є створення систем мотивації та планування кар'єрного зростання. Ця система дозволить працівникам бути більш задоволеними своєю роботою, збільшить їхню відданість підприємству, сприятиме зниженню плинності кадрів. Крім того, створення можливостей для кар'єрного зростання в межах організації стимулюватиме саморозвиток та самореалізацію працівників.

Розглядаючи аспекти оптимізації діяльності підприємства, варто приділити увагу соціальним мережам та веб-сайту. Впровадження заходів щодо створення та управління профілем компанії в соціальних мережах відкриває перед підприємством нову маркетингову платформу, а також розширює ринок збуту продукції. Сучасне інформаційне суспільство характеризується широким використанням соціальних мереж, як важливого засобу взаємодії між підприємствами та споживачами. Споживачі відзначаються активною присутністю в соціальних мережах, де вони обмінюються інформацією, відгуками та рекомендаціями щодо продуктів і послуг. Створення та підтримка профілю компанії в соціальних мережах надає можливість взаємодії з аудиторією, підвищення усвідомленості бренду та встановлення відносин з потенційними клієнтами. Ця платформа стане ефективним інструментом маркетингової комунікації, що сприятиме залученню нових клієнтів та утриманню постійних покупців. Аналогічно, важливо допрацювати веб-сайт компанії. Впровадження змін та вдосконалення веб-сайту допоможе привернути більше потенційних клієнтів та покращити процеси замовлення продукції. Розробка зручного та інформативного сайту сприятиме розширенню можливостей для залучення та збереження клієнтів, що може мати позитивний вплив на канали збуту компанії.

Для досягнення стабільності підприємства в умовах можливого підвищення витрат на розмитнення та податків, змін у кредитно-грошовій політиці, браку інвестицій та фінансової нестабільності, необхідно розробити та впровадити стратегію розвитку, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах негативних фінансових та економічних чинників. Наприклад, акцентувати увагу на диверсифікації джерел доходів. Ця стратегія полягає в розширенні асортименту продукції чи послуг, що надаються, та в пошуку нових ринків збуту. Це дозволяє зменшити залежність від одного виду діяльності та забезпечити підприємству більшу фінансову стійкість у випадку змін у кредитно-грошовій політиці та інших фінансових труднощах.

Виконаний SWOT-аналіз стане каркасом для подальшого стратегічного планування. Шляхом виявлення сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз, він дозволить зорієнтуватися на тому, як використовувати наявні переваги, усунути недоліки, використовувати можливості та запобігати загрозам.

Таблиця 5

## SWOT-аналіз підприємства «Деконлант» у 2022 році

Загрози	Можливості				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміни в торговельній та податковій політиках.</li> <li>- Зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища.</li> <li>- Зміни в антимонопольному і трудовому законодавстві.</li> <li>- Зростання курсу долару та євро.</li> <li>- Високий рівень безробіття.</li> <li>- Зміни у кредитно-грошовій політиці.</li> <li>- Високий рівень міграції</li> <li>- Нестача новітніх технологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вихід на новий ринок.</li> <li>- Розширення асортименту.</li> <li>- Автоматизація процесів, залучення інвестицій.</li> <li>- Найм внутрішньо переміщених осіб (ВПО).</li> <li>- Підвищення пізнаваності бренду.</li> <li>- Тренд на екологічно-чисті продукти.</li> <li>- Негативне ставлення споживачів до вітчизняних товарів.</li> <li>- Зменшення рівня доходів населення.</li> <li>- Підвищення вимог до якості та рівня сервісу.</li> <li>- Рівень інноваційного та технологічного розвитку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильні сторони</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Концентрація на продажі товарів в Україні. Розглянути можливість експорту в країни, де є кращі торговельні умови.</li> <li>- Продукція є екологічно-чистою, тому зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища вплинуть лише на конкурентів.</li> <li>- Позитивна репутація на ринку, конкурентна заробітна плата та фінансова стабільність компанії психологічно утримують працівників від бажання піти.</li> <li>- Закордонні партнери можуть надати новітні технології та інвестиції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильні сторони та можливості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Найм ВПО покращить репутацію компанії.</li> <li>- Гарантії про збереження та відповідності сорту зміцнить репутацію.</li> <li>- Сильна репутація дасть вихід на новий ринок.</li> <li>- Значний досвід дасть легше залучити інвесторів.</li> <li>- Тренд на екологічно-чисті продукти збільшить к-сть обсягів продажів та популярність бренду.</li> <li>- Підвищення вимог до якості та рівня сервісу закріпить лідерство компанії на ринку.</li> <li>- Високий рівень інноваційного розвитку компанії покращить унікальні технології пакування.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабкі сторони та загрози</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабкі сторони та можливості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабкі сторони</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створити активну кадрову політику УП.</li> <li>- Переглянути з/п відповідно до темпів інфляції та курсу долару.</li> <li>- Розробити стратегію розвитку підприємства.</li> <li>- Зробити перерозподіл з/п, відповідно до посади, вkladу, стажу, наукового ступеня персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення соцмереж підвищить впізнаваність бренду та обсяги продажів.</li> <li>- Побудова сильного HR-бренду, завдяки HR.</li> <li>- Заміна застарілих програм на нові, спростить та покращить роботу.</li> <li>- Дорацювавши сайт, компанія розширить ринок збуту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабкі маркетингові платформи.</li> <li>- Відсутність HR-менеджера (кадровика).</li> <li>- Застарілі програми забезпечення та бази даних.</li> <li>- Нерівномірність розподілу заробітної плати.</li> <li>- Слабка стратегія розвитку підприємства.</li> <li>- Нестача робітників на полях.</li> <li>- Залежність від зовнішніх партнерів.</li> <li>- Обмеженість ринків збуту.</li> </ul>

Джерело: авторська розробка

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

У висвітленому контексті аналізу зовнішнього середовища аграрного підприємства надзвичайно важливо підкреслити, що стратегічне управління є ключовим елементом для забезпечення стабільності та успішності підприємства, особливо в умовах постійних змін в економічному та соціокультурному оточенні. Одночасно, враховуючи негативні фактори, такі як зростання вартості розмитнення, зміни у кредитно-грошовій політиці, відсутність інвестицій та фінансова нестабільність, важливим завданням є розробка та впровадження відповідних стратегій розвитку для забезпечення виживання та конкурентоспроможності. Необхідно також враховувати політичні аспекти, які можуть визначити майбутні можливості та загрози для підприємства. Наприклад, введення ембарго на експорт українського зерна та саджанців союзниками може вплинути на прибутковість підприємства. Зміни в податковій політиці можуть підвищити вартість продукції та вплинути на його конкурентоспроможність. Зростання валютних курсів може підвищити собівартість

продукції та потребує ретельного стратегічного планування щодо ціноутворення та експорту. Зменшення рівня доходів населення відкриває можливості для адаптації стратегії ціноутворення та збуту продукції. Результат аналізу внутрішнього середовища надає підґрунтя для розробки конкретних рекомендацій. Важливим аспектом є розширення ринку збуту через налагодження присутності в інтернеті та соціальних мережах, що є стратегічно важливим кроком у контексті адаптації до сучасних процесів цифровізації. Додатково, наймання кваліфікованого HR-менеджера визначається як критичний етап для покращення корпоративного духу, підвищення внутрішнього статусу підприємства та зменшення текучості кадрів. Загальний результат впровадження цих рекомендацій передбачає позитивні зміни в репутації бренду ТОВ «Декоплант», збільшення задоволеності працівників, зниження текучості кадрів та підвищення загальної ефективності підприємства. Це сприятиме зміцненню позицій підприємства в аграрній галузі та сприятиме його сталому розвитку в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

В якості рекомендацій щодо досліджень, проведених на основі стратегічного аналізу аграрного підприємства можна вважати наступне. Метою їх впровадження є розробка стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоздатності даного підприємства. Важливими аспектами цієї стратегії повинно бути врахування та аналіз таких факторів, як кон'юнктура ринку, поточні тенденції в аграрному секторі, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що впливають на його функціонування. Крім того, стратегія повинна базуватись на системному підході до управління, використовувати сучасні методи та інструменти управління, враховувати інноваційні можливості та фінансові аспекти. Остаточний результат такої стратегії має спрямовувати підприємство на шлях до стабільного і сталого розвитку, підвищуючи його конкурентоспроможність у сучасному глобальному аграрному ринковому середовищі.

### Література

1. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://surl.li/mplkh>
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <http://surl.li/mpnin>.
3. Горбачова І. В. Механізм стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://surl.li/mpnjz>.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL: <http://surl.li/mpnkt>.
5. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45. URL: <http://surl.li/mpnpj>.
6. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Економічні науки*. 2023. URL: <http://surl.li/mpnsn>.
7. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ. 2009. 635 с. URL: <http://surl.li/cagly>.
8. Винниченко Н. В., Семенець І. А. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1 (23). Том 2. С. 36 – 38. URL: <http://surl.li/mpnxu>.
9. Офіційний сайт ТОВ «FruiTech». URL: <https://www.ft.ua/>
10. Офіційний сайт ТОВ «Все росте». URL: <http://surl.li/mpoax>.
11. Офіційний сайт ТОВ «Агроексперт-Трейд». URL: <https://agroexp.com.ua/>
12. Офіційний сайт ТОВ «Агро-ритм». URL: <https://agroritm.com/>
13. Офіційний сайт ТОВ «Літин Сад». URL: <https://litynsad.com.ua/>
14. Офіційний сайт ТОВ «Садова-Точка». URL: <https://sadova-tochka.com.ua/>
15. Офіційний сайт ТОВ «Агро-береза». URL: <https://agro-breza.com/>
16. Офіційний сайт ТОВ «Добродар». URL: <http://surl.li/mpocd>
17. Офіційний сайт ТОВ «Allegro». URL: <https://allegro.pl/>
18. Офіційний сайт ТОВ «Sadowniczy». URL: <https://www.sadowniczy.pl/>
19. Костенюк Ю. Б. Стратегія підприємства: практикум. Навчально-методичний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. 52 с.
20. Офіційний сайт мережі правового розвитку. URL: <http://surl.li/mpohi>
21. Офіційний сайт державного центру зайнятості. URL: <http://surl.li/bthud>

### References

1. Demydenko S. L. (2015), Peculiarities of strategic analysis of the enterprise environment, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://surl.li/mplkh>.
2. Arefieva O. V., Piletska S. T., and Listrova M. (2022), Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 43, available at: <http://surl.li/mpnin/>.
3. Horbachova I. V. (2016), The mechanism of strategic planning of agrarian enterprises in the conditions of entering international markets, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://surl.li/mpnjz>.
4. Sayenko M. H. (2006), Stratehiya pidpriyemstva [Enterprise strategy], *Ekonomichna dumka*, Ternopil, Ukraine.

5. Bernytska D. (2012), Strategic analysis of the enterprise's external environment using the PEST/STEP analysis method. *Ekonomichnyy analiz*, [Online], vol. 11, available at: <http://surl.li/mpnpj>.
6. Hudz Yu., and Karpenko V. (2023), Pest analysis in the system of marketing analysis of agricultural enterprises. *Ekonomichni nauky*, [Online], available at: <http://surl.li/mpnsn>.
7. Farion I. D. (2009), Stratehichnyy analiz [Strategic analysis], TNEU, Ternopil, Ukraine.
8. Vynnychenko N. V., and Semenets I. A. (2017), Strategic analysis of the development of agricultural enterprises. *Internauka*, [Online], vol. 1 (23), available at: <http://surl.li/mpnxu>.
9. The official site of FruiTech LLC (2023), available at: <https://www.ft.ua/>.
10. The official site of Vse roste LLC (2023), available at: <http://surl.li/mpoax>.
11. The official site of Ahroekspert-Treyd LLC (2023), available at: <https://agroexp.com.ua/>.
12. The official site of Ahro-rytm LLC (2023), available at: <https://agroritm.com/>.
13. The official site of Lityn Sad LLC (2023), available at: <https://litynsad.com.ua/>.
14. The official site of Sadova-Tochka LLC (2023), available at: <https://sadova-tochka.com.ua/>.
15. The official site of Ahro-bereza LLC (2023), available at: <https://agro-breza.com/>.
16. The official site of Dobrodar LLC (2023), available at: <http://surl.li/mpocd>.
17. The official site of Allegro LLC (2023), available at: <https://allegro.pl/>.
18. The official site of Sadowniczy LLC (2023), available at: <https://www.sadowniczy.pl/>.
19. Kostenyuk Y. (2021), Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise strategy], DonNU imeni Vasyl'ya Stusa, Vinnytsya, Ukraine.
20. The official site of the legal development network (2023), available at: <http://surl.li/mpohi>.
21. The official site of the state employment center (2023), available at: <http://surl.li/bthud>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-34>

УДК 339.56 (477)

Микола ПУГАЧОВ

ННЦ «Інститут аграрної економіки»

<https://orcid.org/0000-0002-7507-5870>

e-mail: [avtor05@ukr.net](mailto:avtor05@ukr.net)

Богдан ДУХНИЦЬКИЙ

ННЦ «Інститут аграрної економіки»

<https://orcid.org/0000-0002-5521-5602>

e-mail: [duhniyskybogdan@gmail.com](mailto:duhniyskybogdan@gmail.com)

## ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ З УКРАЇНИ ДО КРАЇН АЗІЇ

*У статті розглянуто актуальний стан експорту Україною агропродовольчої продукції до азійських країн з деталізацією його товарної і географічної структури. Виділено двосторонню аграрну торгівлю нашої країни з Китаєм, Індією та Туреччиною. Здійснено оцінку впливу війни та її негативних наслідків на фактичні показники експорту з України в Азію на протязі 2022-2023 років. Наведено перспективи розвитку та можливості оптимізації українського агропродовольчого експорту на азійські ринки з врахуванням обмежених ресурсів сектору, пріоритетів наших галузевих виробників та існуючих потреб конкретних країн-імпортерів.*

*Ключові слова: актуальний стан, експорт, продовольство, Азія, міжнародна торгівля, кон'юнктура ринку, потенціал.*

Mykola PUGACHOV, Bogdan DUKHNYTSKYI

NSC "Institute of Agrarian Economics"

## PROSPECTS FOR THE EXPORT OF AGRICULTURAL PRODUCTS FROM UKRAINE TO ASIAN COUNTRIES

*The article considers current state of Ukraine's export of agri-food products to Asian countries, detailing its commodity and geographic structure. General socio-economic characteristics of the Asian region have been carried out. The main principles of the functioning of the agro-food sector in Asia in relation with its production and foreign trade are given. The largest exporters and importers of food among Asian countries have been determined according to the latest available data. Total agricultural trade of our country with China, India and Turkey highlighted. The dynamics of bilateral sectoral trade between partners and the key products of Ukrainian production supplied to their markets are considered. Further emphasis placed on the import needs of those food groups or commodity items by the specified countries, which Ukraine is already able to satisfy to a certain extent. An assessment of the impact of war and its negative consequences on the actual exports indicators from Ukraine to Asia during 2022-2023 was carried out. The importance of finding new sales markets and consolidating existing partner trade relations by concluding agreements on free trade was emphasized. It is pointed out the actual impossibility for our exporters to fully use the transport and logistics infrastructure, which affects the quantitative and qualitative indicators of foreign sales. In fact, against the background of the final decline in export revenues, the redirection of products from Asia to the markets of European Union does not have the proper effect and does not compensate for the losses incurred. Development prospects and opportunities for optimizing Ukrainian agri-food exports to Asian markets were given, taking into account the sector's limited resources, short- and medium-term priorities of our industry producers, and existing requests of specific importing countries.*

*Keywords: current state, export, food, Asia, international trade, market situation, potential.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Україна залишається одним з провідних гравців на глобальному ринку продовольства, поступово диверсифікуючи власну товарну і географічну структуру експорту. В цьому контексті Азія, до російського військового вторгнення, відіграла головну роль, адже займала перше місце в географічній структурі вітчизняного аграрного експорту. Незважаючи на загальну зростаючу динаміку взаємної торгівлі між сторонами, вона характеризується багатьма нюансами, що здатні впливати на її вартісні та кількісні обсяги. Зокрема, для України існує дуже висока залежність підсумкових показників від результатів експорту та імпорту з Китаєм, Індією та Туреччиною, однак лише з останньою серед названих країн в лютому 2022 року підписано Угоду про створення зони вільної торгівлі. Також ця частина світу занадто неоднорідна в плані економічного розвитку, соціально-політичного становища та ментальних пріоритетів країн, що до неї входять.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання зовнішньої торгівлі України агропродовольчою продукцією на сучасному етапі розвитку глобального ринку висвітлили у своїх публікаціях Ю.О. Лупенко [4], Н.І. Патики [5], С.О. Кушнір [10], Є.С. Семібратова [10] та ін. Інформаційною базою цього наукового дослідження також стали періодичні дані Державної служби статистики України [2], Державної митної служби України [3], статистичні та

аналітичні матеріали Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) [1], Міжнародного Торговельного Центру (ІТС) [6], тематична інформація з мережі Internet [7, 8], власні розробки, узагальнення та оцінки.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є визначення потенціалу експорту Україною агропродовольчої продукції до країн Азії, враховуючи існуючі показники та поточну кон'юнктуру вітчизняного і світового ринку.

### Виклад основного матеріалу

Географічно до складу Азії входять близько 50 країн з населенням у 4,6 млрд осіб, тобто фактично 60 % мешканців всієї планети, що зумовлює найвищу загальну ємність цього ринку [1]. У соціально-економічному плані розвиток держав Азії є дуже неоднорідним, їх умовно можна поділити на декілька груп. Стабільно високі доходи на душу населення і високорозвинуту економіку мають Сінгапур, Японія, Південна Корея. Завдяки багатим природним ресурсам зростає регіональний і глобальний вплив нафтопереробних країн Перської затоки – Саудівської Аравії, Катару, Кувейту, ОАЕ, Оману. Китай та Індія є найбільшими країнами світу за кількістю населення, в кожній з них проживає понад мільярд людей. Окремо варто виділити найбільш розвинуті держави регіону разом з тими, де фактично постійно відбуваються конфлікти чи ведуться воєнні дії – Монголія, Бангладеш, Бутан, Сирія, Афганістан, Ірак.

За результатами 2021 року разом всі держави Азії експортували продовольства на суму 373,0 млрд дол., тоді як імпорт сягнув 683,0 млрд дол. В останні роки регіон нарощував обсяги аграрної торгівлі, оскільки у 2015 році його експорт дорівнював 271,0 млрд дол., а імпорт становив 464,7 млрд дол. [1]. Що стосується головних гравців міжнародного продовольчого ринку з цієї частини світу, то найбільші вартісні обсяги експорту в 2021 році мали Китай (74,4 млрд дол.), Індонезія (52,9 млрд дол.), Індія (41,6 млрд дол.), Таїланд (38,3 млрд дол.), Малайзія (31,9 млрд дол.), Туреччина (23,8 млрд дол.), В'єтнам (16,5 млрд дол.). В той же час основні імпортерні закупівлі аграрної продукції здійснюють Китай (244,7 млрд дол.), Японія (62,7 млрд дол.), Південна Корея (34,2 млрд дол.), В'єтнам (32,2 млрд дол.), Індія (30,7 млрд дол.), Індонезія (23,7 млрд дол.), Саудівська Аравія (22,7 млрд дол.), а також Малайзія (21,8 млрд дол.), Туреччина (20,3 млрд дол.). Виходячи з цих даних, у Китаю більш ніж на 170 млрд дол. негативне сальдо в зовнішній торгівлі, для Японії воно від'ємне на понад 55 млрд дол., тоді як позитивний баланс з названих країн мають Індонезія, Таїланд, Індія, Малайзія, Туреччина [1].

Розвиток взаємної торгівлі агропродовольчою продукцією нашої країни з азійськими партнерами в останні роки складно охарактеризувати однозначно [2, 3, 4]. Стосовно експорту відзначимо стабільне зростання його вартості до максимального рівня 2021 року в сумі 13,7 млрд дол., яке не припинялось навіть у кризових для вітчизняної аграрної торгівлі 2014–2016 роках внаслідок подій у Криму та на Донбасі [2, 3, 4, 5]. В загальній динаміці наш експорт до даного регіону зріс з 3,0 млрд дол. у 2010 році до 7,3 млрд дол. у 2022 році. Інша картина була з імпортом. Статистично він збільшився зовсім незначно – з 1,1 млрд дол. 2010 року до 1,2 млрд дол. 2022 року. Його вартісний максимум був зафіксований у 2013 році, хоча з наступного року вже почалась спадна динаміка, яка призвела до абсолютного найнижчого показника 2015 року – менше 0,8 млрд дол. (рис. 1). Таким чином, повномасштабне російське вторгнення прямо спричинило падіння обсягів зовнішньої торгівлі продовольством між Україною та державами Азії [2, 3].

За результатами 2022 року оборот взаємної торгівлі агропродовольчою продукцією між нашою країною та Азією становив майже 8,6 млрд дол., а додатне для України сальдо дорівнювало 6,1 млрд дол.

Минулого року Азія вперше за більш ніж десять років втратила статус головного регіону-покупця нашої продукції сільського господарства і харчової промисловості, перемістившись на друге місце з часткою 30,9 % від всього галузевого експорту. Це відбулось, з-поміж іншого, внаслідок стрімкого нарощування вітчизняними експортерами продажів до Європейського Союзу, на який торік припало 55,5 % їх загальної вартості [2, 3].

Головними покупцями українського продовольства в Азії 2022 року стали: Туреччина – 2212 млн дол., Китай – 1888 млн дол., Індія – 794 млн дол., Саудівська Аравія – 360 млн дол., Ізраїль – 255 млн дол., Ірак – 228 млн дол. Разом на ці країни припало 78 % вартісних обсягів агропродовольчого експорту України до Азії. За винятком Туреччини, до всіх перерахованих країн наш агропродовольчий експорт торік знизився. Відзначимо, що кількість азійських країн, що увійшли до загального переліку двадцяти найбільших імпортерів аграрної продукції з України, скоротилась, адже з нього вибули Індонезія, Іран та Пакистан [2, 3].

Товарна структура вітчизняного експорту до країн Азії представлена переважно традиційними групами агропродовольчої продукції, а саме зерновими культурами (3074 млн дол.), оліями та жирами (2421 млн дол.), насінням і плодами олійних (616 млн дол.), залишками і відходами харчової промисловості (455 млн дол.), а також м'ясопродуктами (385 млн дол.), які сукупно сформували близько 95 % його вартості [2, 3].



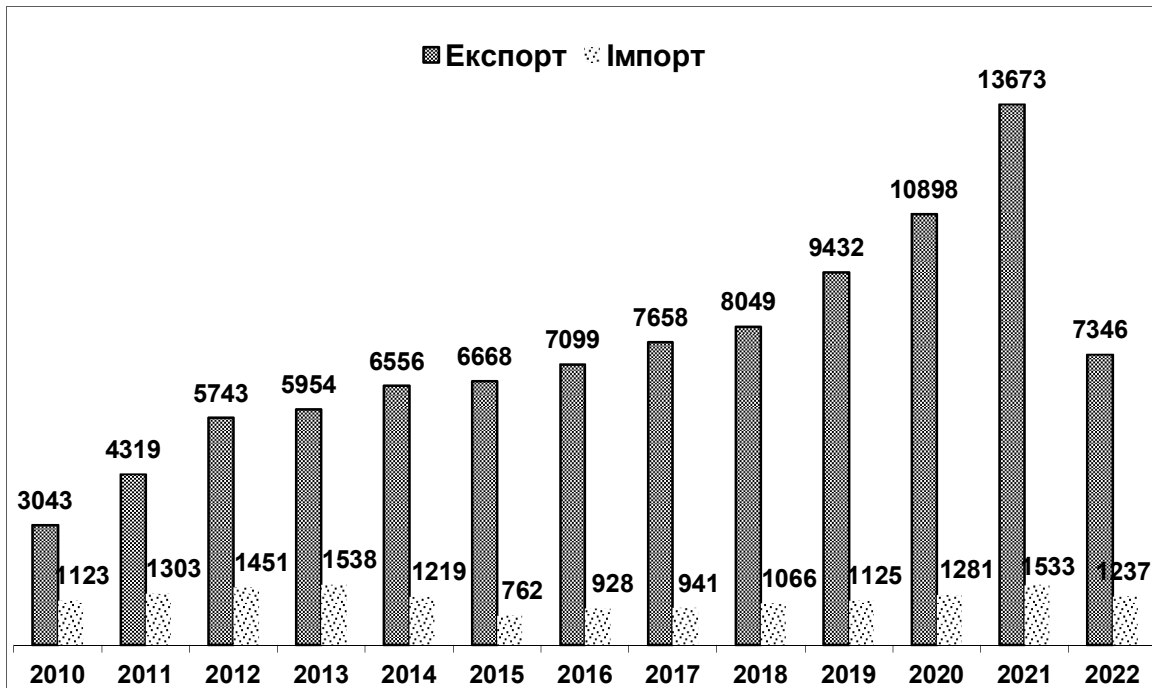


Рис. 1. Торгівля агропродовольчою продукцією між Україною та країнами Азії, млн дол.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3]

Для підсумкових показників торгівлі продукцією сільського господарства і харчової промисловості з державами Азії вирішальне значення мають обсяги експорту та імпорту з Китаєм, Індією та Туреччиною, які традиційно виступають нашими головними торговими партнерами в регіоні. При цьому сальдо зовнішньої торгівлі з усіма перерахованими країнами для України постійно є додатним. За останні роки наш аграрний експорт до Китаю в цілому зріс, збільшившись з 1172 млн дол. у 2018 році до 1888 млн дол. у 2022 році, хоча саме торік показники взаємної торгівлі між сторонами значно скоротились (рис. 2).

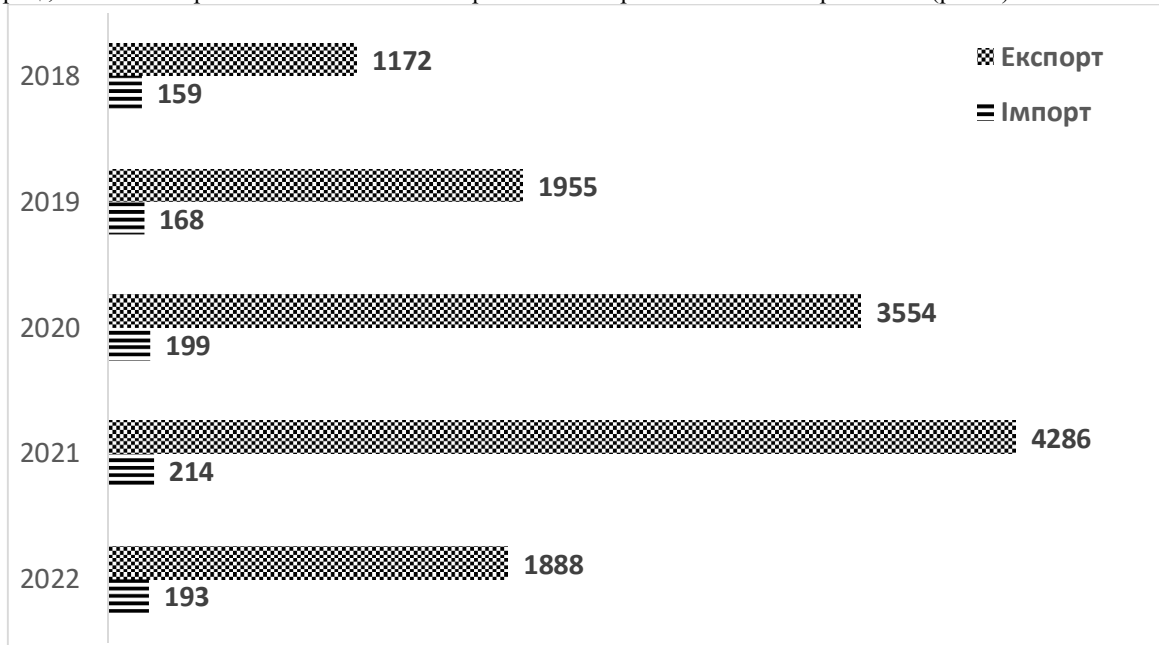


Рис. 2. Динаміка торгівлі агропродовольчою продукцією між Україною та Китаєм, млн дол.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3]

Основними товарними позиціями українського аграрного експорту на ринок Китаю виступають зернові культури (1105 млн дол.), олії та жири (354 млн дол.), залишки харчової промисловості (344 млн дол.), які 2022 року зайняли 95 % у його структурі [2, 3].

В цілому серед агропродовольчої продукції найбільші за вартістю закупки на зовнішніх ринках Китай здійснює по олійних культурах, м'ясу і субпродуктах, зернових, фруктах, оліях і жирах [6]. Таким чином, для України резервами нарощування експорту виглядають олійні й м'ясо птиці (курятину), які зараз не належать до основних в товарній структурі поставок до цієї азійської країни. Зокрема, у 2021 році наша країна експортувала до Китаю олійних культур на суму 24 млн дол., тобто її частка в китайському імпорті даної групи продукції становила всього лише 0,04 %. Крім того, вартість поставок м'яса (а саме, яловичини) з України в Китай тоді ж склала 61 млн дол., що дорівнювало частці в розмірі 0,2 %. В той же час стосовно інших товарних позицій, таких як зернові, олії і залишки переробної промисловості ми для Китаю виступаємо одним з основних постачальників.

Що стосується показників експортних продажів до Індії, то вони за 2018-2022 роки були нестабільними, поступово знижуючись до 2020 року, майже досягнувши позначки у 2 млрд дол. за підсумками 2021 року, однак більш ніж двократно обвалившись у минулому році (рис. 3).

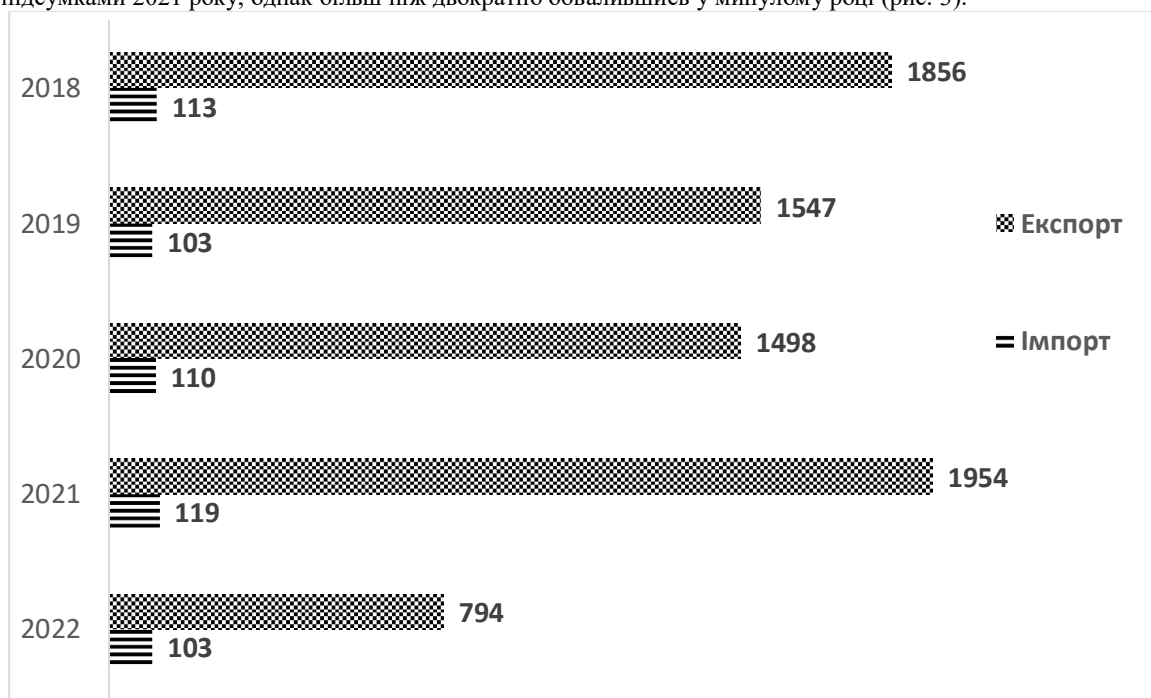


Рис. 3. Динаміка торгівлі агропродовольчою продукцією між Україною та Індією, млн дол.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3]

При цьому структура вітчизняного експорту до Індії практично не диверсифікована і надзвичайно проста, представлена у 2022 році на 97 % оліями і жирами, а саме соняшниковою олією [2, 3].

Індія для забезпечення потреб продовольчого ринку концентрується переважно на імпорті олій та жирів, фруктів, овочів, залишків переробної промисловості, а також чаю, кави і спецій [6]. Враховуючи це, потенційно перспективним тут для вітчизняних експортерів є поставка залишків і відходів. Минулого року Україна експортувала в Індію залишків харчової промисловості вартістю 17 млн дол., забезпечуючи імпорт цієї країни лише на 1,4 %. З іншого боку, у поставках олій та жирів до Індії наша країна продовжує відігравати одну з головних ролей.

В цілому зростаючою динамікою, хоча й непостійною, характеризується агропродовольчий експорт України до Туреччини. В результаті, він збільшився з 801 млн дол. 2018 року до 2212 млн дол. у 2022 році, тим самим встановивши власний максимум (рис. 4).

На відміну від поставок до Китаю та Індії, наш аграрний експорт в Туреччину має дещо більший асортимент, у значній мірі повторюючи загальну структуру поставок азійським країнам. 2022 року найбільшим попитом у Туреччині користувались українські зернові та олійні культури, олії й жири, залишки харчової промисловості, сформувавши 95 % виручки для вітчизняних експортерів [2, 3].

Основними товарними групами в імпорті агропродовольчої продукції Туреччиною виступають зернові й олійні культури, олії та жири, відходи переробної промисловості, плоди і ягоди [6]. На даний час практично по всіх перерахованих групах Україна продовжує залишатись для Туреччини серед найбільших постачальників, однак має невикористаний потенціал продажів залишків харчової промисловості та олій, де можна нарощувати кількісні й вартісні обсяги експорту, таким чином збільшуючи і власну частку поставок.

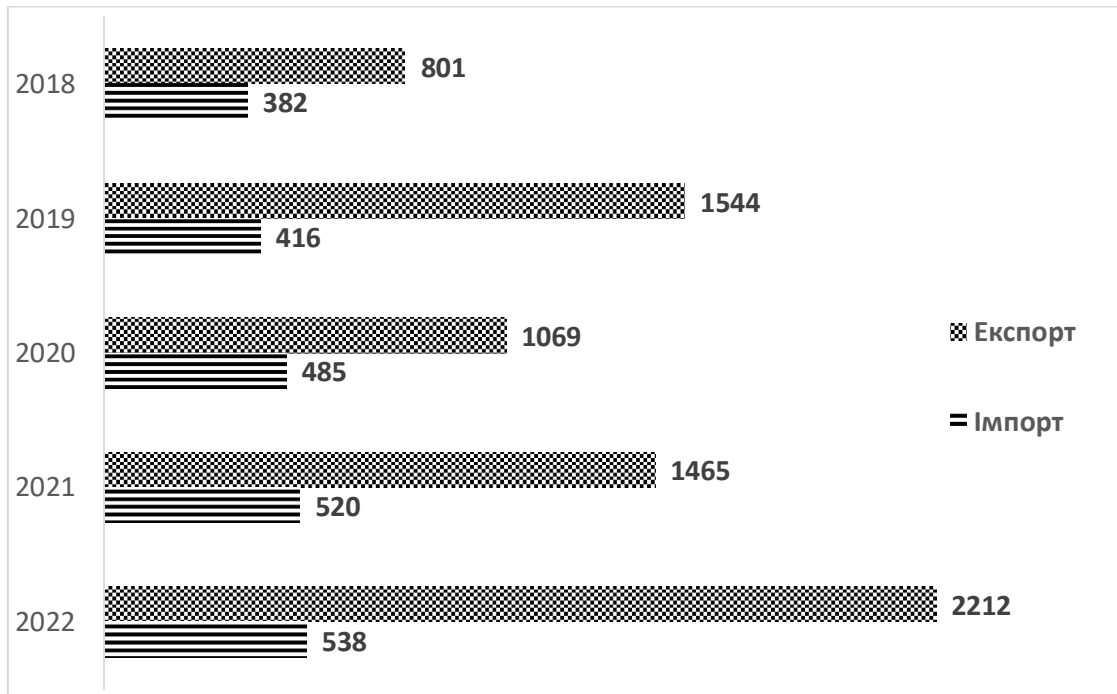


Рис. 4. Динаміка торгівлі агропродовольчою продукцією між Україною та Туреччиною, млн дол.  
Джерело: сформовано автором на основі [2, 3]

В нинішньому році на тлі триваючої повномасштабної війни і неможливості повноцінного використання всіх логістичних шляхів, особливо морського, Україна зуміла не просто зберегти минулорічні показники експорту, а й дещо їх збільшити. В результаті, за I півріччя (січень-червень) 2023 року продажі агропродовольчої продукції в Азію збільшились майже на 5 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року і досягли 3755 млн дол. [2, 3]. Цьогоріч азійські країни знову займають друге місце після Європейського Союзу в географічній структурі експорту Україною продукції сільського господарства і харчової промисловості з часткою 31,7 %.

За 6 місяців 2023 року перелік найбільших покупців української агропродовольчої продукції серед азійських держав включає Китай (1428 млн дол.), Туреччину (1227), Індію (196), Бангладеш (138), Саудівську Аравію (137), Ізраїль (110) та Ірак (88 млн дол.). Спільно вони здійснили біля 89 % всіх регіональних закупівель нашого продовольства в грошовому виразі. При цьому на Китай і Туреччину як два основні ринки збуту припадає більше 70 % українського аграрного експорту [2, 3].

Головними товарними групами в експорті продовольства до Азії, як і раніше, зараз виступають зернові (1701 млн дол.), рослинні олії та тваринні жири (1338), олійні культури (221), залишки і відходи (213), м'ясо і субпродукти (115 млн дол.), які разом сформували близько 96 % його вартості [2, 3].

Таким чином, за нинішніх умов українські експортери не лише не можуть максимально використати ємність ринків країн Азії для імпортової продукції, але й досягнути довоєнних рівнів продажу продовольства в цю частину світу [7, 8, 9, 10]. Зараз спостерігається своєрідна стабілізація показників нашого експорту, коли при відносно незмінній ситуації в Україні можливі лише незначні його коливання в бік збільшення або зменшення. Крім поглибленого вивчення ринків потенційних споживачів, важливим заходом з метою нарощування зовнішніх продажів є функціонування зони вільної торгівлі з окремими країнами або групою країн. Серед всіх азійських держав Україна тільки з Ізраїлем підписала Угоду про функціонування зони вільної торгівлі, яка почала діяти (з 1 січня 2021 року). Однак її результати складно оцінити в комплексі, адже постійно впливали фактори пандемії коронавірусу й війни [5, 9, 10]. Тому вартість нашого експорту агропродовольчої продукції до Ізраїлю за останні роки постійно коливалась. Аналогічний договір з Туреччиною укладено на початку лютого 2022 року, але він не вступив в силу. Крім незмінних основних ринків збуту в регіоні, з високою ймовірністю в найближчий час збережеться товарний асортимент українського експорту у складі зернових, олійних культур, продуктів їх переробки і м'яса.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Для українських експортерів продукції сільського господарства і переробної промисловості країни Азії були основними ринками збуту, значно переважаючи за ємністю всі інші регіони, включаючи Євросоюз. Товарна структура нашого агропродовольчого експорту в цей географічний регіон є типовою, дублюючи загальну. Однак сировинна орієнтація не може характеризуватись гнучкістю, тому варто

намагались розширювати асортимент поставок. Російська агресія призвела до значного обмеження експортного потенціалу України, однак фактично, втрати тих експортерів, які були зорієнтовані саме на ринки країн Азії, виявились найбільшими. Аграрний сектор України продемонстрував здатність пристосовуватись до непередбачуваних умов та високих ризиків, тому зараз його суб'єкти активно освоюють альтернативні способи диверсифікації діяльності. В контексті цього дослідження перспективними напрямками подальших публікацій може бути тематика експорту окремих видів та товарних позицій продукції з доданою вартістю українського виробництва для потреб інших країн регіону, що характеризуються високою купівельною платоспроможністю споживачів.

### Література

1. FAOSTAT. URL : <http://www.fao.org/faostat/en>
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua>
4. Формування глобального і регіонального ринків сільськогосподарської сировини та продовольства: монографія / [Ю.О. Лупенко, М.І. Пугачов, Б.В. Духницький та ін.]; за ред. Ю.О. Лупенка, М.І. Пугачова. К.: ННЦ «ІАЕ», 2015. 320 с.
5. Patyka N. Foreign trade in Ukraine's agri-food products in the context of the COVID-19 pandemic spread. *Економіка АПК*. 2021. № 28(9). С. 52-65.
6. International Trade Centre. URL : <http://www.intracen.org>
7. Скільки аграрної продукції Україна експортувала через порти за час війни. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/13/infografika/ekonomika/skilky-ahramnyi-produktsiyi-ukrayina-eksportovala-cherez-porty-chas-vijny>
8. Чи зможе Україна продати врожай 2023 року? URL: <https://elevatorist.com/blog/read/850-chi-zmoje-ukrayina-prodati-vroжай-2023-roku--tendentsiyi-ta-vikliki-maybutnogo-zernovogo-sezonu>
9. Осіпова Л. Динаміка експорту України в умовах повномасштабної війни: проблеми та можливі шляхи їх усунення в контексті євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2022. № 6, Том 2. С. 50-54.
10. Кушнір С.О., Семібратова Є.С. Аграрний ринок України в умовах війни. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 15-22.

### References

1. FAOSTAT. URL : <http://www.fao.org/faostat/en>
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. URL: <https://customs.gov.ua>
4. Formuvannya hlobalnoho i rehionalnoho rynkiv silskohospodarskoi syrovyny ta prodovolstva: monohrafiia / Yu.O. Lupenko, M.I. Puhachov, B.V. Dukhnytskyi ta in.; za red. Yu.O. Lupenka, M.I. Puhachova. – K.: NNTs «IAE», 2015. – 320 p.
5. Patyka N. Foreign trade in Ukraine's agri-food products in the context of the COVID-19 pandemic spread. *Ekonomika APK*. 2021. № 28(9). P. 52-65.
6. International Trade Centre. URL : <http://www.intracen.org>
7. Skilky ahrarnoi produktsii Ukraina eksportovala cherez porty za chas viiny. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/13/infografika/ekonomika/skilky-ahramnyi-produktsiyi-ukrayina-eksportovala-cherez-porty-chas-vijny>
8. Chy zmozhe Ukraina prodaty vrozhai 2023 roku? URL: <https://elevatorist.com/blog/read/850-chi-zmoje-ukrayina-prodati-vroжай-2023-roku--tendentsiyi-ta-vikliki-maybutnogo-zernovogo-sezonu>
9. Osipova L. Dynamika eksportu Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny: problemy ta mozhlvyi shliakhy yikh usunennia v konteksti yevrointehratsii. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*. 2022. № 6, Part 2. P. 50-54.
10. Kushnir S.O., Semibratova Ye.S. Ahrarnyi rynek Ukrainy v umovakh viiny. *Ahrosvit*. 2023. № 12. P. 15-22.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-35>

УДК 339.138

Неля ІВАНЕЧКО

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-7444-0717>

[n.ivanechko@gmail.com](mailto:n.ivanechko@gmail.com)

Михайло ОКОНСЬКИЙ

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0009-0004-0885-5617>

[mokonsky6@gmail.com](mailto:mokonsky6@gmail.com)

## РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНА ІНДУСТРІЯ УКРАЇНИ: ВПЛИВ ФАКТОРІВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА

*У статті розглянуто зміни у структурі рекламного ринку та його синергії з Digital. Встановлено, що структура рекламного ринку, станом на 2023 рік, складається з чотирьох напрямів: медіа реклами, маркетингових сервісів, Digital реклами та PR ринку. У свою чергу, медіа реклама включає: ТБ-рекламу (пряма реклама, спонсорство); цифрове ТБ; рекламу в пресі (національна в т.ч. спонсорство, регіональна, спеціалізована); радіо рекламу (національне, регіональне, спонсорство); OOH Media (зовнішня реклама, транспортна реклама, DOOH, Indoor реклама); рекламу в кінотеатрах; Digital (Internet) Media рекламу. До маркетингових сервісів відносяться: Trade marketing (Мерчандайзинг, Trade promo, Програми мотивації та контролю персоналу); Loyalty marketing (Mailing, DB management, Contact-Center); Consumer marketing; Event Marketing and Sponsorship. Digital реклама містить: банерну рекламу, оголошення в соціальних мережах, rich медіа; цифрове відео, вкл. Youtube; пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN; інфлюенсер маркетинг та інший діджитал. Досліджено кількісні показники ринку реклами та виявлено значний приріст Digital реклами у 2013-2022 роках. Проаналізовано вплив макроекономічних факторів, зокрема, цифрових технологій, пандемії COVID-19, російсько-української війни на рекламно-комунікаційну діяльність. Дослідження показало, що пандемія COVID-19 посприяла розвитку та збільшенню об'ємів ринку, а війна привела до суттєвого зменшення кількісних показників медіа реклами, маркетингових сервісів та PR ринку. Digital ринок також просів, проте лише до показників пандемічного періоду. Встановлено, що технологічний фактор вагомо вплинув на ринок реклами, не тільки зміною традиційних майданчиків, але й додатковими можливостями у сфері виробництва рекламних матеріалів та креативності. Зазначено зміни у законодавстві України, що вводять норми європейського законодавства у національне законодавство шляхом імплементації окремих положень законодавства ЄС у сфері аудіовізуальної реклами.*

*Ключові слова: рекламний ринок, Інтернет, рекламно-комунікаційна індустрія, медіа реклама, маркетингові сервіси, Digital реклама, PR ринок.*

Nelia IVANECHKO, Mykhailo OKONSKYI

West Ukrainian National University

## ADVERTISING AND COMMUNICATION INDUSTRY OF UKRAINE: INFLUENCE OF MACROENVIRONMENTAL FACTORS

*The article examines changes in the structure of the advertising market and its synergy with Digital. It was established that the structure of the advertising market, as of 2023, consists of four directions: media advertising, marketing services, digital advertising and PR market. In turn, media advertising includes: TV advertising (direct advertising, sponsorship); digital TV; advertising in the press (national, including sponsorship, regional, specialized); radio advertising (national, regional, sponsorship); OOH Media (outdoor advertising, transport advertising, DOOH, Indoor advertising); advertising in cinemas; Digital (Internet) Media advertising. Marketing services include: Trade marketing (Merchandising, Trade promo, Personnel motivation and control programs); Loyalty marketing (Mailing, DB management, Contact Center); Consumer marketing; Event Marketing and Sponsorship. Digital advertising includes: banner advertising, ads in social networks, rich media; digital video, incl. Youtube; search (paid publication in search engines), including part of GDN; influencer marketing and other digital. Quantitative indicators of the advertising market were studied and significant growth of Digital advertising in 2013-2022 was revealed. The influence of macroeconomic factors, in particular, digital technologies, the COVID-19 pandemic, the Russian-Ukrainian war on advertising and communication activities is analyzed. The study showed that the COVID-19 pandemic contributed to the development and increase of market volumes, and the war led to a significant decrease in the quantitative indicators of the media advertising, marketing services and PR market. The digital market also declined, but only to the indicators of the pandemic period. It was established that the technological factor had a significant impact on the advertising market, not only by changing traditional platforms, but also by additional opportunities in the field of production of advertising materials and creativity. The changes in the legislation of Ukraine introducing the norms of the European legislation into the national legislation through the implementation of certain provisions of the EU legislation in the field of audiovisual advertising are indicated.*

*Keywords: advertising market, Internet, advertising and communication industry, media advertising, marketing services, Digital advertising, PR market.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Впродовж останніх десятиліть спостерігається цивілізований розвиток українського ринку реклами. Вважається, що пандемія та війна частково призупинили якісний та кількісний ріст рекламної індустрії в Україні, проте макроекономічні фактори, на які бізнес не може вплинути, змушують ринки оптимізувати

інфраструктуру та зробити її ефективнішою. Згідно досліджень Всеукраїнської рекламної коаліції рекламно-комунікаційний ринок України у 2023 році демонструє зростання за всіма напрямками, в порівнянні з 2022 роком, а завдяки цифровій рекламі приріст складе 64% [1]. Слід зазначити, що український ринок добре інтегрований у світовий ринок реклами і демонструє сучасні тенденції перетворення традиційних медіа у цифрові.

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

Серед дослідників українського рекламно-комунікаційного ринку здебільшого розглядаються питання розвитку тенденцій рекламної індустрії, виокремлюються питання категорійного апарату та досліджуються зміни обсягів рекламного ринку по категоріях. Зокрема, С. Ковальчук та М. Лазебник дають визначення ринку маркетингових комунікацій [2], Л. Чернишова у своїй статті досліджує останні тенденції рекламного ринку та його глобалізацію [3], Л. Шендерівська, В. Карпінська, З. Шумак розглядають актуальні види рекламування [4].

### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Однак, мало досліджено питання модифікації рекламного ринку, а саме, переплетення з діджитал ринком, що створило потужну синергію і сформувало рекламно-комунікаційну індустрію. Це відбулося внаслідок цифровізації медіа та глобалізації споживчого ринку. У зв'язку з цим рекламний ринок набув нових учасників, збільшення обсягів ринку та нові сегменти. Також недостатньо висвітлюється вплив макроекономічних факторів на рекламно-комунікаційний ринок в контексті подій останніх років.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є аналіз впливу факторів макросередовища на український рекламно-комунікаційний ринок, а також дослідити зміни в його структурі, як наслідок трансформаційних процесів.

### **Виклад основного матеріалу**

Всеукраїнська рекламна коаліція визначає рекламний ринок, як комплекс попиту на рекламні послуги і конкурентних пропозицій, які задовольняють попит на ці послуги [5]. Окремо зазначимо, що останнє десятиліття технологічний фактор кардинально змінив рекламну сферу сформувавши стійкий попит на інтернет-рекламу. Прикладом може слугувати масовий перехід від кнопочних мобільних телефонів до смартфонів, які завдяки мобільності доступу до інформації в мережі Інтернет, замінили ноутбуки та планшети. Загалом, серед групи факторів макросередовища [6] саме технологічний фактор зумовив розширення спектра послуг рекламного ринку та зростання його обсягів у кількісних показниках. З удосконаленням цифрових платформ зросли якісні характеристики інтерактивної реклами. Відповідно до цього змінилась структура рекламного ринку. Наприклад, у 2013 році звіт Всеукраїнської рекламної коаліції про український ринок реклами містив показники медіа реклами і не медійних рекламних комунікацій [5]. До медіа реклами у звіті віднесено: ТВ-реклама, ТВ-спонсорство, реклама в пресі, зовнішня реклама, радіо реклама, реклама в кінотеатрах, інтернет-реклама. До не медійних рекламних комунікацій: маркетингові сервіси, Direct Marketing, PR-ринок, виробництво рекламних матеріалів. Під впливом групи факторів макросередовища, а серед них і пандемія COVID-19, і російсько-українська війна, структура рекламно-комунікаційного ринку змінилась (Табл. 1) [1, 5, 7].

З таблиці очевидно, що впродовж останнього десятиліття, в структурі рекламно-комунікаційного ринку, змін не зазнав лише PR ринок. З часом, як окремі напрямки, зникли direct marketing та виробництво рекламних матеріалів. До напрямку медіа реклами включили digital (Internet) media реклама, а в 2023 році – цифрове ТВ. Перелік маркетингових сервісів теж видозмінився, окрім, trade marketing, consumer marketing, event marketing and sponsorship ще додано loyalty marketing (mailing, DB management, contact-center).

У Digital рекламу на короткий час включили спонсорство, у 2023 році додався Інфлюенсер маркетинг. Також виключили Контекст і додали Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN. Відео реклама трансформувалася у Цифрове відео, вкл. Youtube. Digital рекламу почали вимірювати за класифікацією IAB Україна (Interactive Advertising Bureau), що підкреслює залучення до глобальних рекламних платформ і гравців (Google, Meta). IAB є глобальною мережею організацій, яка об'єднує учасників ринку інтерактивної реклами та проводить дослідження й оцінку цифрової індустрії. Meta IAB TechLab надати можливість усій інтернет-спільноті та учасникам ринку інтерактивної реклами в світі говорити однією мовою, мати однакові визначення, а також взаємодіяти між собою з технічної сторони [8].

Таблиця 1

## Порівняння складових структури рекламно-комунікаційного ринку по роках

№	2013 р.	2020-2021 рр.	2023 р.
1	<b>Медіа реклама:</b> - ТБ-реклама (ТБ-спонсорство) - Реклама в пресі (газети, журнали, нестандартне розміщення) - Радіо реклама (національне, регіональне, спонсорство) - Зовнішня реклама (транспортна реклама, щитова реклама, Indoor реклама, Digital Out Of Home, Indoorvideo, Videoboard) - Реклама в кінотеатрах	<b>Медіа реклама:</b> - ТБ-реклама (пряма реклама, спонсорство) - Реклама в пресі (національна в т.ч.спонсорство, регіональна, спеціалізована) - Радіо реклама (національне, регіональне, спонсорство) - OOH Media (зовнішня реклама, транспортна реклама, DOOH, Indoor реклама) - Реклама в кінотеатрах - Digital (Internet) Media реклама	<b>Медіа реклама:</b> - ТБ-реклама (пряма реклама, спонсорство) - Цифрове ТБ - Реклама в пресі (національна в т.ч.спонсорство, регіональна, спеціалізована) - Радіо реклама (національне, регіональне, спонсорство) - OOH Media (зовнішня реклама, транспортна реклама, DOOH, Indoor реклама) - Реклама в кінотеатрах - Digital (Internet) Media реклама
2	<b>Маркетингові сервіси:</b> - Consumer Promotion - Trade marketing (Мерчандайзинг, Програми мотивації і контролю персоналу, Trade promo) - Event Marketing; - Direct marketing (Mailing, DB management, Contact-Center) - Digital Marketing як підтримка Marketing Services (Internet marketing, Mobile Marketing, Experiential marketing) - Інше (Non-media спонсорство, life placement, ambient media)	<b>Маркетингові сервіси:</b> - Trade marketing (Мерчандайзинг, Trade promo, Програми мотивації та контролю персоналу) - Loyalty marketing (Mailing, DB management, Contact-Center) - Consumer marketing - Event Marketing and Sponsorship	<b>Маркетингові сервіси:</b> - Trade marketing (Мерчандайзинг, Trade promo, Програми мотивації та контролю персоналу) - Loyalty marketing (Mailing, DB management, Contact-Center) - Consumer marketing - Event Marketing and Sponsorship
3	<b>PR ринок</b>	<b>PR ринок</b>	<b>PR ринок</b>
4	<b>Інтернет-реклама:</b> - Банерна реклама - Контекст - Відео реклама - Діджитал	<b>Digital реклама (за класифікацією IAB Україна):</b> - Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich media - Спонсорство - Цифрове відео, вкл. Youtube - Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN - Інший діджитал	<b>Digital реклама (за класифікацією IAB Україна):</b> - Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich media - Цифрове відео, вкл. Youtube - Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN - Інфлюенсер маркетинг - Інший діджитал
5	<b>Direct Marketing:</b> - Безадресний директ-мейл - Адресний директ-мейл - Ринок адресних баз даних - Креатив, консалтинг, менеджмент проектів - Послуги контакт-центрів	-	-
6	<b>Виробництво рекламних матеріалів</b>	-	-

Як вказувалось вище, зросли і кількісні показники рекламного ринку (рис.1).

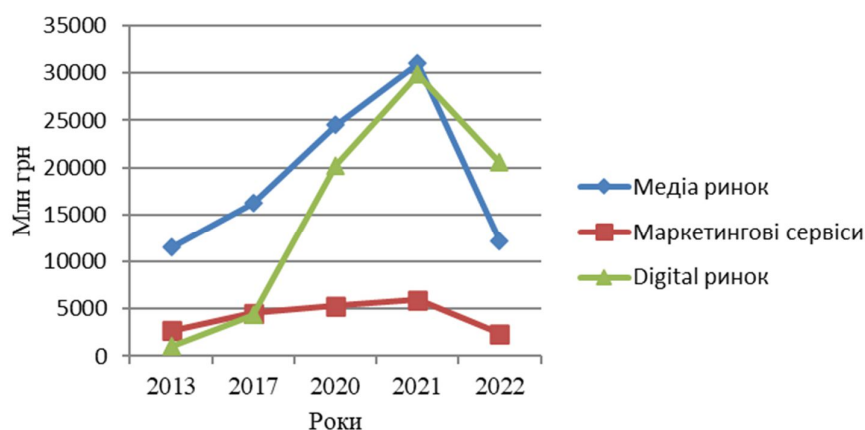


Рис. 1. Обсяги українського рекламно-комунікаційного ринку з 2013 р. по 2022 р., млн грн [5, 7, 9, 10].

Як бачимо з діаграми, пандемія COVID-19 не зупинила зростання ринку медіа та digital, а навпаки посприяла збільшенню об'ємів ринку. Впродовж десятиріччя, до повномасштабної війни, Digital ринок з 1060 млн зріс до 29867 млн грн. Також під час війни digital менше просів ніж медіа ринок, практично повернувся до пандемічного періоду, медіа ринок впав до об'ємів 2013 року. У діаграму не включено показники PR-ринку, оскільки, вони значно перевищують обсяги медіа ринку, маркетингових сервісів та digital ринку разом узятих. Для прикладу, у 2013 році PR-ринок складав 290 млн грн, а у пандемічному 2020 році уже 953 млн грн. У 2022 році в зв'язку з повномасштабною війною, за даними Всеукраїнської рекламної коаліції, PR-ринок упав на 50% [1]. З діаграми очевидно, що у перший рік російсько-української війни усі напрямки рекламного ринку впали у кількісних показниках на противагу пандемічним 2020-2021 рокам.

Разом з тим найбільший і авторитетний фестиваль реклами «Канські леви» в останні роки переформатувався у фестиваль креативності, де оцінюються рекламно-комунікаційні роботи для будь-яких майданчиків та напрямів. Заснований у 1953 році, фестиваль в XXI ст. додав нові премії з врахуванням сучасного розвитку технологій, серед них: «Direct Lions», «Cyber Lions», «Promo Lions», «Integrated Lions», «Branded Content & Entertainment Lions», «Mobile Lions». Сьогодні цифрові технології дозволяють креаторам втілити будь-які задуми та представити замовнику кількісні показники для визначення ефективності реалізованого чи запланованого проекту.

З цього стає зрозумілим, що усі ці напрями переросли поняття ринок і сформувалася велика рекламно-комунікаційна індустрія. Як наслідок в Україні у 2023 році внесли зміни до Закону «Про рекламу», які спрямовані на оновлення регулювання рекламного ринку [11]. Це обумовлено потребою уточнення сфери застосування, адже окрім традиційних майданчиків (зовнішня реклама, внутрішня реклама, реклама на транспорті, кінотеатри) набули масового використання майданчики на основі цифрових технологій. Відповідно до цього оновлені положення щодо: лінійних аудіовізуальних та аудіальних медіа; нелінійних аудіовізуальних та аудіальних медіа; платформи спільного доступу до відео; платформи спільного доступу до інформації; друкованих медіа; онлайн-медіа; електронних комунікацій (включаючи електронну пошту, сервіси обміну повідомленнями, пошукові сервіси, веб-сайти та веб-сторінки юридичних і фізичних осіб у мережі Інтернет, чат-боти, автоматичні повідомлення, комунікацію з використанням телефонних номерів, сервісів, що використовують технології доповненої та віртуальної реальності, та будь-яких інших інформаційних (цифрових) технологій). Слід зазначити, що прийняті зміни вводять норми європейського законодавства у національне законодавство шляхом імплементації окремих положень законодавства ЄС у сфері аудіовізуальної реклами.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

На закінчення зазначимо, що в наукових дослідженнях, при описі факторів макросередовища, недостатньо приділено уваги впливу пандемій та воєн на українське бізнес-середовище. У випадку з рекламно-комунікаційною індустрією, дослідження показало, що пандемія COVID-19 посприяла розвитку та збільшенню об'ємів ринку, а війна привела до суттєвого зменшення кількісних показників медіа реклами, маркетингових сервісів та PR ринку. Digital ринок також просів, проте лише до показників пандемічного періоду.

Таким чином, технологічний фактор вагомо вплинув на ринок реклами, не тільки зміною традиційних майданчиків, але й додатковими можливостями у сфері виробництва рекламних матеріалів та креативності. Це привело до зміни структури рекламного ринку, зокрема, його синергії з Digital й зростанням до рекламно-комунікаційної індустрії. Окремим питанням, яке потребує подальших розвідок у даному напрямку, є учасники рекламно-комунікаційної індустрії (комунікаційні, медіа, digital, маркетингові та PR агенції, медіа та дослідницькі компанії, галузеві громадські асоціації, індустріальні комітети й рекламодавці) та зв'язки між ними.

### Література

1. Прогноз об'ємів рекламно-комунікаційного ринку України 2023. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: [https://vrk.org.ua/images/Market\\_volume2023.pdf](https://vrk.org.ua/images/Market_volume2023.pdf) (дата звернення: 20.10.2023).
2. Ковальчук С., Лазебник М. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку. *Маркетинг в Україні*. №3. 2016. С. 18-33.
3. Чернишова Л. Світовий ринок реклами: основні тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. Випуск 56. 2021. С. 21-25.
4. Шендерівська Л. П., Карпінська В. В., Шумак З. А. Актуальні види рекламування продукції видавництва (за результатами опитування молоді). *Поліграфія і видавнича справа*. 2020. № 2 (80). С. 168-175.
5. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2007-2014. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: [https://vrk.org.ua/docs/V\\_UA\\_2007-2014.pdf](https://vrk.org.ua/docs/V_UA_2007-2014.pdf) (дата звернення: 20.10.2023).
6. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 20.10.2023).



7. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2020 і прогноз об'ємів ринку 2021. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2020/ad-volume-2020.html> (дата звернення: 20.10.2023).
8. Стандарти IAB Tech Lab. URL: <https://www.iab.com/> (дата звернення: 20.10.2023).
9. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2017 та прогноз об'ємів ринку 2018. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/images/Statistica%202017-2018.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).
10. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2022. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/images/AdVolume2022.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).
11. Про рекламу: Закон України від 30 травня 2023 № 3136-IX, «Про внесення змін до Закону України "Про рекламу" та інших законів України щодо імплементації норм європейського законодавства у національне законодавство України шляхом імплементації окремих положень законодавства Європейського Союзу у сфері аудіовізуальної реклами (Європейської конвенції про транскордонне телебачення, Директиви Європейського парламенту та Ради 2010/13/ЄС про аудіовізуальні медіапослуги від 10 березня 2010 року із змінами, внесеними Директивою (ЄС) 2018/1808 від 14 листопада 2018 року)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3136-20#Text> (дата звернення: 20.10.2023).

### References

1. Prohnoz obiemiv reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2023. Vseukrainska reklamna koalitsiia. URL: [https://vrk.org.ua/images/Market\\_volume2023.pdf](https://vrk.org.ua/images/Market_volume2023.pdf) (data zvernennia: 20.10.2023).
2. Kovalchuk S., Lazebnyk M. Rynok marketynhovyykh komunikatsii Ukrainy: ohliad ta tendentsii rozvytku. Marketynh v Ukraini. №3. 2016. S. 18-33.
3. Chernyshova L. Svitovyi rynek reklamy: osnovni tendentsii rozvytku. Infrastruktura rynku. Vypusk 56. 2021. S. 21-25.
4. Shenderivska L. P., Karpinska V. V., Shumak Z. A. Aktualni vydy reklamuvannia produktsii vydavnytstv (za rezultatamy opytuvannia molodi). Polihrafiia i vydavnycha sprava. 2020. № 2 (80). S. 168-175.
5. Obiem reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2007-2014. Vseukrainska reklamna koalitsiia. URL: [https://vrk.org.ua/docs/V\\_UA\\_2007-2014.pdf](https://vrk.org.ua/docs/V_UA_2007-2014.pdf) (data zvernennia: 20.10.2023).
6. Marketynh [Elektronnyi resurs] : navch. posib. / N. Ivanechko, T. Borysova, Yu. Protsyshyn [ta in.] ; za red. N. R. Ivanechko. - Ternopil : ZUNU, 2021. - 180 s. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (data zvernennia: 20.10.2023).
7. Obiem reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2020 i prohnoz obiemiv rynku 2021. Vseukrainska reklamna koalitsiia. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2020/ad-volume-2020.html> (data zvernennia: 20.10.2023).
8. Standarty IAB Tech Lab. URL: <https://www.iab.com/> (data zvernennia: 20.10.2023).
9. Obiem reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2017 ta prohnoz obiemiv rynku 2018. Vseukrainska reklamna koalitsiia. URL: <https://vrk.org.ua/images/Statistica%202017-2018.pdf> (data zvernennia: 20.10.2023).
10. Obiem reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2022. Vseukrainska reklamna koalitsiia. URL: <https://vrk.org.ua/images/AdVolume2022.pdf> (data zvernennia: 20.10.2023).
11. Pro reklamu: Zakon Ukrainy vid 30 travnia 2023 № 3136-IKh, «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro reklamu" ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo implementatsii norm yevropeiskoho zakonodavstva u natsionalne zakonodavstvo Ukrainy shliakhom implementatsii okremykh polozhen zakonodavstva Yevropeiskoho Soiuzu u sferi audiovizualnoi reklamy (Yevropeiskoi konventsii pro transkordonne telebachennia, Dyrektyvy Yevropeiskoho parlamentu ta Rady 2010/13/JeS pro audiovizualni mediaposluchy vid 10 bereznia 2010 roku iz zminamy, vneseny my Dyrektyvoiu (JeJe) 2018/1808 vid 14 lystopada 2018 roku)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3136-20#Text> (data zvernennia: 20.10.2023).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-36>

УДК 658.256.008

Микола ХОМЕНКО

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0003-3198-6696>

e-mail: [lusy09683@gmail.com](mailto:lusy09683@gmail.com)

## СИСТЕМНІСТЬ РІШЕНЬ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ВИСОКОЯКІСНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИМ МЕТАЛУРГІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У дослідженні викладено підходи до раціоналізації технологічного процесу виробництва окатишів за поєднання видобування залізної руди в кар'єрі, її подрібнення, збагачення концентрату, обпалення окатишів. Викладено практику системного впровадження сучасної технології флотаційного доведення вмісту заліза в концентраті як стратегічного завдання підвищення якості окатишів. Розкрито особливості залучення у виробництво в міру необхідності значного відсотку «бідних» руд. Зроблено висновок, що на впровадження та успішне функціонування системи управління якістю впливають помилки у проектуванні, погана співпраця із постачальниками, повернення неякісної продукції підприємству, додаткові транспортні витрати. Висвітлена послідовність розробки основоположних документів системи управління якістю стосовно реалізації політики у сфері розширення експортних поставок окатишів та удосконалення організаційної структури управління компанією. За використання авто регресивної моделі здійснено прогнозування вмісту заліза в окатишах. Запропоновано удосконалену структуру управління зовнішньоекономічною діяльністю за реалізації проекту з додаткового виробництва окатишів високої якості. Системно визначенні витрати на проект по розширенню обсягів виробництва залізорудної сировини за успішного функціонування автоматизованої системи управління всім технологічним процесом підготовки шихти, окомкування і опалювання окатишів. Здійснено оцінку ризику за використання моделі з розрахунку капітальних активів комплексу обладнання виробництва високоякісних окатишів відомої світової компанії. Обґрунтовані рішення стосовно позиціонування окатишів комбінату на світовому ринку з визначенням стратегії ціноутворення.

Ключові слова: виробництво, окатиші, конкуренція, якість, експортні поставки, ціни.

Mykola KHOMENKO

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University

## THE SYSTEMATICITY OF SOLUTIONS FOR EXPANDING THE PRODUCTION OF HIGH-QUALITY PRODUCTS BY AN EXPORT-ORIENTED METALLURGICAL ENTERPRISE

The study outlines the approaches toward the rationalization of the technological process of pellet production by combining iron ore extraction in the quarry, its milling, concentrate enrichment, pellet firing. The practice of system implementation of modern technology of flotation processing of iron content into the concentrate as a strategic task of improving the quality of pellets is described.

The peculiarities of involving a significant percentage of "low-grade" ores in production in case of necessity are revealed. It was concluded that the implementation and successful functioning of the quality management system are affected by engineering mistakes, poor cooperation with suppliers, the return of low-quality products to the enterprise, additional transportation expenses. The sequence of development of the fundamental documents of the quality management system regarding the implementation of the policy in the field of expansion of export supplies of pellets and improvement of the organizational structure of the company's management is covered.

The iron content in pellets was predicted using the auto regression model. An improved structure of management of foreign economic activity in case of the implementation of the project on additional production of high-quality pellets is proposed. The costs for increasing the volume of production of iron ore raw materials for the project for the successful functioning of the automated management system for the entire technological process of charge preparation, pelletizing and firing of pellets are systematically defined.

A risk assessment was carried out in conditions of implementation of the model for calculating the capital assets of the complex of equipment for the production of high-quality pellets of a well-known global company. Decisions regarding the positioning of the plant's pellets on the world market with determination of the pricing strategy are justified.

Key words: production, pellets, competition, quality, export deliveries, prices.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Умови конкуренції, як динамічного процесу, змінюються у залежності від кон'юнктури ринку, дії конкурентів та засобів боротьби в галузі. Системність в дослідженні конкурентоспроможності підприємства виступає постійною функцією стосовно забезпечення своєчасної реакції на загрози. Вибір методів та розробка заходів по зниженню негативних наслідків зміни умов діяльності на світовому ринку для підвищення конкурентоспроможності підприємства дослідниками трактується як постійна функція[1-3]. За таких умов виникає потреба у вдосконаленні механізму за здійснення постійного моніторингу факторів конкурентоспроможності. Конкурентна боротьба вимагає від виробників впроваджувати найновіші досягнення науки, техніки та технології за одночасного зниження витрат та удосконалення виробничого процесу. Конкурентні переваги формуються під впливом різноманітних факторів і за системного їх

врахування конкретне підприємство може розширювати виробництво високоякісної продукції для задоволення потреб, в тому числі, й закордонних споживачів.

Ефективність управління конкурентоспроможністю на підприємствах залізорудної галузі визначається використанням широкого спектру наукових підходів та методів управління. Управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку відомих дослідників, цілеспрямований процес, який передбачає системний розвиток конкурентних переваг за врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища [5, 6]. Потребують детального розгляду, актуальні у сучасному світі, концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: системний, функціональний, процесний, комплексний, інноваційний, глобальний, ситуаційний, стратегічний, нормативний, маркетинговий, віртуальний. За системного підходу сутність управління конкурентоспроможністю розглядається як сукупність організації та процес управління за відповідного інформаційного забезпечення. Підвищення конкурентних переваг на підприємствах залізорудної галузі повинно досягатися за рахунок орієнтації на споживача за постійного підвищення якості окатишів. За посилення ролі нематеріальних активів у діяльності підприємства важливо розглядати концепції, що найбільш вдало поєднують матеріальні ресурси та нематеріальні активи, ефект від використання яких сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Особливу увагу підприємства залізорудної галузі повинні приділяти впровадженням розробкам концепцій тотального управління якістю, маркетингу та ресурсній [7, 9]. На даному етапі розбудови економічних відносин потрібне тотальне управління якістю TQM, яке спрямоване на виробництво якісних із точки зору замовника товарів [11, с. 1017]. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі цієї концепції повинно відбуватися за рахунок впливу організаційних змін у розрізі системності досліджень якості продукції, процесів та персоналу.

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

На етапі розбудови ринкових відносин особливої важливості набуває конкурентоспроможність підприємства як основна ланка економіки. Дослідженню сучасних проблем розвитку підприємств машинобудування присвячено праці Ансофф І., Боумон Л., Кліфф О., Гуков Я., Дмитрашко О., Хоменко Л., Касич А., Харькова Ж. та ін. За визначення А. Касич, Ж. Харькова суперництво серед існуючих конкурентів часто зводиться до прагнення досягати вигідного положення, використовуючи тактику цінової конкуренції, просування товару на ринок та інтенсивну рекламу [3]. В ринковій економіці дослідники виділяють основні функції конкуренції: регулююча, інноваційна, адаптивна, розподільча, контролююча [6, 10]. Так, врахування впливу регулюючої функції допомагає виявити той обсяг виробництва, який задовольнить потреби покупців. Для визначення обсягів потрібно скласти графік, який буде відображати попит і кількість продукції, що випускається. На графіку визначається точка рівноваги, яка показує потрібні обсяги продукції. Врахування дії інноваційної функції дозволяє системно продовжувати впровадження нововведень, які спираються на досягнення науково-технічного прогресу та зумовлюють динамічний розвиток суб'єктів ринкової економіки. За цінової конкуренції кожен із «продавців» прагне перемогти за рахунок вартості товару чи послуги, натомість пропонує свій товар за вартістю нижче, ніж у конкурента. На сьогоднішній день фахівці одноставно визначають, що конкуренція є однією з найяскравіших рис бізнесу, двигуном економічного прогресу, механізмом саморегуляції ринкової економіки [1, 6].

Різноманітність теоретико-методологічних підходів стосовно сутності конкурентоспроможності свідчить про багатоаспектний характер та складність у виявленні її економічної природи. На наш погляд найбільш вдало цю категорію трактує О. Маслак, як здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни та за її межами. При визначенні конкурентоспроможності підприємства такі автори, як Т. Воронько-Неводнича, М. Василенко, Д. Лещин, Л. Фурдичко, Ю. Скварко акцентують увагу на її товарній складовій [1, 7]. Дослідники Г. Дорожкіна, З. Шацька, Т. Ганзюк, що займаються проблемами конкурентоспроможності підприємства, враховують при її трактуванні й виробничу діяльність суб'єкта господарської діяльності [2, 9]. На їх переконання конкурентоспроможність підприємства пов'язується з реальною і потенційною його здатністю за наявних можливостей проектувати, виготовляти та реалізовувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів. Внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства включають структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові стосовно підвищення ефективності функціонування підприємства. Фактори, що сприяють технічному і технологічному розвитку, визначаються не тільки рівнем науково-технічного прогресу у глобальному масштабі, а тісно пов'язуються з науково-технічним потенціалом конкретного підприємства.

Масштабні зміни у внутрішньому середовищі на підприємствах залізорудної галузі, що безпосередньо пов'язані з підвищенням ролі кожного працівника, розширюють вплив синергетичного ефекту, що проявляється в зростанні конкурентоспроможності суб'єкта господарюючої діяльності за рахунок організаційних змін, покращення якості продукції та зниження виробничих витрат. В рамках концепції маркетингу задаються орієнтири поведінки підприємства на ринку залізорудної галузі стосовно розробка та впровадження комплексу заходів, що дозволяє покращувати взаємодію підприємства з ринком. Системність у врахуванні концепцій, особливо тотального управління якістю залізорудних окатишів,

орієнтується на використання виключно внутрішніх ресурсів підприємства. Автори торкаються різних аспектів маркетингового підходу стосовно вибору продукту та ринку, деталізації асортименту із урахуванням виявлених індивідуальних переваг споживачів, гнучкого адаптування цінової складової, пристосування її до різних сегментів і сезонних коливань попиту [7, 8]. Разом з тим потребують поглибленого системного дослідження проблеми розширення випуску високоякісної продукції експорторієнтовано металургійного підприємства в умовах глобальної конкуренції на ринку залізорудної сировини.

### Постановка завдання

Винайдення можливості удосконалення технологічного процесу з тотального управління якістю залізорудних окатишів за збільшення обсягів їх поставок закордонним споживачам в умовах загострення конкуренції на ринку сировинних ресурсів.

### Виклад основного матеріалу дослідження

На Полтавському гірничо-збагачувальному комбінаті (ГЗК) технологічний процес виробництва окатишів поєднаний взаємопов'язаними етапами: видобування залізної руди в кар'єрі, подрібнення руди, збагачення та виробництво концентрату, обпалення окатишів. Основні виробничі підрозділи підприємства включають: гірничотранспортний цех, колектив якого здійснює транспортування автосамоскидами руди та вивезення пустої породи у відвал; залізничний цех, основна задача якого транспортування руди та пустої породи залізничним транспортом; дробильна фабрика, на яку видобута залізна руда із кар'єра подається електрифікованим залізничним транспортом; збагачувальна фабрика; цех виробництва окатишів; цех шламового господарства з транспортування пульпи і відходів виробництва до шламосховища та постачання технічної води виробничим підрозділам. Таким чином для комбінату характерне здійснення повного технологічного циклу: від видобування сирової руди до завершального етапу з виробництва залізорудних окатишів, що підготовлені для використання на металургійних заводах. Залізні руди і розкривні породи родовищ Кременчуцької магнітної аномалії за своїми мінералогічними характеристиками міцні, а тому підготовка до виїмки рудоскельної гірської маси здійснюється з попереднім розпушуванням методом підриву. Руда з кар'єру транспортується на переробний комплекс комбінату. На дробильну фабрику подається руда з вмістом заліза 30%. До складу фабрики входять два корпуси сухої магнітної сепарації, які обладнані сучасними високопродуктивними стрічковими і барабанними сепараторами для забезпечення сухого збагачення руди. У схемах збагачення застосовується традиційна технологія три стадійного подрібнення, пряма та зворотна магнітно-флокуляційна сепарація (магнітна дешламація), мокра магнітна сепарація. Питання виготовлення концентрату з високим вмістом заліза, завдяки упровадженню процесу флотажного доведення концентрату, вирішено і потребує тільки подальшого удосконалення. В корпусі сухої магнітної сепарації встановлені високоєфективні роторні дробарки шведського виробництва. Річна виробнича потужність дробильної фабрики по подрібненню руди складає 32 млн. т.

Впровадження сучасної технології флотажного доведення концентрату вирішує як стратегічне завдання підвищення якості окатишів, так і дозволяє залучати у виробництво за необхідності значний відсоток «бідних» руд.

Перед прийняттям рішення стосовно добровільної сертифікації системи управління якістю керівництво комбінату оцінило економічну доцільність такого кроку. На впровадження та успішне функціонування системи управління якістю впливають чотири основні групи затрат та втрат: внутрішні зумовлені помилками у проектуванні, поганою співпрацею із постачальниками та наявністю браку; зовнішні стосуються більше штрафів, відшкодувань споживачам, повернення продукції підприємству, додаткові транспортні витрати; затрати на усі види контролю якості; затрати на профілактику безпосередньо пов'язані з навчанням персоналу, планово-запобіжним технічним обслуговуванням, розробкою робочих інструкцій. Перші дві групи характеризують затрати і втрати із-за невідповідностей, а третя та четверта ідентифікують затрати на забезпечення якості. Зростання останніх супроводжується різким зниженням затрат і втрат від невідповідності якості окатишів обґрунтованим вимогам споживачів [2, 7].

При реалізації проекту упровадження системи управління якістю здійснили попередній аналіз діяльності комбінату на відповідність міжнародним стандартам ISO серії 9001. Зокрема, проаналізували схему організаційної структури управління, виробничі процеси, нормативно-технічну документацію, запас ресурсів, що забезпечують проведення політики та реалізацію поставлених цілей у сфері якості. Із складу персоналу сформували робочу групу, розподілили обов'язки та відповідальність за конкретну документацію, що розробляється й упроваджується. Групу зобов'язали довести до відома персоналу компанії мотиваційні та психологічні аспекти менеджменту якості. Серед персоналу компанії провели роботу з вивчення стандартів ISO серії 9001, роз'яснили її основні вимоги, провели тренінги щодо ознайомлення з основними принципами управління якістю. Основну увагу приділили розробці управлінської структури системи, провели розподіл обов'язків та відповідальності у сфері якості між співробітниками комбінату. Таким чином, системно розробили основоположні документи стосовно управління якістю: політику у сфері якості за розширення експортних поставок окатишів, цілі з якості, організаційну структуру управління компанією, нормативну документацію системи управління якістю.

Головну увагу зосередили на механізмі контролю та управління процесом розробки й упровадження системи. Пакет нормативних документів відповідно стандарту ISO серії 9001 вмістив: загальні процедури стосовно управління документообігом, персоналом, аспекти маркетингової діяльності та внутрішньої перевірки якості; операційні процедури стосовно регламентації процесів за профілем діяльності комбінату; посадові інструкції з визначенням обов'язків співробітників та їх відповідальності.

До провідних параметрів стосовно підвищення якості залізорудної продукції, відносять вміст заліза, основність та міцність для окатишів, а до тих, що знижують рівень якості: наявність шкідливих домішок таких як сірка, фосфор та кремній, підвищений вміст вологи в концентраті та надмірний відсоток дріб'язку. Використання американської технології і обладнання дозволяє комбінату в останні роки виробляти окатиші з високими металургійними властивостями: особливо міцні – більше 250кг на окатиш, вони практично не руйнуються при багаторазових перевантаженнях та транспортуванні на далекі відстані; з низьким вмістом дріб'язку – до 2,5%; прийнятною основністю; рівномірним гранулометричним складом – до 96% класу 9-16мм.

Безперервне підвищення якості окатишів, як кінцевої продукції комбінату, означає виживання в умовах постійного загострення конкуренції на світовому ринку залізорудної сировини. Збільшення вмісту заліза в окатишах за прийнятною основності це загальна тенденція провідних світових виробників[7,9]. Динаміка вмісту заліза в окатишах комбінату за останнє десятиліття при основності 0,12-0,25, мінімальному вмісті шкідливих домішок та прийнятній для споживачів міцності, наведена на рис. 1.

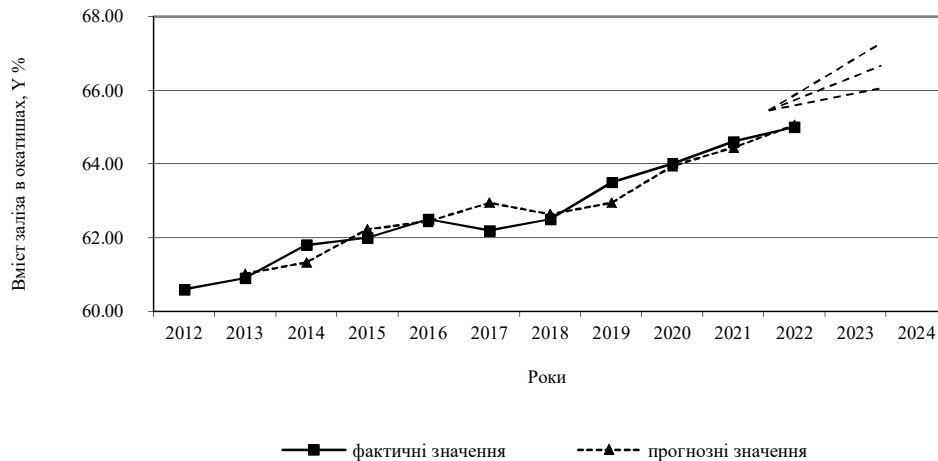


Рис. 1. Одночленна авто регресивна модель вмісту заліза в окатишах.

В процесі дослідження скористалися авто регресивною моделлю для прогнозування вмісту заліза в окатишах за врахування попередніх значень. За результатами розрахунків отримали одночлену модель

$$Y_t = 1,0072 Y_{t-1}.$$

Встановили відсутність автокореляції залишків, для чого обчислили коефіцієнт циклічної автокореляції  $r_1 = -0,1381$ . Із додатку довідника «П'яти – і одновідсотковий рівень імовірності коефіцієнтів автокореляції» для  $n = 11-1=10$  маємо  $r_{5\%} = -0,504$ . Таким чином,  $r_1$  менше  $r_{5\%}$ , а, значить, кореляція несуттєва. Аналогічно по  $r_2 = -0,1350$  кореляція несуттєва. Надійність одночленної авто регресивної моделі додатково перевірили за критерієм Дж. Наймана. Отримали  $K = 2,2770$ . Із додатку довідника «П'яти – і одновідсотковий рівень суттєвості відношення до дисперсії середнього квадрату послідовної різниці» для  $n = 11-1=10$  маємо  $K_{5\%} = 1,1803$  при  $r > 0$  і  $K_{5\%} = 3,2642$  при  $r < 0$ . Таким чином, якщо в генеральній сукупності автокореляція між залишками відсутня, то в 95% вибірок буде мати місце  $K > 1,1803$ , у випадку  $r > 0$  і  $K < 3,2642$ , у випадку  $r < 0$ . В нашому випадку значення  $K$  попадає в допустиму область при 5% рівні значимості. Гіпотеза не автокореляції залишків приймається і авто регресивне рівняння стверджується. При 95% гарантійній імовірності  $r = 2,1$  помилка прогнозу не перевищить 0,728, що складає 1,15% величини вмісту заліза в окатишах. Прогноз на 2023 та 2024 роки відповідно складе 65,95% та 66,40%.

Майже 90% продукції комбінату відвантажується до країн Європи залізничним і річковим транспортом. З метою збільшення поставок окатишів високої якості закордонним споживачам на комбінаті споруджено цілісний комплекс навантажувальних бункерів і конвеєрів для завантаження в залізничні вагони і баржі. Аналіз динаміки експортування окатишів за останні роки засвідчив постійне збільшення поставок в Австрію, щорічне збільшення добігає майже 2%. Зростають поставки в абсолютному і відносному значеннях до Болгарії та Словаччини.

Формування структури підрозділу зовнішньоекономічної діяльності для експортоорієнтованого підприємства виступає засобом покращення функціонування самого об'єкту управління стосовно реалізації

продукції. При опрацюванні структури підрозділу для умов роботи комбінату врахували існуючі форми і методи роботи з відображенням позитивного, що мало місце в попередній структурі управління. Разом з тим привели структуру управління зовнішньоекономічної діяльності у відповідність з новими цілям та вимогам. Організацію виробництва і удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснили з точки зору системного підходу, приділивши значну увагу їх взаємозв'язкам і взаємовпливу. За дослідження існуючої системи шляхом обстеження здійснили збір інформації стосовно підрозділу зовнішньоекономічних зв'язків і перспектив його розвитку: складання плану випуску окатишів; формування цінової політики; обґрунтування каналів збуту продукції; визначення попиту на окатиші, що експортується; розробка технології по збільшенню вмісту заліза в окатишах за прийнятної основності; комплексне вивчення властивостей власної і продукції конкурентів.

Відповідно зі стратегічним планом розвитку колектив комбінату реалізує проект з додаткового виробництва окатишів високої якості в щорічному обсязі 1,6 млн. т. Системно визначили витрати на проект по розширенню обсягів виробництва залізорудної сировини, які включають: 1. закупівлю комплексу обладнання виробництва компанії Met so, що має давню історію постачання на комбінат. Вибір сервісної організації з надання послуг шефмонтажу та пусконаладження. Вартість обладнання включає митне оформлення та доставку. За умови замовлення парії повнокомплектного обладнання компанія прийняла участь в розробці проекту нового цеху; 2. інструменти та матеріали складають близько 10% вартості основного обладнання і включають розхідні для монтажу обладнання; 3. ціна зведення корпусу цеху розрахована проектним інститутом. Кошторис включає крім безпосередніх витрат на зведення корпусу також його оснащення необхідним освітленням, двома мостовими кранами вантажопідйомністю 50 та 25т, трьома тельферами вантажопідйомністю по 5т, чотирма воротами, системою вентиляції та пожежогасіння; 4. послуги з монтажу обладнання складають приблизно 25% вартості основного устаткування. Монтаж основного устаткування здійснюється силами підрядної організації, яка має достатній досвід, людські ресурси й обладнання для виконання цих робіт; 5. шефмонтаж потрібний для збереження гарантії виробника на обладнання та впевненості у правильності зборки та монтажу основного технологічного устаткування. Такі послуги надаються виробником обладнання або його уповноваженою компанією і коштують 3% від вартості товару; 6. супутнє обладнання коштує приблизно 15% вартості основного устаткування та включає комунікаційні системи, кабельні траси, малі насоси для обслуговування технологічного процесу, додаткову вентиляцію, металоконструкції та сіддці; 7. операційні витрати складають 10% на утримання проектної групи, додаткового персоналу відділу кадрів, бухгалтерії та обслуговуючого персоналу. Витрати такі покриваються з фонду заробітної платні упродовж чотирьох років імплементації проекту; 8. інші витрати в обсязі 5% покривають вартість енергоносіїв, водопостачання, водовідведення та непередбачувані незначні витрати при монтажних, пуско-налагоджувальних та випробувальних роботах.

У відповідності з прогнозом аналітиків інвестиційного банку Morgan Stanley в результаті стабільного зростання попиту на залізорудну сировину та переходу на систему спотових угод ціни на окатиші підвищаться на 8-13% в найближчі роки. Аналітики агентства Standard Chartered припускають набагато більше зростання цін з піковою вартістю 200 доларів. У віддаленій перспективі, на думку фахівців Rio Tinto, попит на залізну руду, а відтак і на окатиші, зростатиме, а отже ціни збільшуватимуться[8,10]. За таких умов основною вимогою до постачальників окатишів виступає скорочення в підсумку питомих затрат на 1т виплавленого металу. За обґрунтованого ціноутворення наведений фактор розглядається як основний, що визначає зв'язок якісних і цінових параметрів окатишів провідних світових виробників. За аналізу цін необхідно врахувати фізико-хімічні властивості окатишів конкретного постачальника, які безпосередньо впливають на рівень техніко-економічних показників виробничих процесів виплавки чавуну[7,9].

За умови стабільності цін на наступні роки, якщо ціна концентрату відповідатиме ціні окатишів із вмістом заліза більше 65%, можна розрахувати період окупності проекту Проект вважається доцільним для впровадження через окупність в 3,5 роки з моменту пуску в експлуатацію, або 7,5 років з моменту перших інвестицій у розмірі 30% вартості основного обладнання[4,6]. За виконаними за нашою участю розрахунком проект окупиться через три з половиною роки після запуску в експлуатацію. Інвестиції в обладнання та його монтаж в повному обсязі важливо залучали протягом чотирьох років. Впровадження проекту привело до створення майже 1,5 тис. додаткових робочих місць на комбінаті упродовж здійснення будівельних робіт при залученні підрядних організацій.

Ефективність стратегічного управлінського рішення, за здійсненими нами розрахунками, задовольнило багатьом суперечливим критеріям в умовах невизначеності та ризику. Для оцінки систематичного ризику скористалися моделлю оцінки капітальних активів. Процентна ставка, яка використана для нарощування та дисконтування грошових потоків при визначенні продуктивності комбінату, розрахована за наступною формулою[7,9]:

$$e = [r_A + \beta(R_m - r_A)] \cdot (1 + T_i),$$

де  $\gamma_A$  – реальна (без інфляційна) норма прибутковості за без ризиковими інвестиціями; %;  $\beta$  – коефіцієнт, що характеризує чутливість проекту до ризику;  $R_m$  – прибутковість ринку, %;  $T_i$  – передбачений темп інфляції за період реалізації проекту, частки од.

Виконані розрахунки засвідчили, що  $\beta$ -коефіцієнт, який характеризує рівень систематичного ризику у гірничорудній підгалузі, становить 0,2597. Отже, темпи зміни прибутку на гірничорудних підприємствах у тричі нижчі, ніж на фінансовому ринку, а розрахована ставка процента є дорівнює 0,08. Аналітичні дослідження показали, що вихідна інформація при вирішенні складних за рівнем ризику проектних завдань має імовірний характер, тому результати таких рішень підтверджуються на практиці тільки із достатнім ступенем ймовірності. Як гарант надійності рішень стосовно визначення оптимального рівня продуктивності гірничорудних підприємств необхідно використовувати статистичні методи розподілу. При цьому надійність рішень доцільно приймати на рівні, який забезпечує мінімум сумарного збитку від вищого або нижчого рівня фактичної продуктивності у порівнянні з оптимальною. Таким чином, впровадженні на експортоорієнтованому гірничозбагачувальному комбінаті детально обґрунтовані заходи виявилися доцільними та ефективними.

Працівники комбінату використовують загальноприйнятий методичний підхід при обґрунтуванні цін на окатиші та послідовність їх узгодження. Завчасна підготовка до успішного ведення переговорів з іноземними партнерами вимагає системного підходу: збору і аналізу матеріалів щодо кон'юнктури ринку, здійснення аналітичної розвідки конкурентного середовища з використанням методів статистичного аналізу, розрахунку складових зовнішньоторговельної ціни окатишів для отримання чавуну в доменному виробництві. Залежність ціни на окатиші від їх питомих витрат при виплавці чавуну за використання залізорудної сировини комбінату апроксимується експоненціальним рівнянням  $Y = 1885,324 e^{-0,7945x}$ , де  $Y$  – ціна за 1т окатишів відповідної основності,  $x$  – фактичні питомі витрати кг/т чавуну. В процесі дослідження відповідності запропонованих іноземними фірмами цін на окатиші з підвищеним вмістом заліза з'ясували потенційну можливість проведення додаткових переговорів з метою подальшої роботи комбінату в області реконструкції флотаційного устаткування. Здійснений аналіз залежності між ціною та якістю залізорудної сировини з використанням кореляційно-регресійних та авто регресивних моделей дозволив аргументовано проводити уторговування ціни і надав можливість істотно збільшити прибутковість підприємства[2,8].

Керівництво комбінату приймає обґрунтовані рішення стосовно позиціонування на ринку з визначенням стратегії ціноутворення. Із трьох стратегій, які широко застосовуються у виборі ціни, комбінат за відповідної ситуації обирає одну із наступних: 1. встановлюється ринкова ціни за загально визнаною у сфері виробництва залізорудної сировини. При цьому підприємство працює в умовах нецінової конкуренції. Продаж окатишів на рівні конкурентів запобігає зниженню ціни, яка покриває граничні витрати підприємства. За таких умов на ринку відсутня цінова диференціація і підприємство може використовувати нецінові підходи стимулювання попиту; 2. вибирається нижча ціна в порівнянні з ринковою, тобто стратегія проникнення на ринок. Підприємство намагається збільшити обсяги продаж у порівнянні з конкурентами. За використання цієї стратегії ціноутворення успіх можливий тільки за еластичного попиту на залізорудну сировину; 3. встановлення ціни вище ринкової. Обумовлюється використання наведеної стратегії високою якістю окатишів. За такого підходу керівники комбінату звертають основну увагу щодо раціоналізації співвідношення «ціна-якість». Встановлення високих цін в умовах збільшення витрат на залізорудну сировину підвищеної якості приводить до скорочення обсягу продаж, але багато комбінатів успішно використовують саме такий підхід у ціноутворенні[6,8].

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Впровадження сучасної технології флотаційного збагачення з підвищеним вмістом заліза в концентраті на комбінаті вирішує стратегічне завдання стосовно покращення якості окатишів й дає можливість залучати у виробництво великий відсоток «бідних» руд. Процес розрахунків витрат для умов роботи підприємств за дотримання вимог стандарту ISO 9001:2015 необхідно здійснювати у повній відповідності з міжнародною оцінкою пропозицій покупців, обґрунтованими аргументами на основі підготовленої документації про світовий ринок окатишів, цін конкурентів та попередньої угоди. Зовнішні вигоди щодо зацікавленості до роботи підприємства закордонних партнерів компенсують одноразові та поточні витрати, пов'язані з проведенням системного рішення із забезпечення якості продукції. На етапі сертифікації системи управління якістю суттєво збільшуватимуться вигоди від зниження обсягів бракованої продукції. Сумарні витрати у підсумку мають тенденцію до зниження, а поточна норма прибутку – до збільшення. Розробка спеціалістами служби з сертифікації продукції удосконалених форм обліку витрат на якість відповідно до вимог стандарту та перехід на систему автоматизованого обліку витрат на якість окатишів призведе до зниження втрат. В підсумку витрати, що пов'язані із впровадженням більш досконалої системи управління якістю, окупляться.

### **Література**

1. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Журнал «Глобальні та національні проблеми економіки». 2018. Вип. 21. С. 251–254.
2. Дорожкіна Г.М., Хоменко Л.М. Організація маркетингу гірничо-збагачувального комбінату при збільшенні експортних поставок. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. – Хмельницький: ХНУ, 2013. № 6 Т.1 (206) С. 153–159. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N6-Volume1\\_206.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N6-Volume1_206.pdf)
3. Касич А.О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. С. 79–85.
4. Квасницька Р.С., Дерикот О.М., Квасницька Р.С.. Показники рентабельності як індикатори ефективності прийняття управлінських рішень *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. С. 19 – 22.
5. Конащук В.Л., Конащук В.Л., Робота Д.Г. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. С. 115–123.
6. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Куліничев П.К. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. *Науковий журнал «Технологічний аудит та резерви виробництва»*. 2014. № 3 (17). С. 57–61.
7. Фурдичко Л. Є., Скварко Л.Є Сучасний стан та перспективи металургійної галузі України: фінансові показники розвитку, експорт-імпорт продукції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 3 (119). С. 102–106.
8. Хоменко Л.М., Дідур С.В. Підвищення ефективності виробничо-фінансової діяльності вагонобудівного підприємства. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Випуск 3/2018 (110). Кременчук: КрНУ, 2018. С. 103-110. [http://visnikkrmu.kdu.edu.ua/statti/2018\\_3\\_103-109\\_3-2018.pdf](http://visnikkrmu.kdu.edu.ua/statti/2018_3_103-109_3-2018.pdf)
9. Шацька З.Я., Ганзюк Т.Д. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств гірничодобувної промисловості в сучасних умовах. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2016. Вип. 10. С. 158–161.
10. Elbanna, S., Andrews, R. & Pollanen, R. (2016), Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada, *Public Management Review*, Vol. 18, № 7, pp. 1017–1042.
11. Topalovich, S. (2015), The Implementation of Total Quality Management in Order to Improve Production Performance and Enhancing the Level of Customer Satisfaction, *Procedia Technology*, Vol. 19, pp. 1016–1022.

#### References

1. Voronko-Nevidnycha T.V., Vasylenko M.V., Lieshchyn D.I. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyscha. Zhurnal «Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky». 2018. Vyp. 21. S. 251–254.
2. Dorozhkina H.M., Khomenko L.M. Orhanizatsiia marketynhu hirnycho-zbahachuvalnoho kombinatu pry zbilshenni eksportnykh postavok. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky. – Khmelnytskyi: KhNU, 2013. № 6 T.1 (206) S. 153–159. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N6-Volume1\\_206.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N6-Volume1_206.pdf)
3. Kasych A.O., Kharkova Zh. V. Upravlinnia konkurentnyimi perevahamy pidpriemstva. Ekonomichniy analiz. 2016. № 2. S. 79–85.
4. Kvasnytska R.S., Derykot O.M., Kvasnytska R.S.. Pokaznyky rentabelnosti yak indykatory efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2014. № 5. S. 19 – 22.
5. Konashchuk V.L., Konashchuk V.L., Robota D.H. Vplyv yakosti produktsii na konkurentospromozhnist. Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. 2014. № 8. S. 115–123.
6. Maslak O.I., Kviatkovska L.A., Kulynichev P.K. Konkurentsii: yii sutnist ta osoblyvosti v umovakh hlobalizatsii. Naukovyi zhurnal «Tekhnolohichniy audit ta rezervy vyrobnytstva». 2014. № 3 (17), S. 57–61.
7. Furdychko L. Ye., Skvarko L.Ie Suchasnyi stan ta perspektyvy metalurhiinoi haluzi Ukrainy: finansovi pokaznyky rozvytku, eksport-impord produktsii. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. 2016. Vyp. 3 (119). S. 102–106.
8. Khomenko L.M., Didur S.V. Pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnycho-finansovoi diialnosti vahonobudivnoho pidpriemstva. Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho. Vypusk 3/2018 (110). Kremenchuk: KrNU, 2018. С. 103-110. [http://visnikkrmu.kdu.edu.ua/statti/2018\\_3\\_103-109\\_3-2018.pdf](http://visnikkrmu.kdu.edu.ua/statti/2018_3_103-109_3-2018.pdf)
9. Shatska Z.Ia., Hanzjuk T.D. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv hirnychodobuvnoi promyslovosti v suchasnykh umovakh. Naukovo-praktychnyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii». 2016. Vyp. 10. S. 158–161.
10. Elbanna, S., Andrews, R. & Pollanen, R. (2016), Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada, *Public Management Review*, Vol. 18, № 7, pp. 1017–1042.
11. Topalovich, S. (2015), The Implementation of Total Quality Management in Order to Improve Production Performance and Enhancing the Level of Customer Satisfaction, *Procedia Technology*, Vol. 19, pp. 1016–1022.



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>

УДК 330.1

Юрій СЕМЕНЕНКО

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0009-0000-8334-9766>

e-mail: [y.semenenko@wunu.edu.ua](mailto:y.semenenko@wunu.edu.ua)

## РОЛЬ КРІ ТА ОКР В ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

*У статті проаналізовано важливі аспекти впровадження та використання метрик управління, зокрема Ключових показників ефективності (КРІ) та Цілей та ключових результатів (ОКР) на підприємстві. Визначено значущість обох підходів в умовах сучасного бізнес-середовища, де висока конкуренція та швидкі зміни вимагають гнучкості та ефективності у стратегічному управлінні. Досліджено використання КРІ та ОКР у різних типах компаній та різних ситуаціях. Також розглянуто методи впровадження обох методик та ефективність їх спільного використання на підприємстві. Висвітлено різницю та схожі елементи між КРІ та ОКР, розроблено рекомендації щодо їх вибору в залежності від потреб та характеристик конкретної компанії. Розглянуто переваги впровадження гнучкої системи управління, яка поєднує в собі стабільність КРІ та амбіційність ОКР.*

*Ключові слова: ефективність, ефективність підприємства, ключові показники ефективності, КРІ, цілі та ключові результати, ОКР, впровадження КРІ, впровадження ОКР*

Yurii SEMENENKO

West Ukrainian national university

## THE ROLE OF KPI AND OKR IN THE EFFICIENCY OF THE COMPANY

*The article addresses the implementation and effective utilization of two crucial management methodologies - Key Performance Indicators (KPIs) and Objectives and Key Results (OKR) - in the context of the contemporary business environment. The significance of both methods is analyzed in the backdrop of increasing competition and constant industry changes, necessitating novel approaches to strategic management and the exploration of methods to enhance overall company efficiency.*

*Various aspects of employing KPIs and OKRs in different types of companies and at various stages of their development are highlighted. Special attention is given to examining how both methodologies can coexist and interact to achieve maximum effectiveness in strategic management.*

*A methodology for the joint implementation of KPIs and OKRs is proposed, taking into account the unique needs and characteristics of each approach. The outlined steps include analyzing the company's strategy, identifying key areas for measurement, formulating specific objectives through OKRs, and determining corresponding KPIs.*

*Roles and significance of Key Performance Indicators and Objectives and Key Results in different types of companies are analyzed, demonstrating how their combined usage can create synergy and ensure strategic success.*

*The overall conclusion of the article underscores the importance of establishing an integrated management system that combines the stability of KPIs with the flexibility of OKRs. The necessity for continuous improvement and adaptation of these methodologies in the context of a dynamic business environment is emphasized.*

*In summary, the article makes a significant contribution to understanding and applying strategic management methodologies, fostering the development of modern approaches to enhancing overall business efficiency.*

*Keywords: efficiency, enterprise efficiency, key performance indicators, KPI, objectives and key results, OKR, KPI implementation, OKR implementation.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

У сучасному бізнес-середовищі питання ефективного управління стає ключовим аспектом для досягнення стратегічних цілей підприємств. Зростання конкуренції, постійні зміни в економічній ситуації та потреба у швидкій адаптації підприємств до змін вимагають нових підходів та створення нових інструментів управління.

Ефективність діяльності підприємства як конкурентна перевага є одним з ключових питань в даному контексті. Спроможність визначити, вимірювати та досягати ефективності стає стратегічно важливою умовою для успішного функціонування. У зв'язку з цим, ключові показники ефективності (КРІ) та цілі та ключові результати (ОКР) знаходять широке застосування в якості інструментів які спрямовані на збільшення ефективності діяльності підприємств.

Практичні завдання, пов'язані із постановкою цієї проблеми, включають в себе розробку ефективних стратегій впровадження КРІ та ОКР, а також вивчення їхнього взаємодії та спільного застосування в управлінській практиці. Дослідження ефективності цих методів в різних типах компаній та їхній роль у стратегічному розвитку стає актуальним завданням для науковців та керівників підприємств з метою досягнення більшої ефективності використання ресурсів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед дослідників, які займаються аналізом методів впровадження та використання КРІ та ОКР на підприємствах, можна виділити наступних: Цюцюру С.В.[1], Цалко Т.Р. [2], Невмержицьку С.М.[2],

Кошельок Г.В. [3] та ін. Останні дослідження та публікації у галузі впровадження Ключових Показників Ефективності (КПІ) та Цілей та Ключових Результатів (ОКР) свідчать про постійний інтерес науковців та практиків до цих стратегічних інструментів управління.

Одним з ключових напрямків досліджень є аналіз ефективності окремих КПІ та їх вплив на загальну продуктивність підприємства. Дослідники вивчають, як правильно обрані та налаштовані КПІ можуть позитивно впливати на стратегічний успіх компанії. Особливу увагу приділяють розробці методів визначення та вибору ключових показників, що відповідають специфіці діяльності підприємства.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми котрим присвячується стаття**

Попри значну кількість досліджень та публікацій в галузі впровадження та використання КПІ та ОКР залишається не повністю висвітлена проблема глибшого розуміння того, як Ключові показники ефективності та Цілі та Результати можуть взаємодіяти між собою для максимізації їхнього стратегічного впливу на ефективність діяльності компанії.

#### **Формування цілей статті**

Метою статті є огляд загальної концепції КПІ та ОКР, вивчення переваг та недоліків кожного з інструментів вимірювання та управління. Вивчення потенціалу використання КПІ та ОКР одночасно на одному підприємстві з метою підвищення ефективності діяльності та розробка методики впровадження КПІ та ОКР на підприємстві.

#### **Виклад основного матеріалу**

З високим рівнем конкуренції та стрімкими змінами у сучасному бізнес-середовищі, компанії стикаються з необхідністю пошуку нових методів управління та підвищення ефективності. Умови стали більш динамічними та вимагають гнучкості у стратегіях та оперативному виконанні завдань. У цьому контексті, ключові показники ефективності (КПІ) та цілі та ключові результати (ОКР) виходять на передній план як ефективні інструменти для досягнення стратегічних цілей, адаптації до змін та забезпечення стійкого розвитку.

Сучасні умови бізнесу вимагають від компаній виходу за межі традиційного управління та впровадження інноваційних підходів. Класичні методи можуть виявитися недостатніми в умовах високого темпу змін та нестабільності. Конкуренція вимагає не лише збереження існуючих позицій, але й постійного покращення та розвитку. В цьому контексті, КПІ та ОКР надають можливість визначити стратегічні пріоритети, встановити чіткі цілі та вимірювати їх досягнення.

Ключові показники ефективності дозволяють визначити, які аспекти бізнесу важливі для досягнення цілей та як їх можна виміряти. Це створює можливість для об'єктивного оцінювання результатів і вчасного втручання в разі необхідності. З іншого боку, цілі та ключові результати ставлять перед командою виклик визначити амбіційні та вимірювані цілі, спрямовані на досягнення стратегічних завдань компанії.

Усе це створює фундамент для гнучкого та ефективного управління, спроможного адаптуватися до нових реалій та високих стандартів конкуренції. Користуючись КПІ та ОКР, компанії можуть виявити свій потенціал, підвищити ефективність та забезпечити стаке зростання в умовах невизначеності та постійних змін.

Ключові показники ефективності (КПІ) є важливим інструментом для вимірювання та оцінки ефективності діяльності компанії чи конкретного проекту. Їх використання спрямоване на визначення, вимірювання та відстеження ключових показників, які відображають досягнення стратегічних цілей.

Ключовий показник ефективності – це метрика, яка відображає ступінь досягнення певних цілей або результатів у контексті стратегії чи бізнес-плану. Використання КПІ дозволяє оцінити ефективність діяльності на всіх рівнях організації, спрямовуючи увагу на ті аспекти, які мають вирішальне значення для досягнення успіху.

Ідея вимірювання продуктивності та результативності супроводжує людство вже століттями. Проте термін "ключовий показник ефективності" набув популярності в сучасному бізнес-середовищі. У другій половині 20 століття концепція КПІ виникла як результат зростання складності бізнес-процесів та потреби відстеження важливих аспектів діяльності.

Спочатку КПІ використовувалися переважно в сфері фінансів та обліку, але з часом їх застосовано в різних галузях, таких як маркетинг, ресурсний менеджмент, технології та інші. Запровадження КПІ допомагає компаніям фокусуватися на стратегічних цілях та ефективно використовувати ресурси.

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище стає все складнішим та конкурентнішим, КПІ стає необхідним інструментом для визначення пріоритетів, вимірювання результатів та вдосконалення стратегії. Компанії використовують КПІ для створення прозорих метрик, які дозволяють оцінити власну продуктивність, виявити слабкі місця та вжити заходи для подальшого вдосконалення.

Роль Ключових Показників Ефективності (КРІ) в Бізнесі (Рис.1) :

- **Вимірювання Прогресу:** КРІ виступає як інструмент вимірювання прогресу та досягнень компанії. Це може стосуватися фінансових показників, таких як прибуток чи оборот, або нефінансових аспектів, таких як рівень клієнтської задоволеності. Завдяки КРІ, компанії можуть ясно визначати, наскільки ефективно вони реалізують свої стратегічні цілі.

- **Фокус на Стратегічних Цілях:** КРІ допомагає фокусувати увагу команди на стратегічних цілях компанії. Визначення ключових показників, пов'язаних з стратегією, сприяє усвідомленню пріоритетів та направленню зусиль на досягнення важливих завдань.

- **Підвищення Ефективності:** Використання КРІ дозволяє виявляти ефективні та неефективні аспекти діяльності компанії. Аналіз результатів КРІ дозволяє вчасно виявляти проблеми та вживати заходів для підвищення продуктивності та ефективності.

- **Мотивація та Залученість Персоналу:** Встановлення чітких та вимірюваних цілей через КРІ може слугувати джерелом мотивації для персоналу. Якщо співробітники розуміють, як їхня робота впливає на ключові показники успіху компанії, це може збільшити їхню залученість та ефективність.

- **Адаптація до Змін:** КРІ дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Шляхом вимірювання та аналізу КРІ, компанії можуть вчасно реагувати на виклики та можливості, забезпечуючи гнучкість та стійкість.

- **Покращення Систем Управління:** Впровадження КРІ сприяє вдосконаленню систем управління в компанії. Регулярний моніторинг та аналіз КРІ допомагає ідентифікувати найефективніші стратегії та процеси, що дозволяє постійно покращувати бізнес-операції.

- **Створення Прозорості та Відповідальності:** Визначення КРІ створює прозорість в організації. Коли кожен відділ або співробітник знає свої цілі та очікування, це сприяє відчуттю відповідальності та взаємної підтримки в досягненні загальних цілей.

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище стає все складнішим та конкурентнішим, КРІ стає необхідним інструментом для визначення пріоритетів, вимірювання результатів та вдосконалення стратегії. Компанії використовують КРІ для створення прозорих метрик, які дозволяють оцінити власну продуктивність, виявити слабкі місця та вжити заходи для подальшого вдосконалення.

Основна роль КРІ полягає в тому, щоб перетворити стратегічні цілі на конкретні вимірювані показники, які можна відстежувати та аналізувати. Це допомагає визначити, чи вдається компанії реалізовувати свою стратегію та вчасно реагувати на зміни в середовищі.



Рис. 1. Роль КРІ

Цілі та Ключові Результати (OKR) – це стратегічна методологія управління, спрямована на досягнення цілей та визначення результатів, які свідчать про їхнє досягнення. Кожна ціль є чіткою та

амбіційною метою, а кожен ключовий результат – конкретним показником, який визначається як крок до досягнення цієї цілі.

OKR визначається двома основними компонентами:

- Цілі (Objectives): Об'єктиви – це конкретні, чіткі та амбіційні цілі, які вказують на бажаний результат. Вони повинні бути інспіруючими та направляти всю команду на досягнення стратегічних завдань.

- Ключові Результати (Key Results): Ключові Результати – це кількісні, вимірювані параметри, які вказують на прогрес до досягнення цілі. Кожен ключовий результат має бути конкретним, вимірюваним та досяжним.

Історія Цілей та Ключових Результатів сягає свого початку в компанії Intel в 1970-х роках. Енді Гроувз, інженер та менеджер Intel, розробив цю систему як інструмент для ефективного вимірювання та управління прогресом великих корпоративних цілей. Оригінальна мета OKR полягала в тому, щоб кожен працівник знав, що йому потрібно робити, і як вимірюється його успіх.

У 1999 році Джон Дур, який раніше працював у компанії Intel, вивів цю методологію та застосував її в своїй новій компанії BetterWorks. Проте, широкого визнання OKR добуло завдяки його впровадженню в Google. Люди, такі як Джон Дур, привнесли систему OKR до культури Google, де вона стала основою для визначення та вимірювання цілей.

З того часу OKR стали популярним інструментом в бізнес-середовищі. Багато компаній, включаючи великі технологічні корпорації та стартапи, успішно використовують цю методологію для досягнення стратегічних цілей та стимулювання ефективності команд.

Роль Цілей та Ключових Результатів (OKR) в Бізнесі (Рис 2):

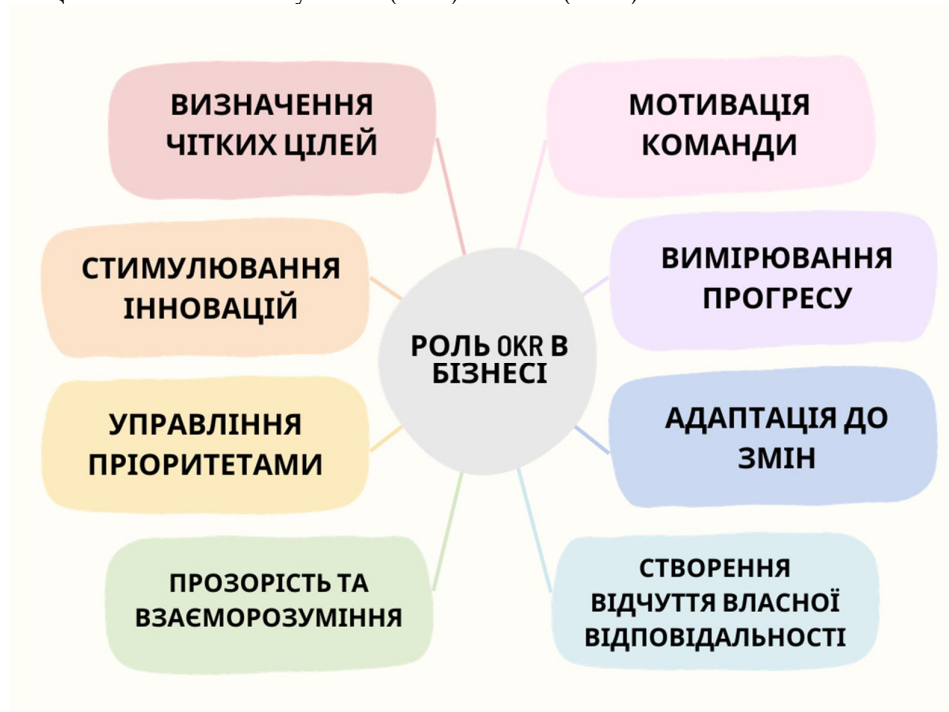


Рис. 2. Роль OKR

- **Визначення Чітких Цілей:** OKR встановлює чіткі, спрямовані та амбіційні цілі для всієї компанії. Це дозволяє команді зосередитися на конкретних завданнях, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

- **Стимулювання Інновацій:** Встановлення амбіційних цілей за допомогою OKR створює стимул для команди думати та діяти інноваційно. Команди шукають нові рішення та підходи для ефективного досягнення цілей.

- **Управління Пріоритетами:** OKR допомагає визначити пріоритети, вказуючи на найважливіші завдання для досягнення стратегічних цілей. Це спрощує процес прийняття рішень та забезпечує концентрацію на критичних аспектах.

- **Прозорість та Взаєморозуміння:** Використання OKR створює прозорість в організації. Коли всі члени команди розуміють цілі та ключові результати, це забезпечує єдність мети та взаєморозуміння.

- **Мотивація Команди:** OKR створює виклики та амбіції, що мотивує команду досягати високих результатів. Це розширює можливості росту та вдосконалення для кожного співробітника.

- Вимірювання Прогресу: Ключові Результати в OKR служать як метрика для вимірювання прогресу в досягненні цілей. Це надає об'єктивну інформацію про ефективність та потребу в коригуванні стратегії.

- Адаптація до Змін: OKR дозволяє компаніям легко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Завдяки гнучкості цільових показників, компанії можуть швидко реагувати на виклики та можливості.

- Створення Відчуття Власної Відповідальності: Встановлення конкретних цілей через OKR створює відчуття власної відповідальності. Кожен працівник розуміє свій внесок у досягнення цілей та відчуває себе частиною успіху компанії.

Цілі та Ключові Результати (OKR) визначаються своєю ключовою роллю у створенні чіткого та амбіційного напрямку для компанії. Вони вирізняються як потужний інструмент управління, що стимулює команди до досягнення стратегічних цілей, сприяє інноваціям, та створює прозорість та відповідальність в організації.

OKR не тільки визначають чіткі цілі, але й виробляють мотивацію та відчуття власної відповідальності серед команд, що сприяє ефективності та розвитку. Здатність адаптуватися до змін і постійно переглядати цілі робить OKR необхідним інструментом в умовах швидко плинного бізнес-середовища. Все це робить OKR важливою складовою сучасного управління, де стратегічне напрямком і внутрішня мотивація стають ключовими факторами успіху.

Розглянемо схожості та відмінності між KPI та OKR.

Таблиця 1

### Схожі та відмінні риси між KPI та OKR

Спільні риси	
1.	Орієнтація на цілі (Обидва методи спрямовані на досягнення конкретних цілей та визначення успіху організації)
2.	Вимірювання прогресу (KPI та OKR використовують метрики для вимірювання прогресу та контролю за ефективністю досягнення цілей)
3.	Стимулювання прозорості (Сприяють створенню прозорості, роблячи цілі та результати доступними для команди)
4.	Фокус на результатах (Орієнтовані на досягнення результатів та виконання)
Відмінні риси	
KPI	OKR
Характер цілей	
Фокусується на вимірюванні результатів та продуктивності	Складається з цілей та ключових результатів, орієнтованих на визначення шляхів досягнення цілей
Гнучкість та адаптивність	
Зазвичай залишається сталим показником на тривалий період, не завжди адаптується до змін	Більш гнучкий показник, сприяє адаптації до змін або нових обставин
Структура та динаміка	
Може бути більш ієрархічним, часто залишається незмінним	Зазвичай менше ієрархії, може змінюватись з кожним новим періодом
Тривалість дії	
Часто встановлюється на тривалий термін (рік, півріччя)	Зазвичай встановлюється на короткий термін (місяць, квартал), що сприяє швидкій адаптації
Мотивація та залучення	
Більш орієнтований на вимірювання вже досягнутих стандартів	Сприяє створенню викликів та амбіцій, мотивуючи до нових досягнень
Основна ідея	
Більш асоційований з вимірюванням вже встановлених стандартів	Зорієнтований на визначення нових шляхів та досягнення амбіцій

Вибір між Ключовими Цілями і Результатами та Ключовими Результатами (KPI та OKR) залежить від характеристик та стратегій конкретної компанії. Однак можна виділити деякі тенденції, які підкреслюють, в яких випадках використання кожного методу може бути більш доцільним:

Ключові Результати (KPI):

- Стабільні Операційні Процеси: У великих корпораціях або традиційних промислових галузях, де основними завданнями є стабілізація та оптимізація операцій, KPI можуть бути ефективні.

- Лінійна Структура Організації: Компанії з традиційною ієрархічною структурою можуть знайти KPI корисними для вимірювання ефективності відділів та функціональних областей.

- Довгострокові Стратегії: В організаціях, де стратегічне планування орієнтоване на довгострокові цілі та стабільні результати, KPI можуть забезпечити потрібну сталість.

Цілі та Ключові Результати (OKR):

- Стартапи та Інноваційні Проекти: У галузях, де інновації та швидкі зміни є ключовими, таких як технології чи стартапи, OKR можуть забезпечити гнучкість та швидкість реакції.

- Компанії в Галузях ІТ та Креативних Індустріях: В індустріях, де важливо не тільки досягти цілей, але й знайти нові, ідеально підходить підхід OKR для стимулювання інновацій та творчості.

- Адаптивні Організації: Компанії, які активно впроваджують агільні та гнучкі моделі управління, можуть знайти OKR більш придатними для швидкого реагування на зміни в середовищі.

- Малі та Середні Підприємства: Для менших компаній, де комунікація та адаптація є більш доступними, OKR може бути ефективнішим інструментом для досягнення стратегічних цілей.

Обидва підходи мають свої переваги в різних умовах, індустріях та етапах розвитку компанії. Оптимальний вибір залежить від конкретних потреб та контексту організації.

В умовах сучасного бізнес-середовища, де висока конкуренція та швидка зміна стали нормою, питання ефективного управління виступає на передній план. У цьому контексті поєднання Ключових Показників Ефективності (KPI) та Цілей та Ключових Результатів (OKR) стає необхідним стратегічним рішенням.

Ключові Показники Ефективності, часто визначені як вимірювання досягнення конкретних стандартів, надають компанії сталість та можливість систематично вимірювати результати на протязі тривалого періоду. Використання KPI є ефективним інструментом для визначення ефективності операцій, контролю якості та моніторингу ключових областей діяльності.

Однак, у світлі потреби у витонченій стратегічній адаптації до змін у бізнесі, Цілі та Ключові Результати стають додатковим каталізатором для досягнення вищих цілей. OKR, які орієнтовані на конкретні стратегічні об'єкти та ключові результати, створюють фокус на інноваціях та швидкій реакції на зміни.

Що стосується використання обох методів, можливість визначення стандартів за допомогою KPI паралельно зі створенням амбіційних стратегічних цілей за допомогою OKR дозволяє створити унікальний баланс. Такий підхід сприяє сталому покращенню операцій, водночас стимулюючи команду до нових викликів та досягнень.

Застосування KPI та OKR у відповідному контексті може забезпечити комплексне вимірювання ефективності та сприяти стратегічній адаптації до невизначеності. Надійна система KPI допомагає визначити "де ми зараз," в той час як OKR створює відповідь на питання "куди ми йдемо та як це досягти."

Інтеграція обох підходів, враховуючи унікальні особливості та потреби конкретної компанії, є ключем до створення ефективного стратегічного управління. В цьому синергетичному підході KPI та OKR не конкурують, а доповнюють один одного, надаючи компанії можливість досягати вищих висот у динамічному світі бізнесу.

Впровадження Ключових Показників Ефективності (KPI) та Цілей та Ключових Результатів (OKR) вимагає систематичного та добре спланованого підходу. Розглянемо основні етапи впровадження KPI та OKR на підприємстві (рис.3):

**Аналіз Стратегії та Місії підприємства.** Аналіз стратегії та місії перед впровадженням системи Ключових Показників Ефективності (KPI) та Цілей та Ключових Результатів (OKR) визначає глибину стратегічного мислення та вибірку вимірювальних показників для досягнення успіху організації. Цей етап аналізу збагачує стратегічний контекст підприємства, адаптуючи підходи вимірювання до його унікальних мети та завдань.

Починаючи з визначення місії, аналіз ураховує не лише поверхневий вигляд на сформульовані слова, але й досліджує сутність та цінності, які вони несуть.

Стратегічні цілі стають фокусом у розвитку компанії. Аналіз вимагає глибшого розгляду, виокремлюючи не лише конкретні показники, але й той напрям, яким має рухатися компанія в середовищі конкуренції.

Такий погляд на аналіз стратегії та місії у контексті KPI та OKR розкриває не лише формалізований процес, але й глибоке розуміння того, як цільові показники пов'язані із стратегічними пріоритетами та сприяють досягненню визначених мети і цілей.

**Визначення ключових областей.** На етапі визначення ключових областей та формулювання цілей (OKR), важливим є розгляд стратегічних векторів компанії без повторення великої кількості конкретних пунктів. Цей етап виявляється критичним у формуванні мети та напрямків розвитку. Це не просто набір показників чи цілей; це спроба визначити суть та ключові вектори стратегії.

Основна ідея полягає в тому, щоб виокремити ключові області, які визначають стратегічний успіх. Це може бути ринкова експансія, оптимізація процесів чи інновації. Замість простого переліку, важливо розуміти, які аспекти діяльності є перспективними та як вони взаємодіють.

**Формулювання специфічних цілей.** На третьому етапі, коли ставиться завдання формувати конкретні цілі через методологію Цілей та Ключових Результатів (OKR), розкривається необхідність глибшого осмислення стратегії компанії та визначення ключових кроків для досягнення успіху. На відміну від загальних стратегічних орієнтирів, OKR пропонують визначення конкретних завдань та результатів, які можна кількісно виміряти.

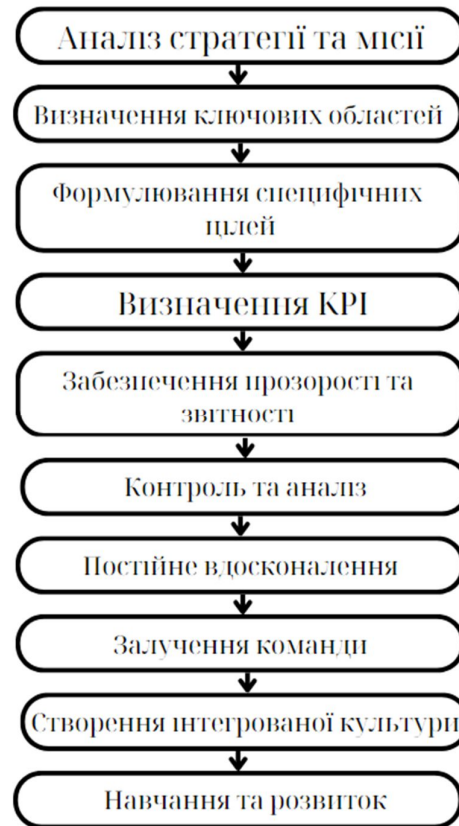


Рис. 3. Етапи впровадження КРІ та ОКР на підприємстві

**Визначення КРІ.** На етапі визначення Ключових Показників Ефективності (КРІ) впровадження стратегічного управління, акцент робиться на конкретних аспектах вимірювання, які вказують на досягнення стратегічних цілей компанії.

Цей етап не обмежується простим переліком показників. Спроба визначити КРІ є великою кроком вперед, що вимагає глибокого розуміння того, які аспекти діяльності компанії визначають стратегічний успіх. Важливо враховувати, що кожен КРІ повинен відображати конкретну сторону стратегії та вносити внесок у досягнення стратегічних цілей.

**Забезпечення прозорості та звітності.** Після визначення Ключових Показників Ефективності (КРІ) та цілей методологією Цілей та Ключових Результатів (ОКР), наступним етапом є забезпечення прозорості та системи звітності. Це не просто адміністративний процес, але стратегічний момент, спрямований на залучення всіх рівнів управління та команди до спільного розуміння та взаємодії.

На цьому етапі формується система звітності, яка включає в себе як КРІ, так і ОКР. Вона має бути доступною для всіх членів команди та рівнів управління, створюючи таким чином відкритий і прозорий процес.

**Контроль та аналіз.** На етапі Контролю та Аналізу стратегічного управління, фокус зсередини переноситься на ретельний моніторинг та оцінку прогресу в досягненні поставлених Ключових Показників Ефективності (КРІ) та Цілей та Ключових Результатів (ОКР). Цей етап визначає, наскільки ефективні обрані стратегічні методики та дозволяє коригувати дії в реальному часі.

**Постійне вдосконалення.** На постійному шляху розвитку стратегічного управління, етап постійного вдосконалення є необхідним елементом для забезпечення адаптивності та ефективності стратегічних методик у сучасному бізнес-середовищі. Етап постійного вдосконалення визначається гнучкістю системи стратегічного управління. Це означає готовність вносити зміни в стратегії, Ключові Показники Ефективності (КРІ) та Цілі та Ключові Результати (ОКР) на основі змін в бізнес-середовищі, конкурентному ландшафті та внутрішніх факторів.

**Залучення команди.** На фоні стрімкої зміни у бізнес-середовищі, роль команди стає ключовою у формуванні та реалізації стратегічних ініціатив. Цей етап визначається не лише передачею завдань, але й створенням відчуття спільної відповідальності та участі у керівництві організації. Центальною точкою є створення спільної візії, що базується на взаєморозумінні та співпраці між членами команди. Відкриті діалоги та обмін ідеями сприяють вирішенню труднощів, що можуть виникнути при реалізації стратегій.

Залучення команди передбачає не лише делегування завдань, але й розвиток системи взаємодії та обговорення, щоб оптимізувати роботу всіх структурних частин організації. Такий підхід дозволяє краще використовувати ресурси та підтримувати стратегічні ініціативи.

Зацікавленість кожного члена команди в розробці та впровадженні стратегії є ключовою для успішної реалізації стратегічних цілей. Система звітності та визначення відповідальності допомагає визначити чіткі очікування та забезпечити ефективність виконання завдань. Особлива увага приділяється створенню сприятливого середовища для обговорення можливих труднощів та вирішення проблем. Взаємодія, базована на відкритості та взаєморозумінні, сприяє адаптації команди до змін та дозволяє швидше реагувати на стратегічні виклики.

**Створення інтегрованої культури.** В процесі створення інтегрованої культури управління, ключовим аспектом є формування спільного розуміння та підходів всією командою. Це включає в себе взаємодію, яка виникає природно та спонтанно, а не штучно. Інтегрована культура створює атмосферу, де кожен член команди відчуває свою важливість у досягненні стратегічних цілей. Це також передбачає відкритий обмін ідеями та перспективами, де працівники вільно діляться своїми думками та досвідом. Згуртована команда, яка діє відповідно до загальних цінностей, сприяє створенню позитивного робочого середовища.

Ключовою складовою інтегрованої культури є відданість спільним цілям та орієнтація на результат. Команда спрямована на досягнення стратегічних завдань, і кожен працівник розуміє свою роль у цьому процесі. Це веде до вищого рівня відданості та відповідальності, а також стимулює до вдосконалення і досягнення кращих результатів. Орієнтація на постійне вдосконалення є важливою частиною інтегрованої культури. Команда завжди готова адаптуватися до нових стратегій та методів для забезпечення успіху компанії в змінному середовищі.

Залучення та підтримка персоналу грають ключову роль у формуванні інтегрованої культури. Компанія повинна визнавати та цінувати внесок кожного працівника, створюючи атмосферу, де кожен відчуває свою важливість та відданість спільним цілям.

**Навчання та розвиток.** Впровадження інтегрованої системи управління на етапі навчання та розвитку визначається як комплексний процес, що охоплює не лише технічні аспекти роботи з інструментами KPI та OKR, але й особистісний розвиток та культурні зміни в організації. У цьому контексті, спільне навчання є ключовим моментом. Воно включає в себе розуміння основ KPI та OKR, їхньої суті та ролі у стратегічному управлінні. Окрім технічних аспектів, акцент робиться на розвитку аналітичних та стратегічних навичок.

Навчання також передбачає практичні семінари та майстер-класи, де співробітники можуть застосовувати отримані знання на практиці. Це допомагає закріпити теоретичні концепції та розглядати їх застосування у реальних умовах.

Розглянута вище методологія впровадження інтегрованої системи управління, що об'єднує KPI та OKR, є перспективною та обґрунтованою стратегією для сучасних компаній. Ця методологія заснована на глибокому розумінні ключових аспектів обох методик та враховує особливості їхнього взаємодії.

Вона визначає чіткі етапи, починаючи від аналізу стратегії та місії компанії і закінчуючи створенням інтегрованої корпоративної культури. Особлива увага приділяється розробці специфічних цілей через OKR та визначенню відповідних KPI, а також забезпеченню прозорості та звітності на всіх рівнях управління.

Такий комплексний підхід враховує не лише технічні аспекти, але й культурні та особистісні зміни, які необхідні для успішної адаптації нових методик. Спрямований на постійне вдосконалення та реагування на зміни, цей підхід створює умови для ефективного впровадження та розвитку системи управління в компанії.

На практиці, така методологія може стати потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності бізнес-процесів та створення гнучкої, адаптивної організаційної культури. Її застосування може сприяти покращенню стратегічного управління та забезпеченню сталого конкурентного переваги на ринку.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Проаналізовано дві ключові методології управління - Ключові Показники Ефективності (KPI) та Цілі та Ключові Результати (OKR) - і їхнє інтегроване впровадження в умовах сучасного бізнес-середовища. Значущість цього аналізу полягає в тому, що сучасні умови та високий рівень конкуренції ставлять перед компаніями завдання шукати нові методи управління та підвищення ефективності.

Детально розглянуті етапи впровадження інтегрованої системи управління дозволяють зрозуміти, що ця методологія не обмежується лише технічними аспектами. Вона враховує культурні зміни та особистісний розвиток, створюючи не лише технологічно оптимізовану систему, але і сприятливе середовище для ефективного впровадження.

Ролі KPI та OKR вивчено в контексті їхнього взаємодії, при цьому з'ясовано, що їхнє спільне використання може створювати синергію та підтримувати стратегічний успіх компанії. Ретельний аналіз



історії виникнення та сучасного контексту обох методик розкриває їхню потужність та перспективність в стратегічному управлінні.

Наголошено на важливості створення інтегрованої системи управління, що поєднує стабільність КРІ та гнучкість ОКР. Цей підхід дозволяє компаніям адаптуватися до змін та досягати максимальної ефективності у досягненні своїх стратегічних цілей. У підсумку, дослідження становить вагомий внесок у розуміння та застосування стратегічних методик управління, сприяючи розвитку сучасних підходів до підвищення ефективності діяльності підприємства.

#### Література

1. Цалко Т. Р. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії / Т. Р. Цалко, С. М. Невмержицька // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Вип. 6 (74), Ч. 2. – С. 160-167.
2. [Цюцюра С. В.](#) Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери / С. В. Цюцюра, О. Криворучко, В. В., М. І. Цюцюра // [Управління розвитком складних систем](#). - 2012. - Вип. 10. - С. 87-91. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2012\\_10\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_10_17)
3. Кошельок Г., Чаплинська О. КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ. ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «Трансформація економіки та права в умовах системних реформ України»: Зб. наук. пр., м. Одеса, 27 жовт. 2017 р.
4. Петрушка Т., Юхман Я., Петрушка К. ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА. TENDANCES SCIENTIFIQUES DE LA RECHERCHE FONDAMENTALE ET APPLIQUÉE. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.10>

#### References

1. Tsalko T. R., Nevmerzhytska S. M. The system of key performance indicators as a guarantee of effective management of business processes in a company. Problems of a System Approach in Economics, 2019, Issue 6 (74), Part 2, pp. 160-167.
2. Tsiutsyura S. V., Kryvoruchko O. V., Tsiutsyura M. I. Key performance indicators. Principles of developing indicators for the budgetary sphere. Management of Development of Complex Systems, 2012, Issue 10, pp. 87-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2012\\_10\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_10_17)
3. Koshelok H., Chaplynska O. Key Performance Indicators. Collection of Scientific Papers based on the materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Transformation of Economy and Law in the Conditions of Systemic Reforms of Ukraine," Odesa, October 27, 2017.
4. Petrushka T., Yukhman Y., Petrushka K. Indicators for assessing the efficiency of human resource utilization in enterprises. Tendances Scientifiques de la Recherche Fondamentale et Appliquée, 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.10>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-38>

УДК 330

Анна ЧЕРЕДНИК

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
[AnnetBleikk@gmail.com](mailto:AnnetBleikk@gmail.com)

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ФОРМИ ВЕНЧУРНОГО БІЗНЕСУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Обґрунтовано необхідність удосконалення наявного організаційного забезпечення процесу залучення форм венчурного бізнесу, що забезпечить впровадження нових технологій, вихід на вищий рівень виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках. Удосконалено організаційне забезпечення процесу залучення форми венчурного бізнесу до розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації економіки країни та запропоновано схему процесу вибору організаційної форми венчурного бізнесу та джерел фінансування, яка дозволяє використовувати інструменти цифрової трансформації, що сприяє підвищенню ефективності залучення венчурного бізнесу. Під венчурним бізнесом запропоновано розуміти підприємницьку діяльність, у рамках якої відбувається вливання ризикових інвестицій у інноваційний розвиток підприємства наукомісткої галузі, яке схильне до потенційного зростання, та виділяти наступні організаційні форми венчурного бізнесу: «незалежні венчури», «зовнішні венчури» та «внутрішні венчури». Розглянуто види організаційних форм венчурного бізнесу та джерела їх фінансування. З використанням методу ПАТТЕРН побудовано дерево-цілей залучення кожної форми венчурного бізнесу та джерела фінансування. Проведено прогноз витрат на організацію внутрішнього венчуру за фінансування з власного грошового фонду підприємства.

Ключові слова: венчурний бізнес, форма венчурного бізнесу, внутрішній венчур, зовнішній венчур, незалежний венчур, цифровізація економіки.

Anna CHEREDNYK

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL SECURITY OF PROCESS OF ATTRACTING A VENTURE BUSINESS'S FORM FOR ENTERPRISE'S DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF ECONOMY'S DIGITALIZATION

The necessity for improving the existing organizational framework for engaging venture business forms is justified, aiming to facilitate the implementation of new technologies, elevate production to a higher level, and enhance the competitiveness of enterprises in both domestic and international markets. The organizational support for involving venture business forms in the development of industrial enterprises in the conditions of economic digitization is enhanced. A scheme for selecting the organizational form of venture business and funding sources is proposed, allowing the utilization of digital transformation tools to increase the effectiveness of venture business engagement. Venture business is defined as entrepreneurial activity involving the infusion of risky investments into the innovative development of a knowledge-intensive industry, prone to potential growth. The following organizational forms of venture business are identified: "independent ventures," "external ventures," and "internal ventures". Various types of organizational forms of venture business and sources of their funding are considered. The engagement of venture business forms is carried out through financing the venture using various capital sources, specifically from the company's cash fund, funds from venture investors, and funds obtained from a venture fund. Using the PATTERN method, a goal tree for each form of venture business and funding source is constructed. The cost forecast for organizing an internal venture with funding from the company's own financial resources is conducted. The author also proposed an alternative venture financing option using the company's funds, such as raising funds from a venture fund through the sale of 10–20% of the company's shares. The proposed measures will enable industrial enterprises to overcome their crisis and become competitive in both external and internal markets.

Key words: venture business, form of venture business, internal venture, external venture, independent venture, the digitalization of economy.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасні умови зовнішньої середовища вимагають від підприємств йти у ногу із розвитком технологій, а саме суб'єкти господарювання повинні відповідати умовам новітньої цифрової економіки. Зокрема, незважаючи на те, що венчурний бізнес є відносно молодого формою фінансування інноваційної діяльності на підприємств, він також підлягає тенденціям цифровізації. Досвід тривалого функціонування венчурного бізнесу у країнах з розвинутою економікою показав його ефективність, це пояснює активізацію венчурного підприємництва в Україні. Водночас висока ризиковість венчурного бізнесу та недостатня обґрунтованість аспектів його функціонування в умовах цифрової трансформації обумовлюють актуальність досліджень у даній тематиці. Зокрема, одним із питань, що потребують конкретизації та удосконалення є забезпечення процесу залучення форми венчурного бізнесу та джерел венчурного фінансування в умовах цифровізації економіки країни.

### Аналіз досліджень та публікацій

Багато наукових досліджень вітчизняних і закордонних вчених економістів присвятили своїй праці питанням залучення венчурного бізнесу, зокрема А. Поручник і Л. Антонюк [5], В. Юхименко [10], В. Калінеску та О. Антіпов [2], О. Кузьміна [4]. В своїй роботі провідними економістами розкрито теоретичні та методичні основи залучення венчурного капіталу, досліджено сучасні тенденції розвитку ринку венчурних інвестицій в Україні, обґрунтовано процес управління венчурним фінансуванням підприємств, проаналізовано особливості фінансування початкових етапів розвитку венчурного підприємства, тощо.

### Формулювання цілей статті

Дослідження літератури дозволило виявити, що незважаючи на велику кількість праць присвячених питанням залучення венчурного бізнесу, не розкритими залишаються питання організаційного забезпечення процесу залучення форми венчурного бізнесу до розвитку підприємств, зокрема в умовах цифровізації економіки країни.

Отже метою статті є удосконалення організаційного забезпечення процесу залучення форми венчурного бізнесу до розвитку підприємств, зокрема в умовах цифровізації економіки країни.

### Виклад основного матеріалу

За сучасних умов господарювання вітчизняна промисловість знаходиться у скрутному становищі, про що свідчать негативні тенденції розвитку [1, 3, 7], які викликані закриттям деяких ринків збуту, нестабільною економічною ситуацією, падінням реальної вартості гривні та платоспроможності населення, тощо. На думку автора, перехід підприємств до роботи в умовах цифрової економіки а також впровадження новітніх технологій у виробництво через залучення форм венчурного бізнесу можуть стати шляхами розвитку вітчизняних промислових підприємств. Зокрема, за використанням інструментів цифрової трансформації, залучення форм венчурного бізнесу забезпечить впровадження нових технологій, вихід на вищий рівень виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках.

За результатами обґрунтування теоретичних засад залучення венчурного бізнесу, [8] автор запропонував під венчурним бізнесом розуміти підприємницьку діяльність, у рамках якої відбувається вливання ризикових інвестицій у інноваційний розвиток підприємства наукомісткої галузі, яке схильне до потенційного зростання, та виділяти наступні організаційні форми венчурного бізнесу: «незалежні венчури», «зовнішні венчури» та «внутрішні венчури». Детальний аналіз літературних джерел дозволяє прийти до висновку, що залучення форми венчурного бізнесу здійснюється шляхом фінансування венчуру (організаційні форми венчурного бізнесу) різними джерелами капіталу, а саме за рахунок грошового фонду підприємства, коштів венчурного інвестора та коштів отриманих від венчурного фонду).

У попередньому дослідженні присвяченому розробці організаційно-інформаційного забезпечення залучення форми венчурного бізнесу автором запропоновано процес залучення кожного з джерел фінансування проекту розвитку промислового підприємства [9]. Наразі в умовах цифрової трансформації економіки виникає необхідність його удосконалення, що у свою чергу дозволить підвищити ефективність залучення форми венчурного бізнесу та роботи промислового підприємства (рис. 1).

Удосконалена схема процесу вибору організаційної форми венчурного бізнесу та джерел фінансування дозволяє використовувати інструменти цифрової трансформації, що сприяє підвищенню ефективності залучення венчурного бізнесу. Перший процес (П-1) уособлює формування експертної групи на підприємстві з метою ефективного вибору форми венчурного бізнесу. Другий процес (П-2) уособлює сам вибір певної організаційної форми венчурного бізнесу для розвитку промислового підприємства (внутрішній, зовнішній або незалежний венчур). Третій процес (П-3) виражається в акумуляції венчурного капіталу в залежності від його джерела (грошовий фонд підприємства, венчурний фонд чи венчурний інвестор). Четвертий процес (П-4) несе у собі рух інформації та грошових коштів від інвестора та потенційного реципієнта венчурного капіталу, яким виступає організаційна форма венчурного бізнесу. П'ятий процес (П-5) між елементами процесу містить у собі прибуток від організації форми венчурного бізнесу: внутрішнього венчуру (венчурного підрозділу, реалізації венчурного інноваційного проекту), зовнішнього та незалежного (продажу акцій венчурної фірми на ринку цінних паперів), окрім зазначеного цей організаційно-інформаційний потік може нести об'єкти інтелектуальної власності та об'єкти комерціалізації інноваційних процесів. При впровадженні форм венчурного бізнесу шляхом самофінансування венчуру (грошовий фонд підприємства), усі об'єкти інтелектуальної власності належать підприємству. Шостий процес (П-6) являє собою безпосередній розвиток підприємства-реципієнта венчурних інвестицій.

Для обґрунтування доцільності джерела фінансування форм венчурного бізнесу придатними є методи системного аналізу, серед яких найбільш прийнятним для поточного дослідження є метод ПАТТЕРН, який набув широкого поширення, а його елементи використовуються в інших загальновідомих методиках [6]. За розрахунками експертних оцінок за усіма рівнями ієрархії дерева цілей сформовано

значення коефіцієнтів зв'язку за організаційними формами венчурного бізнесу та за джерелами венчурного фінансування (табл.1.), де ГФП – грошовий фонд підприємства, ЗВФ – залучення венчурного фонду, КВІ – кошти венчурного інвестора.

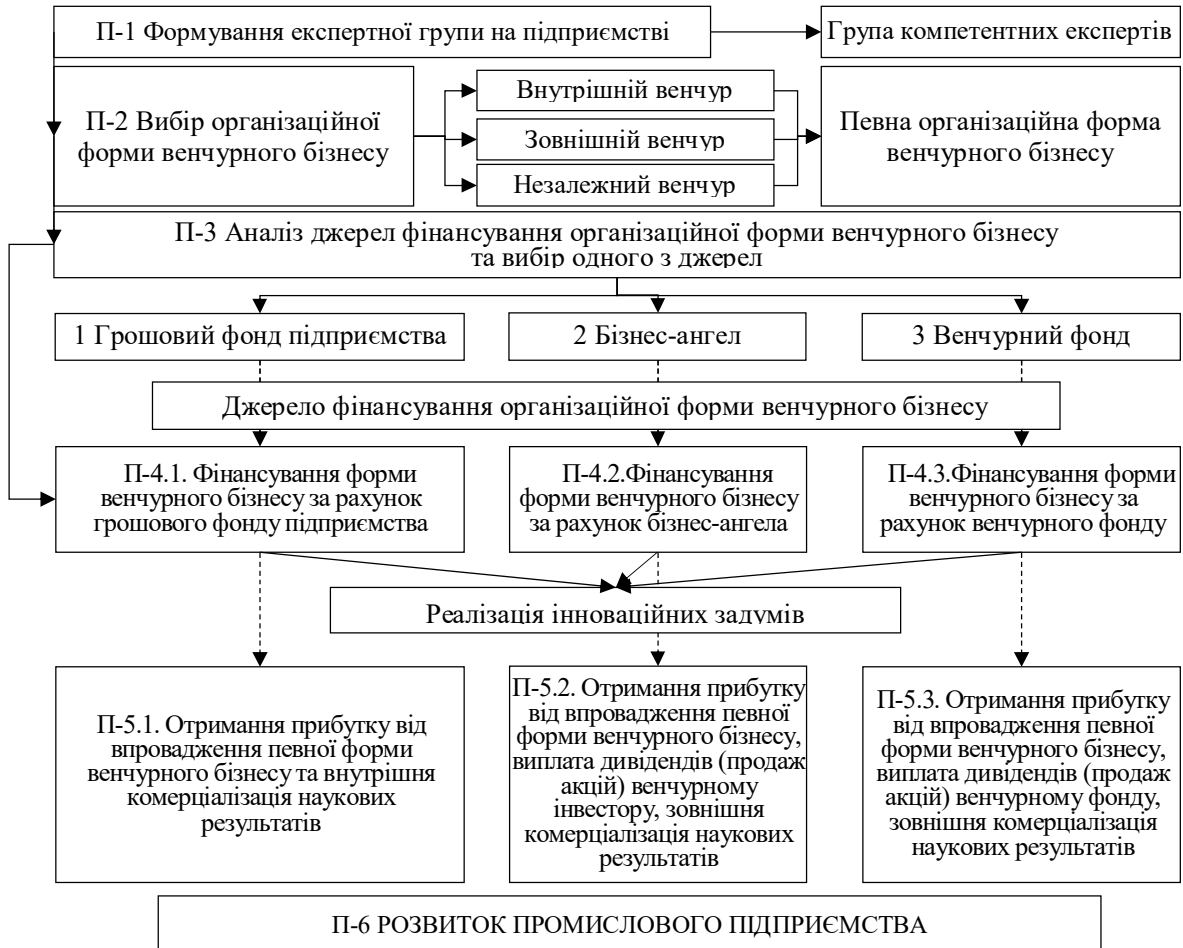


Рис. 1. Схема процесу вибору організаційної форми венчурного бізнесу та джерел фінансування з метою розвитку машинобудівного підприємства

(Джерело: складено автором)

Подальший розрахунок загальних коефіцієнтів зв'язку за методом ПАТТЕРН виявив, що найбільш перспективним варіантом для ефективного впровадження форми венчурного бізнесу з метою розвитку промислового підприємства є створення венчурного підрозділу та його фінансування за рахунок грошового фонду підприємства. При такому типі фінансування підприємство очікує максимальний прибуток та повну комерціалізацію наукових результатів венчурної діяльності.

Однак, у випадку повної відсутності коштів на рахунках підприємств є альтернативний варіант венчурного фінансування. На другому місці за важливістю за методом ПАТТЕРН знаходиться продаж 10–20% акцій підприємства венчурному фонду, такий захід дозволить підприємству одразу отримати велику суму коштів та реалізувати венчурний проект розвитку підприємства для скорішого виходу з боргової ями.

Слідуючи першому варіанту впровадження форми венчурного бізнесу, розраховано планові витрати на створення внутрішнього венчурну на сімох промислових підприємствах Харківської області, розмір витрат за аналізованими підприємствами склав: ПАТ «Світло Шахтаря» - 38088,77 грн., ПАТ «Укрелектромаш» - 21239,60 грн., ТОВ «Інтер-Ліфт» - 26185,19 грн., ПАТ «Коннектор» - 22537,71 грн., ПАТ «Плінфа» - 21117,92 грн., ПАТ «ХТЗ» - 26818,16 грн., ПАТ «ФЕД» - 48257,82 грн.

Таким чином використання методу ПАТТЕРН дозволило встановити, що найбільш ефективним на думку експертів підприємств буде фінансування венчурного підрозділу за рахунок грошового фонду підприємства. Також автором запропоновано альтернативний власним коштам підприємства варіант венчурного фінансування, такий як залучення коштів венчурного фонду шляхом продажу 10–20% акцій підприємства.

Таблиця 1

**Значення коефіцієнтів зв'язку за формами венчурного бізнесу та джерелами венчурного фінансування**

ЕФЕКТИВНИЙ ВИБІР ФОРМИ ВЕНЧУРНОГО БІЗНЕСУ ТА ДЖЕРЕЛ ЇЇ ФІНАНСУВАННЯ																			
1. Внутрішній венчур					2. Зовнішній венчур					3. Незалежний венчур									
0,4125					0,25					0,3375									
1.1. ГК			1.2. В		1.3. ВІ		2.1. ГКП		2.2. ВФ		2.3. ВІ		3.1. ГКП		3.2. ВФ		3.3. ВІ		
П			Ф																
0,241			0,118		0,141		0,239		0,150		0,112		0,140		0,140		0,221		
0.51	1.1.1.	Створення підрозділу																	
0.23	1.1.2.	Розподілення прибутку																	
0.26	1.1.3.	Коммерціалізація результатів																	
0.48	1.2.1.	Створення підрозділу																	
0.52	1.2.2.	Продаж акцій																	
0.47	1.3.1.	Створення підрозділу																	
0.14	1.3.2.	Продаж акцій																	
0.39	1.3.3.	Зовнішня комерціалізація																	
0.37	2.1.1.	Створення підрозділу																	
0.30	2.1.2.	Розподілення прибутку																	
0.34	2.1.3.	Коммерціалізація результатів																	
0.43	2.2.1.	Створення підрозділу																	
0.57	2.2.2.	Продаж акцій																	
0.37	2.3.1.	Створення підрозділу																	
0.20	2.3.2.	Продаж акцій																	
0.43	2.3.3.	Зовнішня комерціалізація																	
0.37	3.1.1.	Заснування венчурної фірми																	
0.34	3.1.2.	Коммерціалізація результатів																	
0.43	3.2.1.	Заснування венчурної фірми																	
0.57	3.2.2.	Продаж акцій																	
0.37	3.2.3.	Заснування венчурної фірми																	
0.20	3.3.1.	Продаж акцій																	
0.43	3.3.2.	Повна комерціалізація																	

(Джерело: складено автором)

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином в дослідженні запропоновано удосконалений процес залучення форми венчурного бізнесу, який у повній мірі охоплює усі організаційно-інформаційні потоки між його елементами, що стає актуальним в умовах цифрової трансформації економіки країни. На думку автора дослідження запропоновані заходи дозволять промисловим підприємствам вийти із кризового становища та стати конкурентоспроможними на зовнішніх та внутрішніх ринках. У подальших дослідженнях питань залучення венчурного бізнесу автором планується провести прогноз ефективності розвитку підприємства на основі планування результуючих показників ефективності розвитку промислового підприємства.

**Література**

1. Іщук С. О. Потенціал розвитку переробної промисловості в Україні: регіональні аспекти. / С. О. Іщук // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2021. Вип. 1(147). С. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-1>.
2. Калінеску Т. В. Управління венчурним фінансуванням підприємств : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 276 с.
3. Кравченко І. Й. Статистичний аналіз інвестицій в харчову промисловість України та механізми їх стимулювання за умов сучасної продовольчої кризи. / І. Й. Кравченко // Економіка та держава. 2022. № 5. С. 115–120. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.5.115](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.115)
4. Кузьмін О. Є. Особливості фінансування початкових етапів розвитку венчурного підприємства. / О. Є. Кузьмін, І. В. Литвин // Вісник соціально-економічних досліджень. 2007. № 25. С. 198–204.
5. Поручник А. М., Антонюк Л. Л. Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні : монографія. Київ : КНЕУ, 2000. 172 с.
6. Прусек А. Прогнозування попиту на засоби виробництва за допомогою методу PATTERN / А. Прусек // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2003. – № 472 : Логістика. – С. 163–169.
7. Чередник А. О. Оцінка сучасного стану машинобудівної галузі України та напрямки його поліпшення / А. О. Чередник, І. Г. Муренець // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). – Х. : ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2018. – С. 107–108.
8. Чередник А. О. Інвестування у венчурному підприємстві / А. О. Чередник // Підприємство, торгівля, біржі в процесі соціально-економічного розвитку: монографія [Електронний ресурс] / І. В. Гондарева, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, В. І. Ковальова та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора І. В. Гондаревої. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – С. 117–130. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20275>. (Укр. мов.).

9. Чередник А. О. Організаційна складова забезпечення ефективності залучення венчурного бізнесу до розвитку промислових підприємств / А. О. Чередник // Управління розвитком : зб. наук. пр. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – № 1 (190). – С. 79 – 85.

10. Юхименко В. В. Проблеми венчурного фінансування в Україні. / В. В. Юхименко // Фондовий ринок. 2009. № 27. С. 28–32.

### References

1. Ishchuk S. O. Potensial rozvytku pererobnoi promyslovosti v Ukraini: rehionalni aspekty. / S. O. Ishchuk // Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy: zb. nauk. pr. 2021. Vyp. 1(147). S. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-1>.
2. Kalinesku T. V. Upravlinnia venchurnym finansuvanniam pidpriemstv : monohrafiia. Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2009. 276 s.
3. Kravchenko I. Y. Statystychnyi analiz investytsii v kharchovu promyslovist Ukrainy ta mekhanizmy yikh stymuliuvannia za umov suchasnoi prodovolchoi kryzy. / I. Y. Kravchenko // Ekonomika ta derzhava. 2022. № 5. S. 115–120. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.115
4. Kuzmin O. Ye. Osoblyvosti finansuvannia pochatkovykh etapiv rozvytku venchurnoho pidpriemstva. / O. Ye. Kuzmin, I. V. Lytvyn // Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. 2007. № 25. S. 198–204.
5. Poruchnyk A. M., Antoniuk L. L. Venchurnyi kapital: zarubizhnyi dosvid ta problemy stanovlennia v Ukraini : monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2000. 172 s.
6. Prusek A. Prohnozuvannia popytu na zasoby vyrobnytstva za dopomohoiu metodu PATTERN / A. Prusek // Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". – 2003. – № 472 : Lohistyka. – S. 163–169.
7. Cherednyk A. O. Otsinka suchasnoho stanu mashynobudivnoi haluzi Ukrainy ta napriamky yoho polipshennia / A. O. Cherednyk, I. H. Murenets // Tezy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Ekonomichni rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia» (Kharkiv, 31 travnia – 1 chervnia 2018 r.). – Kh. : KhNEU im. Semena Kuznetsia, 2018. – S. 107–108.
8. Cherednyk A. O. Investuvannia u venchurnomu pidpriemnytstvi / A. O. Cherednyk // Pidpriemnytstvo, torhivlia, birzhi v protsesi sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: monohrafiia [Elektronnyi resurs] / I. V. Hontareva, H. L. Matviienko-Biliaieva, V. I. Kovalova ta in. ; za zah. red. d-ra ekon. nauk, profesora I. V. Hontarevoi. – Kh. : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2018. – S. 117–130. Rezhym dostupu: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20275>. (Ukr. mov.).
9. Cherednyk A. O. Orhanizatsiina skladova zabezpechennia efektyvnosti zaluchennia venchurnoho biznesu do rozvytku promyslovykh pidpriemstv / A. O. Cherednyk // Upravlinnia rozvytkom : zb. nauk. pr. – Kh. : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2018. – № 1 (190). – S. 79 – 85.
10. Iukhymenko V. V. Problemy venchurnoho finansuvannia v Ukraini. / V. V. Iukhymenko // Fondovyi rynek. 2009. № 27. S. 28–32.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-39>

УДК 691.54:658

Галина МІЩУК

Національний університет водного господарства та природокористування

<https://orcid.org/0000-0003-4520-3189>

e-mail: [h.y.mischuk@nuwm.edu.ua](mailto:h.y.mischuk@nuwm.edu.ua)

Сергій ДУДЗЯНИЙ

Національний університет водного господарства та природокористування

<https://orcid.org/0009-0007-2570-7124>

e-mail: [s.i.dudzyanyj@nuwm.edu.ua](mailto:s.i.dudzyanyj@nuwm.edu.ua)

## АНАЛІТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ З ВИРОБНИЦТВА ЦЕМЕНТУ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ

*В статті досліджено діяльність підприємств України з виробництва цементу в умовах системних викликів. Визначено, що повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на діяльність підприємств з виготовлення цементу. Доведено, що найбільш відчутний негативний вплив війни на розвиток цементної галузі в Україні простежується в динаміці обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств в 2022 р. порівняно з 2021 р.: значення цього показника зменшилось більше як на третину. Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств з виробництва цементу в 2022 році суттєво знизився в порівнянні як з 2021, так і з попередніми двома роками. В умовах війни така динаміка створює додаткові загрози для розвитку експорту, оскільки продукція галузі мала вагомий вплив на формування експортних надходжень. Крім того, повоєнне відновлення економіки також значною мірою залежить від виробництва будматеріалів, що зумовлює потребу пошуку шляхів вдосконалення стратегічного менеджменту у розвитку таких підприємств.*

*Ключові слова: цемент, виробництво цементу, підприємство, попит, стратегічний менеджмент, фінансові результати.*

Halyna MISHCHUK, Serhii DUDZIANYI

The National University of Water and Environmental Engineering

## ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES PRODUCING CEMENT UNDER THE CONDITIONS OF SYSTEM CHALLENGES

*The article examines the activity of Ukrainian cement production enterprises in conditions of systemic challenges. The steady growth of the cement market in Ukraine in 2021 relative to 2020 has been determined. However, the full-scale war in Ukraine significantly affected the activities of cement manufacturing enterprises. The hostilities on the territory of the country have led to a decrease in the demand for cement due to the suspension of construction projects and infrastructure works, as well as due to instability and economic uncertainty. This was reflected in the decrease in business activity in the cement market in Ukraine. In 2022, the number of active cement production entities decreased by 22.2% compared to 2021. The decrease in the number of business entities in the cement industry of Ukraine led to a decrease in the number of employees, particularly, the number of employees decreased by 21.8% in 2022 compared to 2021. Such trends continued in the reduction of personnel costs of cement production enterprises by 25.1% over the last year under review. It has been proven that the most noticeable negative impact of the war on the development of the cement industry in Ukraine can be traced in the dynamics of the volumes of products sold (goods, services) of enterprises in 2022 compared to 2021: the value of this indicator decreased by UAH 7,499,298.9 thousand, or more than a third. As a result, the financial results of cement production enterprises in 2022 significantly worsened compared to 2021. In general, the level of profitability of the operational activities of cement production enterprises in 2022 significantly decreased compared to the previous three years. The most significant decrease was in profitability of operational activity resulting in a reduction of this indicator to the level of -25.6% in 2022. In general, the system challenges for the development of the cement market in Ukraine derived from war require adequate strategic decisions to support this exceptionally important activity for the post-war recovery of Ukraine. The further research of business responses for the current challenges is a perspective of the further studies in the field.*

*Keywords: cement, cement production, demand, enterprise, financial results, strategic management.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Україна має свою якісну цементну галузь. Підприємства – виробники цементу в Україні відповідають за якість випущеного цементу своєю репутацією, постійно інвестують в обладнання, процеси, персонал та сталий розвиток з метою виготовлення високоякісної продукції та надання бездоганного обслуговування споживачам своєї продукції. До початку повномасштабного вторгнення росії на територію України цементна галузь активно розвивалась, нарощуючи обсяги реалізації продукції та покращуючи фінансові результати діяльності підприємств цього виду економічної діяльності. З початком повномасштабної війни підприємства з виготовлення цементу працюють в умовах системних ризиків, які чинять суттєвий негативний вплив на рівень ділової активності, зменшення попиту на продукцію, прибутків та рентабельності діяльності. Виробництво цементу в Україні у 2022 році скоротилося на 51% порівняно з 2021 роком – до 5,4 млн. тон, при цьому його споживання становило 35% від показника попереднього року, про що свідчать дані асоціації «Укрцемент» [1]. Така динаміка є ознакою формування загроз стійкості та й самому існуванню галузі з виробництва цементу в Україні. Це, в свою чергу, ставить під загрозу виконання

урядового Плану відновлення України [2], в якому відновлення житла, інфраструктури, включаючи соціальну, та розвиток секторів з доданою вартістю напряму пов'язані з діяльністю підприємств з виробництва цементу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням проблематики діяльності підприємств з виробництва цементу займаються багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: О. Борисенко, Л. Вонг, К. Демченко, І. Оплачко, М. Саницький, В. Скриннікова, О. Столяренко, І. Тарасенко, Т. Топольницька, Г. Хаберт, М. Чіп та ін. Науковцями визначено місце та роль цементного виробництва в економіці країни загалом та будівельній галузі зокрема, обґрунтовано галузеві чинники прояву кризових явищ у діяльності підприємств цементної галузі. Однак, в умовах війни та нових системних ризиків діяльність підприємств з виробництва цементу зазнає суттєвих негативних змін, що обумовлює актуальність даного наукового дослідження. Науковий інтерес до розвитку цементної галузі дещо послабився під впливом війни, оскільки нові загрози існуванню країни зумовили відповідні зміни об'єктів досліджень з особливою увагою до питань національної безпеки, передусім за рахунок розвитку оборонних технологій та інших напрямків, напряму пов'язаних з війною. Разом з тим, потреба повоєнного відновлення країни, що неможливе без продукції підприємств, пов'язаних з будівництвом, зумовлює потребу розвитку як прикладних, так і наукових досліджень діяльності підприємств з виробництва цементу.

### Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Виняткове значення підтримки розвитку підприємств з виробництва цементу для потреб оборони, облаштування військової інфраструктури, відбудови зруйнованих інфраструктурних та інших об'єктів, а також повоєнного відновлення, масштаби якого сьогодні важко оцінювати, вимагає з'ясування актуального стану галузі з виробництва цементу, розуміння економічних результатів їх діяльності, що впливають на стійкість підприємств.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є аналітика діяльності підприємств України з виробництва цементу в умовах системних ризиків.

### Виклад основного матеріалу.

У будівництві цемент, як відомо, є одним з найважливіших матеріалів. Він відіграє критично важливу роль у будівництві, оскільки використовується для створення розчинів, які надійно скріплюють всі об'ємні частини будівельної конструкції, забезпечуючи їх тривалу стійкість, навіть протягом століть. Крім того, цемент використовується для виробництва широкого спектру будівельних матеріалів, включаючи бетон, залізобетон та азбестоцементні вироби. Цемент може відігравати важливу роль у розвитку інфраструктурного будівництва в Україні. Дороги з бетонним покриттям стають все більш популярними і розглядаються як практична альтернатива асфальту.

Виробництво цементу – це той вид економічної діяльності зі складним технологічним процесом та сучасними технологіями, який створює понад 4500 робочих місць, сплачує понад 1 млрд. гривень податків до бюджету щороку та залучає внутрішніх та прямих іноземних інвестицій більш ніж на 2 млрд. євро [3]. В 2021 році відносно 2020 року основні показники демонстрували стійке зростання ринку цементу в Україні:

- ✓ індекс будівельної продукції 0,5%;
- ✓ збільшення виробництва цементу на 13,2%;
- ✓ збільшення виробництва клінкеру на 8,1%;
- ✓ збільшення експорту цементу на 28,0%;
- ✓ зменшення імпорту цементу на 48,0% [4].

До початку повномасштабного російського вторгнення Україна повністю забезпечувала внутрішній попит на цемент. В Україні є достатні запаси крейди, глини, вапняку та каоліну для виробництва цементу. Заводи найбільших виробників цементу розміщені у Харківській, Київській, Івано-Франківській, Дніпропетровській, Хмельницькій, Миколаївській областях. Учасники Асоціації виробників цементу України «Укрцемент» завершили 2021 рік з рекордним обсягом виробництва цементу 11006 тис. тон, цементного клінкеру – 8114 тис. тон [5].

Однак, повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на діяльність підприємств з виготовлення цементу, що в першу чергу відобразилось на зниженні ділової активності на ринку цементу в Україні (табл. 1).

Так, в 2022 році кількість діючих суб'єктів господарювання з виробництва цементу зменшилась на 22,2% в порівнянні з 2021 роком і набула найменшого значення за період з 2010 року – 21 одиниця. Частка фізичних осіб-підприємців, які працюють за цим видом економічної діяльності, не була стійкою та коливалась від 2,5% в 2010 році до 20% в 2017 році відносно загальної кількості суб'єктів господарювання даного виду діяльності.



Таблиця 1

**Окремі показники діяльності підприємств за видом економічної діяльності 23.51 «Виробництво цементу» у 2010-2022 роках**

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	Кількість найманих працівників, осіб	Витрати на персонал, тис. грн.	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн.
2010	40	1	8037	399804,7	5077486,4
2011	32	1	8547	489411,3	6454779,3
2012	27	1	8399	567512,8	7136324,6
2013	34	1	7988	628245,4	7108531,5
2014	24	2	6339	578853,2	6710111,4
2015	29	5	5224	559747,2	8292396,3
2016	26	4	5305	621909,9	11373665,3
2017	30	6	5648	871768,7	13720063,5
2018	27	3	5736	1153235,7	15192246,9
2019	23	3	5194	1273991,0	18025447,3
2020	26	3	5362	1494633,7	18750078,9
2021	27	5	5624	1776546,0	21519891,0
2022	21	3	4397	1331212,9	14020592,1
Мінімальне значення	21	1	4397	399804,7	5077486,4
Максимальне значення	40	6	8547	1776546	21519891
Середнє значення	28	3	6292,3	903605,6	11798585,7
Темп приросту 2022/2010, %	-47,5	200	-45,3	232,97	176,1
Темп приросту 2022/2021, %	-22,2	-40	-21,8	-25,1	-34,8

Джерело: розраховано авторами за даними [6; 7; 8].

Зменшення кількості суб'єктів господарювання цементної галузі України призвело до зменшення кількості найманих працівників. Таке скорочення персоналу характерне для усього досліджуваного періоду. Загалом, в 2022 р. відносно 2010 р. кількість працівників на підприємствах з виробництвом цементу скоротилась на 3640 осіб або 45,3%. Вимушена міграція, спричинена війною в Україні, також здійснила суттєвий негативний вплив на зайнятість, внаслідок чого відбулось скорочення кількості працівників на 21,8% в 2022 році відносно 2021 року. Такі тенденції знайшли своє продовження в зменшенні обсягів витрат на персонал підприємств з виробництва цементу на 25,1% за останній досліджуваний рік. Однак, варто зауважити, що до повномасштабного вторгнення росії в Україну підприємства цементної галузі постійно нарощували обсяг витрат на персонал. При цьому максимальне значення 1776546 тис. грн. було в 2021 році, що дозволяє говорити про гідний рівень оплати праці та реалізацію корпоративної соціальної відповідальності щодо працівників на підприємствах з виробництва цементу на постійній основі.

Найбільш відчутний негативний вплив війни на розвиток цементної галузі в Україні простежується в динаміці обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств в 2022 р. порівняно з 2021 р.: значення цього показника зменшилось на 7499298,9 тис. грн. або більше як на третину. Війна призвела до економічної нестабільності та небезпеки для усіх суб'єктів на території України, що спричинило зменшення попиту на цемент та скорочення обсягів його реалізації. Як наслідок, фінансові результати діяльності підприємств з виробництва цементу в 2022 році суттєво погіршились в порівнянні з 2021 роком (табл. 2).

Таблиця 2

**Фінансові результати діяльності підприємств за видом економічної діяльності 23.51 «Виробництво цементу» у 2010-2022 роках**

Роки	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис. грн.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн.
2010	-450936,1	-483709,9	53,1	17671,6	46,9	501381,5
2011	-176800,8	-204996,6	42,3	27137,0	57,7	232133,6
2012	-211235,5	-257007,2	40,0	157973,2	60,0	414980,4
2013	-257152,2	-299302,3	42,9	166017,4	57,1	465319,7
2014	-5068574,1	-4898972,7	28,6	2646,3	71,4	4901619,0
2015	-5873296,0	-5744458,0	33,3	28,1	66,7	5744486,1
2016	-1590717,3	-1331855,3	45,0	692542,3	55,0	2024397,6
2017	-1102147,2	-1045419,9	40,9	673294,0	59,1	1718713,9
2018	-664705,5	-579022,4	71,4	515616,6	28,6	1094639,0
2019	5756570,7	4950839,2	73,7	4954876,8	26,3	4037,6
2020	-1394750,2	-1392753,2	44,4	1431048,4	55,6	2823801,6
2021	4405406,6	3702202,7	61,1	4079893,9	38,9	377691,2
2022	-5679196,4	-5128712,2	50,0	786095,1	50,0	5914807,3
Мінімальне значення	-5873296,0	-5744458,0	28,6	28,1	26,3	4037,6
Максимальне значення	5756570,7	4950839,2	73,7	4954876,8	71,4	5914807,3
Середнє значення	-946733,4	-977936,0	48,2	1038833,9	51,8	2016769,9

Джерело: складено за даними [9].

Якщо в 2021 році значення усіх аналізованих показників було додатнім, то за 2022 рік підприємства виду економічної діяльності 23.51 «Виробництво цементу» отримали збиток у розмірі 5128712,2 тис. грн. При цьому відносно загальної кількості підприємств в 2022 році їхній розподіл був рівним в розрізі тих, які отримали прибуток (50%) та тих, які одержали збиток (50%). Варто зауважити, що в 2021 році 61,1% підприємств з виготовлення цементу отримали прибуток розміром 4079893,9 тис. грн., в той час як збитковими були 38,9%. За останній досліджуваний рік фінансовий результат прибуткових підприємств зменшився на 3293798,8 тис. грн. або на 80,7%. В той же час, збиткові підприємства ще більше погіршили результат своєї діяльності: на 5537116,1 тис. грн. або на 1466% відповідно в 2022 році відносно 2021 року.

Отримані аналітичні результати загалом відтворюють міжнародні тенденції, оскільки обсяги продажів цементу в основному зменшилися, а прибутки також здебільшого впали. 2022 рік був важким для цього виду бізнесу, оскільки інфляція, спад попиту на сировину та матеріали, що виникли після пандемії, посилювали стрибками вартості енергії, спричиненими російським вторгненням в Україну [10].

Загалом рівень рентабельності операційної діяльності підприємств з виробництва цементу в 2022 році суттєво знизився в порівнянні як з 2021, так і з 2020 та 2019 роком (рис. 1).

При цьому, якщо рентабельність операційної діяльності становила 5%, то рентабельність всієї діяльності -25,6%. Для порівняння, значення останнього показника в 2021 році набуло значення 18,5%, а у 2022 році відбувся спад із значенням, що можна порівняти лише з 2014 - 2015 роками.

Напад росії завдав українській інфраструктурі збитків на понад \$136 млрд., свідчить дослідження Київської школи економіки станом на 1 листопада 2022 року. Лише на будівельні матеріали для відновлення нашої країни доведеться витратити \$63 млрд., доводить дослідження Інституту міжнародних економічних досліджень та «Укрпромзвнішекспертизи». Це стане поштовхом до активізації ділової активності, адже очікуваний попит на цемент в Україні, за прогнозом аналітиків, складатиме 15-16 млн. тон на рік, що втричі більше, чим вітчизняні підприємства виробили у 2022 році [12]. Варто зауважити, що Україна має чудову сировинну базу для цементного виробництва: піски (крім кремнезему й металовмісних пісків), вапняк, гіпс і ангідрид, каолін та крейда. Окрім внутрішнього споживання, країна експортує напівфабрикати (цемент, в т.ч. цементні клінкери, вироби із цементу та азбестоцементу, вогнетривкі цементи), а також сировину (глини, андалузит, кіаніт, каолін, природні піски всіх видів, вапняк) [13].

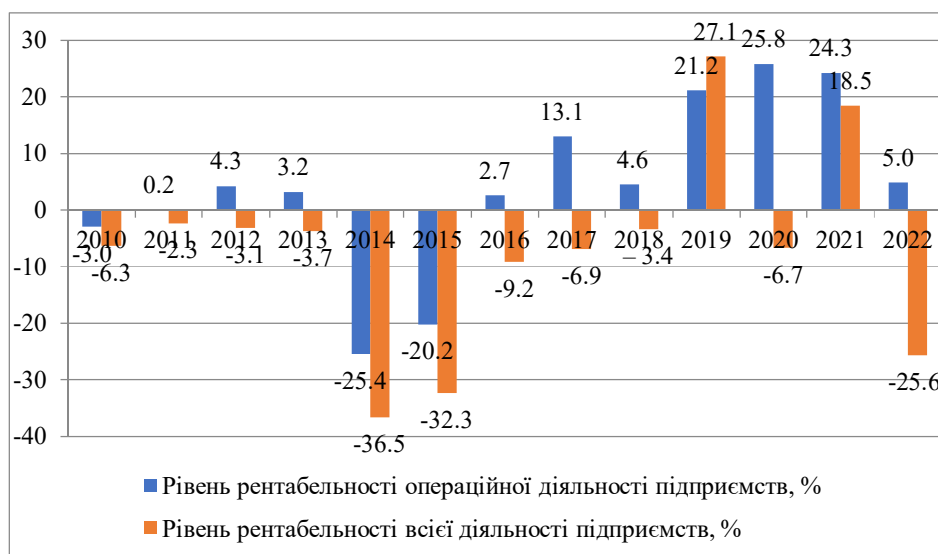


Рис. 1. Рівень рентабельності діяльності підприємств за видом економічної діяльності 23.51 «Виробництво цементу» в 2010-2022 рр.

Джерело: складено за даними [11].

За даними міжнародних аналітичних досліджень ринок цементу буде активно зростати також у всьому світі. Зокрема, якщо його розмір становив 363,2 млрд. доларів США в 2022 році, то значення доходу галузі в 2028 році прогнозується на рівні 518,5 млрд. доларів США [13]. Зростання будівельної активності у різних країнах і зростаючий попит на житлові приміщення є одними з основних факторів, що рухають ринок цементу. Крім того, зростання популярності мегаінфраструктурних проєктів, особливо в країнах з економікою, що розвивається, ще більше сприяє зростанню ринку. Активне використання теплової енергії у виробництві цементу провідними компаніями через посилення турботи про навколишнє середовище та постійний технологічний прогрес у виробничих процедурах також мають істотний вплив на світовий ринок. Очікується, що велика увага до сталого розвитку та підвищення вимог до екологічно чистого бетону, оскільки він мінімізує викиди CO<sub>2</sub>, що утворюються під час виробництва будівельних матеріалів, сприятимуть розвитку ринку цементу до 2028 року [14].

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на діяльність підприємств з виготовлення цементу. Військові дії в країні призвели до зменшення попиту на цемент через призупинення будівельних проєктів та інфраструктурних робіт. Негативно на очікування споживачів будівельних матеріалів вплинули також невизначеність економічних перспектив та прямі загрози вторгнення, які періодично посилюються в багатьох регіонах. В свою чергу, це сприяло зменшенню обсягів виробництва цементу та погіршення фінансових результатів виробників. Загалом, руйнівний вплив війни на ринок цементу в Україні посилює потребу пошуку інструментів підтримки виробництва будівельних виробів як стратегічно важливої галузі для відбудови України. Вирішення цього завдання із застосуванням наукових засад стратегічного менеджменту сприятиме збереженню та якісним структурним змінам галузі.

### Література

1. Виробництво цементу в Україні в 2022 р. скоротилося на 51%, споживання впало на дві третини - асоціація «Укрцемент». Interfax – Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/900706.html>
2. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
3. Зацементований добробут: як зберегти цементну галузь в Україні. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/20/658179/>
4. Ринок цементу 01/2022. Асоціація виробників цементу України «Укрцемент». URL: <https://ukrcement.com.ua/dokumentatsiya/statistika.html>.
5. Перспективи декарбонізації цементної промисловості. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/08-08-22/>
6. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2022 роках. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2022 роках. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Кількість найманих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010–2022 роки. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2022 роки. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. 2022 roundup for the cement multinationals. GlobalCement. URL: <https://www.globalcement.com/news/item/15412-2022-roundup-for-the-cement-multinationals>
11. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2022 роки. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Угода року на ринку цементу. Навіщо ірландська CRH купує в Україні два цементних заводи за €100 млн. (і може захопити половину ринку). Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/money/ugoda-roku-na-rinku-tsementu-navishcho-irlandska-crh-kupue-v-ukraini-dva-tsementnikh-zavodi-za-100-mln-05092023-15821>
13. Повоєнне відновлення: шанс для розвитку будіндустрії. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690313-povoenne-vidnovlenna-sans-dla-rozvitku-budindustrii.html>
14. Agarwal, V. (2023). Global Top 5 Cement Manufacturers and Companies 2023 – IMARC. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/global-top-5-cement-manufacturers-companies-2023-imarc-agarwal>

### References

1. Vyrobnystvo tsementu v Ukraini v 2022 r. skorotylosia na 51%, spozhyvannia vpalo na dvi tretyny - asotsiatsiia «Ukrtsement». Interfax – Ukraina. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/900706.html>
2. Ukraine Recovery Plan. URL: <https://recovery.gov.ua/en>
3. Zatsementovanyi dobrobut: yak zberehty tsementnu haluz v Ukraini. Ekonomichna pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/20/658179/>
4. Rynok tsementu 01/2022. Asotsiatsiia vyrobnykiv tsementu Ukrainy «Ukrtsement». URL: <https://ukrcement.com.ua/dokumentatsiya/statistika.html>.
5. Perspektyvy dekarbonizatsii tsementnoi promyslovosti. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/08-08-22/>
6. Kilkist diiuchykh subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2010-2022 rokakh. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2010-2022 rokakh. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Kilkist naimanykh pratsivnykiv na pidpriemstvakh za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva u 2010–2022 roky. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Finansovi rezultaty do opodatkuvannia pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva za 2010-2022 roky. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. 2022 roundup for the cement multinationals. GlobalCement. URL: <https://www.globalcement.com/news/item/15412-2022-roundup-for-the-cement-multinationals>
11. Rentabelnist operatsiinoi ta vsiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva za 2010-2022 roky. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

- 
12. Uhoda roku na rynku tsementu. Navishcho irlandska CRH kupuie v Ukraini dva tsementnykh zavody za €100 mln (i mozhe zakhopyty polovynu rynku). *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/money/ugoda-roku-na-rinku-tsementu-navishcho-irlandska-crh-kupue-v-ukraini-dva-tsementnykh-zavody-za-100-mln-05092023-15821>
13. Povoienne vidnovlennia: shans dlia rozvytku budindustrii. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690313-povoienne-vidnovlennia-sans-dlia-rozvytku-budindustrii.html>
14. Agarwal, V. (2023). Global Top 5 Cement Manufacturers and Companies 2023 – IMARC. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/global-top-5-cement-manufacturers-companies-2023-imarc-agarwal>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-41>

УДК 338:2.112:\005:\330.1

Євген ДІДЕНКО

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0001-5189-9568>

[didenko1991@gmail.com](mailto:didenko1991@gmail.com)

## ПАРАДИГМА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Стаття присвячена аналізу особливостей та сутності цифрового маркетингу, і зокрема змісту сучасної парадигми цифрового маркетингу. Здійснено інтерпретацію понять цифровізація (є процес застосування цифрових, інформаційно-комунікаційних технологій та інформації щодо доходів, удосконалення підприємницької діяльності, трансформації бізнес-процесів, формування середовища цифрового бізнесу, оцифрування можливих процедур та операцій тощо) та цифровий маркетинг (сукупність маркетингових дій сучасного світу. Водночас, цифровий маркетинг виступає дуальним явищем, оскільки має гібридний характер: певна частка функцій реалізується онлайн, а решта – в офлайн середовищі). Уточнено зміст сучасної парадигми цифрового маркетингу - це сукупність способів та інструментів просування послуг або товарів на ринках із застосуванням різноманітних технологій. Виокремлено основні переваги цифрового маркетингу: інтерактивність у залученні споживачів для активної взаємодії із бізнес-структурами, ліквідації територіальних обмежень в реалізації маркетингової мети, полегшення доступу до Інтернет-ресурсів підприємства, можливості оцінити дієвість маркетингових механізмів та заходів, використання маркетингу в управлінській діяльності в реальному часі.

*Ключові слова:* цифровізація, бізнес, підприємницька діяльність, маркетинг, парадигма, ефективність.

Eugene DIDENKO

Khmelnitskyi National University

## PARADIGM OF DIGITAL MARKETING

The article is devoted to the analysis of features and essence of digital marketing, and in particular the content of the modern paradigm of digital marketing. The interpretation of the concepts of digitalization (there is a process of application of digital, information and communication technologies and information on income, improvement of entrepreneurial activity, transformation of business processes, formation of the digital business environment, digitization of possible procedures and operations, etc.) and digital marketing (a set of marketing actions of the modern world. At the same time, digital marketing is a dual phenomenon, as it has a hybrid character: a certain share of functions is implemented online, and the rest - in an offline environment). The content of the modern paradigm of digital marketing is clarified - a set of ways and tools for promoting services or goods in markets using various technologies. The main advantages of digital marketing are allocated: interactivity in attracting consumers for active interaction with business structures, elimination of territorial restrictions in the implementation of the marketing goal, facilitating access to the Internet resources of the enterprise, opportunities to assess the effectiveness of marketing mechanisms and activities, use of marketing in management activities in real time. The main components of digital marketing are defined: content - chats, blogs, research, electronic newsletters, publications, electronic manuals, social networks, copies of sales pages, SEO; design - photos, images of content, diagrams, videos, infographics; statistics - leading performance indicators, analytics, conversion channels, etc.

*Keywords:* digitalization, business, entrepreneurial activity, marketing, paradigm, efficiency.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Суперечливість соціально-культурних процесів сучасного суспільства, вплинула на поведінку споживача у цільовому сегменті ринку, а тому зумовила потребу у розвитку маркетингової діяльності. Сучасна суспільна ситуація змушує вдосконалити маркетинг, оскільки очевидним є надання переваги тим організаціям та компаніям, що оперативніше впроваджують цифрові процеси. Період, за якого бізнесу довелося активно перейти онлайн, змінив вибір кожного окремого споживача, виміри його життя. Завдяки цим змінам розпочався розвиток маркетингу в онлайн-просторі. Проте теоретичне дослідження цього явища невичерпне на сьогодні, тому необхідно уточнити зміст цифрового маркетингу, його парадигми із ключовими положеннями. В результаті науковий вимір цієї проблеми зможе чітко визначати інструменти та механізми цифрового маркетингу, відмінності та подібності із традиційним маркетингом, а також його переваги та недоліки.

Таким чином, вимога ставати інтерактивним, більш візуально зорієнтованим, використовувати чат-додатки, провокує зміни у маркетинговій парадигмі і пошуку нових інструментів.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язування проблеми

З метою отримання аргументованих висновків з проблеми конкретизації змісту парадигми сучасного цифрового маркетингу, доцільно звернутись до аналізу різних інформаційних каналів: від наукових публікацій до узагальнених статистичних даних. Хоча в сучасному світі неприйнятно здійснювати поділ наукової сфери на західну та вітчизняну, проте в українських наукових виданнях недостатньо висвітлено питання цифрового маркетингу, на відміну від західних. Тому, першочергово, взято до уваги праці зарубіжних дослідників, а саме: С. Воуї [6], С. Бреннен [7], С. Чако-Вейд [9], Д. Чафі [8], С. Морозан

[10], Ю. Камаль [11]. Аналізуючи хронологію видань з проблеми цифрового маркетингу та цифровізації, можна стверджувати, що вони перші написані ще на початку 2000-х років, а це означає, що не лише пандемія Ковіду-19 є причиною трансформацій.

Українськими дослідниками проблеми цифрового маркетингу виступають С. Гриценко [1], Д. Мушка [2], М. Окландер [3], В. Рубан [4], Д. Яцюк [5] та інші.

### Формулювання цілей статті

За результатами узагальненого аналізу уточнити зміст сучасної парадигми цифрового маркетингу.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Поява нових методів обробки та поширення інформації впливає на ефективність маркетингової діяльності. Стандартні інформаційні канали змінились, що стало поштовхом у розвитку цифрового маркетингу. Зважаючи на це, змінилась роль маркетингу щодо просування товарів на ринок і розвитку бізнесу в цілому. Попередні етапи функціонування економіки, і зокрема малого та середнього бізнесу, характеризувались принципом «створення/виробництво-продаж/збут», а всі зусилля були сконцентровані на зменшенні витрат, логістиці, ситуації на різних видах ринків тощо. На відміну від цього етапу, епоха розвитку цифрового маркетингу вимагає проаналізувати запити та вимоги споживачів, реалізувати підприємницьку діяльність за принципом клієнтоорієнтованості.

У розкритті змісту парадигми цифрового маркетингу варто уточнити зміст поняття «цифровізація». Цифровізацією є процес застосування цифрових, інформаційно-комунікаційних технологій та інформації щодо доходів, удосконалення підприємницької діяльності, трансформації бізнес-процесів, формування середовища цифрового бізнесу, оцифрування можливих процедур та операцій тощо. З цього визначення випливає, що цифровий бізнес – це побудова кардинально нових ланцюгів вартості, ресурсів і можливостей для підприємницької діяльності, що неможливі для традиційного підприємництва. Важливим узагальненням з представлених тлумачень є наступне: цифра у сучасному суспільстві є не річчю, а процесом.

З поданого вище випливає, що цифровий маркетинг інтегрує інтернет-маркетинг (цифровий канал залучення та утримання клієнта, SEO-просування сайтів, контексти, вебінари, і загалом усі канали, що є доступними для користувачів тільки у мережі Інтернет), рекламу, прощтовхування поза мережею та у мережі товарів та реклами.

Згідно із широким трактуванням цифрового маркетингу, його можна вважати різновидом маркетингової діяльності, яка зі різними цифровими каналами і цифровими методами уможливує адресну взаємодію із цільовою аудиторією та ринковими сегментами як онлайн, так і офлайн.

Цифровим маркетингом можна вважати сукупність маркетингових дій сучасного світу. Водночас, цифровий маркетинг виступає дуальним явищем, оскільки має гібридний характер: певна частка функцій реалізується онлайн, а решта – в офлайн-середовищі.

Враховання сукупності запропонованих характеристик цифрового маркетингу, дає змогу конкретизувати зміст його парадигми: створення прозорої системи відносин зі споживачами та швидко розповсюджувати інформацію завдяки інформатизації та мережевим комунікаціям; розширення можливостей сегментації цільової аудиторії споживачів, навіть забезпечуючи масову персоналізацію на основі технологій баз даних; надання бізнес-структурам можливостей щодо максимального задоволення попиту існуючих або майбутніх потенційних споживачів.

Підсумовуючи результати дослідження різних підходів у визначенні поняття «цифрового маркетингу» та його парадигми, можна констатувати, що спільним у переважній більшості поглядів є твердження про те, що це сукупність способів та інструментів просування послуг або товарів на ринках із застосуванням різноманітних технологій.

З цього випливає, що основними перевагами цифрового маркетингу є його інтерактивність у залученні споживачів для активної взаємодії із бізнес-структурами, ліквідації територіальних обмежень в реалізації маркетингової мети, полегшення доступу до Інтернет-ресурсів підприємства, можливості оцінити дієвість маркетингових механізмів та заходів, використання маркетингу в управлінській діяльності в реальному часі.

За результатами аналізу наукових фахових джерел визначено, що цифровий маркетинг активно звертається до мобільних технологій, хмарних технологій, бізнес-аналітики тощо.

У практиці підприємницької діяльності не існує можливостей одночасного використання всіх інструментів цифрового маркетингу, і це має позитивного впливу на ефективність діяльності. Парадигма цифрового маркетингу акцентує на тому, що вибір необхідного інструменту є залежним від мети та потенціалу бізнесу (великого, середнього або малого). На сучасному етапі бізнес-структури мають можливість звертатись до цифрових –агентств, щоб забезпечити присутність та розвиток у цифровому просторі.

Зважаючи на подане вище, можна констатувати, що цифровий маркетинг оперує трьома складниками:

контентом – чати, блоги, дослідження, електронні бюлетені, публікації, електронні посібники, соціальні мережі, копії сторінок продажів, SEO;

дизайном – фотографії, зображення контенту, діаграми, відео, інфографіка;

статистикою – провідні показники ефективності, аналітика, конверсійні канали тощо.

Отже, темпи розвитку та застосування інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій сучасного глобалізованого суспільства стали детермінантами еволюції цифрового маркетингу у підприємницькій діяльності.

Вперше в історії підприємництва виникла можливість суттєвого впливу на цільові аудиторії, активізувати програми лояльності, посилення іміджу, реалізація сформульованих маркетингових цілей, зміцнення конкурентних позицій на ринку, підвищення ефективності підприємницької діяльності. У перспективі зазначені тенденції будуть посилюватись

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки в умовах конкуренції, переходу бізнес-структур в онлайн середовище, дає змогу забезпечити дієвий механізм збільшення прибутків підприємств, зростання темпів розвитку.

Сучасна парадигма цифрового маркетингу інтегрує декілька галузей наукових досліджень і є рушійною силою суспільних економічних перетворень.

Здійснене дослідження дозволило уточнити сутність понять «цифровізації» та «цифрового маркетингу», зміст парадигми цифрового маркетингу, визначити на яких засадах ґрунтується і які поведінкові компоненти передбачає.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є аналіз успішної реалізації цифрового маркетингу у бізнес-структурах різного масштабу, досвід використання інструментів цифрового маркетингу в управлінській діяльності.

### Література

1. Гриценко С. І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1(30). С. 29-31
2. Мушка Д. В., Бондаренко В. М., Попадинець Н. М. Сутність та еволюція digital-маркетингу. *Регіональна економіка* 2021, №2. С.200-204. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-18>
3. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*: зб. наук. пр. 2015. № 12. С. 362-371. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54)
4. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(2). С. 20-25.
5. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf)
6. Boue C., Schaible S. (2015) Die Digitale Transformation der Industrie [The digital transformation of industry]. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie [Roland Berger Strategy Consultants and Federal Association of German Industry], pp 4-24.
7. Brennen, S. & Kreiss, D. (2014). Digitalization and Digitization. Culture Digitally. Retrieved from <http://culturedigitally.org/author/scottbrennen/>.
8. Chaffey D., Ellis-Chadwick F., Johnston K., Mayer K. Digital Marketing – Strategy, Implementation and Practice / 5th revised edition. United Kingdom, 2012. 698 с.
9. Chapco-Wade, C. (2018). Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: What's the Difference? Retrieved from <https://medium.com/@colleenchapco/digitizationdigitalization-and-digital-transformation-whats-the-difference-ef1d002fbdf>
10. Kamal Y. Study of Trend in Digital Marketing and Evolution of Digital Marketing Strategies. 2016. DOI: <https://doi.org/10.4010/2016.1298>
11. Morozan C., Enache E., Vechiu C. Evolution of digital marketing. MPRA: Website. 2009. URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/13725>

### References

1. Hrytsenko, S. I. Tsyfrovyi marketynh – nova paradyhma rozvytku osvitykh klasteriv v umovakh hlobalizatsiyi. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy* – Bulletin of Economic Science of Ukraine, 2016, 1(30), 29-31.
2. Mushka D. V., Bondarenko V. M., Popadynets N. N. The essence and evolution of digital marketing. *Regional Economy* 2021, No. 2. S.200-204. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-18>
3. Oklander, M. A., & Romanenko, O. O. Spetsyfichni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid internetmarketynhu. In *Ekonomiczny visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivivs'kyu politekhnichnyy instytut»* [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»]: 2015, Vol. 12 (pp. 362-371). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54).

4. Ruban, V. V. Tsyfrovyi marketynh: rol' ta osoblyvosti vykorystannya. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi* – Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy, 2(2), 2017. P. 20-25.
5. Yatsyuk, D. V. Tsyfrovyi marketynh: maybutnye marketynhovyykh komunikatsiy v brendynhu. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* – Investments: practice and experience, 7. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf).
6. Boue' e C., Schaible S. () Die Digitale Transformation der Industrie [The digital transformation of industry]. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie [Roland Berger Strategy Consultants and Federal Association of German Industry], 2015, pp 4-24.
7. Brennen, S. & Kreiss, D. Digitalization and Digitization. *Culture Digitally*. Retrieved from <http://culturedigitally.org/author/scottbrennen/2014>.
8. Chaffey D., Ellis-Chadwick F., Johnston K., Mayer K. *Digital Marketing – Strategy, Implementation and Practice* / 5th revised edition. United Kingdom, 2012. 698 c.
9. Chapco-Wade, C. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: What's the Difference? Retrieved from <https://medium.com/@colleenchapco/digitizationdigitalization-and-digital-transformation-whats-the-difference-eff1d002fbdf>. 2018.
10. Kamal Y. Study of Trend in Digital Marketing and Evolution of Digital Marketing Strategies. 2016. DOI: <https://doi.org/10.4010/2016.1298>
11. Morozan C., Enache E., Vechiu C. Evolution of digital marketing. MPRA: Website. 2009. URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/13725>



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-42>

УДК 339.138:332.146.2(045)

Оксана ЯКУШЕВСЬКА

Вінницький торговельно-економічний інституту ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0001-9351-4200>

e-mail: [ksynia.82@ukr.net](mailto:ksynia.82@ukr.net)

## ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕТОРІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ МАРКЕТИНГУ

*У статті розкрито сутність маркетингових інструментів залучення інвестицій на територію. Розглянуто концепцію маркетинг-мікс у територіальному маркетингу та визначено проблеми і перспективи її використання в Україні.*

*Ключові слова: інвестиційна діяльність; територіальний маркетинг; територіальний продукт; управління територією.*

Oksana YAKUSHEVSKA

Vinnitsia Institute of Trade and Economics SUTE

## ATTRACTING INVESTORS IN TERRITORIAL MARKETING

*In the conditions of economic instability caused by the spread of the COVID-19 pandemic and military actions by the Russian Federation on our territory, local government authorities feel the impact of the "belt-tightening" strategy implemented by the central government. Faced with their own financial difficulties, the center reduces transfers, which were previously the main source of funds for supporting infrastructure and overall urban development. Therefore, territorial bodies aspiring to development must actively work on creating a positive image of their territory to diversify sources of capital and attract new investors.*

*In this context, territorial marketing to attract investors is promotion (advertising). In turn, promotion is the fourth element of the implementation of territorial marketing, but it requires utilizing the entire marketing mix (the "4P" concept).*

*When considering the first element of the implementation of territorial marketing, it is worth mentioning that many regions of our country can offer themselves to investors through so-called territories with preferential investment regimes. Thus, the task of forming the "territory for the investor" product will include two main components: the territory as a whole and territories with special regimes.*

*To conduct pricing effectively, it is necessary to have a good understanding of investment projects and possess up-to-date information about the market. "Place" - location or placement - is the most complex and difficult concept in territorial marketing. While the placement of the territory cannot be controlled, the flow of resources passing through this territory, forming growth points, can be managed.*

*Certainly, in business, promotion and advertising activities are more technologically advanced than in the public sector, but this is quite natural. There will be no significant differences because attracting a professional from the advertising market for government or local self-government is easier than a marketer working with the strategic block. However, if private practices and techniques are quite successful, more conceptual issues of promotion significantly lag behind.*

*As in business, in territorial product management, it is advisable to use all available means, even if it is a small budget for advertising and a few exhibitions per year. However, marketing of territorial products, especially in attracting investors, is a complex task that is effectively solved comprehensively and sequentially, guided by the marketing mix.*

*Keywords: investment activity; territorial marketing; territorial product; territory management.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Залучити на свою територію інвесторів – одне з базових завдань маркетингу в системі територіального управління. Територіальний маркетинг – дуже цікава та перспективна галузь маркетингу, що сьогодні в Україні не отримала належного розвитку.

Об'єктивно технології та інструменти в управлінні генеруються та активно розвиваються у бізнес-середовищі і тільки потім переносяться у публічний сектор економіки та в систему державного управління (звичайно, є винятки). В Україні маркетинг поступається кращим світовим зразкам, тому досить часто йому нема чого запропонувати менеджменту територіальних об'єктів (територіальних громад, міст, регіонів). Крім того, в нашій державі недостатньо фахівців, що мають досвід роботи у державному управлінні та некомерційному маркетингу, особливо на керівних посадах. Однак, запит на територіальний маркетинг поступово формується, навіть за відсутності якісної пропозиції.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Про територіальний маркетинг написано вже багато наукових і навчальних видань, не кажучи про періодику. Нині в Україні доступні перекладні джерела про маркетинг міськ, а також роботи вітчизняних авторів. Втім, в умовах нестабільності політичної та економічної ситуації в країні виникає потреба подальшого дослідження та удосконалення набору маркетингових інструментів залучення інвестицій для розвитку території.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Важливо відзначити основних споживачів територіального продукту, що визначають його зміст та специфіку, формують різні види територіального маркетингу. Їх досить багато, але виділимо трьох

ключових, не пов'язаних із суб'єктом управління (у публічному управлінні часто суб'єкт та об'єкт управління дещо збігається; умовно, керівник підрозділу із залучення інвестицій місцевої адміністрації одночасно є мешканцем території).

По-перше, це фізичні особи, теперішні чи перспективні мешканці території. Вони розглядають територію як місце, що задовольняє їхні потреби у постійному проживанні, роботі, вихованні дітей, одержанні муніципальних та державних послуг тощо.

По-друге, це фізичні особи, які приїжджають на територію тимчасово, переважно як туристи (гості). Тут територіальний маркетинг може розглядатися як маркетинг туристичного продукту, що пропонується територією. Оцінюється за аспектами – транспортна доступність, якість послуг сфери гостинності, наявність унікальних туристичних пропозицій (пам'ятки, програми перебування) тощо.

По-третє, це юридичні особи, нинішні чи потенційні інвестори цієї території. Іншими словами, це бізнес, який хоче працювати тут, не тільки реалізуючи, а й виробляючи власний продукт на цій території. Їх цікавить потенціал території, як комфорт ведення справи – наявність та вартість виробничих ресурсів, заходи адміністративного регулювання бізнесу, спеціальні режими для інвесторів тощо. З урахуванням високого рівня конкуренції за інвесторів, коли є низка територій, пристосованих до ведення господарської діяльності (спеціальні економічні зони, технопарки), виникає питання про здійснення грамотного маркетингу, щоб забезпечити гарний результат у цій гонці «за інвестором». Водночас є територіальні об'єкти, де спостерігається зниження інвестиційної активності та погіршення соціально-економічного розвитку в цілому. Зокрема, більшість інвестицій щороку надходять у обласні центри, які сукупно з прилеглими до них адміністративними районами отримують близько 90% іноземних інвестицій у регіон, тоді як віддалені від них райони отримують у рази менші обсяги інвестицій. Наведені вище обставини потребують виважених управлінських рішень та застосування нових інструментів залучення інвестицій у такі громади [5].

#### Формулювання цілей статті

Метою статті є розкриття сутності маркетингових інструментів залучення інвестицій у територіальному маркетингу та обґрунтування доцільності їх застосування для покращення інвестиційного клімату в Україні.

#### Виклад основного матеріалу

В умовах економічної нестабільності, спричиненої поширенням пандемії COVID-19 та військовими діями російської федерації на території нашої держави, місцеві владні органи відчують вплив стратегії «затягування пасків», що впроваджується центральним урядом. Зіткнувшись із власними фінансовими труднощами, центр скорочує трансферти, які раніше були основним джерелом коштів для підтримки інфраструктури та загального розвитку міст. У зв'язку з цим територіальні органи, які прагнуть до розвитку, повинні активно працювати над створенням позитивного іміджу своєї території, з метою диверсифікації джерел капіталу та залучення нових інвесторів [4].

При цьому територіальний маркетинг для залучення інвестора – це просування (реклама). Поки що таке розуміння територіального маркетингу перебуває у стадії формування. В свою чергу, просування (частинною якого реклама) є четвертим елементом комплексу реалізації територіального маркетингу, проте займатись потрібно всім маркетинг-міксом (концепція «4P»).

Розглядаючи перший елемент територіального маркетингу доцільно згадати про те, що низка регіонів нашої країни може пропонувати себе інвесторам за допомогою так званих територій з пільговим інвестиційним режимом:

- Спеціальні індустріальні зони виявляються оптимальними у регіонах, що переживають економічну депресію, і мають наявний промисловий потенціал, такі як Запорізька, Дніпропетровська, Донецька, Кіровоградська, Луганська, Черкаська області. Метою цих територій є створення робочих місць, сприяння розвитку інфраструктури та підвищення загального соціально-економічного рівня регіонів.
- Спеціальні експортні зони рекомендовано розташовувати у прикордонних областях України: Волинській, Закарпатській, Чернігівській, Чернівецькій, Херсонській. Основною метою функціонування таких територій є сприяння промислового та комерційного експорту.
- Спеціальні високотехнологічні зони призначені для стимулювання високотехнологічного розвитку та виробництва з високою доданою вартістю. Ці території також потребують наявності суб'єктів регіональної інноваційної системи, таких як університети, науково-дослідні інституції, технологічні виробництва. Сильний інноваційний потенціал присутній у містах Києві, Харкові, Дніпрі та Львові [3].

Тим самим, завдання формування продукту «територія для інвестора» включатиме два основних компоненти: територія в цілому та території зі спеціальними режимами. Питання вибудовування правильного співвідношення між цими двома типами продуктів не просте, тому що, кажучи мовою комерційного маркетингу, чим ширша «асортиментна лінійка» (кількість таких спеціальних територій), тим складніше споживачеві зробити правильний вибір, і тим вища ймовірність канібалізму.

Крім того, саме створення різноманітних «зон» недостатньо обґрунтовується з точки зору ринку, адміністрації та урядування міст і регіонів. Вони мають вкрай обмежений досвід проведення маркетингових досліджень власного конкурентного середовища. Крім того, відсутність аналітичної бази та системної роботи з «продуктами для інвестора» негативно позначається на їх якості та затребуваності.

У подібних ситуаціях, в бізнесі топ-менеджери запускають заходи, компенсуючи проблеми продукту за допомогою рекламної активності, що змусить покупця зробити вибір на їхню користь. У багатьох випадках такі рішення приречені на невдачу. Подібну схему більш-менш ще можна використовувати на ринках B2C (особливо для товарів ситуативного попиту), проте вже на B2B ринках рекламою проблеми з продуктом вирішити не можливо. Для інвестора вибір території – це важливе та довгострокове завдання, тому якщо продукт не відповідає ринку, не «упакований» належним чином, то шанси залучити відповідального та потужного інвестора різко знижуються. Як результат, наповнення «зон» забезпечується за рахунок мікробізнесу та «перетягування» перспективних проєктів місцевого великого бізнесу на територію незалежно від економічної обґрунтованості такого рішення, іноді трапляються явні приписування та імітація діяльності.

Крім того, неефективна робота з територіальним продуктом сильно позначається на якості наповнення «зон», відсутності в них справжніх «якорів». Зниження бар'єрів входу (низький рівень конкуренції між заявками) призводить до падіння якості інвестиційних проєктів, які отримують підтримку. З'являються «заздалегідь проблемні» резиденти, що мають низькі шанси довести проєкт до стадії запуску, а значить, високу ймовірність труднощів відповідальних органів зі звітністю та «картинкою», при цьому самі «зони» слабо наповнені і не досягають мети свого створення.

Все це – питання продуктової політики – як правильно вибудувати лінійку, якими якостями наповнити продукти, щоб зробити їх привабливими та уникнути канібалізму, як «відбудувати» власний територіальний продукт для інвестора, відмінний від конкурентів. В адміністраціях складно знайти хорошого маркетолога, а в консалтингу немає розуміння, як функціонує система державного управління інвестиційною діяльністю. У зв'язку з цим, найбільшого побоювання викликає той факт, що захоплюючись просуванням територій зі спеціальними режимами (крокуючи в управління проєктами), втрачається розуміння єдиної стратегії формування територіального продукту як такої (управління процесом). Це може призвести до негативного сценарію розвитку інвестиційної діяльності.

Так само, як у бізнесі, починати маркетинг потрібно з продукту: регулярно моніторити ринок, формувати та перевіряти гіпотези, будувати «лінійку продуктів», розвивати їх корисні якості. Тоді, можливо, інвестор купить територіальний продукт – умовно «побудує завод» саме на цій території, але тільки тоді, якщо його влаштує ціна.

Ціна територіального продукту – питання, яке у вітчизняному управлінні не вирішено навіть теоретично, не кажучи вже про його практичне застосування. Прорахувати всі витрати, які понесе «покупець території» досить важко, якщо йдеться про інвестора. Проте це важливо робити, інакше, як визначити конкурентну ціну? Вона повинна бути вигідна, причому як у абсолютній величині (порівняння витрат і доходів), так і відносній (порівняно з аналогічними пропозиціями). Для того, щоб грамотно здійснювати ціноутворення, необхідно добре орієнтуватися в обґрунтуванні інвестиційних проєктів і володіти актуальною інформацією про ринок (пропозиції інших територій країни, та навіть найближчих зарубіжних держав).

З першим завданням уповноважені органи та фахівці зазвичай справляються добре та професійно, проте друге – майже завжди випадає з поля зору. Будь-який маркетолог знає, що на висококонкурентному ринку знання цін (а краще системи ціноутворення) гравців є необхідною умовою ефективної роботи. При цьому є низка статей де порівнюються умови функціонування «територій для інвесторів», звідти можна отримати інформацію про стан ринку.

Використання такої інформації при розрахунку податкових пільг та економічних преференцій із урахуванням якісних характеристик самого продукту (будь-який територіальний продукт сильно диференційований) – вищий пілотаж, який у вітчизняній практиці поки не спостерігається. Це призводить до того, що територія не може чітко пояснити – чому інвестор повинен за критерієм ціни «купити» саме її пропозицію – переконати, що співвідношення ціна/якість оптимальне, або, що продукт такий собі, зате дешевше не знайдете (тут також працює «економ сегмент»). Інвестор рахує самостійно, отже, сторона, що продає територіальний продукт, втрачає ініціативу в переговорах.

Базова ціна – лише початок роботи. Далі – гнучке ціноутворення, з конкретними знижками та типами клієнтів, і навіть системою бонусів. Все це можна реалізувати стосовно територіального продукту, це оцінить покупець (інвестор). Тому доцільно над цим працювати. Або мати такі компенсації або ж їх купувати.

Те, що у концепції маркетинг-мікс називається «Place» - місце розташування або розміщення. Локалізація – найскладніше та важко обумовлене поняття у територіальному маркетингу. Не заглиблюючись у теорію відзначимо, якщо ми розуміємо під територією регіон, місто чи територіальну громаду, то орган, що фізично здійснює управління її не обирає (це не бізнес-рішення – де розмістити торговий центр чи склад). Не можна керувати локалізацією території, проте можна керувати потоками

ресурсів, що проходять через цю територію, формуючи точки зростання. Це важливо для інвестиційної діяльності. Через те, завдання територіального маркетингу полягає у створенні умов для підвищення привабливості території не як місця її фізичного розташування, а як місця тяжіння потоків ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності.

Якщо ж мова йде про локальні території – місця скупчення «зон зі спеціальним режимом інвестування», то тут цілком конкретне та зрозуміле вищезгадане завдання. Потрібно обґрунтування – десь у межах регіону країни запустити цю «зону», щоб досягти максимального ефекту. Тут є щось подібне до завдання розміщення магазину, проте, вивчаючи проблему з різних позицій, розуміємо, що це не про загальноекономічний оптимум. Екстремум оптимальної локації доцільно шукати з урахуванням багатьох параметрів, зокрема й соціальних (наприклад, забезпечення зайнятості на менш розвинених територіях). Можна також зібрати, оцифрувати та застосувати математичні підрахунки аналогічні тим, що використовуються при виборі локалізації точок роздрібного продажу.

На жаль, в Україні на практиці з цим елементом маркетинг-міксу робота поки що системно не побудована. Ще один важливий момент – у «Place» також включається аспект дистрибуції продукту. Тобто, як організовані канали збуту. При продажу території для інвестицій – це дуже нетривіальне питання. Поки що регіони, міста та територіальні громади займаються «реалізацією» пропозиції досить консервативно – умовно прямі продажі в основному у своєму регіоні, робота на профільних заходах, у тому числі бізнес-місіях, це, мабуть, весь стандартний набір. Активності та креативу мало, особливо при взаємодії з «сирою базою». Якщо обсяг пропозицій досить великий, то цього недостатньо. Страждають продажі іноземним інвесторам, що, характерно для українського бізнесу, який набагато гірше працює з експортними напрямками, ніж на внутрішньому ринку.

Стосовно просування ситуація в цілому непогана, особливо у порівнянні з попередніми блоками. Зараз майже всі території з високим рівнем соціально-економічного розвитку створили якісні сайти, що просувають їх інвестиційний потенціал, мають базовий набір рекламної та сувенірної продукції, хорошу поліграфію. На високому рівні реалізовується виставкова діяльність, якщо йдеться про просування. Території-лідери роблять ефективний промоушн через паблісіті, публікації у спеціалізованих виданнях. Більшість розвиває пул журналістів, які насичують ринок «потрібною» інформацією із професійним рівнем подачі. Поступово підтягується робота з просування територій як об'єкта інвестицій у соціальних мережах, підключають блогерів, хоча поки що поширена практика «роботи на результат» – накрутки різного типу, які повинні демонструвати нібито існуючий інтерес до продукту.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Звичайно, у бізнесі просування та рекламна діяльність випереджають публічний сектор технологічно, проте це цілком природно. Суттєвих розбіжностей не буде, тому що залучити професіонала з рекламного ринку для органів державної влади або місцевого самоврядування простіше, ніж маркетолога, який працює зі стратегічним блоком. Однак якщо з приватними практиками та техніками все досить непогано, то більш концептуальні питання просування істотно відстають. Розглянемо брендинг територій.

В Україні відомих фахівців, які працюють із територіальними брендами, можна перерахувати на пальцях однієї руки. Якщо ж говорити про бренд не локальних територій (міст), а протяжних у просторі (регіонів) та розробку бренду по залученню інвесторів (орієнтація на населення або туристів досягається простіше), то знайти кваліфіковану команду мега складно. При цьому ймовірніше цій команді доведеться працювати з дуже слабким та розмитим образом, оскільки з точки зору бізнес-привабливості деякі регіони не володіють хорошою базою для індивідуалізації та «відбудови». Ця проблема знайома всім фахівцям зі стратегічного планування територій - досліджуючи результати цілепокладання верхнього рівня (місії) без прямої вказівки іноді складно зрозуміти про який власне регіон йдеться - вони подібні. Якщо в місію можна покласти ідею унікальності території, тоді як інвестиційний бренд – набагато конкретніша конструкція, що апелює переважно раціональним мисленням. При цьому бренд дуже важливий – у великому потоці інформації сильний бренд – це потужний магніт для клієнтів. Враховуючи, що території просувають себе як місце для інвестицій у цілому та свої окремі спеціальні «зони», виникає потреба у побудові парасолькового бренду. Із таким завданням не справлялися навіть корпорації зі світовим ім'ям. Тому вирішувати його без професіоналів – ризиковано. В будь-якому випадку це краще, ніж не займатися брендом територіального продукту взагалі, таким чином знижуючи потенціал розвитку регіону, міста чи територіальної громади.

Як і в бізнесі, в управлінні територіальним продуктом доцільно використовувати всі доступні кошти, навіть якщо це невеликий бюджет на рекламу та кілька виставкових заходів на рік. Однак маркетинг територіального продукту, особливо в залученні інвесторів – складне завдання, ефективне вирішення якого здійснюється комплексно та послідовно. Таку системність і задає вищезгаданий маркетинг-мікс.

#### **Література**

1. Васильєв О. Л. Публічне управління інвестицій місцевих громад в умовах євроінтеграції України. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. Спецвипуск. С. 27-30.

2. Малишівський Т. В., Стефінін В. В. Система інструментів інвестиційної політики на місцевому рівні: теоретичний аспект. Актуальні проблеми розвитку регіону. 2021. Вип. 17(1). С. 173-183.
3. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/novi-specialni-ekonomichni-teritorii-zabezpecat-1-dodatkovogo-prirostu-vvp-soricno/>
4. Федорчак О. В., Іщенко Г. О. Маркетингові інструменти залучення інвестицій у територіальні громади // Демократичне врядування : наук. вісн. Вип. 1(25) / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. URL : [www.dv.lvivacademy.com](http://www.dv.lvivacademy.com).
5. Якимчук А. Ю. Стратегічні основи інвестиційного забезпечення територіальних громад. Вісник НУВГП. 2021. Вип. 1(93). С. 240-254.

#### References

1. Vasyliov O. L. Publichne upravlinnia investytsii mistsevykh hromad v umovakh yevrointehratsii Ukrainy. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. 2022. Spetsvyypusk. S. 27-30.
2. Malyshevskiy T. V., Stefinin V. V. Systema instrumentiv investytsiinoi polityky na mistsevomu rivni: teoretychnyi aspekt. Aktualni problemy rozvytku rehionu. 2021. Vyp. 17(1). S. 173-183.
3. Ukrainskiy instytut maibutnoho. URL: <https://uifuture.org/publications/novi-specialni-ekonomichni-teritorii-zabezpecat-1-dodatkovogo-prirostu-vvp-soricno/>
4. Fedorchak O. V., Ishchenko H. O. Marketynhovi instrumenty zaluchennia investytsii u terytorialni hromady // Demokratychnе vriaduvannia : nauk. visn. Vyp. 1(25) / za zah. red. chl.-kor. NAN Ukrainy V. S. Zahorskoho, dots. A. V. Lipentseva. Lviv : LRIDU NADU, 2020. URL : [www.dv.lvivacademy.com](http://www.dv.lvivacademy.com).
5. Iakymchuk A. Yu. Stratehichni osnovy investytsiinoho zabezpechennia terytorialnykh hromad. Visnyk NUVHP. 2021. Vyp. 1(93). S. 240-254.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-43>

УДК 351.330

Олександр ДОРОФЄЄВ

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8608-0501>

Віталій ПАШНЄВ

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0005-3879-2650>

## ПОНЯТТЯ ТА СТРУКТУРА МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Існування держави без державного управління, за допомогою якого вона транслює свою волю безглуздо і просто неможливе. Це свого роду важіль, за допомогою якого можна здійснювати регулювання. Державне управління покликане активізувати та актуалізувати використання всіх видів наявних ресурсів, відкриваючи нові можливості, створюючи стимулюючі умови, підтримуючи сприятливе середовище для підвищення ефективності господарювання та зростання якості життя населення. При цьому дається взнаки певна залежність між повнотою реалізації накопиченого потенціалу та якістю державного управління. Воно проявляється в наступному: що вище професійний рівень управління, то краще використовується та примножується наявний потенціал. Таким чином, рівень реалізації власного потенціалу залежить від рівня державного управління. Цей взаємозв'язок обумовлюється закономірністю сучасного управління. Система державного управління формує механізм управління, причому з допомогою всіх основних елементів дій органів управління, цільових установок, принципів, функцій, структур, ресурсів, методів, технологій, інструментів управління. Можна сказати, що механізм управління не може існувати без цих системних компонентів, і в той же час без механізму управління немає системи управління як такої. В роботі проаналізовано трактування терміну «механізм державного управління» дослідниками. Наголошено що до структури механізму державного управління відносять практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей. Досліджено основні складові механізму державного управління та розглянута їх класифікація. Наголошено щодо розподілу механізмів державного управління залежно від суб'єктів державного управління, які їх застосовують. Визначено склад комплексного механізму управління, якому можуть належати: економічний, мотиваційний, організаційний, політичний та правовий механізми. Надане авторське бачення визначення терміну «механізм державного управління».

**Ключові слова:** управління, держава, влада, механізм, публічне управління.

Oleksandr DOROFYEV, Vitalii PASHNIEV

Poltava State Agrarian University

## THE CONCEPT AND STRUCTURE OF THE MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION

*The existence of a state without state administration is meaningless and simply impossible without the help of which it broadcasts its will. This is a lever with which regulation can be carried out. The State Administration is designed to activate and actualize the use of all available resources, opening new opportunities, creating stimulating conditions, and maintaining a favorable environment for increasing management efficiency and the population's quality of life. At the same time, a specific dependence is indicated between the full realization of the accumulated potential and the quality of public administration. It is manifested in the following: the higher the professional management level, the better the existing potential is used and multiplied. Thus, the realization of one's potential depends on the level of state administration. The regularity of modern management determines this relationship. The state management system forms a management mechanism and with the help of all the main elements of actions of management bodies, target settings, principles, functions, structures, resources, methods, technologies, and management tools. The control mechanism cannot exist without these system components, and at the same time, without the control mechanism, there is no control system. The paper analyzes the interpretation of the term "mechanism of state management" by researchers. It is emphasized that the structure of the mechanism of state administration includes practical measures, means, levers, and incentives, with the help of which state authorities influence society, production, and any social system to achieve the set goals. The main components of the state administration mechanism were studied, and their classification was considered. It emphasizes the distribution of state management mechanisms depending on state management that apply them. The composition of the complex management mechanism is defined, which may include economic, motivational, organizational, political, and legal mechanisms. The author's vision of defining the term "mechanism of state administration" is given.*

*Keywords:* management, state, power, mechanism, public administration.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Держава - є гарантом реалізації прав та зобов'язань, які беруть на себе люди в процесі взаємодії, а, отже, є ключовим і необхідним інститутом, що забезпечує і підтримує цю взаємодію. Існування держави без державного управління, за допомогою якого вона транслює свою волю безглуздо і просто неможливе. Це свого роду важіль, за допомогою якого можна здійснювати регулювання і в міру необхідного тиску на всіх учасників відносин, примушуючи таким чином дотримання прав і зобов'язань.

### Аналіз досліджень та публікацій

Серед вітчизняних науковців, які досліджують поняття «механізм публічного управління», а також його класифікацію, слід відзначити таких, як Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Білик, І. Ісаєнко, О. Ковалюк, Ю. Куц, А. Лис, О. Машков, Н. Нижник, О. Радченко, О. Руденко та інші.

Проблему механізмів державного управління вчені досліджували з погляду різних аспектів О. Коротич, П. Надолішній, Р. Рудніцька, О. Сидорчук, О. Стельмах, Ю. Сурмін, В. Цветков, В. Князєв, О. Кравченко, В. Малиновський, П. Надолішній, Ю. Сурмін, Ю. Ковбасюк, О. Федорчак.

Перед сучасною наукою управління стоїть завдання розробити механізми, які дозволять забезпечити найефективніше досягнення цілей. Слід зазначити, що поняття «механізм державного управління» поки що не набуло чіткого визначення та наочного відображення.

### Формулювання цілей статті

**Мета статті** провести аналіз трактування терміна «механізм державного управління» дослідниками, визначити основні компоненти структури механізмів державного управління.

### Виклад основного матеріалу

Базовим елементом терміну "механізм державного управління" є поняття самого механізму. Механізми бувають різні за конструкцією та призначенням, складають основу більшості машин, приладів та пристроїв. В економічній науці поняття «механізм» вживається в переносному значенні і означає «внутрішню будову, систему чогось». Скоріше цей термін запозичений із природничих та технічних наук.

"Механізм" з грецької мови перекладається як "зброя, машина" і на сьогодні має такі основні значення:

1. Пристрій передачі і перетворення рухів, у якому рух однієї чи кількох елементів викликає певні рухи других.

2. Внутрішній пристрій, внутрішня будова машини, обладнання.

3. Сукупність станів та процесів, з яких складається будь-яке фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне явище.

4. Система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності [1].

Управління є необхідним та обов'язковим атрибутом держави як складно-організованої соціальної системи. Ця найважливіша властивість соціальної системи зумовлена унікальною здатністю людини і суспільства в цілому «пізнавати природну та соціальну дійсність і вже відповідно до цього ставити цілі, організувати та регулювати свою свідомість, поведінку та діяльність.

Поняття «механізм державного управління» є похідним від понять «державне управління» та «механізм управління» і об'єднує комплекс утворюючих зміст ознак, а саме: вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на владну силу; заходи, засоби, методи, важелі, стимули, за допомогою яких такий вплив здійснюється [2].

У вітчизняній науковій думці є чимало трактувань "механізму державного управління", які являються широко вживаними, однак зміст і структуру його різні науковці та практики висвітлюють по різному.

В. Бакуменко в енциклопедичному словнику з державного управління зазначає, що сьогодні аспект взаємодії держави і громадянського суспільства в державному управлінні є дуже важливим на відміну від традиційного бачення державного управління як організаційного і регулювального впливу держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу [3]. Тобто це свідчить про трансформаційні процеси в державному управлінні, а саме перехід до публічного управління.

Вчені досить широко трактують механізм формування та реалізації державного управління як сукупність і логічний взаємозв'язок соціальних елементів, процесів і закономірностей, через які суб'єкт державного управління (його компоненти) охоплює потреби, інтереси й цілі суспільства в керівних впливах, закріплює їх у своїх управлінських рішеннях і діях та практично втілює в життя, спираючись на державну владу.

В.Б. Авер'янов, трактує поняття як «сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення» [4].

О. Білик механізм публічного управління визначає як оптимальне поєднання засад, притаманних товарному виробництву (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення), цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів. Також він зазначає, що державне регулювання та публічно-приватне партнерство доповнюють ринковий механізм, що сукупно створює основу для макроекономічних стратегій економічного розвитку країни загалом та окремих регіонів, громад.[5].

Н. Нижник та О. Машков зазначають, що «забарвлення» механізму державного управління визначає сукупність внутрішніх (коли йдеться про механізм управління організацією) та зовнішніх (коли говорять

про механізм взаємодії з іншими організаціями) чинників, а його складовими елементами є, зокрема, цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали [6].

О. Оболенський визначає, що механізмом публічного управління є система, яка забезпечує практичну реалізацію функції публічного управління з метою досягнення визначених цілей, яка характеризується власною структурою, методами, важелями, інструментами впливу на об'єкт управління за допомогою відповідного правового та інформаційного забезпечення. Науковці відзначають, що специфічною рисою публічного управління є механізм контролю суспільства над усіма органами державної влади і органами місцевого самоврядування, якого відповідно не має державне управління [7].

О. Оболенський класифікує такі механізми публічного управління:

- економічні, який формує механізм публічного управління за допомогою банківської, грошово-валютної, інвестиційної, інноваційної, кредитної, податкової політики;
- мотиваційні, які складаються з сукупності стимулів адміністративних і соціально-економічних стимулів, які спонукають посадових осіб до високоєфективної роботи);
- організаційні, які характеризують об'єкти, суб'єкти публічного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування;
- політичні, які визначають особливості формування через інструменти економічної, соціальної, фінансової, промислової політики;
- правові, які включають закони, постанови, укази, а також методичні рекомендації, інструкції тощо).

Л. Приходченко запропонувала класифікувати механізми публічного управління за специфікою їх застосування:

- зв'язок із процесами розроблення та ухвалення раціональних рішень;
- забезпечення практичного втілення (впливу на об'єкти управління);
- активізація властивостей суб'єктів управління як систем, здатних до саморозвитку [8].

О. Радченко стверджує, що механізмом державного управління називають «системну сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів в державі як продукт організованої людської діяльності, що має за мету реалізацію інтересів і потреб людей та вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу й регулювання суспільної життєдіяльності на основі усталених суспільних цінностей, норм і правил; є формою реалізацію функцій держави та має в якості суб'єкта органи державного управління» [9].

На думку науковця, механізму державного управління притаманні такі характеристики:

- а) оскільки держава є соціальним інститутом, створеним людьми, відтак і всі механізми держави є продуктом організованої людської діяльності;
- б) механізми державного управління завжди мають чітко визначену мету й носять функціональний характер, механізми державного управління передбачають цілеспрямований однобічний державний вплив на суспільно-політичні, економічні процеси з чітко визначеним вектором впливу;
- в) механізми державного управління зумовлюють жорсткі взаємозв'язки та правила взаємодії, усталеності керування процесу;
- г) функціонування механізмів державного управління в ідеалі націлене на певний автоматизм, закріплені вміння й навички державних службовців щодо виконання у певних ситуаціях відповідних їм дій;
- д) побудова механізмів державного управління носить структурно-функціональний характер;
- е) механізми державного управління мають системний вимір;
- є) механізми державного управління мають регуляторний вимір;
- ж) механізми державного управління мають ціннісний вимір;
- з) механізми державного управління мають проблемний вимір – за їхньою допомогою держава вирішує ту чи іншу проблему суспільного розвитку» [9].

До структури механізму державного управління вчені також відносять практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей [10] – рис. 1.

У літературі державного управління існують різні підходи щодо видів та класифікації механізмів державного управління. Ми згодні з думкою М. Брюховецької, що «від переваги акцентів на ті чи інші сфери управління механізм управління матиме свою назву» [11]. Залежно від того, які саме проблеми і як вирішуються із застосуванням конкретного державного механізму управління, він може бути складним (комплексним) і включати кілька самостійних механізмів.

О. Федорчак усі механізми державного управління поділяє на три типи: механізми-засоби (інструменти); механізми-системи (набір взаємопов'язаних елементів); механізми-процедури (послідовність певних перетворень) [12].





Рис. 1. Основні складові механізму державного управління [11]

Суб'єктом механізму державного управління є державні органи наділені владними повноваженнями, що представляють інтереси держави і рішення яких носять обов'язковий для суспільства характер, а також посадові особи, які мають чинну посаду державно-владні повноваження для регулювання суспільних відносин, а також різні державні установи, рішення яких не носять обов'язковий для суспільства характер, але ці установи можуть бути рупором держави для трансляції своєї волі.

Об'єктом механізму державного управління можуть виступати різні сфери суспільного життя, відносини в яких становлять інтерес для держави та їх регулювання необхідно на даний момент.

А. Коротич виділяє класифікацію механізмів державного управління залежно від суб'єктів керування [13]. Відповідно до цієї ознаки, в Україні механізми державного управління поділяються на такі, що здійснюються органами управління:

- вищого рівня (ЗСУ, Президентом, КМУ);
- обласного рівня (обласними радами, обласними державними адміністраціями (далі – ОДА);
- районного рівня (районними радами, районними державними адміністраціями);
- місцевого рівня (міськими, селищними, сільськими радами).

Отже, можемо сказати в підсумку, що механізм державного управління – це складно структурована, ієрархічно підпорядкована система впливу суб'єкта державного управління на об'єкт державного управління, яка має на меті приведення, релевантних на даний момент для держави, завдань у потрібний стан.



Рис. 2. Класифікація механізмів державного управління [12]

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Аналіз досліджень вчених щодо змістовного наповнення поняття «механізм державного управління» дозволив визначити механізм державного управління як складну систему, призначену для досягнення поставленої мети, яка має певну структуру, методи, важелі, інструменти на об'єкт управління з відповідним нормативно-правовим, фінансово-економічним та інформаційним забезпеченням.

#### Література

1. Економічна енциклопедія: У 3 т. / Відп. ред. С. В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. С. 355 – 372.
2. Державне управління: словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
3. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сумрін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сумріна. К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
4. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні : навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер.1998. 432 с.
5. Білик О. І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 177-180.
6. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навчальний посібник; за загл. ред. Н.Р. Нижник. К.: УАДУ, 1998. С. 37-49.
7. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: навчальний посібник. О.Ю. Оболенський, С.О. Борисевич, С.М. Коник. Київ : НАДУ, 2018. 76 с.
8. Приходченко Л. Л. Організаційно-правовий механізм забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади .Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 1. С. 59-65.
9. Радченко О. В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. Публічне управління : теорія та практика Харків: Вид-во АДНДУ, 2013. № 3(15). С. 19–25.
10. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2009. Вип. 2. С. 105-112.

11. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. - С. 25 – 28
12. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління . Демократичне врядування: наук. вісн. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 1. <http://www.academy.lviv.ua>
13. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України: монографія. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. 220 с

### References

1. Ekonomichna entsyklopediia: U 3 t. / Vidp. red. S. V. Mochernyi. K.: Vydavnychiy tsentr «Akademii», 2001. T. 2. S. 355 – 372.
2. Derzhavne upravlinnia: slovnyk-dovidnyk / za zah. red. V. M. Kniazieva, V. D. Bakumenka. K. : Vyd-vo UADU, 2002. 228 s.
3. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia / uklad.: Yu.P. Sumrin, V.D. Bakumenko, A.M. Mykhnenko ta in.; za red. Yu.V. Kovbasiuka, V.P. Troshchynskoho, Yu.P. Sumrina. K. : NADU, 2010. – 820 s.
4. Averianov V. B. Derzhavne upravlinnia v Ukraini : navch. posib. Kyiv: Yurinkom Inter.1998. 432 s.
5. Bilyk O. I., Lukashevska U.T. Sutnist, znachennia ta rozvytok publichnogo mekhanizmu. Ekonomika i suspilstvo. 2017. №12. S. 177-180.
6. Nyzhnyk N. R., Mashkov O. A. Systemnyi pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia : navchalnyi posibnyk; za zahl. red. N.R. Nyzhnyk. K.: UADU, 1998. S. 37-49.
7. Oporny konspekt lektsii z navchalnoi dystsypliny «Publichne upravlinnia»: navchalnyi posibnyk. O.Iu. Obolenskyi, S.O. Borysevych, S.M. Konyk. Kyiv : NADU, 2018. 76 s.
8. Prykhodchenko L. L. Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady .Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. 2009. Vyp. 1. S. 59-65.
9. Radchenko O. V. Rodovi oznaky katehorii «mekhanizm» v sotsialnykh naukakh. Publichne upravlinnia : teoriia ta praktyka Kharkiv: Vyd-vo ADNDU, 2013. No 3(15). S. 19–25.
10. Prykhodchenko L. Struktura mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia: vziaimozviazok komponentiv ta faktory vplyvu na efektyvnist. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. 2009. Vyp. 2. S. 105-112.
11. Briukhovetska N. Yu. Ekonomichnyi mekhanizm pidpriemstva v rynkovii ekonomitsi: metodolohiia i praktyka. Donetsk: ІЕП НАН України, 1999. - С. 25 – 28
12. Fedorchak O. V. Klyasifikatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia . Demokratichne vriaduvannia: nauk. visn. Lviv: LRIDU NADU, 2008. Vyp. 1. <http://www.academy.lviv.ua>
13. Korotych O. B. Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy: monohrafiia. Kh. : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 2006. 220 s

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-44>

УДК 339.9

Олег МИКИТИН

Національний університет «Львівська Політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-9016-6757>

e-mail: [oleh.z.mykityn@lpnu.ua](mailto:oleh.z.mykityn@lpnu.ua)

## ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

*У дослідженні привертано увагу до проблем і перспектив реалізації сталого стратегічного розвитку національної економіки. Саме тому метою статті є подальший розвиток методико-прикладних засад і підходів до аналізування впливу міжнародної конкуренції на стратегічний розвиток економіки країни. Узагальнено наукові погляди на тлумачення міжнародної конкуренції, зокрема за геополітичним, економічним, ресурсним, політичним та інституціональним підходами. Визначено головні чинники впливу міжнародної конкуренції на стратегічний розвиток національної економіки. Ідентифіковано та охарактеризовано тенденції міжнародної конкуренції і очікувані зміни у стратегічному розвитку економіки країни. Вказано на найбільш істотні прояви конкуренції, які стосуються глобального характеру міжнародної конкурентоспроможності, її багатоаспектності, динамізму та агресивності конкурентного суперництва, яке призводить до порушень в стійкості та рівновагах в економіці країн-конкурентів. Визначено напрями стратегічного розвитку національної економіки у залежності від впливу на неї факторів міжнародної конкуренції.*

*Ключові слова: конкуренція, міжнародна конкурентоспроможність, глобалізація, конкурентні переваги, національна економіка, стратегічний розвиток.*

Oleh MYKITYN

Lviv Polytechnic National University

## THE INFLUENCE OF INTERNATIONAL COMPETITION ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY'S ECONOMY

*The study draws attention to the problems and prospects of sustainable strategic development of the national economy. That is why the purpose of the article is the further development of methodological and applied principles and approaches to analyzing the impact of international competition on the strategic development of the country's economy. Scientific views on the interpretation of international competition are summarized, in particular, according to the geopolitical, economic, resource, political and institutional approach. The main factors of the influence of international competition on the strategic development of the national economy have been determined, namely in terms of the possible rapid accumulation of economic resources by the country, the availability of information about prospective and current needs of potential buyers, ensuring the country's competitiveness on the international market, the favorability of the national system of economic support and the development of factor competitive advantages.*

*The trends of international competition and expected changes in the strategic development of the country's economy have been identified and characterized, in particular in terms of such components as the technologicalization of the world economy, the blurring of global industry boundaries, the globalization of international competitive relations, the polarization of world market segments, the deregulation of world market segments. The most significant manifestations of international competition have been identified, which relate to the global nature of international competition, its multifacetedness, dynamism and aggressiveness of competitive rivalry, which leads to violations in stability and balance in the economies of competing countries. The directions of the strategic development of the national economy are determined, depending on the influence of factors of international competition on it.*

*Key words: competition, international competitiveness, globalization, competitive advantages, national economy, strategic development.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Одним з провідних завдань уряду кожної країни є слідування стратегічному курсу розвитку національної економіки. При тому враховуються сильні і слабкі позиції національного господарства, ситуація, яка складається на даний момент в системі міжнародного поділу праці, існуючі виклики та загрози, вплив і тиск конкуренції тощо. Відтак, на стратегічні орієнтири розвитку національної економіки впливає значна чисельність як внутрішніх (головно – можливостей і потенціалу), так і зовнішніх чинників (в основній мірі – викликів і загроз). Водночас, з-поміж них, найбільш впливовими традиційно вважаються фактори конкурентного потенціалу і конкурентних позицій. З іншого боку, вони також мають властиві їм обмеження, як правило, в найбільшій мірі обумовлені впливом параметрів міжнародної конкуренції.

Саме тому, питання і аспекти аналізування міжнародної конкуренції заради обґрунтування стратегічних пріоритетів, орієнтирів і цільових завдань забезпечення сталого довгострокового розвитку національної економіки країни, є своєчасними і набувають не аби якої актуалізації.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-методичні та методико-прикладні підходи до аналізування й оцінювання, з одного боку, міжнародної конкурентоспроможності національної економіки, а, з іншого боку, міжнародної конкуренції, визначення засад стратегічного менеджменту в цій сфері у значній мірі стали результатами досліджень і напрацювань таких науковців, як Л. Антонюк, К. Анапріюк [1], О. Гусенко [3,с.34-40], О. Кириченко [4,с.93-99], К. Нікітенко [6,с.140-146] та ін. Ідентифікації пріоритетів, цільових орієнтирів, механізмів, інструментів та засобів формування й впровадження державної політики забезпечення сталого і поступального розвитку економіки в середовищі гострої міжнародної конкуренції присвячені численні дослідження таких науковців, як Т. Васильців, М. Флейчук, Р. Лупак [2,с.10-19], О. Микитин [5,с.144-148], Т. Штець [7,с.14-19], О. Мульська, О. Левицька, Б. Семак [8,с.44-58] та ін.

### Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Водночас, середовище міжнародного бізнесу і міжнародної конкуренції швидкозмінне; постійно виникають та розвиваються нові фактори і чинники, які визначають як параметри конкурентних переваг, так і умови, в яких відбувається гостра конкуренція. Все це обумовлює постійну потребу в нових дослідженнях і в нових напрацюваннях у сфері аналізування впливу міжнародного конкурентного середовища на потенціал, ресурсні можливості та управлінські рішення в частині досягнення стратегічних пріоритетів, цілей і завдань стратегічного розвитку національної економіки, зокрема України.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є подальший розвиток методико-прикладних засад і підходів до аналізування впливу міжнародної конкуренції на стратегічний розвиток економіки країни.

### Виклад основного матеріалу

Конкуренція є необхідним елементом розвитку ринкових відносин та відмітною рисою функціонування економіки країни. Саме вона сприяє прогресу економіки країни і є однією з фундаментальних економічних категорій. Наявність конкуренції є інструментом забезпечення розвитку економіки країни, стимулювання суб'єктів господарської діяльності до конкурентної боротьби, підвищення якості продукції і зростання добробуту всього суспільства. Розглядаючи різні класифікаційні характеристики конкуренції відмітимо високу важливість та пріоритетність саме міжнародної конкуренції, яка визначає ступінь відносин із врахуванням внутрішньо та зовнішньоекономічних особливостей розвитку економіки країни.

Загалом існують різні тлумачення міжнародної конкуренції, що відрізняються геополітичними, економічними, ресурсними, політичними, інституціональними та іншими характеристиками (рис. 1). Так, згідно геополітичного підходу міжнародну конкуренцію розглядають як форму суперництва, що виникає у процесі конкурентних відносин і спрямована на досягнення цілей міжнародної економічної діяльності. Натомість економічний підхід визначає міжнародну конкуренцію як прояв конкурентних відносин на світовому ринку між його суб'єктами, цілі яких передбачають досягнення максимально можливих економічних результатів. Дотримуючись інституціонального підходу, під міжнародною конкуренцією слід розуміти прояв трансграничного виду взаємодії суб'єктів світового ринку, який характеризується певною структурою та технікою, наслідками й результатами, а також певними умовами й правилами його ведення. Згідно ресурсного підходу міжнародну конкуренцію слід тлумачити як спосіб розподілу світового ринку ресурсів, завдяки якому вдається визначити механізми доступу до ринків щодо забезпечення стратегічного розвитку.

Відмітимо, що центральною ідеєю теорії міжнародної конкуренції є тісний взаємозв'язок між конкурентною перевагою та умовами економічного розвитку країни. При цьому чинниками впливу міжнародної конкуренції на стратегічний розвиток економіки країни є (1) можливість швидкого накопичення економічних ресурсів країною, (2) доступність інформація про перспективні та поточні потреби потенційних покупців, (3) забезпечення конкурентоспроможності підприємств-постачальників на міжнародному ринку, (4) сприятлива національна система економічної підтримки і розвиток конкурентних переваг.

Необхідно розуміти, що міжнародна конкуренція має значний вплив на країни з вищим рівнем відкритості економіки. На відміну від внутрішньої конкуренції при міжнародній конкуренції конкурентна позиція національного виробника в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах і навпаки – піддається впливу її позицій в інших країнах. Відповідно за таких тверджень міжнародна конкуренція охоплює весь світовий ринок товарів, де виробники змагаються за збільшення обсягів продаж та кількості споживачів.

Прийнято звертати увагу на трансграничний характер конкурентних відносин між суб'єктами світового ринку та виділяють її як одну з ключових ознак міжнародної конкуренції. При цьому виділяється подвійний характер міжнародної конкуренції – як явища і як процесу міжнародної економічної діяльності. Відповідно міжнародну конкуренцію як явище міжнародної економічної діяльності слід розглядати як

форму суперництва суб'єктів світового ринку, що виникає у процесі їх трансграничної взаємодії і спрямована на досягнення цілей їх зовнішньоекономічної діяльності. Такі характеристики засвідчують залежність стратегічного розвитку економіки від трансграничної взаємодії суб'єктів світового ринку серед яких є внутрішні виробники продукції.



Рис. 1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «міжнародна конкуренція» з врахуванням аспектів стратегічного розвитку економіки країни

Щодо міжнародної конкуренції як процесу, відмітимо її прояв при розширенні трансграничної взаємодії суб'єктів світового ринку, що характеризує структуру економіки країни, результати її розвитку, а також умови його забезпечення, оскільки міжнародна економіка є полем перетину не лише інтересів товаровиробників, але й інтересів національного рівня. Сформувалась думка на суперечливій природі впливу міжнародної конкуренції на стратегічний розвиток економіки країни. Так, з однієї сторони, вона має вищий ступінь впливу в порівнянні із національною конкуренцією, що виражається у результатах економічної діяльності та вимогах до її управління серед суб'єктів господарювання на світовому ринку. З іншого боку міжнародна конкуренція як середовище ринкових відносин не є досконалим через наявність бар'єрів входження для іноземних учасників. Саме ринкові бар'єри спрямовані на послаблення рівня конкурентного суперництва.

Розглядаючи вплив міжнародної конкуренції на стратегічний економічний розвиток країни важливо відмітити низку бар'єрів, зокрема тарифні і нетарифні обмеження міжнародної торгівлі, демпінг, патентно-ліцензійний захист, державне субсидування окремих товаровиробників, монополізація ринків, змовини виробників, формування дискримінаційних умов для здійснення підприємницької діяльності.

Таким чином, вплив міжнародної конкуренції на стратегічний розвиток економіки країни найближчим часом буде формуватися за наступних тенденцій, як показано на рис. 2. Йдеться про технологізацію світової економіки, розмивання глобальних галузевих меж, глобалізацію міжнародних конкурентних відносин, поляризацію сегментів світового ринку, дерегулювання сегментів світового ринку. Відповідно за таких тенденцій варто очікувати структурних змін, що визначатимуть темпи зростання економіки країни, а саме: (1) посилюється розширення технологічних переваг вітчизняних виробників і збільшення обсягів виготовлення та реалізації продукції; (2) галузі економіки активно інтегруються у світові ланцюги виробництва і реалізації продукції, що формує нові межі коопераційних та транснаціональних відносин, пришвидшується впровадження прогресивних стандартів виробництва, (3) інтеграція планування і співробітництва вітчизняних підприємств на світовому ринку дозволяє протистояти іншим глобальним конкурентам, у контексті чого створюючи попит на уніфіковану, стандартизовану продукцію, (4) вітчизняні виробники отримують ширші конкурентні переваги у секторах ринку, де продається високовартісна і якісна продукція, (5) лібералізація світового співробітництва призводить до системних змін на внутрішньому

ринку країни та вимагає формування інституційної, виробничої, ринкової та іншої інфраструктури для отримання позитивних економічних результатів.

Важливою умовою визначення впливу міжнародної конкуренції виступатиме ефективність споживання продукції, яка все більшою мірою залежить від ефективності коопераційних зв'язків вітчизняних виробників, особливо в галузях із високим рівнем технологізації та зростанням доданої вартості виготовлення продукції.

В контексті визначення шляхів забезпечення стратегічного розвитку економіки країни варто виділити такі прояви міжнародної конкуренції: (1) одночасність міжнародної конкуренції, яка охоплює кілька елементів світового ринкового механізму, найважливішими з яких є витрати виробничого сектору, якість продовольчої продукції, інновації прогресивних галузей, створення ринкових бар'єрів для імпортерів, зміцнення економічної безпеки країни; (2) багатоаспектність характеру міжнародної конкуренції – вітчизняні підприємства мають брати до уваги, що вона може відбуватися на різних рівнях і на різних ринках, а їх діяльність виражається у покращенні зовнішньоторговельного сальдо країни; (3) динамізм міжнародної конкуренції – конкурентні позиції країн і розподіл сил на ринку змінюються з наростаючою швидкістю; (4) агресивність учасників світового ринкового суперництва, що пов'язана з порушенням рівноваги економік країн-конкурентів.

Відмітимо, що глобалізація міжнародних економічних відносин поживляє конкурентну боротьбу, яка за сучасних умов набуває нових форм, властивостей і якостей. Це підвищує невизначеність та зумовлює ймовірність розвитку кризових явищ на різних рівнях соціально-економічних систем, що об'єктивно потребує зміни засад управління підприємствами, регіональними та національними господарськими системами, висуваючи на передній план антикризовий аспект. Під впливом глобалізації кризові явища в контексті забезпечення стратегічного розвитку економіки країни набувають дедалі виразнішого затяжного, часто загальносистемного характеру, стають важко керованими. За таких економічних умов у країні жодне підприємство, галузь чи регіон не в змозі працювати стабільно й ефективно без залучення усіх можливих механізмів антикризового управління.

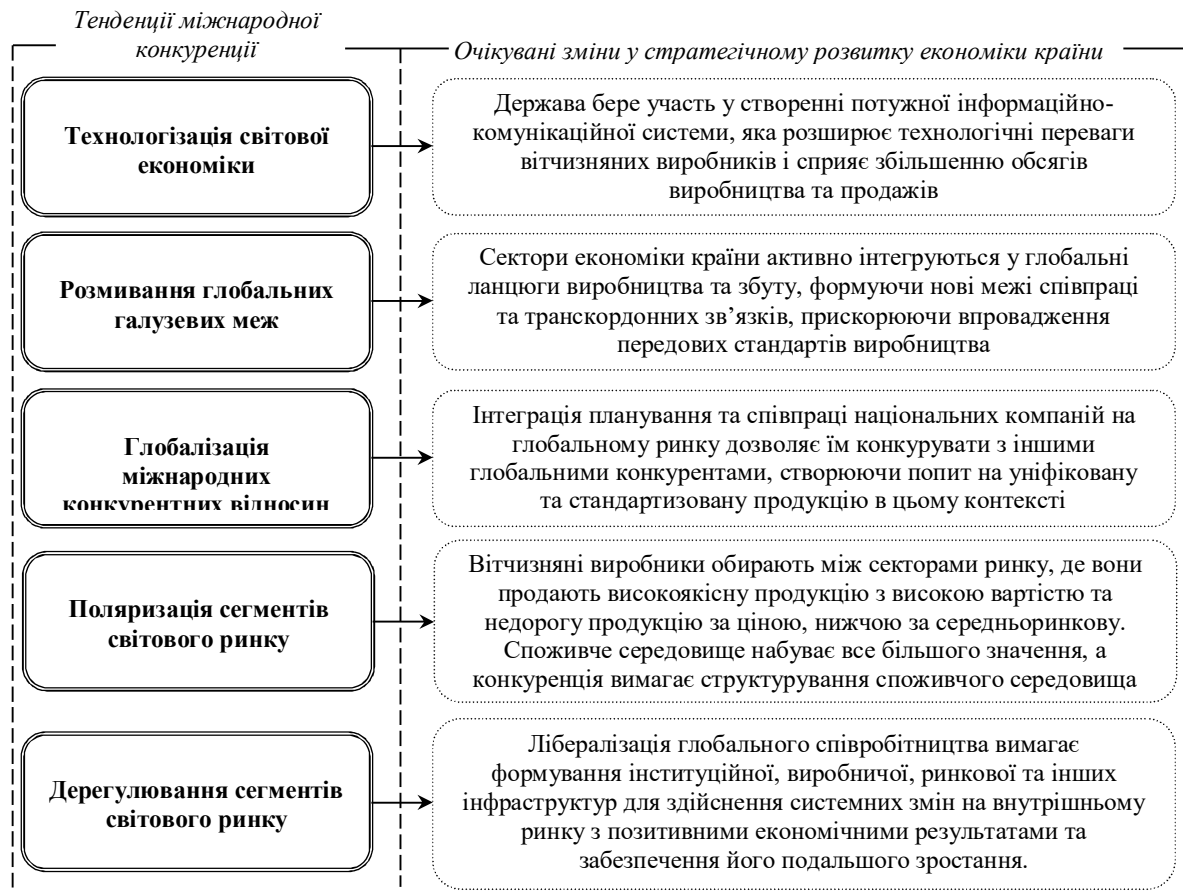


Рис. 2. Тенденції міжнародної конкуренції та очікувані зміни у стратегічному розвитку економіки країни

Варто наголосити, що серед специфічних рис міжнародної конкуренції в контексті формування параметрів стратегічного розвитку економіки країни виокремлюють такі: (1) відмінності країни у характері національних конкурентних переваг національних виробників; (2) незначний ефект від укрупнення

масштабів національних підприємств, галузевих секторів чи створення критично нових галузей економіки; (3) специфічність споживчих цінностей на світовому ринку та необхідність прийняття умов міжнародної конкуренції створюють передумови до внутрішніх інституційних та структурних реформ в економіці.

Загалом не існує єдиних міжнародно-правових норм, які б регулювали конкурентні відносини на глобальних ринках, оскільки міжнародно-правова практика є консенсуальною та базується на прецедентах. Водночас тенденція до розвитку міжнародної конкуренції вимагає достатнього рівня економічної безпеки, підтримки прогресивних національних виробників, високого ступеня захисту соціально-трудових прав населення та економічних інтересів споживачів, що вимагає від урядів або міжнародних регіональних об'єднань запобігання антиконкурентним діям або обмеження масштабів конкуренції на внутрішніх ринках.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Ключовими чинниками впливу міжнародної конкуренції на стратегічний розвиток національної економіки є ті, що позначаються на спроможності країни накопичувати економічні ресурси, доступності інформації про споживчі переваги, забезпеченні конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку, сприятливості національної системи економічної підтримки і розвитку факторних конкурентних переваг. При плануванні перспектив стратегічного розвитку економіки країни доцільно передусім враховувати зміни в технологізації світової економіки, розвитку глобальних галузевих мереж, поляризації світового ринку.

### Література

1. Антонюк Л. Л., Анапріюк К. А. Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023. № 8. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-01>.
2. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2017. Вип. 53. С. 10-19.
3. Гусенко О. С. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності України в умовах Європейської інтеграції. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 7 (296). С. 34-40.
4. Кириченко О. Ключові фактори системи управління якістю в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2 (70). С. 93-99.
5. Микитин О. Концептуальні положення валютної лібералізації та її взаємозв'язки з макроекономічними тенденціями. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1. С. 144-148.
6. Нікітенко К. Вплив глобалізації на міжнародну конкурентоспроможність туристичних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023. № 16. С. 140-146.
7. Lupak R., Shtets T., Vasylytsiv T. General aspects of state policy to ensure the digital transformation of the national economy. International independent scientific journal. 2020. № 20. Vol. 2. P. 14-19.
8. Vasylytsiv T. G., Mulska O. P., Levytska O. O., Lupak R. L., Semak B. B., Shtets T. F. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. Science and innovation. 2022. № 18(2). P. 44-58.

### References

1. Antonyuk, L. L., Anapriyuk, K. A. (2023). Strategic priorities and key directions of competitive development of Ukraine in the conditions of global economic challenges. Problems of modern transformations. Series: Economics and Management. no. 8. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-01>.
2. Vasylytsiv, T. G., Flejchuk, M. I., Lupak, R. L. (2017). Priorities and means of state policy to ensure economic security of the development of the domestic market in Ukraine. Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Iss. 53. pp. 10-19.
3. Husenko, O. S. (2022). Analysis of Ukraine's international competitiveness in the context of European integration. Scientific Bulletin of Odessa National Economic University. no. 7 (296). pp. 34-40.
4. Kyrychenko, O. (2023). Key Factors of the quality management system in Ensuring the International Competitiveness of the Enterprise. Scientific notes of the "KROK" University. no. 2(70). pp. 93-99.
5. Mykutyun, O. (2023). Conceptual provisions of currency liberalization and its relationship with macroeconomic trends. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences. no. 1. pp. 144-148.
6. Nikitenko, K. (2023). The Effect of Globalization on the International Competitiveness of Tourist Enterprises. Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics. no. 16. Pp. 140-146.
7. Lupak, R., Shtets, T., Vasylytsiv, T. (2020). General aspects of state policy to ensure the digital transformation of the national economy. International independent scientific journal. no. 20. Vol. 2. pp. 14-19.
8. Vasylytsiv, T. G., Mulska, O. P., Levytska, O. O., Lupak, R. L., Semak, B. B., Shtets, T. F. (2022). Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. Science and innovation. no. 18 (2). pp. 44-58.



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-45>

УДК 656.078

Олена ХАРУН

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4510-1924>

e-mail: [harunelena@gmail.com](mailto:harunelena@gmail.com)

Леся ГРИЦИНА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1606-8862>

e-mail: [mev2010conf@gmail.com](mailto:mev2010conf@gmail.com)

## ВПЛИВ ВІЙНИ НА МІЖНАРОДНІ ТРАНСПОРТНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ УКРАЇНИ

*У статті з'ясовано тенденції розвитку міжнародних транспортних перевезень України у період активної фази війни. Проаналізовано динаміку міжнародних перевезень основними видами транспорту. Досліджено сучасний стан розвитку експорту й імпорту транспортних послуг. Визначено ключові фактори, що впливають на нормалізацію транспортних перевезень України. Розкрито перспективи та негативні тенденції після підписання угоди про транспортне безвізове співробітництво з Європейським Союзом. Наведено перелік законодавчо-нормативних новацій та організаційних заходів, які спрямовані на покращення міжнародних транспортних перевезень. Обґрунтовано, що вдалим рішенням для відновлення країни стане інтеграція української економіки до економічної системи ЄС з допомогою різноманітних європейських логістично-інфраструктурних проектів.*

**Ключові слова:** транспортування, міжнародні транспортні перевезення, експорт транспортних послуг, імпорт транспортних послуг, ланцюги постачання.

Olena KHARUN, Lesia HRYTSYNA

Khmelnytskyi National University

## IMPACT OF THE WAR ON INTERNATIONAL TRANSPORT OF UKRAINE

*The article found that the full-scale war in Ukraine had a strong impact on international transportation. The structure of the volume of cargo transportation and the number of transported passengers were analyzed. It was determined that there is uncertainty in the market of international freight transportation of Ukraine during the studied period. On the one hand, the war had a negative impact on the country's economy and led to a decrease in the volume of cargo transportation. On the other hand, Ukraine is an important transit country through which key logistics routes connecting Europe and Asia pass.*

*It was established that the blocking of air transport and sea trade, with the exception of the "Grain Initiative", led to a radical change in the structure of domestic import/export and the leadership of land corridors. Global transformations in world trade caused by the war in Ukraine also affected the configuration of existing supply chains, Ukrainian exports were completely reoriented towards the EU.*

*It is indicated that Ukraine's signing of an agreement on visa-free transport cooperation with the European Union has opened up new prospects for bilateral international road transport, freeing Ukrainian carriers from the need to obtain permits for flights to EU countries. However, there are also negative trends that affect the growth of transport services and, as a result, decrease the competitiveness of transport companies.*

*A list of legislative and regulatory innovations and organizational measures aimed at improving international transportation is given. It is argued that a successful solution for the recovery of the country will be the integration of the Ukrainian economy into the EU economic system with the help of various European logistics and infrastructure projects.*

*It was determined that the key factors in the normalization of transportation were: the conclusion of the "Grain Initiative" with the UN and Turkey, which allowed to unblock the ports of Great Odesa; signing the Agreement on the Liberalization of Road Freight Transportation with the EU; development of border infrastructure, in particular, increasing the capacity of existing road and railway checkpoints, as well as the opening of new ones; increasing cargo handling in the ports of the Danube port cluster.*

**Keywords:** transportation, international transportation, export of transport services, import of transport services, supply chains.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Транспорт є основною базою розвитку внутрішнього і міжнародного ринків, забезпечуючи розвиток нормальної ринкової економіки. Від розвитку міжнародного ринку транспортних послуг залежить розвиток світової економіки. Основні завдання транспорту – своєчасне, якісне та цілковите задоволення потреб галузей економіки та населення у перевезеннях, підвищення економічної ефективності його роботи.

Україна має досить потужну транспортну систему, що спроможна виконувати значний обсяг міжнародних перевезень. Проте воєнні дії в країні впродовж останніх років кардинально змінили сферу міжнародних транспортних перевезень.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми, пов'язані з дослідженням стану транспортної інфраструктури та її впливу на економічний стан і розвиток країни, зокрема й у міжнародних перевезеннях, розглядають такі вітчизняні науковці: Є. Альошинський, Т. Войченко, О. Ігнатенко, М. Дмитриченко, Я. Жаліло, О. Павленко,

А. Пасічник, В. Мальнов, О. Клен, Ю. Луцкай, О. Муқан, О. Невзорова, Л. Марценюк, В. Мірошко, Я. Олійник, О. Пікулик, О. Полякова, Д. Прейгер, А. Тодошук, І. Смирнов, О. Собкевич, О. Ємельянова, О. Процик, Ю. Сілантьєва, П. Яремович. Окремі аспекти проблем вантажоперевезення в період війни аналізували такі відомі економісти, як: Н. Гринів, Є. Зайцев, Р. Кісіль, Н. Косар, Н. Кузьо, В. Лукинський, О. Садиков, Ю. Сухіна, та інші.

### Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Проте в умовах воєнних дій в Україні, в умовах падіння зовнішньоекономічних вантажопотоків виникає необхідність подальшого дослідження проблем і перспектив розвитку основних видів транспорту, детального аналізу міжнародних транспортних послуг України.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження впливу війни на ринок міжнародних транспортних перевезень України, аналіз сучасного стану, проблем та майбутніх перспектив.

### Виклад основного матеріалу

Міжнародне транспортування має особливе значення для міжнародної торгівлі, тому що визначає, коли і в якому стані товар надійде до споживача. До того ж транспортні витрати становлять до 15% загальних витрат на виконання міжнародних замовлень. Міжнародне перевезення вантажів включає чотири компоненти: інфраструктуру, наявні види транспорту, вибір найбільш ефективного виду транспорту і визначення базисних умов поставки. Компонент інфраструктури відображає рівень загального розвитку транспортної системи країни, яка може мати розвинений зовнішній транспорт, але недостатньо розвинений внутрішній [1, с. 30].

Повномасштабна війна в Україні сильно вплинула на міжнародні перевезення. Так, від 24 лютого для вантажних перевезень став недоступним авіапростір та морські порти. Перевозити товари стало можливим лише залізницею та автомобільним транспортом через пункти пропуску.

Для аналізу змін, що внесла війна на вантажоперевезення в Україні важливо ознайомитись з їх структурою в 2022 році (рис. 1).

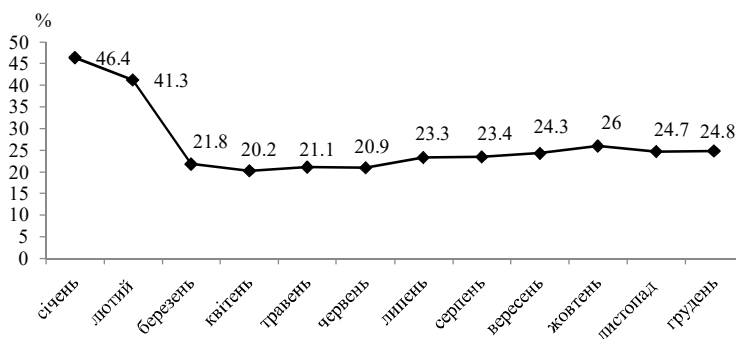


Рис. 1. Обсяг перевезення вантажів у 2022 році

Як бачимо, 2022 рік почався зі зростання обсягу вантажних перевезень на 8,4%. У лютому 2022 року обсяг перевезень вантажів скоротився лише на 2,4% порівняно з 2021 роком, а у березні зменшився вже більш ніж удвічі – на 56,7%. У квітні обсяг вантажних перевезень впав на 60,1%, у травні – на 58,9%, у червні – на 58,5%, у липні – на 57,2%, у серпні – на 58,4%, у вересні – на 56,6%, у жовтні – на 52,4%, у листопаді – на 56,7%, у грудні – на 55,1%. Отже, за перший рік повномасштабної війни в Україні майже вдвічі скоротився обсяг вантажних перевезень залізничним, автомобільним, водним, авіаційним, трубопровідним транспортом [2].

Дані рис. 2 свідчать, що кількість перевезених пасажирів почала зменшуватися вже з лютого: того місяця було перевезено 151,5 млн осіб, що на 27,8% менше, ніж 2021-го. Найсильніше падіння обсягу пасажирських перевезень було у березні: перевезли лише 63,6 млн осіб – мінус 72% порівняно з роком раніше. У квітні скорочення обсягу пасажирських перевезень становило 57%, у травні – 54,5%, у червні – 45,7%, у липні – 42,8%, у серпні – 38,2%, у вересні – 36,5%, у жовтні – 33,5%, у листопаді – 37,3%, у грудні – 37,2%. Отже, кількість перевезених пасажирів – автомобільним, авіаційним, залізничним та міським електротранспортом (трамваї, метро, тролейбуси) – впала майже на 40% [2].

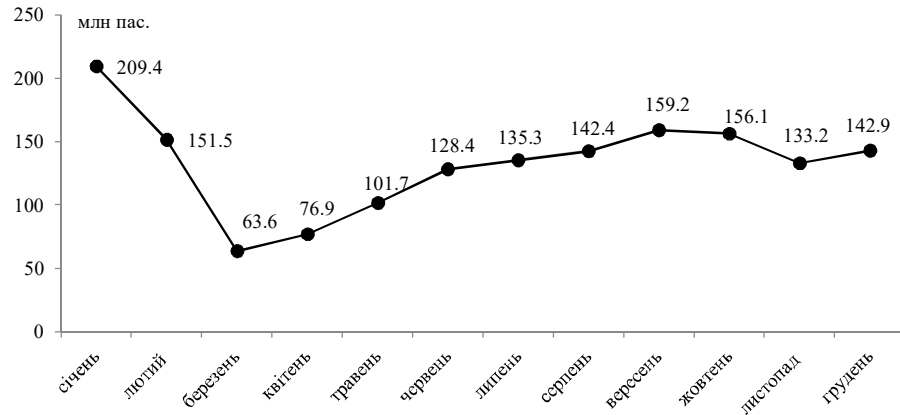


Рис. 2. Кількість перевезених пасажирів у 2022 році

На ринку міжнародних вантажних перевезень України у 2022-2023 роках панує невизначеність. З одного боку, війна негативно позначилася на економіці країни та призвела до зменшення обсягів вантажних перевезень. З іншого – Україна є важливою транзитною державою, через територію якої пролягають ключові логістичні маршрути, що з'єднують Європу й Азію. Це створює можливості для розвитку міжнародних вантажних перевезень в Україні, та водночас вимагає від учасників ринку гнучкості й адаптації до змінних умов.

Згідно з даними міжнародної транспортної біржі Degruz.ua, на початок 2022-2023 років в Україні діяло понад 17 тисяч компаній, які займалися міжнародними перевезеннями [3].

Блокування авіаперевезень та морської торгівлі, за винятком «Зернової ініціативи», призвело до кардинальної зміни структури вітчизняного імпорту/експорту та лідерства сухопутних коридорів.

Формування системи імпорту транспортних послуг представлено на рис. 3.

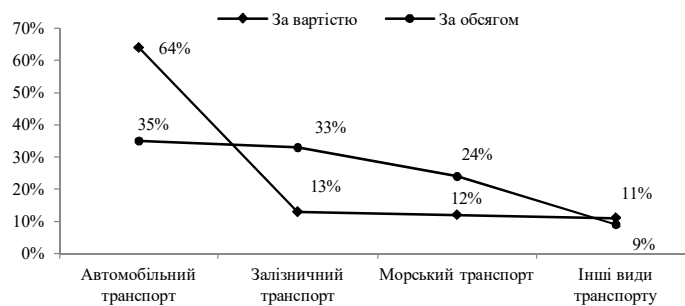


Рис. 3. Структура імпорту за вартістю та обсягом у 2022 році

Понад 30 млн тонн імпортованих товарів за минулий рік було доставлено в Україну загалом, з них майже 11 млн тонн (35 %) – вантажівками. Обсяг імпорту найбільш стрімко збільшувався з березня до травня. У цей час галузі вдалось повернутись до обсягу міжнародних автомобільних вантажних перевезень, який Україна мала до повномасштабного вторгнення росії. Від травня до останнього дня року обсяг імпортованих товарів, які були ввезені в країну автотранспортом постійно і поступово збільшувався. На другому місці за обсягом завезеного в країну імпорту залізниця (9,89 млн тонн або 33 %), а на третьому морський транспорт (7,16 млн тонн або 24 %) [4].

Незважаючи на блокування портів України із сторони росії, у 2022 р. морський транспорт надалі залишався лідером щодо експорту товарів, зокрема ним було вивезено близько 53,86 млн. т вантажів (54 %), передусім у рамках дії «зернової угоди» (рис. 4). На другому місці за обсягами експорту знаходився залізничний транспорт (ним експортовано більше 33,73 млн. т вантажів або 33,8 %), а на третьому місці був автомобільний транспорт 12 % (ним експортовано близько 12 млн. т.). Сумарні обсяги експорту товарів з України у 2022 р. становили 99,75 млн. т товарів. Це значною мірою утримало економіку України від подальшого падіння [5].

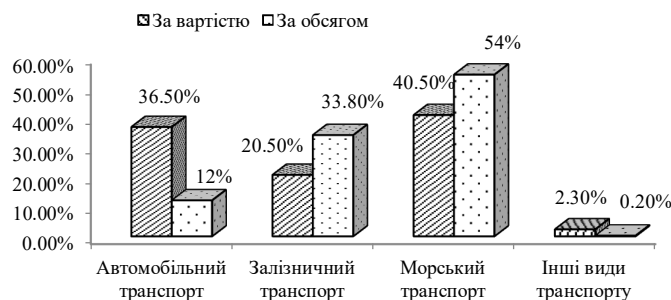


Рис. 4. Структура експорту за вартістю та обсягом у 2022 році

Загалом у 2022 році Україна експортувала майже 99,8 млн тонн товарів та імпортувала – понад 30,34 млн тонн товарів. Вартість експорту склала майже 44,2 млрд дол, а імпорту – більш як 54,5 млрд дол. [4].

Глобальні трансформації у світовій торгівлі, спричинені війною в Україні, також вплинули на конфігурацію наявних ланцюгів постачання. Протягом 2022 року український експорт повністю переорієнтувався на ЄС. Згідно даних, 2022 році ЄС був найбільшим торговим партнером України; його експортна частка суттєво зросла – із 40,4% на початок 2022 року до 68,8% у листопаді 2022 року. Практично третина всього експорту до ЄС припадає на країни-сусіди: експорт до Польщі склав 6,2 млрд дол, або 15,2%, до Румунії - 3,5 млрд дол, або 8,6%, до Угорщини - 2,1 млрд дол і 5,2% [6].

Підписання Україною угоди про транспортне безвізове співробітництво з Європейським Союзом у 2022 році відкрило нові перспективи для двосторонніх міжнародних автоперевезень, звільнивши українських перевізників від необхідності отримувати дозволи на рейси в країни ЄС. Однією із явних конкурентних переваг українських водіїв стала відсутність необхідності дотримуватися Пакету мобільності, який встановлював правила для поліпшення умов роботи водіїв і був запроваджений на ринку транспортних послуг Європейського Союзу. Після відмови західних перевізників їздити в Україну через війну, усі товарообіги між Україною і ЄС на сьогодні обслуговують українські компанії. Це надає значні можливості для розвитку транспортної галузі в країні.

Проте є й негативні тенденції, які впливають на зростання транспортних послуг і, як наслідок, зниження конкурентоспроможності транспортних компаній [3].

Враховуючи наявну ситуацію, урядом передбачено низку законодавчо-нормативних новацій та організаційних заходів, які спрямовані на покращення транспортних перевезень. Серед них низка заходів, які визначають умови та впливають на розвиток транспортних перевезень сьогодні, зокрема:

- диверсифікацію транспортних маршрутів вантажо- та пасажироперевезень всіма видами транспорту;

- ліберизацію умов ведення бізнесу, що дозволяє формувати нові можливості для входу на ринок нових клієнтів та налагодження новітніх схем співпраці суб'єктів ринку з вироблення каналів постачання і продажу продукції;

- послаблення правил видачі дозволів на міжнародні автомобільні перевезення шляхом відміни двосторонніх і транзитних транспортних дозволів на міжнародні вантажні перевезення, зокрема з Болгарії, Угорщини, Словенії, Італії, Данії, Латвії, Естонії, Литви, Грузії та Туреччини;

- запровадження механізму бездозвільного проїзду всім гуманітарним вантажам з Молдови, Румунії, Словенії, Австрії, Чехії, Польщі, Німеччини, Нідерландів та Литви;

- відшкодування страхування для фрахтувальників, операторів та/або власників морських суден та суден внутрішнього плавання у разі перебування таких суден в акваторії українських портів у Дунайському регіоні, що дозволить уникнути проблеми зростання вартості страхування перевезень;

- запровадження спільного менеджменту українських та європейських партнерів для вироблення зручних логістичних рішень та вирішення технічно-організаційних проблем (узгодження митних правил, використання різних колій та поповнення рухомого складу) [7].

Ключовими факторами нормалізації транспортних перевезень у 2022 році стали: укладання з ООН та Туреччиною «Зернової ініціативи», яка дозволила розблокувати порти Великої Одеси; підписання Угоди про лібералізацію вантажних автомобільних перевезень з ЄС; розвиток прикордонної інфраструктури, зокрема збільшення пропускної спроможності існуючих автомобільних та залізничних пунктів пропуску, а також відкриття нових; нарощування вантажоперевалки у портах Дунайського портового кластеру [4].

Вдалим рішенням для відновлення країни стане інтеграція української економіки до економічної системи ЄС. Допомогти в цьому можуть різноманітні європейські логістично-інфраструктурні проекти. Наприклад, включення українських логістичних шляхів (автомобільних, залізничних, повітряних і водних)

до європейських логістичних мереж за програмою TEN-T (у липні 2022 року Європейська Комісія включила українські логістичні шляхи до індикативних мап проекту), реконструювання діючих і відкриття нових пунктів пропуску на кордонах з європейськими державами, перехід залізниці на стандарт колії європейського формату тощо. Допоки тривають бойові дії, Україна та країни ЄС ведуть переговори про лібералізацію вантажного транзиту з України в Європу, створення «Шляхів солідарності» для експорту зерна й імпорту необхідних товарів, підтримку українського експорту товарів європейськими портами тощо [8].

Попри великий шок, який українська транспортна система пережила в березні 2022 року, вона впоралася з викликом та змогла забезпечити транспортування необхідних товарів до та з України. Під час вторгнення РФ наземний транспорт продемонстрував більшу стійкість, ніж морський - значне скорочення обсягів вантажних перевезень спостерігалось лише у першій місяць війни, після чого вантажоперевізники адаптувалися до нових умов. А з наданням Україні транспортного безвізу, перевозити товари стало ще легше.

Зараз потрібно закріплювати та розвивати успіх, знаходити альтернативні шляхи доставки товарів, працювати з сусідами, щоб збільшити спроможність нашого спільного кордону пропускати вантажі. Ті зв'язки та проекти, які Україна напрацює зараз, знадобляться їй також і в майбутньому при вступі до ЄС [9].

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, Україна має досить потужну транспортну систему, що спроможна виконувати значний обсяг міжнародних перевезень. Проте у 2022-2023 роках спостерігалось зменшення ефективності її діяльності, що відображається, зокрема у зменшенні обсягів міжнародних перевезень вантажів та пасажирів. Також незадовільний стан транспортного комплексу України ускладнює створення передумов для поліпшення національних та міждержавних відносин, надання якісних транспортних послуг суб'єктам господарювання та населенню, розвитку експортного потенціалу галузі транспортувати та покращувати імідж України як транзитної країни.

Інтеграція України до міжнародних транспортних систем дає змогу підвищити економічний, технічний, інвестиційний та експлуатаційний стан транспортної галузі. А це прямий напрямок до співробітництва з іншими державами та входження до міжнародної спільноти транспортно-дорожнього комплексу.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленому дослідженні загроз транспортній безпеці України на різних видах транспорту в умовах війни.

### Література

1. Олійник Я.Б. Міжнародна логістика / Я.Б. Олійник, І.Г. Смирнов. – К. : Обрії, 2021. – 540 с.
2. Як повномасштабна війна вплинула на обсяги перевезень в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/31/infografika/ekonomika/yak-povnomasshtabna-vijna-vplynula-obsyahy-perevezen-ukrayini> – (Дата звернення 10.10.2023 р.). – Назва з екрана.
3. Міжнародні вантажні перевезення України: тенденції ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20230803-mizhnarodni-vantazhni-perevezennya-ukrayiny-tendenciji-rynku/> – (Дата звернення 10.10.2023 р.). – Назва з екрана.
4. Торгівля 2022 року за видами транспортних перевезень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://export.gov.ua/news/4413-torgivlia\\_2022\\_roku\\_za\\_vidami\\_transportnikh\\_perevezen](https://export.gov.ua/news/4413-torgivlia_2022_roku_za_vidami_transportnikh_perevezen) – (Дата звернення 11.10.2023 р.). – Назва з екрана.
5. Косар Н. Вплив війни на ринок автомобільних вантажних перевезень України та його подальший розвиток / Косар Н., Н. Кузьо // Вісник Львівського університету. – 2023. – Випуск 65. – С. 14-23.
6. Розвиток логістично-транспортної інфраструктури прикордонних областей Західного регіону України. Порівняльна системна оцінка: науково-аналітична доповідь / [наук. ред. Х. М. Прутула; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»]. – Львів, 2023. – 87 с.
7. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання [Електронний ресурс] / [наук. ред. Сторонянська І.З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»]. – Львів, 2022. – 70 с. – Режим доступу : <http://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf> – (Дата звернення 11.10.2023 р.). – Назва з екрана.
8. Гринів Н.Т. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні [Електронний ресурс] / Н.Т.Гринів, А.А. Равліковська // Академічні візії. – 2022. – Випуск 13. – Режим доступу : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84> – (Дата звернення 11.10.2023 р.). – Назва з екрана.
9. Лапчак О. Міжнародні вантажні перевезення України: актуальні аспекти сьогодення [Електронний ресурс] / О. Лапчак, Н. Рожко // Тези VI Міжнародної науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». – С. 309-310. – Режим доступу : <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41345/2/309-310.pdf> – (Дата звернення 13.10.2023 р.). – Назва з екрана.

## References

1. Oliinyk Ya.B Mizhnarodna lohistyka / Ya.B Oliinyk, I.H. Smymov. – K. : Obrii, 2021. – 540 s.
2. Iak povnomasshtabna viina vplynula na obsyahy perevezen v Ukraini [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/31/infografika/ekonomika/yak-povnomasshtabna-vijna-vplynula-obsyahy-perevezen-ukrayini> – (Data zvernennia 10.10.2023 r.). – Nazva z ekrana.
3. Mizhnarodni vantazhni perevezennia Ukrainy: tendentsii rynku [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20230803-mizhnarodni-vantazhni-perevezennia-ukrayiny-tendenciyi-rynku/> – (Data zvernennia 10.10.2023 r.). – Nazva z ekrana.
4. Torhivlia 2022 roku za vydamy transportnykh perevezen [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [https://export.gov.ua/news/4413-torgivlia\\_2022\\_roku\\_za\\_vidamy\\_transportnykh\\_perevezen](https://export.gov.ua/news/4413-torgivlia_2022_roku_za_vidamy_transportnykh_perevezen) – (Data zvernennia 11.10.2023 r.). – Nazva z ekrana.
5. Kosar N. Vplyv viiny na rynek avtomobilnykh vantazhnykh perevezen Ukrainy ta yoho podalshyi rozvytok / Kosar N., N. Kuzo // Visnyk Lvivskoho universytetu. – 2023. – Vypusk 65. – S. 14-23.
6. Rozvytok lohistychno-transportnoi infrastruktury prykordonnykh oblastei Zakhidnoho rehionu Ukrainy. Porivnialna systemna otsinka: naukovo-analitychna dopovid / [nauk. red. Kh. M. Prytula; DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy»]. – Lviv, 2023. – 87 s.
7. Ekonomika rehioniv Ukrainy v umovakh viiny: ryzyky ta napriamky zabezpechennia stiikosti: naukovo-analitychne vydannia [Elektronnyi resurs] / [nauk. red. Storonianska I.Z. Lviv, DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy»]. – Lviv, 2022. – 70 s. – Rezhym dostupu : <http://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf> – (Data zvernennia 11.10.2023 r.). – Nazva z ekrana.
8. Hryniv N.T. Perebudova lohistyky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Elektronnyi resurs] / N.T.Hryniv, A.A. Ravlikovska // Akademichni vizii. – 2022. – Vypusk 13. – Rezhym dostupu : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84> – (Data zvernennia 11.10.2023 r.). – Nazva z ekrana.
9. Lapchak O. Mizhnarodni vantazhni perevezennia Ukrainy: aktualni aspekty sohodennia [Elektronnyi resurs] / O. Lapchak, N. Rozhko // Tezy VI Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii «Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia». – C. 309-310. – Rezhym dostupu : <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41345/2/309-310.pdf> – (Data zvernennia 13.10.2023 r.). – Nazva z ekrana.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-46>

УДК 336.717

Алла ДУНСЬКА

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
<https://orcid.org/0000-0002-8623-4507>

Владислав ЛАГОДІЄНКО

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
<https://orcid.org/0000-0002-9290-2380>

Андрій ТКАЧЕНКО

Харківський національний університет радіоелектроніки  
<https://orcid.org/0000-0002-6714-7731>

## ФОРМУВАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

*Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується процесом підвищення ролі фінансового сектора, а також переходом у нову фазу розвитку – інноваційну. В сьогоденні умовах глобалізація у сфері фінансових інновацій стає ключовим чинником міжнародного інноваційного розвитку. Стрімке поширення фінансових інновацій за умов фінансової глобалізації стає головним драйвером формування світової економічної системи, що сприяє поглибленню фінансової глобалізації. Становлення ринку фінансових сервісів відбувається нерівномірно, адже впливають різні чинники, включаючи рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, стабільність фінансового сектора та інші. Ці чинники досить глибоко вивчені дослідниками, проте розвиток окремих сегментів фінтех-ринку має особливості. Фінтех є складною системою, що об'єднує сектори нових технологій і фінансових послуг, стартапи та відповідну інфраструктуру. Сектор фінансових послуг все активніше застосовує нові технології та інструменти для виконання своїх функцій та реалізації принципово нових рішень, у яких зацікавлені споживачі послуг. Нові технології за своєю суттю змінили не тільки історично сформований ландшафт з надання фінансових послуг, надавши йому свіжість, динаміку, а й змінили ставлення до такого поняття, як «гроші», реалізувавши в досить короткий проміжок часу перехід від готівки до віртуальних грошей. Індустрія надає суб'єктам фінансових відносин широкий спектр інноваційних технологій, серед яких на даний момент, ключовими стали роботизація, біометрія, дистанційне банківське обслуговування, P2P кредитування та ряд інших. У перспективі очікується, що фінтех-індустрія продовжить розвиватися за рахунок підвищення показників проникнення на ринок для послуг, що вже існують, а також їх міжнародного поширення. Перехід від традиційної системи фінансових послуг до цифрової надає великі можливості як великим фінансовим компаніям, так і стартапам FinTech для роботи з банками або фінансовими організаціями. У міру того, як все більше ключових проектів фінансової інфраструктури буде запущено у виробництво, з'явиться більше гравців, які будуть зацікавлені у впровадженні цифрових фінансових технологій.*

*Ключові слова:* фінтех, фінансові послуги, ринок, фінансові інновації, інноваційні продукти.

Alla DUNSKA, Vladislav LAGODIENKO

Higher Education Student National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Andrii TKACHENKO

Kharkiv National University of Radio Electronics

## FORMATION OF THE FINANCIAL TECHNOLOGY MARKET IN THE WORLD ECONOMY AT THE PRESENT STAGE

*The current stage of development of the world economy is characterized by the process of increasing the role of the financial sector, as well as the transition to a new phase of development - innovation. Globalization in financial innovations is critical in international innovative development in today's conditions. The rapid spread of financial innovations under the conditions of financial globalization has become the main driver of the formation of the world economic system, contributing to the deepening of financial globalization. The formation of the financial services market is uneven because various factors influence it, including the level of development of information and communication technologies, the stability of the financial sector, and others. These factors have been studied by researchers, but the development of specific segments of the fintech market has its peculiarities. Fintech is a complex system that unites the sectors of new technologies and financial services, startups, and the relevant infrastructure. The financial services sector is increasingly actively using new technologies and tools to perform its functions and implement fundamentally new solutions in which consumers of services are interested. New technologies inherently changed not only the historically formed landscape of providing financial services, giving it freshness and dynamics, but also changed the attitude to such a concept as "money", realizing the transition from cash to virtual money in a reasonably short period. The industry provides subjects of financial relations with a wide range of innovative technologies, among which robotics, biometrics, remote banking, P2P lending, and many others have become vital. The fintech industry is expected to grow due to increased market penetration rates for existing services and their international expansion. The transition from the traditional financial services system to a digital one provides excellent opportunities for large financial companies and FinTech startups to work with banks or financial organizations. As more critical financial infrastructure projects come into production, more players will be interested in implementing digital financial technologies.*

*Keywords:* fintech, financial services, market, financial innovations, innovative products.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Протягом останніх двох десятиліть індустрія фінансових технологій формувалася підйомом і швидким впровадженням трансформаційних технологій і додатків, які вони створюють. Ключем до успіху під час цього шляху стала здатність фінтехів виявляти та знімати «точки тертя», які клієнти часто мали з традиційними фінансовими установами.

Багато фінтех-компаній запропонували високоякісний цифровий досвід, орієнтований на послуги, надали доступ до небанківських і недостатньо обслуговуваних сегментів клієнтам, а також запровадили економічно ефективні способи роботи за допомогою більш ефективної інфраструктури та спрощених процесів.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Дослідженням сутності та розвитку фінансових технологій займалися багато науковців, серед яких: Абрамов А., Базилінська О., Кудлаєв Н., Бородкіна І., Онишко С., Мусіна А., Семенов А., Л. Соляник, О. Замковий, В. Водоп'янов, О.Тарасенко, Л. Кльоба, Н. Добош, О. Сорока, Чуницька І. та ін.

Динамічність розвитку ринку FinTech вимагає постійного наукового вивчення задля поглиблення теоретичних та практичних аспектів проблематики.

### **Формулювання цілей статті**

**Мета статті** дослідження сучасного стану ринку FinTech та визначення потенційного напрямку його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Дослідники вважають, що термін Fintech є похідним від двох категорій – «фінанси» та «технологія». У зв'язку з цим ряд зарубіжних авторів визначає Fintech як неологізм, що походить від двох складових – «фінансових» та «технологічних», які відносяться до зв'язку між сучасними інтернет-технологіями та нинішньою діловою активністю [1].

Ряд авторів розмежує Fintech залежно від напрямів їх використання, виділяючи фінанси та інвестиції (альтернативні механізми фінансування); управління операціями та ризиками для створення більш досконалих систем відповідності (наприклад, RegTech); платежі та інфраструктуру (наприклад, мобільні платіжні системи), інфраструктуру для торгівлі цінними паперами та розрахунків, позабіржову торгівлю деривативами; безпеку та монетизацію даних для підвищення ефективності та доступності фінансових послуг (за рахунок використання «великих даних»); клієнтський інтерфейс (онлайн- та мобільні фінансові послуги) [2].

У ряді випадків категорія Fintech використовується вченими для позначення учасника ринку («стартапа»), який надає фінансові послуги, розмежовуючи суб'єкти на:

- 1) «технологічні», у яких використання технологій дозволяє підвищити ефективність, масштаб та швидкість у існуючому галузевому продукті чи процесі;
- 2) надають нові рішення щодо конкретної діяльності фінансових послуг з використанням технологій [3].

До зазначених технологій відносять, наприклад, технології підвищення конфіденційності, які представляють собою групу систем, процесів та методів, що дозволяють отримувати цінність з даних, зводячи до мінімуму ризик конфіденційності та безпеки для окремих осіб [4].

Приблизно п'ять років тому FinTech сприймалися як дотичні до індустрії фінансових послуг, але пандемія послужила катализатором для широкого впровадження споживачами цифрових фінансових послуг. Як наслідок, FinTech тепер стали мейнстрімом у певних сегментах, особливо в платіжних і банківських операціях, які були фундаментально трансформовані такими гравцями, як Stripe, Square, Alipay та деякими іншими. Деякі фінтех-компанії, такі як PayPal у США, Nubank у Бразилії та PayTM в Індії, стали відомими іменами. Сьогодні, у всьому світі налічується приблизно 32 000 фінтех-компаній.

За останнє десятиліття FinTech залучили понад 500 мільярдів доларів фінансування. Зовсім недавно, починаючи з 2019 року, отримали приблизно 20% світових витрат венчурного капіталу, залучаючи значні обсяги капіталу від спеціалістів широкого профілю, приватних інвесторів у технології та хедж-фондів. Таке фінансування часом підживлювалося шаленими спекуляціями в таких підсегментах, як криптовалюта та його допоміжні технології. У 2021 і 2022 роках на криптовалюту припало понад 50 мільярдів доларів фінансування, або приблизно 75% усього криптофінансування, отриманого до 2022 року.[5]

На піку свого розвитку у 2021 році FinTech становили приблизно 9% усіх оцінок фінансових послуг у світі, а публічні оцінки сягали 1,3 трильйона доларів США, що є кратним у 20 разів більше річного доходу порівняно з історичним показником, кратним шестикратному річному доходу до 2018 року. Також у 2021 році мегафінтех-компанії PayPal і Ant Financial увійшли до 10 найкращих компаній у світі з надання фінансових послуг за ринковою капіталізацією[6].

Фінансові технології являються складовим елементом інноваційної системи будь якої держави і в той же час є фактором модернізації її фінансової системи. Фінансові технології або «FinTech»



використовуються для опису різноманітних інноваційних бізнес-моделей та нових технологій, які можуть трансформувати індустрію фінансових послуг.

Рада з фінансової стабільності визначила FinTech як «технологічну інновацію у фінансовій сфері послуг, яка призводить до створення нових бізнес-моделей, додатків, процесів або продуктів, з якими пов'язаний суттєвий вплив на надання фінансових послуг».

Серед ключових сегментів ринку FinTech можна виокремити сегменти послуг: фінансування (краудфандинг, факторинг та кредитування, краудінвестинг, краудлендинг), управління активами (соціальний трейдинг, робоадвайзери, персональний фінансовий менеджмент, онлайн-банкінг), платежі (альтернативні платіжні системи, блокчейн та криптовалюти), інший FinTech (страхування, порівняльні системи і сайти, технології ІТ та інфраструктура) [7].

Усі інноваційні продукти, що використовуються, умовно поділено за напрямками їх використання, зокрема: кредити, депозити та сервіси прирощення капіталу; платежі, кліринг та розрахункові послуги, послуги з управління інвестиціями. Також окрему групу становлять технології, що призначені для допомоги обслуговування ринку. По суті ця група інновацій, на відміну від інших, включає технології, які успішно працюють на базі фінансових установ, при цьому так само використовуються і в інших сферах. Основною відмінністю їх від інших груп фінансових інновацій є те, що вони не створюють симбіотичний інноваційний фінансовий продукт [8].

Сьогодні у FinTech -секторі є більш ніж достатньо можливостей для зростання, особливо на ринках, що розвиваються, враховуючи, що 1,5 мільярда дорослих у всьому світі все ще не користуються банківськими послугами, а ще 2,8 мільярда дорослих не мають банківських послуг (визначаються як такі, що не мають кредитної картки, використовуючи дані з Проекту Світового банку щодо фінансової доступності).

Крім того, майже 44% дорослих у всьому світі все ще сильно залежать від готівки для здійснення великих операцій, тоді як 89% використовують мобільний телефон або смартфон.

Все ще існує значний простір для підвищення використання цифрових технологій у банківській справі — наразі близько 39% у порівнянні з 98% у комп'ютерному програмному забезпеченні. У середньому для країн Близького Сходу та Африки цей показник опускається до 17%. (рис.1)

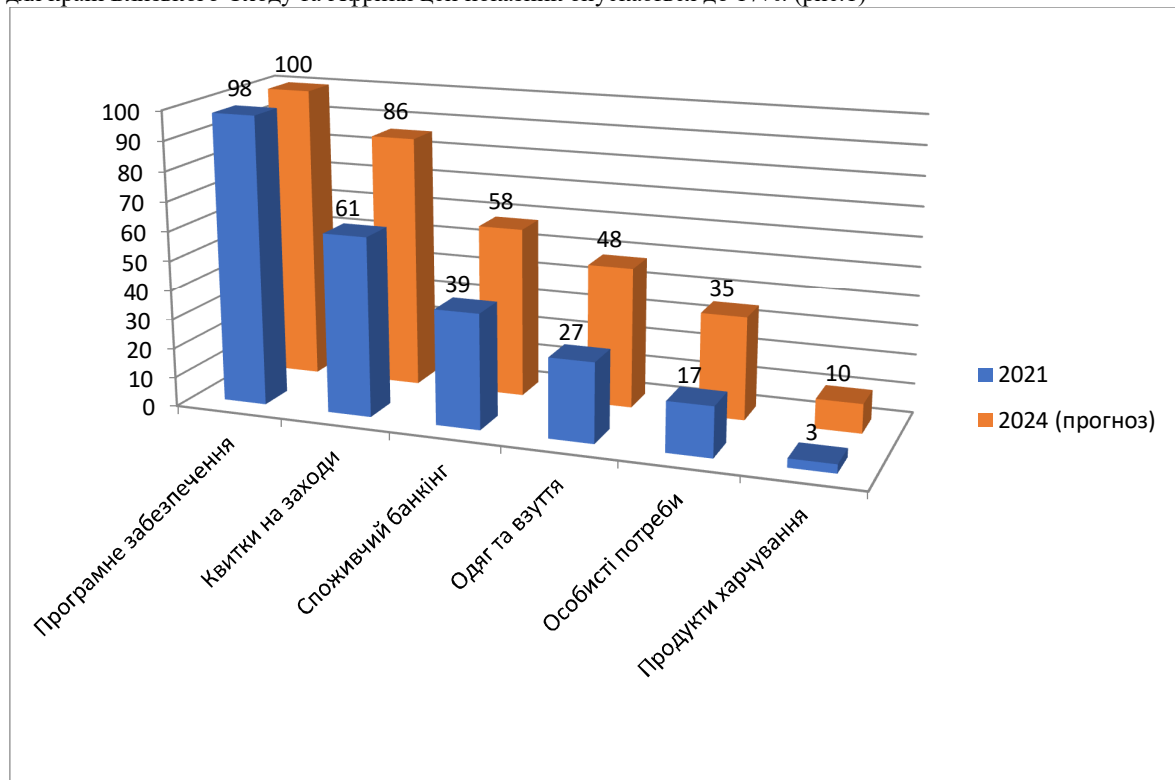


Рис.1 Прогноз Світового Банку щодо збільшення впровадження цифрового банкінгу, %

Джерело: побудовано на основі [9]

Важливо зазначити, що хоча сектор фінансових технологій досягає зрілості, він все ще перебуває на дуже ранній стадії розвитку, становлячи менше 2% річних доходів від фінансових послуг у всьому світі, або приблизно 245 мільярдів доларів США з 12,5 трильйонів доларів США – це великий простір для зростання.

Розглянемо хронологічну еволюцію FinTech поділену на фази — визначені періоди часу, протягом яких одна або кілька тенденцій виходять на перший план.

Фаза перша (1998–2008). Зі збільшенням доступності та поширенням пристроїв із підтримкою Інтернету фінансові послуги вперше стали цифровими. Це поставило під сумнів застарілі системи національних і регіональних фінансових організацій. Digital запропонував більшу зручність і доступність для споживачів, усуваючи больові точки. Інтернет-банкінг, кредитування та електронна комерція (зокрема через такі торгові майданчики, як Amazon та eBay) поступово стали основними напрямками. Онлайн-платежі, серед яких такі гравці, як PayPal, лідирують, стали найбільшою сферою інновацій, підриваючи індустрію банківських операцій. Цифрові кредитори, такі як Capital One, очолила хвилю інновацій у кредитуванні з використанням даних і аналітики.

Фаза друга (2009–2014). Після фінансової кризи 2008 року, на тлі нового регулятивного контролю та змін у поведінці споживачів, «очікувальна» перспектива існуючих банків відкрила двері для фінансових технологій. Кредитний бум і швидкі інновації в мобільних і хмарних мережах дозволили споживачам отримувати доступ до фінансових послуг у режимі реального часу, що стимулювало гіперзростання проривних гравців. Навмисна зосередженість на взаємодії з користувачем/інтерфейсом споживача (UX/UI) і запровадження API усунули багато проблемних моментів як під час процесу адаптації, так і пізніше. Соціальні медіа та аналітика даних почали відігравати ключову роль, що дозволило компаніям збирати детальну інформацію. Успіх Fintech зріс завдяки пропонуванню цифрових рішень із високим ступенем персоналізації.

Третя фаза (2015–2021). FinTech -індустрія стрімко розвивалася разом із впровадженням смартфонів та поступово прискорилося під час пандемії COVID-19.

Споживачі очікували, що всі фінансові послуги будуть доступні онлайн 24/7. Фінтех-компанії, такі як Ant Financial, Nubank, PayTM, Square, Stripe і деякі необанки, стали відомими іменами в еволюції. Фінтех зростає завдяки розширенню доступу клієнтів до фінансових послуг, новим каналам формування попиту, оновленому UX/UI та зниженню витрат. Фінансування фінансових технологій зросло до 440 мільярдів доларів у період з 2014 по 2022 роки. Серед низьких процентних ставок і легкої доступності капіталу, оцінки різко зросли, як і кількість компаній у галузі. У цьому секторі загострилася конкуренція за частку ринку та шквал діяльності зі злиттів і поглинань (M&A).

Четверта фаза (2022 рік і далі). Вважається що складеться більш проактивне регуляторне середовище, яке прокладає шлях для інвестицій у сприятливу інфраструктуру (наприклад, цифрові суспільні блага) і відкриває інновації в тих частинах світу, які все ще прагнуть розширити фінансову доступність. Більше того, створено умови для нових технологічних змін, таких як генеративний штучний інтелект і DLT. Незважаючи на високі виклики, генеральні директори фінтех дають оптимістичні прогнози в довгостроковій перспективі.

Нові технології з'являються, але їх вплив ще не відчутний. Деякі з яких вперше виходять на арену фінансових технологій, або зміцнюють свою присутність.

Ймовірно, їхній вплив відчувають не лише всі типи гравців у сфері фінансових послуг, які повинні чітко керувати своїми можливостями, щоб оптимально використовувати потенційні випадки використання, а й суспільство в цілому. Серед цих технологій генеративний штучний інтелект; відкрите підключення на основі API; DLT; квантові та граничні обчислення; і вбудоване обладнання Інтернет речей (IoT) і біометрія.

- Генеративний штучний інтелект. У майбутньому генеративний штучний інтелект сприятиме роботі так званих цифрових фінансових «консьєржів», які виконуватимуть такі завдання, як оплата рахунків, надсилання грошових переказів, перевірка бюджетів, оскарження платежів тощо — замість взаємодії з людьми. Ця технологія дозволить гіперперсоналізувати фінансові продукти та послуги, аналізувати величезні масиви даних для виявлення закономірностей і полегшити прийняття рішень людиною. Це також значно підвищить ефективність центрів обслуговування клієнтів і адміністративних центрів у таких трудомістких галузях, як страхування та управління капіталом. ШІ зможе аналізувати кредитну історію та фінансову звітність, щоб оцінити профілі ризику позичальників. Крім того, аудиторі можуть використовувати штучний інтелект для перевірки фінансових записів, щоб переконатися, що компанія відповідає чинним законам і нормам.[10].

- Відкрите підключення на основі API. Open banking 2.0 має потенціал для створення безперебійного модульного доступу та стандартизації інтерфейсів для банків, корпорацій та урядів. Такі організації зможуть підключатися через API, щоб збирати дані клієнтів, отримувати доступ і надавати розширені фінансові послуги, а також сприяти співпраці між фінансовими організаціями по всьому світу. API також можна використовувати для збору даних із різних непов'язаних джерел, таких як соціальні медіа, новини та персональні пристрої, для створення високоточних оцінок ризиків для використання в кредитному андеррайтингу, виявленні шахрайства, кредитному рейтингу, страховому андеррайтингу тощо.

- Технологія розподіленої книги або DLT — це технологія розподіленої книги, яка дозволяє записувати дані та обмінюватися ними в мережі. Для цього використовуються кілька незалежних комп'ютерів (так звані «вузли»), на відміну від традиційного реєстру, де весь масив інформації зберігається централізовано. Вузли в системі тісно пов'язані і взаємодіють один з одним: кожен з них може вносити

зміни в реєстр (незалежно від інших), після чого всі вузли голосують і, коли консенсус досягається, реєстр доповнюється новими даними[11].

- Квантові та граничні обчислення. Безпрецедентна потужність і швидкість роботи кубіта — або квантового біта, найменшої одиниці інформації в квантовому комп'ютері, яка існує в суперпозиції двох станів (1 і 0) і переходить в один або інший стан лише під час вимірювання стан створюється для отримання результату обчислення — дозволить квантовим обчисленням вирішувати надзвичайно складні проблеми за частки секунди — вигравачи від вибору портфоліо, розподілу активів і загальних програм оптимізації бізнесу. Інші випадки використання включають надскладний андеррайтинг, ініціативи з боротьби з відмиванням грошей, нейронні мережі для боротьби з шахрайством у режимі реального часу, синтез величезних обсягів глобальних даних і розробку технологій шифрування наступного покоління та фінансової кібербезпеки. За оцінками VCG, така технологія зрештою може принести приблизно 70 мільярдів доларів щорічного додаткового операційного прибутку глобальній банківській галузі.

- Вбудоване обладнання IoT і біометрія. Інтернет речей — мережева можливість, яка дозволяє надсилати та отримувати інформацію до об'єктів і пристроїв, таких як світильники та кухонні прилади, за допомогою Інтернету — можна використовувати для розробки високоперсоналізованих фінансових продуктів, таких як енергоефективні іпотечні кредити та страхування житла. Подібним чином вдосконалені смарт-годинники можуть здійснювати моніторинг статистики здоров'я, внаслідок чого користувачі змінюють поведінку, щоб адаптувати поліси медичного страхування до ризику певних захворювань. Пристрої IoT також можна використовувати для запуску автоматичних фінансових транзакцій, що може бути особливо практичним у поєднанні зі смарт-контрактами. Іншим прикладом використання є розпізнавання облич, яке вже широко використовується в деяких країнах, наприклад, у супермаркетах, де програмне забезпечення підключається до банківських даних і кредитних карток споживачів на касі.

Успішні FinTech -компанії по всьому світі функціонують в умовах нестачі фінансування та компенсують його за рахунок використання переваг національної фінансової екосистеми (наприклад, найму висококласних технічних фахівців, налагодження партнерства з фінансовими корпораціями тощо). До факторів, що мають найбільший вплив на темпи розвитку ринку фінансових технологій, насамперед доцільно віднести доступ до фінансування, розвиток технологій, державну інфраструктуру та регулювання, попит з боку населення та бізнесу, активність пропозиції фінтех-послуг з боку фінансових компаній та наявність людського капіталу.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Розвиток фінансових технологій у світі підтримується технологічними факторами, зокрема використанням Інтернету та мобільної телефонії, технологій хмарних обчислень, робоконсультування, машинного навчання, аналізу великих даних тощо. Через високу інноваційну здатність фінансові технології створюють потужний стимул для «цифрового оновлення» всього сектору фінансових послуг, у тому числі для покращення якості фінансових продуктів та послуг, а також зниження цін на них.

Реалізація перспективних проєктів у галузі фінтеху на нових технологічних платформах забезпечує вдосконалення та розвиток бізнес-процесів у контексті моделей розвитку банківського бізнесу які постійно змінюються, а можливості цифрових технологій та платформних рішень розширюють спектр взаємодії банків із клієнтами.

#### **Література**

1. Gomber P., Koch J. A., Siering M. Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions // *Journal of Business Economics*. 87(5), 537–580
2. Arner Douglas W., Barberis Janos, Buckley Ross P. The Evolution of FinTech: A New Post-Crisis Paradigm? University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper № 2015/047, October 2015
3. Gupta, Pranay and Tham, T. Mandy. Fintech: The new DNA of financial services. (2018). 1-546. Research Collection Lee Kong Chian School of Business
4. Kenny Steve. «An Introduction to Privacy Enhancing Technologies». Internet Association of Privacy Professionals, 2008, May 1
5. Future of fintech report 2023 URL: [https://www.svb.com/globalassets/trendsandinsights/future-of-fintech-report-2023\\_final.pdf](https://www.svb.com/globalassets/trendsandinsights/future-of-fintech-report-2023_final.pdf)
6. Fintech-q1-2023 URL: <https://dealroom.co/blog/fintech-q1-2023-report>
7. Ahmed Taha Al Ajlouni, Monir Suliaman Al – Hakim Financial Technology in Banking Industry: Challenges and Opportunities. *International Conference on Economics and Administrative Sciences*. 2018. URL:[https://www.researchgate.net/publication/331898414\\_Financial\\_Technology\\_in\\_Banking\\_Industry\\_Challenges\\_and\\_Opportunities/download](https://www.researchgate.net/publication/331898414_Financial_Technology_in_Banking_Industry_Challenges_and_Opportunities/download)
8. BCBS, B. C. o. B. S.. Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors.2017 URL: <https://www.bis.org/bcbps/publ/d415.htm>
9. Global fintech report 2023: reimagining the future of finance. Boston consulting group+QED

10. Top 5 generative ai use cases for your fintech business URL: <https://geniusee.com/single-blog/top-generative-ai-use-cases-for-your-fintech-business>
11. Що таке DLT? URL: <https://avada-media.ua/ua/dlt/>

#### References

1. Gomber P., Koch J. A., Siering M. Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions // Journal of Business Economics. 87(5), 537–580
2. Arner Douglas W., Barberis Janos, Buckley Ross P. The Evolution of FinTech: A New Post-Crisis Paradigm? University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper № 2015/047, October 2015
3. Gupta, Pranay and Tham, T. Mandy. Fintech: The new DNA of financial services. (2018). 1-546. Research Collection Lee Kong Chian School of Business
4. Kenny Steve. «An Introduction to Privacy Enhancing Technologies». Internet Association of Privacy Professionals, 2008, May 1
5. Future of fintech report 2023 URL: [https://www.svb.com/globalassets/trendsandinsights/future-of-fintech-report-2023\\_final.pdf](https://www.svb.com/globalassets/trendsandinsights/future-of-fintech-report-2023_final.pdf)
6. Fintech-q1-2023 URL: <https://dealroom.co/blog/fintech-q1-2023-report>
7. Ahmed Taha Al Ajlouni, Monir Suliaman Al – Hakim Financial Technology in Banking Industry: Challenges and Opportunities. International Conference on Economics and Administrative Sciences. 2018. URL:[https://www.researchgate.net/publication/331898414\\_Financial\\_Technology\\_in\\_Banking\\_Industry\\_Challenges\\_and\\_Opportunities/download](https://www.researchgate.net/publication/331898414_Financial_Technology_in_Banking_Industry_Challenges_and_Opportunities/download)
8. BCBS, B. C. o. B. S.. Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors.2017 URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.htm>
9. Global fintech report 2023: reimagining the future of finance. Boston consulting group+QED
10. Top 5 generative ai use cases for your fintech business URL: <https://geniusee.com/single-blog/top-generative-ai-use-cases-for-your-fintech-business>
11. Shcho take DLT? URL: <https://avada-media.ua/ua/dlt/>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-47>

УДК 657:631.1

Лариса ГЕВЛИЧ

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0002-2825-1528>

e-mail: [hevlich.hll@donnu.edu.ua](mailto:hevlich.hll@donnu.edu.ua)

Тетяна КРИВЕНКО

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0009-0009-0702-325X>

e-mail: [kryvenko.t@donnu.edu.ua](mailto:kryvenko.t@donnu.edu.ua)

## ОСОБЛИВОСТІ АУДИТУ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВІТЧИЗНЯНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Стаття присвячена дослідженню аудиту доходів, витрат і фінансових результатів сільськогосподарських підприємств в Україні під час воєнного стану. Розглянуто нагальні проблеми вітчизняної агрогалузі, вплив воєнного стану на аудит в Україні, особливості організації процесу аудиту фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. Констатовано, що аудит доходів, витрат і фінансових результатів є важливим елементом фінансового менеджменту вітчизняних сільськогосподарських підприємств, який забезпечує надійність фінансової звітності та основу для ефективних управлінських рішень. Доведено, що основним фактором впливу на якість аудиторської перевірки є застосування ефективних аудиторських процедур. Представлені напрями оптимізації аудиту через його диджиталізацію, виявлені проблеми, які можуть при цьому виникнути, запропоновані напрями їх вирішення. Зроблені висновки, запропоновані напрями подальших досліджень.*

*Ключові слова: аудит, сільськогосподарське підприємство, доходи, витрати, фінансові результати, воєнний стан, оптимізація, диджиталізація.*

Larysa HEVLYCH, Tetiana KRYVENKO

Vasyl' Stus Donetsk National University

## FEATURES OF THE AUDIT OF INCOME, COSTS AND FINANCIAL RESULTS OF THE DOMESTIC AGRICULTURAL ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL

*The article is devoted to the study of the audit of income, expenses, and financial results of agricultural enterprises in Ukraine during the martial law. The main problems of the domestic agricultural industry, caused by the specifics of the industry, are identified: deterioration of economic conditions, economic difficulties, competition problems, infrastructural limitations, personnel problems, difficulty in obtaining permits and certification, limited access to modern technologies. It is substantiated that the problems of the organization of accounting and management of agricultural enterprises are represented by insufficient automation of accounting and control processes, insufficient investment attractiveness of these enterprises in reporting, the complexity of accounting for supply processes, production and formation of costs, the complexity of obtaining loans, the complexity of tax accounting. The identified problems of the functioning of domestic enterprises in the conditions of martial law: the threat of security for workers and resources, the complication and increase in the price of the supply and implementation process, the loss of qualified labor, economic difficulties, the instability of legislation, the cancellation of benefits. It was established that the state of war in Ukraine causes additional problems for auditing: changes in the conditions of audit activity and audit risks, the complication of forecasting and assessment of financial results, the need to assess the impact on financial reporting of changes in accounting policies and management strategies, the need for additional audit procedures to determine and settlement of new risks.*

*The work analyzes the peculiarities of the audit process of financial reporting of an agricultural enterprise, its income, expenses, and results of activity. The study showed that the main factor influencing the quality of the audit is the use of effective audit procedures. The work presents directions for optimizing the audit due to its digitalization, identifies problems that may arise, and suggests ways to solve them.*

*Key words: audit, agricultural enterprise, income, expenses, financial results, martial law, optimization, digitalization*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сільське господарство є важливою галуззю, бо створює продовольчу безпеку національної економіки, зокрема української. Умови воєнного стану в Україні підвищують ризики та невизначеність діяльності сільськогосподарських підприємств і вимагають змін тактичного та стратегічного управління ними, що може вплинути на фінансовий стан підприємств та надійність їхньої фінансової звітності.

Аудит доходів, витрат і фінансових результатів вітчизняних сільськогосподарських підприємств у цих умовах стає надзвичайно актуальним науковим і практичним завданням, оскільки є інструментом формування інвестиційної привабливості українських агропідприємств у повоєнній економіці. Крім того, використання інноваційних інформаційних технологій в такому аудиті здатне підвищити його ефективність та доступність для вітчизняних суб'єктів господарювання.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Серед авторів, які займалися дослідженням особливостей організації та методики аудиту в останні 5 років, можна виділити А. О. Ніколашина, Н. Й. Радіонову, І. С. Гайдей, Н. В. Кармазіну [1-3]. Але відсутність розгляду галузевих особливостей аудиту, важливість даної теми для оптимізації діяльності сільськогосподарських підприємств та для національної економіки України, а також докорінна зміна умов господарювання у воєнний час і стрімкий розвиток інформаційних технологій обумовили необхідність продовження досліджень.

### Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

У дослідженні розглядається зміна організації та методики аудиту в умовах воєнного стану з урахуванням галузевих особливостей сільськогосподарських підприємств, а також можливості оптимізації аудиторського процесу через застосування інноваційних інформаційних технологій.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є розробка аудиторського підходу, що враховує специфічні ризики та вимоги аудиту сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану.

### Виклад основного матеріалу

Сільське господарство як галузь економіки має значну кількість факторів впливу і складні процеси виробництва. Враховуючи орієнтацію нашої країни на експорт агропродукції, придатність сільськогосподарських підприємств є умовою фінансової стабільності усєї національної економіки.

Дослідження сучасного стану вітчизняної агрогалузі дозволило виділити основні проблеми її діяльності:

1. Проблеми, обумовлені галузевими особливостями:
  - погіршення умов господарювання через зміни клімату, вплив використання пестицидів та хімічних добрив на якість ґрунту та водних ресурсів, руйнування екосистем та втрату біорізноманіття;
  - економічні труднощі - низька рентабельність внаслідок високих витрат на виробництво, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, непередбачуваність економічного середовища;
  - проблеми конкуренції на світовому та регіональних ринках - введення митних обмежень, торговельних бар'єрів тощо;
  - інфраструктурні обмеження - недостатня розвиненість та поганий стан транспортних мереж, систем зберігання та переробки сільськогосподарської продукції;
  - зміни в споживчих уподобаннях, зростання попиту на органічні та екологічно чисті продукти;
  - кадрові проблеми - низька привабливість агросектору для молоді, недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів, таких як агрономи чи ветеринари;
  - складність отримання дозволів та сертифікації, нестабільність законодавства;
  - обмежений доступ до сучасних агротехнічних та інформаційних технологій.
2. Проблеми організації обліку та управління:
  - недостатня автоматизація процесів обліку та контролю на сільськогосподарських підприємствах, що спричиняє неточність та неефективність обробки інформації.
  - вплив особливостей галузі на формування інвестиційної привабливості підприємства у звітності: значні коливання обсягів виробництва в різні періоди року, значна питома вага витрат майбутніх періодів, втрат через погодні умови та стихійні лиха - посухи чи зливи;
  - складність обліку процесів постачань та виробництва, формування витрат та собівартості сільськогосподарської продукції;
  - складність отримання кредитів для розвитку підприємств через нестабільний фінансовий стан та зношеність основних фондів;
  - складність податкового обліку через потребу врахування спеціальних режимів оподаткування та пільг для сільськогосподарського сектору;
  - виникнення облікових проблем, наприклад, відображення ресурсів підприємства, які залишилися на тимчасово окупованій території, пошкоджені чи зруйновані в місцях бойових дій.
3. Проблеми функціонування українських підприємств в умовах воєнного стану:
  - загроза безпеки для працівників та ресурсів сільськогосподарських підприємств, що вимагає додаткових витрат, у тому числі щодо укриттів, переривання виробничих процесів, організації енергобезпеки;
  - ускладнення та подорожчання процесу постачання та реалізації через обмеження на рух, руйнування інфраструктури та транспортних шляхів, втрату постачальників та покупців, інших контрагентів;
  - втрата кваліфікованої робочої сили через мобілізацію та міграцію;

- економічні труднощі - зменшення виробництва через неможливість здійснення сільськогосподарської діяльності в умовах воєнного стану, зростання витрат через збільшення вартості палива, енергії, інших ресурсів;

- нестабільність законодавства, скасування пільг.

З огляду на глибину проблем і важливість галузі для національної економіки вирішення проблем діяльності, обліку і контролю вітчизняних сільськогосподарських підприємств сьогодні потребує активної участі держави, органів місцевого самоуправління і професійної спільноти бухгалтерів. Саме остання може надати дієві рекомендації щодо оптимізації бухгалтерського обліку і контролю, а значить, підвищення ефективності управлінських рішень, що приймаються на основі облікових даних, через інструменти незалежного аудиту. Основними напрямками допомоги при цьому може виступати:

1) незалежне підтвердження достовірності фінансової звітності сільськогосподарських підприємств, особливо важливе для забезпечення основи отримання закордонних інвестицій у повоєнній економіці;

2) виявлення фінансових ризиків та розробка заходів для управління ними, допомога в управлінні фінансовими потоками та запобіганні проблемам з платоспроможністю;

3) оцінка ефективності та ідентифікація можливостей оптимізації витрат, у тому числі витрат на організацію бухгалтерського обліку та управління;

4) пошук внутрішньогосподарських резервів через оптимізацію контрольної системи підприємства, автоматизацію обліку та управління;

5) консультування щодо облікового регулювання та оподаткування сільськогосподарських підприємств сьогодні та на перспективу зміни правових вимог.

Аудит доходів, витрат і фінансових результатів сільськогосподарського підприємства виступає ключовим аспектом оптимізації управління даних суб'єктів господарювання сьогодні та у повоєнній економіці, тому його детальний розгляд є необхідним для підвищення довіри до фінансової звітності агропідприємств та забезпечення їхньої ефективності та стабільності.

Аудит фінансової звітності суб'єкта господарювання, його доходів, витрат, результатів діяльності розглядається як системний процес, що проходить такі етапи:

1. Знайомство з бізнесом клієнта.

Перед початком перевірки аудитор має отримати інформацію про сільськогосподарське підприємство та його фінансову діяльність: організаційну структуру, основні види продукції або послуг, які виробляє або надає підприємство, основні фінансові показники діяльності. Ця інформація дозволить аудитору отримати загальне розуміння бізнесу клієнта, визначити основні ризики, які можуть вплинути на достовірність фінансової звітності, а також прийняти рішення про можливість та бажання надати даному підприємству ефективну послугу з аудиту його фінансової звітності. На даному етапі аудитор також ознайомлюється з системою внутрішнього контролю (СВК) підприємства.

2. Планування аудиту.

Аудитор здійснює первинну оцінку системи внутрішнього контролю, досліджуючи середовище контролю та заходи контролю підприємства-клієнта. Після проведення тестування СВК, враховуючи виявлені її проблеми, аудитор визначає аудиторський ризик та рівень сутєвості (загальної, спеціальної, робочої) щодо окремих тверджень та фінансової звітності взагалі, та планує подальші аудиторські процедури, складаючи програму аудиту та інші робочі документи аудитора.

До основних ризиків аудиту доходів, витрат та фінансових результатів можна віднести ризики завищення або заниження доходів та витрат, ризики несвоєчасного або неточного їх відображення, ризик невідповідності облікової політики підприємства вимогам національних або міжнародних облікових регламентів, ризик шахрайства або корупції. Оцінка наявних ризиків дозволяє аудитору визначити обсяг та складність аудиторських процедур, які необхідно провести для отримання достатніх аудиторських доказів.

3. Збір аудиторських доказів.

Шляхом проведення аудиторських процедур аудитор збирає докази, які стають основою його думки щодо достовірності показників звітності. Найбільш поширеною аудиторською процедурою є *зпит* як спосіб отримання інформації щодо доходів та витрат підприємства в обізнаних осіб. Процедура *зовнішнього підтвердження* дозволяє отримати таку інформацію від незалежних, а тому більш надійних джерел. Процедuru *повторного обчислення* аудитор використовує, щоб впевнитись у правильності математичних розрахунків, процедури *повторного виконання* – щоб впевнитись у правильності обробки інформації чи здійснення заходів контролю. *Аналітичні процедури* включають широкий перелік прийомів оцінки наявних взаємозв'язків і вимагають обізнаності аудитора як з бізнес-процесами, алгоритмами прийняття управлінських рішень, так і з процедурами обробки інформації та здійснення заходів контролю. Саме ці процедури дозволяють аудитору виявити суттєві відхилення і причини їх виникнення. За допомогою процедури *спостереження* аудитор стежить за процесом формування доходів, витрат та фінансових результатів на підприємстві, виконанням заходів внутрішнього контролю, наприклад, здійсненням інвентаризації, відпуском посівного матеріалу тощо. Процедура *інспектування* передбачає перевірку як документів, облікових регістрів та звітності підприємства-клієнта, так і його активів та зобов'язань в натурі. Конкретний набір аудиторських процедур у межах конкретної перевірки не визначений ані Міжнародними

стандартами аудиту [4], ані вітчизняним законом «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [5], і є сферою професійного судження та відповідальності самого аудитора.

При зборі доказів щодо фінансових результатів сільськогосподарських підприємств аудитор звертає увагу на достовірність первинних документів, якими зафіксовані доходи і витрати, правильність їх обробки в аналітичних та синтетичних регістрах, дотримання вказаної в наказі облікової політики підприємства, проведення належних контрольних процедур.

#### 4. Формування аудиторського звіту

Після завершення перевірки аудитор формує аудиторський звіт, в якому висловлює думку про достовірність фінансової звітності сільськогосподарського підприємства – немодифіковану, думку із застереженням, негативну, або відмову від надання думки. Законом «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [6] визначено різновиди суб'єктів господарювання, які мають оприлюднювати аудиторський звіт разом з комплектом перевіреної фінансової звітності.

Воєнний стан, як вже зазначалося, впливає не тільки на діяльність сільськогосподарських підприємств, а й на процес аудиту їх фінансової звітності, викликаючи такі зміни: зміни в умовах аудиторської діяльності та аудиторських ризиках, пов'язані зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища вітчизняних сільськогосподарських підприємств та погіршенням стану їх систем внутрішнього контролю, обумовленим війною; ускладнення прогнозування та оцінки фінансових результатів сільськогосподарських підприємств через збільшення невизначеності в національній економіці та діяльності підприємств; необхідність оцінки впливу на фінансову звітність змін в облікових політиках підприємств, таких як переоцінка активів, створення резервів сумнівних боргів, дотримання критеріїв визнання тощо, викликаних умовами воєнного стану; необхідність оцінки впливу на фінансову звітність змін в управлінських стратегіях підприємств, викликаних реакцією топ-менеджерів клієнта на загрози та виклики воєнної економіки; потреба у додаткових аудиторських процедурах для визначення та врегулювання нових ризиків, пов'язаних із змінами в бізнес-середовищі; збільшення ризиків в особистій безпеці аудиторів при виконанні аудиторських процедур, що має бути враховано при плануванні та виконанні аудиту.

Аудитор повинен бути готовим адаптувати свій підхід до організації, проведення перевірки та оформлення її результатів відповідно до умов воєнного стану. Відповіддю на зміну аудиту в умовах війни, з одного боку, і нагальні потреби організації ефективної перевірки в диджитал-економіці, з другого, може стати широке використання сучасних інформаційних технологій.

Дослідження показало, що використання цифрових технологій в аудиті доходів, витрат і фінансових результатів сільськогосподарських підприємств може мати такі переваги: збільшення ефективності та точності аудиторських операцій через автоматизацію перевірки облікових записів, аналізу фінансових даних, виявлення аномалій; отримання доступу до інформації в реальному часі, що забезпечує ефективність комунікації всередині аудиторської групи та з клієнтом; використання аналітичного програмного забезпечення для перевірки логічності та достовірності фінансових показників і виявлення потенційних ризиків; застосування штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування та аналізу тенденцій у фінансовій діяльності сільськогосподарських підприємств; забезпечення прозорості даних, відстеження кожного кроку аудиторського процесу через застосування технології блокчейну; зменшення ризиків помилок, пов'язаних із ручним введенням даних та обробкою інформації.

Тож цифрові технології мають значний потенціал підвищення ефективності аудиту доходів, витрат і фінансових результатів сільськогосподарських підприємств, але при їх впровадженні можуть виникнути такі проблеми: відсутність доступу до технологій через погану інфраструктуру, відсутність інтернету, блекаути; підвищення ризику несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та порушення безпеки даних; складнощі взаємодії при використанні сільськогосподарськими підприємствами різних ІТ-систем, проблеми врахування специфіки галузі при застосуванні ІТ-інструментів; недостатність кваліфікованого персоналу, які мають знання і навички не тільки аудиторських, а й технічних аспектів цифрових рішень, забезпечують супровід та технічну підтримку впровадження диджитал-технологій; висока вартість впровадження та підтримки цифрових технологій.

Вирішення зазначених проблем можливо через впровадження таких стратегій: розвиток інфраструктури в сільській місцевості; навчання та розвиток персоналу у сфері цифрових технологій; забезпечення безпеки даних, включаючи шифрування, засоби аутентифікації та інші заходи; стандартизація інформаційних технологій для полегшення взаємодії між різними платформами та забезпечення сумісності ІТ-рішень; забезпечення супроводу, технічної, фінансової підтримки впровадження та ефективного використання цифрових технологій.

Як бачимо, впровадження цифрових технологій має йти одночасно в аудиторів та їх клієнтів – сільськогосподарських підприємств. З урахуванням сучасного фінансового стану даних суб'єктів господарювання як під час воєнного стану, так і в повоєнній економіці необхідною є державна та закордонна підтримка – як фінансова, так і технічна. Саме через професійну спільноту – бухгалтерів та аудиторів можливе забезпечення вітчизняних суб'єктів господарювання диджитал-інструментами організації обліку, контролю, управління, а також підвищення кваліфікації фахівців для роботи з ними. Крім того, безумовно, що диджиталізація аудиту призведе до зміни методики перевірки, що, у свою чергу,



вимагає активної участі Міжнародної федерації бухгалтерів і Ради з міжнародних стандартів аудиту та довіри для дослідження, методологічного узагальнення та розробки рекомендацій щодо застосування нових аудиторських процедур.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

В результаті проведеного дослідження констатовано, що аудит доходів, витрат і фінансових результатів є важливим елементом фінансового менеджменту вітчизняних сільськогосподарських підприємств, забезпечує надійність фінансової звітності та основу для ефективних управлінських рішень. Ідентифіковані основні проблеми вітчизняної агрогалузі, розглянутий вплив воєнного стану на аудит в Україні, особливості організації процесу аудиту фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. Доведено, що основним фактором впливу на якість аудиторської перевірки є застосування ефективних аудиторських процедур, а сучасний аудитор має сполучати класичні прийоми перевірки та сучасні інформаційні технології. У роботі представлені напрями оптимізації аудиту через його диджиталізацію, виявлені проблеми, які можуть при цьому виникнути, запропоновані напрями їх вирішення.

Дослідження перспектив використання диджитал-технологій в вітчизняному обліку і аудиті буде напрямом подальших досліджень.

### Література

1. Кармазіна Н. В. Аудиторські процедури при оцінці та впливу подальших дій під час аудиту фінансової звітності. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 8-12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.8>.
2. Радіонова Н. Й., Гайдей І. С. Організаційні засади проведення аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С.136-148. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.136.385>.
3. Ніколашин А. О. Цифровий аудит: базові елементи та інноваційні технології. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 75-80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.75>.
4. 2021 Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. URL: <https://cutt.ly/awe8SDeJ>.
5. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

### References

1. Karmazina, N. V. (2022) Audytorski protsedury pry otsinky ta vplyvu podalshykh dii pid chas audytu finansovoi zvitnosti. *Ekonomika ta derzhava*, 4, 8-12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.8>. [in Ukrainian].
2. Radionova, N. Y., & Haidei I. S. (2019). Orhanizatsiini zasady provedennia audytu finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstva. *Ekonomichnyi prostir*, 142, 136-148. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.136.385>. [in Ukrainian].
3. Nikolashyn A. O. (2023). Tsyfrovyy audit: bazovi elementy ta innovatsiini tekhnohohii. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 9, 75-80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.75>. [in Ukrainian].
4. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements (2021). Retrieved from URL: <https://cutt.ly/awe8SDeJ>.
5. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 r. № 2258-VIII. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>. [in Ukrainian].
6. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. №996-XIV. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. [in Ukrainian].

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-48>

УДК 658.5.001.895

Інна ДОЦЕНКО

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4972-3106>

e-mail: [innochka.docenko@gmail.com](mailto:innochka.docenko@gmail.com)

## ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ

*В статті здійснено аналіз підходів до поняття «фінансовий потенціал», «інвестиційний потенціал», розкрито їх зміст та особливості. Базуючись на результатах критичного аналізу наукових джерел, обґрунтовано, що фінансовий та інвестиційний потенціал підприємства необхідно розглядати як єдину дефініцію, що обумовлено сукупністю загальних характеристик. На основі проведених досліджень запропоновано авторське визначення поняття «фінансово-інвестиційний потенціал» підприємства. Доведено, що фінансово-інвестиційний потенціал суб'єкта господарювання, має низку різновидів, що дало змогу виокремити класифікаційні ознаки фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання. Узагальнено класифікацію чинників, які впливають на величину фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання. Запропоновано послідовність розроблення й реалізації стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства, що визначає пріоритетні напрямки розвитку, джерела формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових фінансово-інвестиційних цілей, що забезпечують загальний розвиток діяльності підприємства на перспективу.*

*Ключові слова:* фінансовий потенціал; інвестиційний потенціал; фінансово-інвестиційний потенціал; стратегія формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства.

Inna DOTSENKO

Khmelnytskyi National University

## FORMATION OF THE FINANCIAL AND INVESTMENT POTENTIAL OF THE ENTERPRISE FROM THE POSITION OF A STRATEGIC APPROACH

*The article analyzes approaches to the concepts of "financial potential" and "investment potential", reveals their content and features. Based on the results of a critical analysis of scientific sources, it is justified that the financial and investment potential of the enterprise must be considered as a single definition, which is determined by a set of general characteristics. Based on the conducted research, the author's definition of the concept of "financial and investment potential" of an enterprise is proposed. The financial and investment potential of an enterprise is the ability of an enterprise to accumulate a set of internal and external financial and investment resources, to use them as efficiently as possible for the purpose of obtaining economic benefits, to ensure strategic and tactical development goals. It has been proven that the financial and investment potential of a business entity has a number of varieties. The classification features of the financial and investment potential of the business entity are singled out, namely: according to the time required to achieve a certain value of the financial and investment potential of the business; depending on the degree of realization of the financial and investment potential of the business entity; depending on the method of obtaining information necessary for assessing the financial and investment potential of the business entity; on the basis of the expected results of the realization of the financial and investment potential of the enterprise. The classification of factors affecting the financial and investment potential of a business entity is generalized. The sequence of development and implementation of the strategy for the formation of the financial and investment potential of the enterprise is proposed. It determines the priority directions of development, the sources of investment resources and the sequence of stages of realization of long-term financial and investment goals, which ensure the overall development of the enterprise's activities in the future. The formation of the financial and investment potential of the enterprise in the strategic perspective is aimed at restoring the stable state of enterprises, including as a result of investment. And it includes the effect of the joint action of financial and investment resources, combining current and strategic goals with the possibility of attracting internal and external sources for financial support of the enterprise's investment activities.*

*Keywords:* financial potential; investment potential; financial and investment potential; the strategy of forming the financial and investment potential of the enterprise.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Повномасштабна війна та економічна нестабільність в Україні стали новими викликом для вітчизняних підприємств. В умовах нестачі коштів, практичної неможливості доступу до зовнішніх джерел фінансування діяльності підприємств, зростає необхідність підвищення ефективності формування та реалізації фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств. Фінансово-інвестиційний потенціал характеризує стан та перспективи використання ресурсних можливостей підприємства. Визначає джерела розвитку суб'єкта господарювання та є вирішальним у забезпеченні його економічного зростання. Формування та забезпечення ефективного використання фінансового потенціалу є основою для розвитку інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Фінансово-інвестиційний потенціал суб'єкта господарювання трансформується з простої сукупності власних фінансових ресурсів, накопичених підприємством, у можливість вкладення цих ресурсів в господарську діяльність задля забезпечення активного розвитку. Маючи певний набір фінансових ресурсів, підприємства постійно здійснюють пошук

додаткових джерел фінансування діяльності, вирішують проблеми раціонального та ефективного їх використання. У зв'язку з цим, перед суб'єктами підприємництва постають завдання з побудови надійної стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу для забезпечення його безперервної діяльності в умовах постійних динамічних змін зовнішнього середовища.

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

Теоретичним аспектам щодо формування та використання фінансового потенціалу підприємства присвячені праці таких українських учених, як: О. Ареф'євої, М. Андрієнко, Б. Блашак [3], В. Васюренко [4], В. Виговського, Т. Кузенко, М. Купири, Л. Ляхович, В. Марченко [5], П. Стецюк [1], В. Троян та ін. Дослідженню проблеми щодо забезпечення інвестиційного потенціалу підприємства присвячено праці таких учених, як: Г. Атамась, Н. Вецепура [14], А. Гречко, Ю. Горященко, В. Джеджула та І. Єпіфанова [8], Н. Сабліна, І. Світлішин, І. Різник, Н. Хотєєва [13], Л. Черненко та ін. Окремі аспекти фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства були предметом наукових пошуків таких вчених: А. Білоченко, Т. Гринько [11], Л. Маматова [10], Т. Погорєлова, Р. Толпежніков [9], К. Павлюк, Р. Юрківа [6] та ін. Проте у вітчизняній фаховій літературі недостатньо уваги приділено власне проблемі фінансово-інвестиційного потенціалу для здійснення інвестиційної діяльності підприємств в Україні.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Враховуючи складні умови функціонування підприємств в умовах військових дій на території України та нестабільність економіки держави, актуалізується проблема формування стратегії ефективного забезпечення фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єктів господарювання, з метою попередження та мінімізації нестабільних ситуацій, що можуть вплинути на конкурентоспроможність діяльності підприємства.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є поглиблення розуміння економічної сутності поняття фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства та узагальнення впливу чинників його формування для вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства з позицій стратегічного підходу.

### **Виклад основного матеріалу**

Трансформаційні процеси, які сьогодні відбуваються економіці України, негативно вплинули на розвиток суб'єктів підприємницької діяльності. Внаслідок фінансово-економічної кризи та досить складної ситуації викликаного військовими діями в країні, діяльність підприємств не забезпечує належної результативності та ефективності. Саме фінансово-інвестиційний потенціал як інтегрована сукупність можливостей, здібностей, ресурсів та засобів набуває вагомого значення у процесах підвищення результативності функціонування вітчизняних підприємств.

Розглядаючи окремо, зазначені складові потенціалу підприємства, слід зазначити, що П. Стецюк трактує поняття «фінансовий потенціал підприємства», як «сукупність фінансових ресурсів з приводу яких на підприємстві виникають відповідні організаційно-економічні відносини, які в кінцевому рахунку спрямовані на забезпечення його високоефективного та прибуткового функціонування» [1, с. 14]. Дане визначення передбачає досягнення позитивного фінансового результату при фіксованому обсязі та використанні всіх видів ресурсів.

Більш прийнятною є думка Г. Куліш, В. Чепки, які зазначають, що «фінансовий потенціал забезпечує можливість трансформації ресурсного, виробничого, інноваційного, інвестиційного, маркетингового, організаційно-управлінського потенціалів у фінансові результати діяльності та використовується для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства» [2, с. 29]. Зазначений підхід окреслює цілісну систему діяльності підприємства включаючи всі параметри фінансового потенціалу спрямованого на мультиплікативну результативність.

В. Блашак дослідивши зміст фінансового потенціалу підприємства, трактує його як «об'єктивну складову частину структури потенціалу підприємства, яка поєднує і трансформує фінансові ресурси та дає можливість їх ефективного використання» [3, с. 76]. На думку автора, фінансовий потенціал є важливою умовою стабільного розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

В. Васюренко трактує вказане поняття як «здатність ресурсів і резервів, залучених у виробництво або не залучених у даний момент, тобто авансових, сукупних можливостей формувати та задовольняти потреби в товарах і послугах, оптимально використовуючи наявні ресурси, з огляду на умови й обмеження в рамках галузевої приналежності підприємства» [4, с. 52].

Під фінансовим потенціалом підприємства, В. Марченко, А. Бондар, розуміють «відносини, які виникають між суб'єктами господарювання з приводу виробництва, розподілу, обміну й споживання матеріальних благ, пов'язані з накопиченням та примноженням фінансових активів та впливають на наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів, при цьому розкриваючи можливості для

економічного зростання» [5]. Таке тлумачення враховує можливість формування і використання фінансових ресурсів суб'єктом господарювання.

Результати проведеного дослідження засвідчили той факт, що фінансовий потенціал підприємства ототожнюють з фінансовими ресурсами. За своїм сутнісним наповненням ці поняття схожі, проте за процесом формування та оборотом в фінансово-господарській діяльності вказані поняття різняться. Так, як фінансові ресурси є ліквідною частиною фінансового потенціалу та мають здатність до нарощення прибутковості.

Варіативність визначення змісту поняття «інвестиційний потенціал» пояснюється тим, що різні дослідники трактують вказане поняття відповідно до окремих аспектів його реалізації та формування. Зокрема, Р. Юрків вважає що інвестиційний потенціал – це «фінансові можливості забезпечення інвестування, що визначаються обсягом власних й позикових фінансових ресурсів інвестиційного спрямування та ефективністю їх використання» [6, с. 48]. В той час, як І. Зудова, пов'язує інвестиційну привабливість підприємства з тактичним та стратегічним розвитком підприємства та акцентує увагу на цілях використання інвестиційних ресурсів. Під інвестиційним потенціалом, автор пропонує розуміти комплексне поняття «в якому зосереджена організована сукупність наявних ресурсів та спроможність розвитку підприємства, що досягається через реалізацію можливостей мобілізації внутрішніх та зовнішніх інвестиційних коштів для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства через механізм інвестування» [7, с. 406]. Тоді як, І. Спіфанова та В. Джеджула, зосереджують увагу лише на стратегічних напрямках розвитку які забезпечить інвестиційний потенціал підприємства. Автори визначають інвестиційний потенціал як «сукупність фінансових ресурсів підприємства та можливість досягнення стратегічних цілей розвитку через реалізацію можливостей мобілізації внутрішніх та зовнішніх інвестиційних коштів через механізм інвестування» [8].

Базуючись на результатах критичного аналізу наукових джерел, слід підкреслити, що фінансовий і інвестиційний потенціал підприємства необхідно розглядати як єдину дефініцію, що обумовлено сукупністю загальних характеристик, таких як: джерела та структура формування фінансових ресурсів, напрями та результати використання). Отже, під фінансово-інвестиційним потенціалом підприємства слід розуміти здатність підприємства акумулювати сукупність внутрішніх та зовнішніх фінансових і інвестиційних ресурсів, максимально ефективно їх використовувати з метою отримання економічної вигоди, для забезпечення стратегічних і тактичних цілей розвитку. Тобто, складовими фінансово-інвестиційного потенціалу є фінансовий потенціал та інвестиційний потенціал підприємства. Відповідно, фінансовий потенціал підприємства характеризується фінансовою незалежністю суб'єкта господарювання, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю. У свою чергу, інвестиційний потенціал підприємства характеризується накопиченням інвестиційних ресурсів підприємства та з врахуванням факторів, що впливають на формування інвестиційних потреб господарюючого суб'єкта.

При цьому варто зауважити, що фінансово-інвестиційний потенціал суб'єкта господарювання, має низку різновидів. Опрацювання літературних джерел, зокрема праць [9, 10, 11] дали змогу виокремити різновиди фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання:

– за ознакою часу, необхідного для досягнення певної величини фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства, доцільно виділити поточний, сукупний та перспективний (стратегічний) потенціал. Поточний фінансово-інвестиційний потенціал суб'єкта господарювання відображає його наявні фінансові ресурси які можуть бути використані для забезпечення поточної діяльності. Загальний фінансово-інвестиційний потенціал підприємства, окрім поточного потенціалу, включає також існуючі резерви для збільшення поточного фінансово-інвестиційного потенціалу шляхом реалізації заходів, які не вимагають додаткових витрат на залучення коштів. Перспективний (стратегічний) фінансово-інвестиційний потенціал підприємства являє собою його здатність залучати фінансові ресурси для забезпечення розвитку діяльності у майбутньому;

– залежно від ступеня реалізації фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта підприємства, виокремлюють реалізований та нереалізований потенціал. Реалізований потенціал є частиною фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства, який цей суб'єкт зміг втілити у процесі провадження інвестиційної діяльності. Нереалізований потенціал, який є частиною фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства, який в поточний час суб'єкт господарювання ще не зміг втілити у процесі провадження інвестиційної діяльності;

– залежно від способу отримання відомостей, необхідних для оцінювання фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання, виділяють фактичний та прогнозний потенціал. Фактичний фінансово-інвестиційний потенціал оцінюється на основі інформації про поточні значення факторів зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання, які впливають на рівень інвестиційної діяльності. У разі стабільності внутрішнього та зовнішнього середовища фактичний фінансово-інвестиційний потенціал співпадає з поточним фінансово-інвестиційним потенціалом. Прогнозний фінансово-інвестиційний потенціал для здійснення ефективної діяльності, оцінюється на засадах інформації про прогнозні значення чинників впливу зовнішнього й внутрішнього середовища. Прогнозний

фінансово-інвестиційний потенціал підприємництва може здійснюватися в короткостроковій та довгостроковій перспективі;

– за ознакою очікуваних результатів реалізації фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства, виділяють загальний, ефективний та оптимальний потенціал. Загальний фінансово-інвестиційний потенціал відображає загальну величину фінансових ресурсів, яку може залучити суб'єкт господарювання в інвестиційну діяльність. Ефективний фінансовий потенціал відображає максимальну величину фінансових ресурсів, яку можливо залучити в інвестиційну діяльність, забезпечивши при цьому зростання фінансових результатів господарюючого суб'єкта. Оптимальний фінансово-інвестиційний потенціал відображає величину фінансових ресурсів, яку може залучити підприємство в інвестиційну діяльність, забезпечивши при цьому максимальне зростання фінансових результатів господарської діяльності підприємства.

Процес формування та використання фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання обумовлений наявністю значної кількості чинників що впливають на його діяльність. Дослідження літературних джерел дозволило узагальнити класифікацію чинників, які впливають на величину фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання, яка представлена в табл. 1.

Таблиця 1

<b>Групування чинників формування фінансово-інвестиційного суб'єкта господарювання</b>	
Класифікаційна ознака	Групи чинників формування фінансово-інвестиційного потенціалу
За складовими формування фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта підприємництва	– чинники формування фінансово-інвестиційного потенціалу за рахунок власних (внутрішніх) джерел; – чинники формування фінансово-інвестиційного потенціалу за рахунок позичкових ресурсів; – чинники формування фінансово-інвестиційного потенціалу за рахунок залучених джерел.
За видами формування фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання	– чинники формування поточного фінансово-інвестиційного потенціалу; – чинники формування стратегічного фінансово-інвестиційного потенціалу.
За характером впливу на формування фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання	– об'єктивні чинники; – суб'єктивні чинники.
За економічним змістом формування фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання	– чинники, які впливають на величину прибутку; – чинники, які впливають на ризикованість діяльності підприємства – чинники, які впливають на інвестиційну привабливість підприємства; – чинники, які впливають на процес формування фінансового потенціалу; – чинники, які впливають на можливість використання зовнішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності.
За наслідками впливу на фінансово-інвестиційний потенціал діяльності суб'єкта господарювання	– позитивні чинники; – негативні чинники.
За походженням діяльності суб'єкта господарювання	– чинники внутрішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності; – чинники зовнішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності.

Джерело: узагальнено на основі [12, 13]

Застосування вище описаних чинників, які впливають на стан та формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства, у реальній практиці управління дозволить вирішити проблему його формування та ефективного використання.

Формування фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єктів підприємництва передбачає формування сукупності стратегічних заходів, які встановлюють послідовність досягнення цілей підприємства з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання фінансових ресурсів. Розробка та реалізація стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства, яка була б спрямована на активізацію ділової активності та нарощення фінансової стійкості підприємства, є вкрай важливим завданням в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Стратегія – це «узагальнююча модель тривалих дій, необхідних підприємству для досягнення поставлених цілей за можливостей, що має підприємство» [14, с. 60]. Стратегію формування фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання можна представити як генеральний план дій у сфері фінансового забезпечення фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, що визначає пріоритетні напрямки розвитку, джерела формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових фінансово-інвестиційних цілей, що забезпечують загальний розвиток підприємства. Послідовність розроблення та реалізації стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства наведено на рис. 1.

На першому етапі визначаються мети, цілі, місії та завдання суб'єкта господарювання. Це етап вибору загальної місії суб'єкта господарювання, визначення мети його функціонування. При цьому визначаються довгострокові завдання, що забезпечують задоволення всіх потреб підприємства. Варто відзначити, що різні суб'єкти господарювання можуть мати різні цілі діяльності. Переважна більшість суб'єктів підприємництва прагнуть максимізувати свій прибуток. Однак окремі суб'єкти господарювання прагнуть забезпечити, крім фінансових потреб, ще й соціальні завдання. Існує думка, що підприємство може функціонувати ефективно лише за умови, якщо буде забезпечувати досягнення певних зовнішніх цілей, які

мають на меті забезпечити соціально-економічні завдання. Тому основними цілями суб'єкта господарювання можуть виступати: покращення існуючого фінансового стану, отримання певних соціальних результатів, максимізація величини власного капіталу, розширення частки ринків збуту продукції та інші.

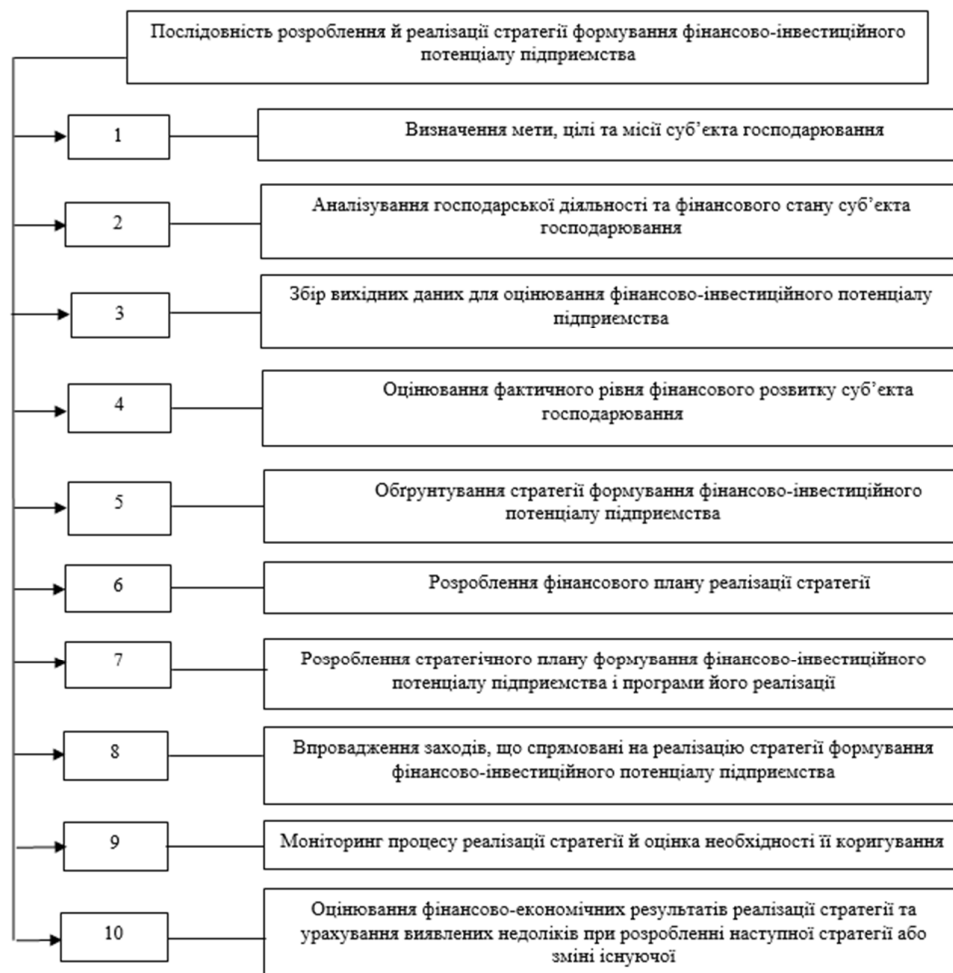


Рис. 1. Послідовність розроблення та реалізації стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства  
Джерело: запропоновано автором

На другому етапі, здійснюється аналіз господарської діяльності та фінансового стану підприємства, що дасть змогу з'ясувати ефективність функціонування підприємства в динаміці, оцінити його платоспроможність та фінансову стійкість. Результати аналізування дають змогу виявити резерви покращення існуючого фінансового стану суб'єкта господарювання.

На третьому етапі проводиться збір вихідних даних для оцінювання фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства. Під час збору необхідної інформації варто детально дослідити чинники впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на функціонування господарюючого суб'єкта. Особливу роль відіграє виявлення чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на певні процеси господарської діяльності, а саме вивчення й оцінка їх динаміки в певному часовому періоді, визначення можливих напрямів впливу чинників зовнішнього середовища на досягнення фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання. При цьому необхідно аналізувати як чинники впливу, так і причини їх виникнення.

На четвертому етапі проводиться оцінка фактичного рівня фінансово-інвестиційного розвитку підприємства. Результати проведеної оцінки дають змогу з'ясувати, за якими напрямами та сферами діяльності суб'єкта господарювання існують можливості фінансово-інвестиційного розвитку, а також виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства.

На п'ятому етапі, здійснюється обґрунтування стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства. На цьому етапі визначається та обирається конкретний різновид такої стратегії або комбінації стратегій, який має узгоджуватися з стратегічними напрямами економічного розвитку суб'єкта господарювання.

На шостому етапі відбувається розроблення фінансового плану реалізації інвестиційної стратегії. На підставі проведення фінансової оцінки визначається реальність рішень стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства. Оцінка проводиться на основі фінансових та інвестиційних показників діагностики фінансового стану підприємства та дає змогу виявити критичні точки діяльності підприємства, визначити причини проблем і запланувати дії, спрямовані на їх вирішення. Серед безлічі фінансових показників особливе значення для визначення фінансової стійкості підприємства та аналізу стратегічних проблем мають такі показники: темпи зростання власних оборотних коштів; ділової активності підприємства на ринку; прибутковості (рентабельності). На підставі фінансових оцінок керівник підприємства може прийняти рішення про перерозподіл ресурсів між стратегічними напрямками діяльності підприємства.

На сьомому етапі здійснюється розробка стратегічного плану формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства і програми його реалізації, визначаються основні напрямки та етапи впровадження.

На восьмому етапі здійснюється впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства, яка розроблена.

На дев'ятому етапі здійснюється моніторинг процесу реалізації стратегії й оцінка необхідності її коригування. Моніторинг процесу реалізації стратегії ґрунтується на зіставленні очікуваних у майбутньому позитивних надходжень, з здійснюваними витратами капітальні вкладення.

На останньому етапі здійснюється оцінювання фінансово-економічних результатів реалізації стратегії та урахування виявлених недоліків при розробленні наступної стратегії або зміні існуючої.

Кінцева ефективність стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства зумовлена не лише її власним змістом, а й тим, наскільки комплексно та органічно вона взаємопов'язана з усіма іншими стратегіями розвитку суб'єкта господарювання.

Важливо підкреслити, що фінансово-інвестиційний потенціал підприємства вказує лише на здатність здійснення інвестиційної діяльності, проте ні в якому разі не гарантує його обов'язкового втілення. Остаточне рішення про здійснення інвестиційної діяльності залежить від рівня та ефективності використання цього потенціалу для конкретних цілей. Таким чином, можливою є ситуація, коли існує значний потенціал, але через вплив ряду обмежуючих факторів його не вистачає для задоволення інвестиційних потреб.

Стратегії формування фінансово-інвестиційного потенціалу розробляється на довгостроковий період розвитку і в подальшому веде до вирішення великомасштабних завдань з прогнозування та регулювання фінансових і інвестиційних процесів на стратегічну перспективу. Стратегія передбачає вибір ефективних варіантів розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства, як на стадії активного формування потенціалу, так само і в період завершення функціонування. Стратегія фінансово-інвестиційного потенціалу повинна розроблятися на початковому етапі розгляду джерел фінансування діяльності підприємства, щоб можна було забезпечити сталий розвиток підприємства на кожному етапі його функціонування, що в подальшому забезпечить ефективне формування власного та залученого капіталу.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

В результаті проведеного дослідження можна відзначити, що стратегія формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства дає можливість знайти ефективні джерела мобілізації фінансових ресурсів на кожному етапі діяльності підприємства і напрями фінансування в інвестиційні проекти. Формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства в стратегічній перспективі спрямована на відновлення стійкого стану підприємств, в тому числі в результаті інвестування. І включає ефект спільної дії фінансових і інвестиційних ресурсів, комбінування поточних та стратегічних цілей з можливістю залучення внутрішніх і зовнішніх джерел для фінансового забезпечення інвестиційної діяльності підприємства.

### **Література**

1. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Теоретичні та практичні аспекти організації планування фінансового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4 (22). С. 12–17.
2. Куліш Г. П., Чепка В. В. Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. *Статистика України*. 2017. № 1. С. 29–35.
3. Блащак В. Я. Фінансовий потенціал у структурі потенціалу підприємства. *Вчені записки ТНУ імені І. В. Вернадського*. 2019. № 3. Т. 30 (69). С. 74–78.
4. Васюренко В. А. Оцінка економічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 17. Ч. 1. С. 51–54.
5. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/6.pdf)
6. Юрків Р. Р. Формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Агросвіт*. 2021. № 13-14. С. 45–52.
7. Зудова І. Ю., Щиголева А. В. Особливості формування чинників інвестиційного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 403–408.

8. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Косарук О. М., Сауляк А. В. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/25>.

9. Толпежніков Р. О., Маматова Л. Ш. Концепція забезпечення фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 897-903.

10. Маматова Л. Ш. Формування матриці стратегій забезпечення фінансово-інвестиційного потенціалу промислових підприємств. *Reporter of The Priazovskyi State Technical University*. 2016. Is.31, vol. 1. pp. 304-314.

11. Гринько Т. В., Смирнов С. О. Методичні підходи до оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4929>

12. Базарник О. Р. Чинники формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємств у сфері ресурсозбереження. *Молодіжна наукова ліга*. 2023. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/305/>

13. Чиж Л. П., Хотеева Н. В., Денисенко М. С. Формування інвестиційного потенціалу як умова забезпечення розвитку підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 11 (29). С. 291–302.

14. Вецепура Н. В., Смагло Н. В. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства з позиції стратегічного контексту. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (118). С. 57–64.

### References

1. Stetsiuk P. A., Komiichuk H. V. Teoretychni ta praktychni aspekty orhanizatsii planuvannya finansovoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2017. № 4 (22). S. 12–17.

2. Kulish H. P., Chepka V. V. Finansovyi potentsial pidpriemstva ta yoho rol v umovakh nestabilnosti ekonomiky. *Statystyka Ukrainy*. 2017. № 1. S. 29–35.

3. Blashchak V. Ya. Finansovyi potentsial u strukturі potentsialu pidpriemstva. *Vcheni zapysky TNU imeni I. V. Vernadskoho*. 2019. № 3. T. 30 (69). S. 74–78.

4. Vasiurenko V. A. Otsinka ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. 2016. № 17. Ch. 1. S. 51–54.

5. Marchenko V. M., Bondar A. I. Upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/6.pdf)

6. Yurkiv R. R. Formuvannya finansovoho potentsialu investytsiinoi diialnosti subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini. *Ahrosvit*. 2021. № 13-14. S. 45–52.

7. Zudova I. Yu., Shchyholieva A. V. Osoblyvosti formuvannya chynnykiv investytsiinoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 19. S. 403–408.

8. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V., Kosaruk O. M., Sauliak A. V. Upravlinnia investytsiinym potentsialom pidpriemstv kharchovoi promyslovosti. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/25>.

9. Tolpezhnikov R. O., Mamatova L. Sh. Kontseptsiia zabezpechennia finansovo-investytsiinoho potentsialu pidpriemstv. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. Vyp. 10. S. 897-903.

10. Mamatova L. Sh. Formuvannya matrytsi stratehii zabezpechennia finansovo-investytsiinoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv. *Reporter of The Priazovskyi State Technical University*. 2016. Is.31, vol. 1. pp. 304-314.

11. Hrynko T. V., Smyrnov S. O. Metodychni pidkhody do otsinky finansovo-investytsiinoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4929>

12. Bazarnyk O. R. Chynnyky formuvannya finansovoho potentsialu investytsiinoi diialnosti pidpriemstv u sferi resursozberezhennia. *Molodizhna naukova liha*. 2023. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/305/>

13. Chyzh L. P., Khotieieva N. V., Denysenko M. S. Formuvannya investytsiinoho potentsialu yak umova zabezpechennia rozvytku pidpriemstva. *Naukovi perspektyvy*. 2022. № 11 (29). S. 291–302.

14. Vetsepura N. V., Smahlo N. V. Pidvyshchennia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva z pozytsii stratehichnoho kontekstu. *Derzhava ta rehiony*. 2021. № 1 (118). S. 57–64.



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-49>

УДК 338.4 : 614.8

Станіслав КОЗАК

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ВИРОБНИЧОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

*Виробництво у нафтогазовій сфері, обумовлюючи існування підвищеного ризику виникнення небезпек як для внутрішнього, так і для зовнішнього середовища функціонування, вимагає посиленої уваги до проблем забезпечення виробничої безпеки. Особливої актуальності питання забезпечення виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу України набувають в контексті російсько-української війни, яка триває з 2014 року і вже другий рік поспіль перебуває у повномасштабній фазі, супроводжуючись значними руйнуваннями по всій території країни.*

*Проблеми поліпшення функціонування підприємств нафтогазового комплексу України постійно перебувають у полі зору дослідників, кожен з яких зосереджує увагу на певних комплексах проблем та можливих напрямів їх вирішення. При цьому, проблемі власне виробничої безпеки підприємств нафтогазової сфери приділяється увага лише з точки зору окремих її складових елементів. Таким чином, сучасний вітчизняний науковий дискурс не акцентує увагу на проблемах виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу, що актуалізує потребу дослідження вказаної проблематики.*

*Мета дослідження полягає в обґрунтуванні складових виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу України та визначенні проблем її забезпечення в контексті українсько-російської війни.*

*Методи. Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи економічної науки, зокрема методи теоретичного узагальнення та логічного абстрагування. В процесі дослідження було використано аналітичні матеріали Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, Державної служби з питань праці, Державної служби статистики, Світового Банку, Уряду України та Європейської Комісії та опрацьовано їх з використанням методів статистичного аналізу: порівняння, групування, розрахунку темпів приросту тощо.*

*Результати. Досліджено сутність категорій «безпека» та виробнича безпека підприємства. Проаналізовано існуючі вітчизняні і закордонні підходи до виокремлення ключових складових виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу. Запропоновано авторський підхід до формування складу елементів виробничої безпеки та наведено характеристику кожного з них. Досліджено ситуацію з виробничим травматизмом у галузі у довоєнний період та проаналізовано втрати сектору та екології внаслідок бойових дій. Обґрунтовано особливості сучасних процесів забезпечення виробничої безпеки на підприємствах нафтогазового комплексу України*

*Ключові слова: нафтогазовий комплекс, виробнича безпека, складові виробничої безпеки, сучасні проблеми, підприємства нафтогазової сфери*

Stanislav KOZAK

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

## CURRENT PRODUCTION SAFETY PROBLEMS IN ENTERPRISES OF THE OIL AND GAS COMPLEX OF UKRAINE

*Production in the oil and gas sector, causing the existence of an increased risk of hazards both for the internal and external environment of operation, requires increased attention to the problems of ensuring industrial safety. The issue of ensuring the production safety of the enterprises of the oil and gas complex of Ukraine is particularly relevant in the context of the Russian-Ukrainian war, which has been ongoing since 2014 and is in full-scale phase for the second year in a row, accompanied by significant destruction throughout the country.*

*The problems of improving the functioning of enterprises of the oil and gas complex of Ukraine are constantly in the field of view of researchers, each of whom focuses attention on a certain set of problems and possible ways to solve them. At the same time, more attention is paid to the problem of production safety of oil and gas enterprises from the point of view of its individual components. Thus, the modern domestic scientific discourse does not focus on the problems of production safety of the enterprises of the oil and gas complex, which actualizes the need for research on the specified issues.*

*The purpose of the study is to substantiate the components of industrial safety of enterprises of the oil and gas complex of Ukraine and to determine the problems of its provision in the context of the Ukrainian-Russian war.*

*Methods. The methodological basis of the research was made up of general scientific and special methods of economic science, in particular methods of theoretical generalization and logical abstraction. Analytical materials of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine, the State Labor Service of Ukraine, the State Statistics Service, the World Bank, the Government of Ukraine and the European Commission were used in the research process and processed using methods of statistical analysis: comparison, grouping, calculation of growth rates etc.*

*The results. The essence of the categories "safety" and "industrial safety" of the enterprise was studied. Existing domestic and foreign approaches to identifying the key components of industrial safety of oil and gas complex enterprises are analyzed. The author's approach to the formation of the composition of industrial safety elements is proposed and the characteristics of each of them are given. The situation with industrial injuries in the industry in the pre-war period was studied and the losses of the sector and ecology as a result of hostilities were analyzed. The peculiarities of modern processes of ensuring industrial safety at the enterprises of the oil and gas complex of Ukraine are substantiated*

*Key words: oil and gas complex, industrial safety, components of industrial safety, modern problems, oil and gas enterprises*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Виробництво у нафтогазовій сфері «передбачає важку фізичну працю, цілодобовість технологічного процесу, застосування складних технологій та громіздкого обладнання, роботу з небезпечними хімічними речовинами за будь-яких погодних умов та часто на віддалених від населених пунктів територіях, що обумовлює існування підвищеного ризику фізичних ушкоджень» [1], і, своєю чергою, вимагає посиленої уваги до проблем забезпечення виробничої безпеки. Особливої актуальності питання забезпечення виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу України набувають в контексті російсько-української війни, яка триває з 2014 року і вже другий рік поспіль перебуває у повномасштабній фазі, що супроводжується значними руйнуваннями по всій території країни.

Проблеми поліпшення функціонування підприємств нафтогазового комплексу України постійно перебувають у полі зору дослідників, кожен з яких зосереджує увагу на певних комплексах проблем та можливих напрямів їх вирішення. При цьому, проблемі власне виробничої безпеки підприємств нафтогазової сфери приділяється увага з точки зору окремих її складових елементів. Серед останніх напрацювань варто відзначити напрацювання М. Кривенко, Г. Лялюк-Вітер, В. Шиманського [2] щодо проблематики запобігання виробничому травматизму працівників нафтогазової галузі; Ю. Харченка [3], присвячене проблематиці удосконалення операційної системи підприємств нафтогазової галузі; Г. Степанюк [4] щодо особливостей управління підприємствами нафтогазового комплексу як техногенно-небезпечними об'єктами. Національним інститутом стратегічних досліджень також приділяється увага аналізу проблем нафтогазового комплексу України, однак у своєму заключенні [5] дослідники окреслюють проблеми економічно-регулятивного характеру, зовсім не виокремлюючи проблематику забезпечення виробничої безпеки. Таким чином, сучасний вітчизняний науковий дискурс не акцентує увагу на проблемах виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу, що актуалізує потребу дослідження вказаної проблематики.

### **Формулювання цілей статті**

**Метою** дослідження є обґрунтування складових виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу України та визначення проблем її забезпечення в контексті українсько-російської війни.

### **Виклад основного матеріалу**

Категорія безпеки є однією з найбільш досліджених і одночасно однією з найбільш складних для трактування. Навіть українське нормативне поле містить кілька варіантів трактування, розуміючи під безпекою:

– властивість об'єкта забезпечувати відсутність ризику завдання шкоди здоров'ю людей, майну та навколишньому середовищу [6];

– захищеність трудової діяльності людини від перевищеного прийняттого ризику [7].

В англomовному науковому середовищі при дослідженні сутнісних аспектів категорії «безпека» за основу приймається трактування, згідно до якого безпека є не властивістю суб'єкта чи об'єкта, а певною спрямованістю (методом, засобом) їх взаємодії [8]. Виробнича безпека у вказаному контексті полягає саме у безпеці самого процесу виробництва.

Державний стандарт України трактує виробничу безпеку як «захищеність життя, здоров'я працівників та інших осіб і/або майна від впливу шкідливих і небезпечних виробничих чинників» [7]. З нашої точки зору, таке трактування є досить звуженим, оскільки джерелом виробничих небезпек визначає лише шкідливі і небезпечні виробничі чинники. При цьому, шкідливими визнаються чинники, вплив яких на людину «може призвести до захворювання, зниження працездатності та/чи негативного впливу на здоров'я нащадків» [7], а небезпечними – чинники, вплив яких на людину «призводить до травм, погіршення здоров'я чи смерті» [7].

Отже, можемо говорити про те, що Державний стандарт України трактує поняття виробничої безпеки виключно з точки зору безпеки для людини. Однак, дослідження закордонних науковців ще двадцятирічної давнини містять твердження про те, що досягнення виробничої безпеки полягає у «запобіганні завданню шкоди людям і навколишньому середовищу» [9].

Зважаючи ж на те, що «підприємства нафтогазового комплексу за рівнем шкідливого впливу на довкілля вважаються об'єктами підвищеного екологічного ризику і є потенційними джерелами забруднення довкілля, що може статися у разі порушення технологічних режимів роботи устаткування чи аварійної ситуації, а деякі об'єкти забруднюють довкілля і за нормальних умов роботи» [10] внаслідок звичайного перебігу застосовуваних технологічних процесів виробництва, то, з нашої точки зору, запобігання завданню шкоди довкіллю також має перебувати у комплексі складових елементів виробничої безпеки підприємства.

Правилами безпеки у нафтогазодобувній промисловості України [11] визначено наступні складові виробничої безпеки підприємства:

- безпека територій, приміщень, споруд і будівель;
- безпека виробничого і електрообладнання;
- безпека спеціальної техніки і сталевих канатів;

- безпека перевезень та процесів виконання робіт.

Тут варто відзначити, що в попередньому варіанті Правил наводилися й вимоги безпеки щодо персоналу та засобів їх захисту, проте нова редакція такої інформації не містить. В цілому ж, до обґрунтованого нами вище переліку складових виробничої безпеки підприємств досліджуваної галузі додається ще й напрям безпеки виробничих процесів.

Сучасні закордонні напрацювання з питань виробничої безпеки підприємств нафтогазової сфери [12] відзначають необхідність розширити перелік її складових, включаючи до них:

- безпеку працівників;
- безпеку членів громади, на території якої розташовані виробничі потужності;
- експлуатаційну / технологічну безпеку;
- цілісність активів;
- безпеку довкілля.

Стан виробничої безпеки на підприємствах нафтогазового комплексу здійснює безпосередній вплив як на його власний персонал та результати діяльності, так і на стан та життєдіяльність довкілля. Однак, при цьому, власне безпека довкілля чи місцевої громади не може вважатись складовою виробничої безпеки, оскільки підприємства не мають змоги здійснювати на неї прямиий вплив. Тобто, як вже і відзначалося, підприємства нафтогазового комплексу можуть лише докладати максимум зусиль для запобігання завданню шкоди (створенню небезпек) для оточуючого зовнішнього середовища, здійснюючи управління виробничою безпекою.

Виходячи з усього вищенаведеного, можемо виокремити три ключові складові виробничої безпеки підприємств:

- безпека праці;
- безпека виробничих процесів;
- безпека виробничих технологій.

Забезпечення безпеки праці як складового елемента виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу полягає у дотриманні всіх норм охорони праці, створенні всіх необхідних умов і наданні всіх необхідних засобів індивідуального захисту для безпечної трудової діяльності виробничого персоналу включно з проходженням всіх інструктажів та постійному контролю трудової поведінки працівників.

Забезпечення безпеки виробничих процесів як складового елемента виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу полягає у виконанні всіх нормативних вимог і дотриманні правил експлуатації виробничого обладнання та виробничих приміщень з постійним контролем їх технічно-експлуатаційних характеристик, своєчасним ремонтом, заміною чи оновленням.

Забезпечення безпеки виробничих технологій як складового елемента виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу полягає у докладанні всіх можливих зусиль для нейтралізації або ж мінімізації можливого шкідливого впливу застосовуваних в процесі виробничої діяльності технологій на довкілля, на території розташування виробничих потужностей та їх населення.

Говорячи про безпеку праці, маємо відзначити, що впродовж останнього десятиліття ситуація з виробничим травматизмом на підприємствах нафтогазового комплексу помітно погіршилась (табл. 1).

Так, з досліджуваних видів діяльності саме у нафтогазовидобувній промисловості та геологорозвідці виробничий травматизм у досліджуваному періоді характеризувався стійким приростом, а в цілому за період чисельність травмованих осіб зросла на 172,7 %.

Таблиця 1

## Розподіл виробничого травматизму за видами нагляду\*

Галузь	Рік, осіб					Абсолютний приріст
	2015	2016	2017	2018	2019	
Нафтогазовидобувна промисловість та геологорозвідка	11	23	20	25	30	172,7
Хімічна, нафто-хімічна та нафтопереробна промисловість	137	146	128	105	129	-5,8
Газова промисловість	48	36	35	32	28	-41,7

\* побудовано автором на основі [13]

Проте якщо говорити про рівень травматизму виробничого персоналу і, зокрема, зі смертельними наслідками, то на першому місці перебуває нафтохімічна промисловість (рис. 1).

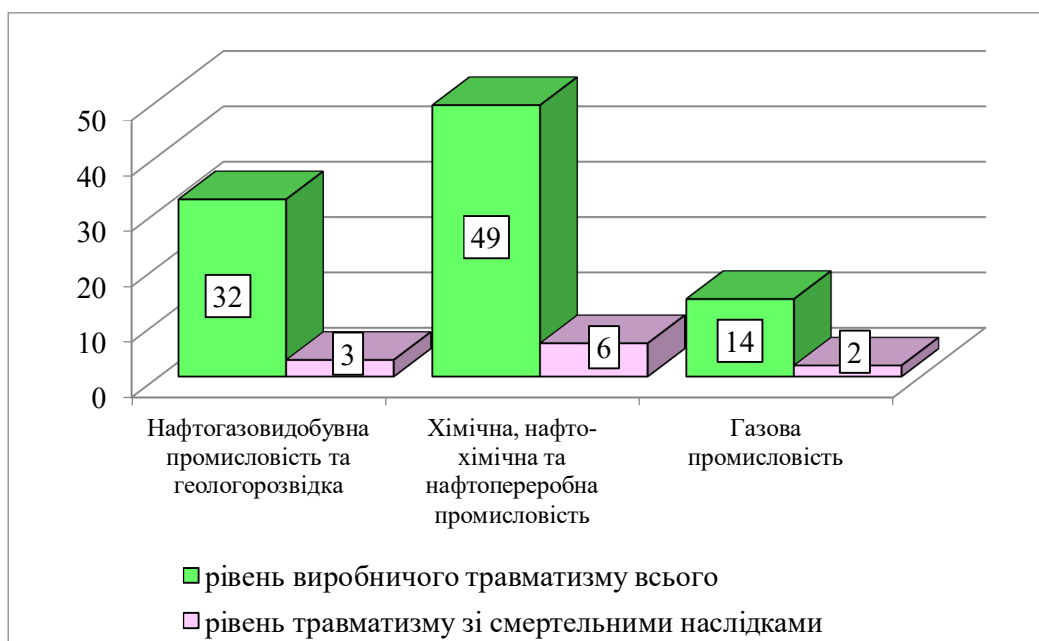


Рис. 1. Стан виробничого травматизму на підприємствах нафтогазового комплексу України у 2019 р.\*  
\* побудовано автором на основі [13]

Тобто навіть з урахуванням того, що у хімічній, нафтохімічній та нафтопереробній промисловості України впродовж досліджуваного періоду кількість випадків виробничого травматизму зменшилася, його рівень серед досліджуваних галузевих різновидів промисловості залишається найвищим і в 2019 році траплялося 49 випадків виробничого травматизму на 100 000 працюючих, з яких 6 – зі смертельними наслідками.

Найнижчий рівень травматизму має місце на підприємствах газової промисловості – 14 випадків на 100 тисяч працюючих, з яких лише 2 зі смертельними наслідками.

За даними Державної служби з питань праці [13] найбільш небезпечними в галузі є професії електрогазоварника, бурильника, моториста, слюсара та контролера. При цьому, серед причин нещасних випадків в усіх досліджуваних сферах нафтогазового комплексу переважали саме організаційні (рис. 2).

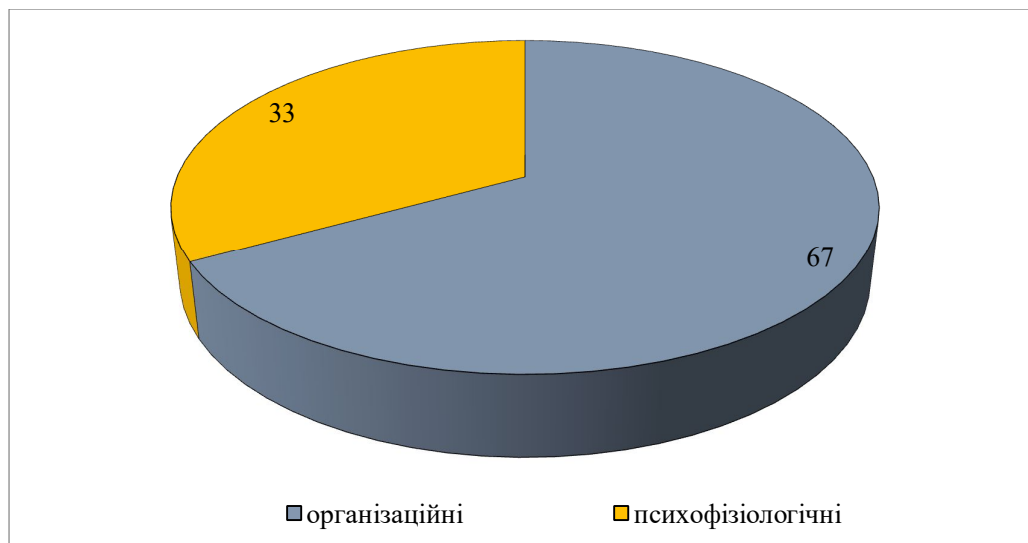


Рис. 2. Структура випадків виробничого травматизму зі смертельними наслідками у нафтогазовому комплексі України в 2019 році за причинами настання\*

\* побудовано автором на основі [13]

За 2020–2021 рр. статистичні дані щодо випадків виробничого травматизму містять інформацію лише в розрізі видів економічної діяльності, а тому не дозволяють виокремити дані лише по підприємствах нафтогазового комплексу, проте в цілому, як свідчать дані Державної служби статистики [14], ситуація з

безпекою праці в промисловості України мала тенденцію до погіршення ще до початку повномасштабної війни.

Військова агресія проти України у 2022 році значно масштабувала проблеми забезпечення виробничої безпеки на підприємствах нафтогазового комплексу держави, оскільки саме вони були одними з основних мішеней для перших хвиль ракетних атак (табл. 2).

Таблиця 2

**Втрати для довкілля та підприємств  
нафтогазового комплексу України за період 24.02.22 по 2.04.2023 р.\***

Об'єкт (підприємство)	Наслідки бомбардувань та умисних підривів	Загальні обсяги загрози довкіллю	
		ситуація	обсяг збитків, млн. грн
Лисичанський НПЗ, Луганська область	оскільки завод багато років не працював, горіли залишки нафтошламу на площі 5000 м <sup>2</sup> .	горіння нафтопродуктів	50093
Кременчуцький НПЗ у Полтавській області	масштабні руйнування та пожежі	розлив нафтопродуктів на ґрунти	8835
Світлодарський газопровід	потрапляння снарядів в об'єкти газотранспортної системи з подальшим неконтрольованим горінням природного газу	розлив нафтопродуктів у воду	106347
газопровід у м. Лиман Донецької області		пожежі на об'єктах НГК	2120
локальні пориви газопроводів у різних прифронтових регіонах		Чисельність постраждалих промислових об'єктів зі значними негативними наслідками для довкілля	227 одиниць
установка комплексної підготовки газу газопроводу «Шебелинкагазвидобування»	загоряння будівлі операторної та газового сепаратора. Площа пожежі складала близько 300 м <sup>2</sup>		

\* побудовано автором на основі [15; 16; 17]

В цілому, лише за перших кілька місяців бомбардувань в Україні постраждали як мінімум 30 нафтобаз та складів паливно-мастильних матеріалів. Станом на 1 червня 2022 року війна завдала шкоди сектору газопостачання на суму 0,5 мільярда доларів США, пального для транспорту - 0,4 мільярда доларів США [18, с. 15].

Таким чином, сучасні проблеми виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу України, тобто проблеми виробничої безпеки воєнного часу, не стають іншими і не розширюються за рахунок появи нових складових елементів. Навпаки, вони поглиблюються і вимагають значно більше зусиль від менеджменту (відповідального персоналу) і фінансових ресурсів задля досягнення безпеки праці, безпеки виробничих процесів та безпеки виробничих технологій. Так, посилення рівня втоми, стресів у персоналу може знижувати рівень їх концентрації та пильності, що вимагає введення у програму дій з охорони праці спеціальних занять (тренінгів) для стресостійкості персоналу, зниження робочого та психологічного навантаження, посилення контролю за проходженням виробничих процесів у темну пору доби тощо.

У той же час, варто розуміти, що досягнення виробничої безпеки полягає не в повній ліквідації існуючих і можливих загроз, а, швидше, у формуванні такої системи впливу на всі можливі джерела виробничих небезпек, які б нейтралізували або ж мінімізували імовірність їх настання. Іншими словами, за сучасних умов підприємствам необхідно формувати таку систему виробничої безпеки, яка дозволить виявляти й ефективно нівелювати існуючі загрози, а також працювати на попередження виникнення нових.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Функціонування підприємств нафтогазового комплексу України в умовах повноцінної війни породжує значну кількість викликів системі забезпечення їх виробничої безпеки. При цьому, ключові складові виробничої безпеки підприємств не змінюються – ними залишаються безпека праці, безпека виробничих процесів та безпека виробничих технологій. Проте поглиблюється комплекс умов і потреб, покликаних досягнути необхідного рівня виробничої безпеки господарської діяльності. Проте враховуючи довоєнні тенденції зростання чисельності виробничого травматизму й погіршення ситуації з виробничою безпекою в галузі, а також масштабні втрати сектору внаслідок цілеспрямованих руйнувань, очікувати покращення ситуації у сфері виробничої безпеки підприємств нафтогазового комплексу України до завершення активної фази бойових дій не варто.

#### **Література**

1. Allison E., Mandler B. Health and Safety in Oil and Gas Extraction: Reducing the exposure of oil and gas workers to health and safety hazards. *Petroleum and the Environment*. 2018. Part 22/24. URL : [https://www.americangeosciences.org/sites/default/files/AGI\\_PE\\_HealthSafety\\_web\\_final.pdf](https://www.americangeosciences.org/sites/default/files/AGI_PE_HealthSafety_web_final.pdf)

2. Кривенко М., Лялюк-Вітер Г., Шиманський В. Проблематика запобігання виробничому травматизму працівників нафтогазової галузі. *Розвідка та розробка нафтових і газових родовищ*. 2021. № 2 (79). С. 64–72.
3. Харченко Ю. Напрями вдосконалення операційної системи підприємств нафтогазової галузі. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/90.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/90.pdf)
4. Степанюк Г. С. Особливості функціонування та проблеми управління техногенно небезпечними нафтогазовими підприємствами. *Науково-інформаційний вісник. Економіка*. 2015. № 11. С. 259–266.
5. Рябцев В. Г. Проблеми нафтогазового комплексу України та шляхи їхнього вирішення. Національний інститут стратегічних досліджень : Відділ енергетичної та техногенної безпеки, 2017. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-07/nafta-4a5a4.pdf>
6. Про затвердження положення про технічне обслуговування устаткування підприємств гірничо-металургійного комплексу: наказ Міністерства промислової політики України № 285 від 15.06.2004 р. в редакції від 06.11.2009 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0807-04#Text>
7. ДСТУ 2293-2014 Охорона праці. Терміни та визначення основних понять : наказ Міністерства економічного розвитку України від 2.12.2014 р. № 1429. URL : [http://web.kpi.kharkov.ua/safetyofliving/wp-content/uploads/sites/171/2017/10/dstu\\_2293\\_2014.pdf](http://web.kpi.kharkov.ua/safetyofliving/wp-content/uploads/sites/171/2017/10/dstu_2293_2014.pdf)
8. Webster's new twentieth century dictionary of the English language. Second edition. London, 1979. 816 p.
9. Reason J. Achieving a safe culture: theory and practice. *Work and Stress*. 1988. Vol.12, no. 3. PP. 292–306.
10. Про основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки : Постанова Верховної Ради України № 188/98-ВР від 05.03.1998 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188/98-%D0%B2%D1%80#Text>
11. Про затвердження правил безпеки в нафтогазодобувній промисловості України : наказ Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду № 95 від 06.05.2008 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0497-08#Text>
12. Advancing Safety in the Oil and Gas Industry: Statement on Safety Culture. Canada Energy Regulator, 2021. URL : <https://www.cnlopb.ca/wp-content/uploads/safetyculture.pdf>
13. Про стан охорони праці в Україні. Державна служба України з питань праці. 2020. 27 березня. URL : <https://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/materialy-po-travmatyzmu.doc>
14. Травматизм на виробництві в Україні. Державна служба статистики України. 2021. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
15. 100 днів війни: наслідки для українського довкілля. ГО «Діксі Груп», 2022. URL : [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/06/100days.pdf?fbclid=IwAR2oAzAZ-Gmp-klC1OEeDq3Q5\\_9x6yUvI5oWcDZCkL0Vicrf13ESrxgZ4zY](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/06/100days.pdf?fbclid=IwAR2oAzAZ-Gmp-klC1OEeDq3Q5_9x6yUvI5oWcDZCkL0Vicrf13ESrxgZ4zY)
16. Дашборд із даними про загрози довкіллю. Екозагроза : Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL : <https://ecozagroza.gov.ua/>
17. Проект плану відновлення України : матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни». Національна рада з відновлення України від наслідків війни, 2022. 86 с. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>
18. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Звіт Світового Банку, Уряду України та Європейської Комісії, 2022. 31 с. URL : [https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/ukraine-rdna\\_summary\\_ua\\_web-2.pdf](https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/ukraine-rdna_summary_ua_web-2.pdf)

## References

1. Allison E., Mandler B. Health and Safety in Oil and Gas Extraction: Reducing the exposure of oil and gas workers to health and safety hazards. *Petroleum and the Environment*. 2018. Part 22/24. URL : [https://www.americangeosciences.org/sites/default/files/AGI\\_PE\\_HealthSafety\\_web\\_final.pdf](https://www.americangeosciences.org/sites/default/files/AGI_PE_HealthSafety_web_final.pdf)
2. Kryvenko M., Lialuk-Viter H., Shymanskyi V. Problematyka zapobihannia vyrobnychomu travmatyzmu pratsivnykiv naftohazovoi haluzi. *Rozvidka ta rozrobka naftovykh i hazovykh rodovysheh*. 2021. № 2 (79). S. 64–72.
3. Kharchenko Yu. Napriamy vdoskonalennia operatsiinoi systemy pidpriemstv naftohazovoi haluzi. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 2. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/90.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/90.pdf)
4. Stepaniuk H. S. Osoblyvosti funktsionuvannia ta problemy upravlinnia tekhnogenno nebezpechnymy naftohazovymy pidpriemstvamy. *Naukovo-informatsiinyi visnyk. Ekonomika*. 2015. № 11. S. 259–266.
5. Riabtsev V. H. Problemy naftohazovoho kompleksu Ukrainy ta shliakhy yikhnoho vyrishennia. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen : Viddil enerhetychnoi ta tekhnogennoi bezpeky*, 2017. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-07/nafta-4a5a4.pdf>
6. Pro zatverdzhennia polozhennia pro tekhnichne obsluhovuvannia ustatkuvannia pidpriemstv hirnycho-metalurhiinoho kompleksu: nakaz Ministerstva promyslovoi polityky Ukrainy № 285 vid 15.06.2004 r. v redaktsii vid 06.11.2009 roku. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0807-04#Text>
7. DSTU 2293-2014 Okhorona pratsi. Terminy ta vyznachennia osnovnykh poniat : nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku Ukrainy vid 2.12.2014 r. № 1429. URL : [http://web.kpi.kharkov.ua/safetyofliving/wp-content/uploads/sites/171/2017/10/dstu\\_2293\\_2014.pdf](http://web.kpi.kharkov.ua/safetyofliving/wp-content/uploads/sites/171/2017/10/dstu_2293_2014.pdf)
8. Websters new twentieth century dictionary of the English language. Second edition. London, 1979. 816 p.

9. Reason J. Achieving a safe culture: theory and practice. *Work and Stress*. 1988. Vol.12, no. 3. PP. 292–306.
10. Pro osnovni napriamy derzhavnoi polityky Ukrainy u haluzi okhorony dovkillia, vykorystannia pryrodnykh resursiv ta zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky : Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy № 188/98-VR vid 05.03.1998 roku. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188/98-%D0%B2%D1%80#Text>
11. Pro zatverdzhennia pravyl bezpeky v naftohazodobuvnii promyslovosti Ukrainy : nakaz Derzhavnogo komitetu Ukrainy z promyslovoi bezpeky, okhorony pratsi ta hirnychoho nahliadu № 95 vid 06.05.2008 roku. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0497-08#Text>
12. Advancing Safety in the Oil and Gas Industry: Statement on Safety Culture. Canada Energy Regulator, 2021. URL : <https://www.enlop.ca/wp-content/uploads/safetyculture.pdf>
13. Pro stan okhorony pratsi v Ukraini. Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan pratsi. 2020. 27 bereznia. URL : <https://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/materialy-po-travmatyzmu.doc>
14. Travmatyzm na vyrobnytstvi v Ukraini. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. 2021. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
15. 100 dnyv viiny: naslidky dlia ukrainskoho dovkillia. HO «Diksi Hrup», 2022. URL : [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/06/100days.pdf?fbclid=IwAR2oAzAZ-Gmp-knCLOEeDq3Q5\\_9x6yUvI5oWcDZCkL0Vicrf13ESrxgZ4zY](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/06/100days.pdf?fbclid=IwAR2oAzAZ-Gmp-knCLOEeDq3Q5_9x6yUvI5oWcDZCkL0Vicrf13ESrxgZ4zY)
16. Dashbord iz danymy pro zahrozy dovkilliu. Ekozahroza : Ofitsiinyi resurs Ministerstva zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. URL : <https://ecozagroza.gov.ua/>
17. Proekt planu vidnovlennia Ukrainy : materialy robochoi hrupy «Audytu zbytkiv, ponosenykh vnaslidok viiny». Natsionalna rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny, 2022. 86 s. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>
18. Ukraina. Shvydka otsinka zavdanoi shkody ta potreb na vidnovlennia. Zvit Cvitovoho Banku, Uriadu Ukrainy ta Yevropeiskoi Komisii, 2022. 31 s. URL : [https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/ukraine-rdna\\_summary\\_ua\\_web-2.pdf](https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/ukraine-rdna_summary_ua_web-2.pdf)

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-50>

УДК 658.7:004.9

Сергій МОРОЗ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0068-2163>

Софія ЗАБОЛОТНА

Хмельницький національний університет

## ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СИСТЕМ ДОКУМЕНТООБІГУ ТА ЗВІТНОСТІ ЛОГІСТИЧНИМИ КОМПАНІЯМИ УКРАЇНИ

*В статті досліджуються можливості та шляхи застосування інформаційних технологій для документообігу та електронної звітності на підприємствах логістики.*

*Розглянуто теоретичні підходи до розуміння цілей і завдань логістичних інформаційних систем в транспортних технологіях. Охарактеризовано основні інформаційно-технологічні системи, що змінюють галузь логістики в сучасних умовах, а саме: RPA; чат-боти; візуалізація; штучний інтелект; прогнозна аналітика.*

*Проаналізовано електронні технології, які використовуються для інформаційного забезпечення в українській практиці, EDI – система «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна», ERP-система IT-Enterprise AT «Укрпошта» та CRM-система компанії «Епіцентр К». Визначено їх характеристики та переваги використання.*

*З'ясовано, що основі функціональної складової сучасної інформаційної системи лежить єдиний модуль операцій між ланками логістичної системи, що визначає взаємини між функціональними підрозділами компанії (в плані реалізації логістичних функцій), посередними ланками і споживачами продукції фірми.*

*Ключові слова: електронна звітність, електронний документообіг, інформаційні системи, логістика, ERP-система, CRM-система, управління ланцюгами постачання, логістичні витрати, автоматизація, логістична інфраструктура.*

Sergiy MOROZ, Sofia ZABOLOTNA

Khmelnytskyi National University

## THE USE OF ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT AND REPORTING SYSTEMS BY LOGISTICS COMPANIES OF UKRAINE

*The article explores the possibilities and ways of using information technologies for document management and electronic reporting at logistics enterprises.*

*Theoretical approaches to understanding the goals and tasks of logistics information systems in transport technologies have been considered. The main information technology systems that change the logistics industry in modern conditions have been characterized, namely: RPA; chat bots; visualization; Artificial Intelligence; predictive analytics.*

*The electronic technologies used for information provision in Ukrainian practice, the IT-Enterprise ERP system of JSC 'Ukrposhta' and the CRM system of the company 'Epicentr K' have been analyzed. Their characteristics and advantages of use have been defined.*

*It has been found that the basis of the functional component of the modern information system is a single module of operations between the links of the logistics system, which determines the relationship between the functional divisions of the company (in terms of the implementation of logistics functions), intermediate links and consumers of the company's products.*

*The implementation of a logistics information system in the work of a logistics enterprise makes it possible: - to increase the efficiency of its work, achieve a high level of service for customers and ensure effective control; - to ensure a modern approach to the management of implementation processes and the organization of various types of events; - to monitor the efficiency of commercial operations; - to conduct an analysis of the profitability of the activity; - to increase the effectiveness of price policy, etc.*

*The problems of the introduction of electronic document flow and reporting systems in Ukraine have been noted: - the problem of interoperability in electronic document flow; - lack of clear standards and requirements for electronic reporting, companies may hesitate to switch to this type of reporting; - constant changes in legislation and requirements can create difficulties for enterprises in implementing stable electronic reporting systems; - inconsistency of electronic reporting formats with global ones; high implementation costs; - concerns about data privacy and security can deter companies from switching to electronic reporting, especially when the security of information on the network is at stake.*

*Key words: electronic reporting, electronic document flow, information systems, logistics, ERP system, CRM system, supply chain management, logistics costs, automation, logistics infrastructure.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В умовах технологічного розвитку, інформація є основним виробничим та логістичним фактором. Інформація – це монолітна структурна одиниця, потенційні можливості якої відкривають широкі перспективи для зміцнення конкурентоспроможності логістичних фірм. Тому, щоб залишатися на крок попереду у швидкоплинному світі сучасного бізнесу, важливо приймати та впроваджувати технологічні інновації, які підвищують ефективність та точність. Однією з таких інновацій, яка трансформувала традиційні методи звітності, є впровадження електронних систем в операційну діяльність. Перехід від паперового формату документообігу та звітності до електронної форми не лише спрощує вищезазначені процеси, але й приносить багато переваг організаціям, які прагнуть процвітати в цифрову епоху.



Проходять часи рутинної паперової звітності, яка передбачала кропіткий аналіз і складання паперових документів. Електронна звітність використовує цифрові інструменти та системи для збору, обробки та представлення інформації. Ця еволюція зумовлена потребою у швидкості, точності та негайному доступі до даних у все більш конкурентному бізнес-середовищі.

### Аналіз досліджень та публікацій

Багато науковців розглядали питання транспортної логістики в розрізі різноманітних аспектів. Однак, дослідженню саме практичних аспектів реалізації елементів інформаційної логістики займалися: О.О. Бакаєв, М.С. Білик, М.Ю. Григорак, А.Г. Кальченко, Є.В. Крикавський, Г.Ю. Кучерук, Л.Б. Міротін, Ю.М. Неруш, Д. Т. Новікова, О.А. Новіков, М.А. Окландер, В.І. Сергєєв, А.І. Чухрай та ін.

### Формулювання цілей статті

**Метою дослідження** є визначення теоретичних і практичних аспектів використання електронних систем документообігу та звітності у системі ефективного управління та розвитку логістичних підприємств.

### Виклад основного матеріалу

Упорядковані інформаційні потоки забезпечені відповідними інформаційно-технічними засобами разом із навченим персоналом складають інформаційну інфраструктуру транспортного підприємства. Важливою ланкою в інформаційній базі управління мікрологістичною системою є підсистема його обліково-аналітичного забезпечення, адже інформація, отримана цією підсистемою логістики, є основою для ухвалення більшої частини рішень у системі управління потоковими процесами на підприємстві. Зважаючи на це бізнес активно впроваджує інформаційно-комунікаційні технології в логістиці.

Розвиток логістики на транспорті в значній мірі обумовлений розвитком інформаційно-комп'ютерних технологій. Цифрові технології, що змінюють дійсність логістичних компаній.

1. RPA (Robotic Process Automation). Програмне забезпечення для автоматизації роботизованих процесів (RPA) скорочує час, який компанії витрачають на маніпуляції з даними, автоматизуючи рутинні завдання.

2. Чат-боти. Ці спеціальні віртуальні помічники дозволяють користувачам безпосередньо взаємодіяти з даними за допомогою голосових і текстових запитів.

3. Візуалізація. Ці звичні інструменти дозволяють динамічно відображати та відтворювати дані, що полегшує їх розуміння та взаємодію з ними.

4. Штучний інтелект. Цей набір технологій включає в себе грамотні інструменти природної мови та машинне навчання.

5. Прогнозна аналітика. Цей статистичний метод використовує алгоритми для проведення перспективного аналізу, зокрема рутинного фінансового прогнозування [1].

Система електронного обміну даними (EDI) здійснила перелом у сфері логістики, дозволяючи комп'ютерам, розташованим на відстані, обмінюватися інформацією без втручання посередніх пристроїв. Першими прихильниками цієї технології стали супермаркети, які побудували прозорі ланцюги з постачальниками, впроваджуючи системи контролю запасів.

На прикладі вітчизняної компанії «МЕТРО», яка вперше впровадила систему EDI, стає очевидним, як ця технологія революціонує взаємодію між супермаркетами та постачальниками. Касові системи фіксують продажі кожного товару, і коли запаси досягають певного рівня, система автоматично генерує замовлення постачальнику. Це дозволяє підтримувати оптимальний рівень запасів та підтримувати неперервний потік товарів.

Передача даних із касових терміналів у цифровій формі дозволяє ефективно зменшити паперову документацію, знизити витрати на операції, прискорити комунікації та уникнути помилок. Це робить системи більш інтегрованими і сприяє зміцненню партнерських відносин у бізнесі.

Для підтримки системи електронного обміну даними (EDI) розроблено дві додаткові технології. Перша з них – кодування товарів (item coding), яке дозволяє присвоїти кожній упаковці переміщуваних матеріалів ідентифікаційну мітку. Ця мітка, як правило, представлена у вигляді штрих-коду або магнітної смужки, з інформацією, яку можна систематично зчитувати, коли упаковка рухається по заданому маршруту. В результаті логістична система точно знає, де знаходиться кожна упаковка у будь-який момент часу. За допомогою цієї інформації, обладнання для автоматичної вантажопереробки може виконувати операції переміщення, сортування, об'єднання, упакування і доставки потрібних матеріалів.

Інша важлива технологія – електронний переказ грошових коштів (Electronic Funds Transfer, EFT). Після підтвердження доставки матеріалів EFT автоматично списує кошти з банківського рахунку замовника і зараховує їх на рахунок постачальника. Це завершує цілий цикл, в якому система EDI розміщує замовлення, кодування товарів дозволяє відстежувати їх рух, а EFT відповідає за автоматизовані фінансові транзакції, забезпечуючи швидку та ефективну оплату [2].

Ще одна технологія, яка набуває поширення це ERP-системи. АТ «Укрпошта» завершила впровадження ERP-системи IT-Enterprise для переведення всіх процесів та систем у цифровий формат.

Загалом за 9 місяців з моменту впровадження проєкту переведено у цифровий формат понад 70% бізнес-процесів. На кінець першого етапу консолідовано роботу всіх 26 регіональних філій, близько 6000 співробітників АТ «Укрпошта» перейшли на роботу в рамках однієї платформи з єдиними наскрізними бізнес-процесами [3].

Першим етапом впровадження стало повне автоматизування процесів закупівель, продажів, управління запасами та укладання договорів, а також ведення бухгалтерського, податкового обліку і казначейських розрахунків. АТ «Укрпошта» успішно перейшла на електронний документообіг як внутрішній, так і зовнішній (центральні органи виконавчої влади, партнери та контрагенти).

ERP-платформа уніфікувала більше 400 розрізних систем і баз у різних напрямках, таких як закупівлі, казначейство, продажі, управління запасами, бюджетування, бухгалтерська звітність, розрахунки зарплат, логістика і автотранспорт. Ці системи перетворені в електронні формати звітності та документообігу, включаючи обслуговування клієнтів онлайн.

У рамках впровадження ERP-системи в бухгалтерському та податковому обліку основним досягненням стала можливість проводити «прозорий» облік. Було впроваджено єдині бізнес-процеси, методики, регламенти, на які перейшли всі філіали та всі функціональні напрямки. Це дозволить системно управляти компанією і отримувати своєчасну і максимально точну фінансову та іншу звітність у різноманітних розрізах аналітик ERP.

Також відбувся перехід від розрізних баз товарного обліку в єдину базу ERP. На практиці це означає, що тепер можна станом на будь-яку дату, а не лише на кінець тижня/місяця, проаналізувати дані по залишкам запасів, розрахункам із контрагентами різних філій та сформувати звіт в «один клік». Наприклад, для напрямку торгівлі товарами першої необхідності щоденне зведення залишків дає можливість проводити закупки продуктів щоразу в тій кількості, в якій на поточний момент є потреба.

Одним із ключових досягнень впровадження ERP-системи в бухгалтерському та податковому обліку є можливість проводити «прозорий» облік. Єдині бізнес-процеси та методики, які застосовуються, дозволяють системно управляти компанією та отримувати точну фінансову та іншу звітність. Перехід від розрізних баз товарного обліку до єдиної бази ERP відкриває можливість аналізу даних в реальному часі, що спрощує прийняття рішень та оптимізацію управлінських процесів.

Перехід від ручних процесів у закупівлях до єдиної наскрізної системи став значущим кроком для АТ «Укрпошта». Інтеграція з системою закупівель «Prozogo» дозволяє проводити та контролювати закупівлі онлайн, зменшуючи паперову документацію до етапу підписання договору. Для компанії, що щорічно закуповує понад 170 видів матеріалів для понад 11 тисяч відділень, автоматичний збір залишків значно підвищує ефективність закупівель, забезпечуючи наявність матеріалів у необхідній кількості в кожному відділенні.

Казначейські операції також були переведені із застарілих «напівручних» IT-систем в ERP-систему, що в подальшому дозволить здійснити перехід у централізований виплатний центр. Важливим етапом впровадження ERP-системи була інтеграція з іншими фронтними, фінансовими і операційними системами в компанії через сучасні сервіси автоматизованого обміну даними.

Крім того, в результаті впровадження ERP-системи відбувся перехід від локальних несинхронізованих паперових і електронних довідників до єдиної електронної централізованої бази ресурсів, матеріалів, договорів, підрозділів, контрагентів, тощо [3].

В Україні розповсюдження набули також CRM-системи. Прикладом такої слугує CRM-система компанії «Епіцентр К». Транспортні засоби компанії «Епіцентр К» базуються в різних містах по всій території України і закріплені за відповідними підрозділами. Співробітники кожного з них мають доступ до інформації тільки своїх автомобілів. Транспортний департамент керує всіма даними і розподіляє рівні доступу.

CRM-система компанії «Епіцентр К» в Україні виявляється важливим інструментом для оптимізації управління транспортним парком та бухгалтерського обліку палива. Завдяки цій системі, компанія може ефективно координувати свій транспортний департамент та здійснювати контроль за документами та рухом автомобілів.

Важливим аспектом є рівність доступу до інформації, яка забезпечується транспортним департаментом. Кожен співробітник, маючи відповідний статус, може швидко отримати доступ до необхідного документа, що полегшує робочі процеси. Впровадження бази співробітників з різними посадами робить систему більш гнучкою та пристосованою до потреб різних відділів.

Нагадування про терміни дії документів сприяє вчасному управлінню сертифікатами, страховими полісами та іншими важливими документами. Це сприяє уникненню можливих проблем та збереженню актуальної інформації.

Найбільш вражаючим є можливість формування звітів щодо заправленого палива по всій Україні. Це не лише економить час, але і дозволяє швидко та зручно аналізувати дані за різними параметрами. Функціонал цього модулю дозволяє бухгалтерії швидко формувати звіти за підрозділами, видами транспорту, сумами та іншими критеріями. Це значно полегшує процес бухгалтерського обліку і робить його більш точним та ефективним, саме формування звіту займає лічені хвилини.

Облік робочих автомобілів ведеться за такими критеріями: скільки кілометрів проїхала машина; яка у неї середня витрата палива; вартість палива.

Виходячи з цього, після передачі водієм чеків та маршрутних листів у бухгалтерію і подальшого додавання їх в систему, обчислюється, скільки було витрачено палива, чи є його перевитрата і т. д.

Наразі легко звірити кількість заправленого палива за чеками водія і по завантаженим документам заправних компаній. Корисний такий функціонал не тільки при підрахунках. Так, наприклад, якщо начальнику парку легкових автомобілів під час відправки машини на ремонт необхідно терміново дізнатися дані по спідометру, а з водієм зв'язку немає (він може бути за кермом і т.п.), він у будь-який момент може зайти в CRM-систему. Там він обирає необхідне авто і дивиться показники спідометра, не відволікаючи при цьому інших співробітників.

Показники спідометра і залишки палива розраховуються автоматично. Першим введені дані затверджує бухгалтер підрозділу. Перевірка, чи правильно внесена кількість заправленого палива, відбувається автоматично, відповідно до даних заправних компаній, завантажених раніше. Далі співробітники з рівнем доступу фінансистів можуть швидко сформувати звіт за витратами підрозділів. Звіт формується у розрізі будь-яких даних: підрозділів, видів автомобілів і видів палива.

Управління великим автопарком не обходиться без ДТП. Розробники створили базу даних ДТП, коли трапляється аварія, страховик заходить і вносить дані: автомобіль з яким сталось ДТП; ПІБ водія; місце і обставини аварії; яка страховка на авто; дані третьої особи.

Є можливість прикріплювати необмежену кількість файлів. Також вносяться дані про призначені судові засідання: найменування суду, місце і дата засідання. Для юриста створена сторінка-календар, де в зручному вигляді він бачить всю інформацію про майбутні засідання.

Розроблено систему оповіщень, коли потрібно подати документи в страхову компанію, крайній термін оплат або відшкодування від страхової компанії [4].

Усе це свідчить про те, що впровадження CRM-системи в компанії «Епіцентр К» значно поліпшило управління транспортними ресурсами та бухгалтерським обліком, зекономивши час та ресурси, і дозволяє компанії ефективно адаптуватися до сучасних вимог управління та бізнес-процесів.

Функціонування логістичної інформаційної системи на підприємствах України пов'язане з виконанням певних функцій:

1. Управління процесами замовлень. Ця підсистема фокусується на взаємодії з клієнтами та формуванні та виконанні замовлень. Вона може включати елементи, такі як прийом замовлень, обробка платежів, відстеження стану замовлення та зв'язок із замовниками.

2. Наукові дослідження і зв'язок. Ця підсистема відповідає за аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Вона може використовувати дані та прогнози для покращення стратегічного планування та прийняття рішень в логістиці.

3. Формування логістичних рішень. Ця підсистема використовує комп'ютерні бази даних та аналітичні моделі для оптимізації прийняття рішень у логістичних процесах. Це може включати розподіл ресурсів, оптимізацію маршрутів, управління запасами та інші аспекти логістики.

4. Створення вихідних форм і звітів. Ця підсистема відповідає за створення і аналіз звітів та вихідних даних, які можуть використовуватися для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Це може включати звіти про продажі, аналіз ефективності та інші показники.

Ці підсистеми, як відзначилося вище, взаємодіють та забезпечують інформаційно-комп'ютерну підтримку логістичної системи на різних рівнях. Такий підхід сприяє оптимізації логістичних процесів, підвищенню ефективності та узгодженості в управлінні ланцюгами постачання [5].

Аналіз наведених систем вказує, на те, що інформаційна система в сфері логістики має відповідати таким критеріям:

1. Прозорість системи:  
– алгоритми ідентифіковані. Усі алгоритми та процеси повинні бути чітко визначені та доступні відповідальним особам;  
– ідентифікація витрат. Система повинна чітко вказувати інформацію про витрати з врахуванням їхнього місця та часу виникнення.

2. Гнучкість системи:  
– адаптивність – система повинна мати можливість швидко адаптуватися до змін у стратегічних та короткострокових планах підприємства.

3. Узгодженість та синхронізація процесів:  
– відповідність логістичним процесам. Всі процеси системи управління витратами повинні взаємодіяти і синхронізуватися з логістичними та операційними процесами підприємства.

4. Достовірність та повнота інформації:  
– надійність даних. Інформація, яка надходить з системи, повинна бути достовірною та повною для ефективного управління та прийняття рішень.

5. Сумісність з існуючими технологіями:

– інтеграція з існуючими системами. Система повинна бути сумісною з іншими існуючими інформаційними технологіями на підприємстві.

5. Надійність та стійкість:

– можливість роботи під впливом факторів. Система повинна бути стійкою до різноманітних впливів та забезпечувати надійність роботи.

– резервне копіювання та відновлення. Наявність механізмів резервного копіювання та швидкого відновлення після можливих збоїв.

6. Можливість поетапної імплементації:

– поетапне впровадження. Система повинна дозволяти поетапне впровадження, що дозволяє розширювати її функціонал по мірі необхідності та розвитку підприємства.

Враховуючи ці критерії, підприємство може забезпечити ефективне використання інформаційної системи в сфері логістики та оптимізувати витрати та процеси управління [6].

Електронний документообіг (ЕДО) та електронна звітність підприємств в Україні вирішує ряд важливих проблем, пов'язаних з управлінням документами та бізнес-процесами в державних установах, підприємствах та організаціях. Так, основні проблеми, які вирішує електронний документообіг та звітність в Україні, охоплюють:

1. Підвищення ефективності та продуктивності. Зменшення паперової складності документообігу, скорочення часу, необхідного для обробки документів.

2. Підвищення прозорості. Збереження електронних копій документів для полегшення доступу та уникнення фальсифікації.

3. Зменшення витрат. Економія на папері, друкарській техніці, поштових та обробці витрат.

4. Прискорення прийняття рішень. Швидка обробка документів сприяє прийняттю оперативних та стратегічних рішень.

5. Підвищення безпеки. Застосування методів шифрування та автентифікації для захисту від несанкціонованого доступу.

6. Дотримання вимог чинного законодавства. Відповідність законодавчим вимогам щодо зберігання та обробки документів, включаючи фінансову звітність.

7. Зручність і комфорт. Можливість роботи з документами з будь-якого місця з доступом до Інтернету.

8. Заощадження часу. Уникнення затримок, пов'язаних із доставкою документів, що дозволяє бізнес-процесам працювати швидше та ефективніше;

9. Миттєва видимість (однією з головних переваг електронної звітності є доступ до даних у режимі реального часу. При традиційних методах звітності часто потрібен час від збору даних до їх аналізу, що призводить до отримання застарілої інформації).

10. Підвищення точності та відповідності (системи електронного звітування передбачають вбудовані перевірки для забезпечення точності та узгодженості даних);

11. Безшовна інтеграція з іншими системами (системи електронної звітності можна легко інтегрувати з іншими бізнес-додатками, такими як бухгалтерське програмне забезпечення, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та планування ресурсів підприємства (ERP) та інші).

Упровадження електронного документообігу (ЕДО) в Україні суттєво сприяє модернізації управління та підвищенню конкурентоспроможності організацій і країни в цілому. Ця ініціатива спрощує взаємодію з державними структурами та підвищує якість обслуговування громадян і підприємств. Однак існує важлива проблема інтероперабельності, яка виникає тоді, коли різні системи ЕДО не можуть ефективно співпрацювати між собою.

Проблема інтероперабельності в електронному документообігу в Україні виникає через труднощі в обміні даними між різними системами та платформами. Це може призводити до збоїв в обробці документів, витрат часу та ресурсів на вирішення проблем, а також може створювати ризик втрати важливої інформації.

Вирішення проблеми інтероперабельності має великий економічний потенціал для бізнесу в Україні:

1. Зменшення витрат: ефективний обмін даними дозволить знизити витрати на обробку та обмін документами.

2. Підвищення продуктивності: швидший та ефективніший обмін інформацією сприятиме підвищенню продуктивності бізнесів.

3. Розширення ринків: можливість взаємодії із різними організаціями та державними структурами розширює можливості для співпраці та росту.

4. Забезпечення конкурентоспроможності: бізнеси, які швидко адаптуються до стандартів і практик інтероперабельності, залишатимуться конкурентоспроможними.

В Україні, зокрема, реалізація проекту електронних товарних накладних (e-ТТН) вже вирішує проблему інтероперабельності за допомогою ЦБД, яка стандартизує обмін між різними провайдерами. Це є перспективним кроком для подальшого розвитку електронного документообігу в Україні та зміцнення конкурентоспроможності бізнесу в умовах швидкоплинного технологічного середовища [7].

Впровадження такого програмного забезпечення на українських підприємствах стало б основним рушієм для покращення загального логістичного процесу. На жаль, використання електронної звітності в українських компаніях наразі стримується рядом факторів (табл.1).

Таблиця 1

**Фактори, які гальмують упровадження електронного звітування в логістичні компанії України**

Фактори	Вид впливу
Нормативні	Відсутність чітких правил (якщо органи влади не встановлять чітких стандартів та вимог до електронної звітності, компанії можуть вагатися щодо переходу на цей вид звітності). Велика кількість обов'язкових змін (постійні зміни в законодавстві та вимогах можуть створювати труднощі для підприємств у впровадженні стабільних систем електронної звітності).
Ринкові	Недостатня конкуренція (якщо на ринку обов'язкової електронної звітності домінують лише в кількох постачальників, це може призвести до відсутності стимулу для покращення сервісу). Неузгодженість форматів електронної звітності зі світовими (автоматизація обміну даними стає складнішою, і необхідні подальші зусилля для приведення внутрішніх систем до міжнародних стандартів).
Технічні	Інтероперабельність (різні системи та платформи не можуть ефективно обмінюватися даними або взаємодіяти між собою). Високі витрати на впровадження (розробка та впровадження ефективної системи електронної звітності може бути дорогим завданням, особливо для малих підприємств). Проблеми щодо безпеки (занепокоєння щодо конфіденційності та безпеки даних можуть стримувати компанії від переходу на електронну звітність, особливо якщо під питанням безпека інформації в мережі).

Складено авторами на основі даних джерела [8]

Реалізація е-ТТН в Україні визначається як важливий крок у розвитку логістичної галузі країни. Але для успішного застосування е-ТТН необхідно ще розв'язати проблеми, що пов'язані із неготовністю учасників перевезень до використання електронних документів, попри всі їх переваги. Розвиток кожного українського підприємства сприяє загальному розвитку країни. Таким чином, вибір провайдерів е-ТТН, які активно інформують громадян про переваги проєкту та допомагають у впровадженні нової системи, відіграє важливу роль.

Провідним сервісом-постачальником е-ТТН в Україні є ПТАХ, який надає кілька сервісів для роботи з електронними накладними та надає можливість безкоштовного тестування. Це відкриває можливість для будь-якого бізнесу випробувати е-ТТН у своїй діяльності без додаткових витрат. Безкоштовний доступ до системи, консультації та підтримка допомагають уточнити деталі та спростити роботу з електронними накладними.

Хоча впровадження е-ТТН на законодавчому рівні ще питання часу, кожен український бізнес має можливість розпочати підготовку вже зараз. Це дозволяє бізнес-спільноті усвідомити, що е-ТТН, аналогічно до подання звітності в електронному форматі, спрощує процеси та забезпечує ефективність, не завдаючи зайвих труднощів компаніям [7].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

та широке й ефективне використання інформаційних технологій та систем електронної звітності. Системи електронного документообігу та звітності стають необхідною складовою логістичних процесів, забезпечуючи ефективний обмін інформацією та сприяючи оптимізації управління ланцюгом постачання. Застосування цієї технології дозволяє підвищити швидкість обробки даних, зменшити ймовірність помилок та забезпечити більшу прозорість у всьому логістичному процесі. Окрім цього відбувається скорочення витрат та підвищення рівня сервісу для внутрішніх та зовнішніх клієнтів підприємства, підвищення продуктивності роботи ресурсів, мінімізації збоїв у постачаннях, збереження прозорості процесів усередині компанії за рахунок отримання правдивої та своєчасної інформації.

Логістична інформаційна система також дає можливість швидко та якісно створити пакет нових послуг для організації заходів різного характеру з метою максимального задоволення потреб клієнта. Важливим напрямом застосування логістичної інформаційної системи є оптимізація використання прибутку, що, своєю чергою, дає можливість отримання конкурентної переваги та суттєвого збільшення доходів за рахунок роботи в реальному часі, постійно аналізуючи інформацію про бронювання, сезонні коливання, специфіку сегментів, рівні цін та тарифи, які складаються на ринку логістичних послуг.

**Література**

1. Reporting in a digital world. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-crunch-time-seven-reporting-in-a-digital-world.pdf>
2. Чухрай Н.І. Розвиток логістики в умовах е-економіки / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна // Логістика. –Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008 - С. 272-278.
3. IT-Enterprise. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.it.ua/cases/article/rekordna-shvidkist-vprovadezhennja-erp-sistemi-cifrovizacija-70-biznes-procesiv-i-audit-finansovoi-zvitnosti-baker-tilly>
4. IT Infounion. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://infounion.com.ua/ua/kejsy/razrabotka-sustemy-upravlenie-logistikoy-dlia-kompanii-epicentr.html>

5. Микуланинець С.І. Проскура В.Ф. Ефективність застосування логістичних інформаційних систем у сфері туризму / С.І. Микуланинець В.Ф. Проскура // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/73.pdf)

6. Ковшик В.І. Інформаційні технології в контексті управління логістичними витратами промислових підприємств / В. І. Ковшик // Вісник Хмельницького національного університету – 2015, – № 4, Т. 1 – С.208-211.

7. Сота: звітність і документообіг. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sota-buh.com.ua/news/realizatsiia-e-ttn-vazhlyvyi-krok-u-rozvytku-lohistychnoi>

8. Івахненко С.В. Електронні технології звітування як передумова аналізу та контролю фінансової звітності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://magazine.faaf.org.ua/elektronni-tehnologii-zvituvannya-yak-peredumova-analizu-ta-kontrolyu-finansovoi-zvitnosti.html>

9. Ascend TMS Logistics Software. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.getapp.com/transportation-logistics-software/a/ascendtms.html>

10. Fishbowl. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.getapp.com/operations-management-software/a/fishbowl.html>

### References

1. Reporting in a digital world. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-crunch-time-seven-reporting-in-a-digital-world.pdf>

2. Chukhrai N.I. Rozvytok lohistyky v umovakh e-ekonomiky / N.I. Chukhrai, O.B. Hirna // Lohistyka. -L. : Vyd-vo Nats. un-tu «Lviv. Politekhnik», 2008 - S. 272-278.

3. IT-Enterprise. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://www.it.ua/cases/article/rekordna-shvidkist-vprovadezhennja-erp-sistemi-cifrovizacija-70-biznes-procesiv-i-audit-finansovoi-zvitnosti-baker-tilly>

4. IJ Infounion. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://infounion.com.ua/ua/kejsy/razrabotka-sustemy-ypravlenie-logistikoy-dlia-kompanii-epicentr.html>

5. Mykulanyets S.I. Proskura V.F. Efektyvnist zastosuvannya lohistychnykh informatsiinykh system u sferi turyzmu / S.I. Mykulanyets V.F. Proskura // [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/73.pdf)

6. Kovshyk V.I. Informatsiini tehnologii v konteksti upravlinnia lohistychny vytratamy promyslovykh pidpriemstv / V. I. Kovshyk // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – 2015, – № 4, Т. 1 – С.208-211.

7. Sota: zvitnist i dokumentoobih. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://sota-buh.com.ua/news/realizatsiia-e-ttn-vazhlyvyi-krok-u-rozvytku-lohistychnoi>

8. Ivakhnenkov S.V. Elektronni tehnologii zvituvannya yak peredumova analizu ta kontroliu finansovoi zvitnosti. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://magazine.faaf.org.ua/elektronni-tehnologii-zvituvannya-yak-peredumova-analizu-ta-kontrolyu-finansovoi-zvitnosti.html>

9. Ascend TMS Logistics Software. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://www.getapp.com/transportation-logistics-software/a/ascendtms.html>

10. Fishbowl. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://www.getapp.com/operations-management-software/a/fishbowl.html>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-51>

УДК 657.471

Лариса ОВОД

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-7719-7046>

e-mail: [ovodl@khmnu.edu.ua](mailto:ovodl@khmnu.edu.ua)

Наталія ВАЛЬКОВА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1013-5032>

e-mail: [valkovany@khmnu.edu.ua](mailto:valkovany@khmnu.edu.ua)

Віталій КОРБУТ

Хмельницький національний університет

## ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ОБЛІКУ ВИТРАТ Й КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЗБІРНИХ ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ

*У статті доведено, що розробка інструментарію управління та обліку витрат за процесно-орієнтованим підходом для підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій дозволяє враховувати усі особливості виробничих процесів, впливати на розмір і поведінку витрат, що сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності цих суб'єктів господарювання.*

*Проаналізовано основні напрямки класифікації виробничих процесів на підприємствах з виробництва збірних залізобетонних конструкцій та їх вплив на організацію обліку витрат. Деталізовано напрямки групування витрат в процесах виробництва та акцентовано увагу на їх вплив на облік та контроль витрат, що позначиться на якості управлінських рішень, основних показниках діяльності досліджуваних суб'єктів господарювання.*

*Визначено основні методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у виробничих процесах та ймовірність їх використання на підприємствах з виробництва збірних залізобетонних конструкцій, що розкриє істотні можливості для стратегічного планування виробничих витрат, сприятиме точності калькулювання собівартості продукції, вдосконалив процес прийняття управлінських рішень*

*Ключові слова: витрати, класифікація витрат, облік витрат, калькулювання собівартості, управління*

Larysa OVOD, Nataliia VALKOVA, Vitalii KORBUT

Khmelnytskyi National University

## PROCESS-ORIENTED APPROACH TO ACCOUNTING COSTS AND CALCULATING THE COSTS OF PRODUCTION OF ENTERPRISES MANUFACTURING PRECAST REINFORCED CONCRETE STRUCTURES

*Costs are one of the most important economic categories, and production costs are the main indicator of construction materials industry enterprises activity. In today's difficult business conditions for Ukrainian enterprises, taking into account the specifics of the production process of companies producing prefabricated reinforced concrete structures, constant monitoring of production costs helps to maintain the profitability and competitiveness of these business entities. Therefore, the development of management tools and cost accounting using a process-oriented approach for enterprises producing building materials allows taking into account all the features of production processes influencing the size and behavior of costs. The purpose of the article is to reveal and improve the features of cost accounting and costing of products according to production processes at enterprises producing precast reinforced concrete structures.*

*The article analyzes the main directions of classification of production processes at enterprises of the production of prefabricated reinforced concrete structures and its influence on the organization of accounting. The directions for grouping costs in production processes are detailed and attention is focused on its impact on accounting and control of the costs. This will affect the quality of management decisions and the main performance indicators of the enterprises under study. In the process of research, the main foreign methods of accounting for costs and calculating the cost of products in production processes, which are possible for use at enterprises of the production of precast reinforced concrete structures, were determined.*

*It was found that the ABC-costing method is the most acceptable from the point of view of the technological process of manufacturing products of the studied enterprises. Its combination with the regulatory method of cost accounting and product costing will provide significant opportunities for strategic planning of production costs, will contribute to the accuracy of product costing, and will improve the process of management decision-making.*

*Keywords: costs, cost classification, cost accounting, cost calculation, management*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Промисловість будівельних матеріалів – вагома складова економіки будь-якої розвинутої країни, а розвиток ринку будівельних матеріалів досить тісно пов'язаний зі зміною обсягів та видів будівництва, які виявляють суттєву залежність від загального стану економіки держави. В сьогоденні складних для вітчизняних підприємств умовах господарювання врахування специфіки виробничого процесу підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій, більш адаптованих до сучасних умов, а також постійний моніторинг виробничих витрат сприяють підтримці конкурентоспроможності цих суб'єктів

господарування. Саме вибір оптимальних способів та методів управління витратами є основою економічної стабільності, прибутковості та фінансової стійкості усіх підприємств промисловості будівельних матеріалів. Одним із таких методів управління є процесно-орієнтований підхід до обліку витрат, в основі якого лежить виокремлення в виробничій діяльності підприємства окремих технологічних процесів і побудова обліково-аналітичної системи, що зорієнтована на облік, аналіз та контроль витрат за виробничими процесами.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Розвитку теоретичних та методичних засад обліку виробничих витрат підприємств присвячені праці таких науковців: В. І. Бачинський, Ф.Ф. Бутинець, Н. Г. Міценко, К. І. Кузьмінська, Н. П. Михайлишин, Н. Г. Мельник, М.Ю. Назукін, А. Л. Романчук. Однак, питання подальшого удосконалення системи обліку та класифікації витрат, а також управління ними на підприємствах з виробництва збірних залізобетонних конструкцій на основі процесно-орієнтованого підходу з урахуванням специфіки їх діяльності є актуальним і потребує подальших досліджень.

### Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Ускладнення умов господарської діяльності усіх підприємств промисловості будівельних матеріалів вимагає удосконалення підходів до обліку витрат та калькулювання собівартості продукції на базі процесно-орієнтованого підходу, а також якісної ідентифікації напрямів їх класифікації

### Формулювання цілей статті

Метою написання статті стала необхідність удосконалення та розкриття особливостей обліку витрат та калькулювання собівартості продукції за виробничими процесами на підприємствах з виробництва збірних залізобетонних конструкцій, а також потреба у визначенні й деталізації напрямків класифікації витрат

### Виклад основного матеріалу

Серед основних засобів конкурентної боротьби підприємств галузі виробництва будівельних матеріалів на внутрішньому ринку є встановлення найпривабливішого рівня цін на свою продукцію, ефективне функціонування збутової, дилерської мережі з акцентом саме на рівень якості продукції. Водночас, рівень цін на продукцію будь-якого підприємства, передусім, залежить від формування і визначення витрат в процесах виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг).

Будь-який метод управління витратами, облік витрат переважно ґрунтується саме на класифікації витрат за різними ознаками. Водночас, класифікація витрат у виробничих процесах сприяє більш ефективному управлінню ними. Усі виробничі процеси підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій можна класифікувати за такими ознаками (табл.1.3) [1].

Таблиця 1

### Напрямки класифікації виробничих процесів підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій та вплив на організацію обліку

Напрямки класифікації виробничих процесів	Види процесів	Вплив на облік витрат
За роллю, яку вони відіграють в процесі виробництва	Основні, допоміжні, обслуговуючі виробництва	Виділення субрахунків для обліку витрат на рахунках 23, 91, 949 та напрямки їх списання
За стадіями здійснення	Заготівельні, обробні, складальні	Склад статей прямих та накладних витрат
За рівнем організації технологічного процесу	Прості Складні: - паралельна технологія обробки - послідовна технологія обробки	Організація аналітичного обліку витрат, їх узагальнення та обчислення собівартості готової продукції за попроцесним або попередільним методом обліку витрат

Отже, за роллю в процесі виробництва продукції виробничі процеси поділяються на:

- підрозділи основного виробництва, в яких утворюється та продукція, виробництво якої передбачено основним профілем підприємства;
- підрозділи допоміжного виробництва, в яких формується продукція, яка або безпосередньо споживається на підприємстві, або сприяє підрозділам основного виробництва. Наприклад, до таких підрозділів належать ті, які займаються виготовленням та ремонтом інструменту, виробництвом енергії технологічного оснащення, ремонтом устаткування тощо;
- обслуговуючі підрозділи, які сприяють частково виконанню основних та допоміжних процесів. До них належать підрозділи з технічного контролю якості продукції, її транспортування, зберігання.

Виділення таких підрозділів впливає на порядок здійснення аналітичного обліку витрат виробництва та виділення субрахунків до рахунку 23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», а також кореспонденцію субрахунків між собою.



Відповідно до стадій здійснення виробничі процеси поділяються на:

– заготівельні, в результаті яких різними способами виготовляються найрізноманітніші заготовки до продукції. Найсуттєвішу величину має стаття обліку витрат «Сировина й матеріали», «Паливо та енергія на технологічні цілі», «Основна заробітна плата виробничих робітників», «Додаткова заробітна плата виробничих робітників», «Відрахування на соціальні заходи» в залежності від галузі економіки;

– обробні, у яких відбувається зміна форми, розмірів та інших характеристик продукції, яка частково була виготовлена заготівельному підрозділу. Характерною особливістю таких підрозділів є наявність статті обліку витрат «Напівфабрикати власного виробництва», а також «Допоміжні матеріали», «Основна заробітна плата виробничих робітників», «Додаткова заробітна плата виробничих робітників», «Відрахування на соціальні заходи» та інших;

– складальні, за допомогою яких відбувається зміна конфігурації складових продукції, здійснюється приєднання окремих її елементів тощо. На цій стадії виробничого процесу створюється готова продукція, яка здається на склад. Облік витрат в таких підрозділах ведеться також за статтею витрат «Напівфабрикати власного виробництва», за статтями, пов'язаними із оплатою праці та можуть бути також такі статті витрат, як «Допоміжні матеріали», «Пакування готової продукції» тощо.

За рівнем організації (за складністю) технології виготовлення продукції виробничі процеси поділяються на прості, «при яких технологічні операції послідовно здійснюються над одним предметом праці або партією предметів праці; та складно, які являють собою сукупність узгоджених між собою простих процесів. В результаті завершення складного процесу створюється певна готова продукція» [1].

Організація аналітичного обліку витрат, їх узагальнення та обчислення собівартості готової продукції за попередільним методом обліку витрат відбувається в залежності від технології її обробки: паралельної або послідовної. Така особливість технології обробки продукції впливає на кореспонденцію субрахунків обліку витрат за рахунком 23 «Виробництва».

В управлінні витратами одним із дієвих інструментів їх контролінгу в технологічних процесах виробництва є моніторинг усіх витрат за розміром та видами й винуватцями відхилень, оскільки їх відстеження сприяє необхідності втручання управлінського персоналу в господарський процес [2].

Технологічний процес виготовлення збірних бетонних і залізобетонних виробів складається з певного переліку технологічних самостійних операцій, які об'єднуються в окремі процеси. Усі основні технологічні операції умовно поділяють на основні, допоміжні і транспортні. Основні операції передбачають:

- приготування бетонних сумішей, поєднуючи підготовку складових матеріалів;
- виробництво арматурних елементів а також готових каркасів;
- формування основних виробів, включаючи їх армування;
- теплова обробка відформованих виробів, вивільнення готової продукції з форм та підготовка останніх до чергового циклу;
- обробка лицьової поверхні декількох видів виробів.

Поряд з основними технологічними операціями на кожному етапі відбуваються допоміжні операції, які необхідні для виконання основних операцій, що здійснюються допоміжні цехи: отримання подачі пари та води, електроенергії, складування сировини й матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції, лабораторний контроль якості сировини та готової продукції та ін. До транспортних операцій належать операції з переміщення сировини й матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції без зміни їх стану та форми. До таких на підприємстві належать транспортні послуги з доставки бетону, розчину, залізобетону.

Організація обліку витрат у технологічних процесах підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій залежить від їх класифікації, основні напрямки з яких наведені в табл. 2 [3; 4; 5].

В практиці обліку витрат усі витрати операційної діяльності групуються в цілому за економічними елементами та статтями витрат, у тому числі й у технологічних процесах виробництва [6].

«Економічними елементами витрат називають сукупність економічно однорідних витрат у грошовому виразі за їх видами. Статті витрат характеризують склад використаних ресурсів в залежності від напрямків діяльності (операційний, фінансовий, інвестиційна діяльність) та об'єктів витрат» [7]. Перелік економічних елементів, їх склад визначений Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [8] від 31.12.99 р. № 318. За цим нормативним документом витрати операційної діяльності складаються з таких економічних елементів: матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат.

Перелік та вимоги до статей виробничої собівартості продукції встановлюється самим підприємством. Групування витрат за статтями дозволяє дізнатися, які саме з них формують собівартість продукції та їх розмір на одиницю. Водночас, один економічний елемент витрат може входити до однієї статті калькуляції (наприклад, економічний елемент «Матеріальні витрати» повністю формує статтю «Сировина й матеріали») та може бути у складі комплексних статей (наприклад, «Загальновиробничі витрати», «Витрати на збут» тощо).

Структура виробничого процесу підприємства з виготовлення збірних бетонних і залізобетонних виробів має значний вплив на організацію облікового процесу, склад калькуляційних статей витрат основного виробництва, методи обліку витрат та здійснення аналітичних розрахунків щодо оптимізації витрат. Тому в процесі вибору методу калькулювання на підприємстві найбільшу увагу слід приділяти ти саме особливостям технологічного процесу виробництва, характеру та умовам реалізації готової продукції. Характеристика факторів впливу на вибір методу обліку витрат та калькулювання зображені на рис. 1 [9; 10].

Таблиця 2

## Групування витрат підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій з метою обліку

Напрямок класифікації	Вид витрат	Вплив на облік витрат
За економічними видами витрат	Витрати за економічними елементами та статтями калькуляції собівартості продукції	Економічні елементи за кредитом рахунків 20, 22, 661, 651, 13, 372, 63 тощо в дебет різних рахунків операційних витрат За статтями витрат – за дебетом рахунку 23 з кредиту рахунків 20, 22, 23, 661, 651, 13, 91,
За однорідністю складу витрат	Витрати одноелементні та комплексні	Одноелементні витрати входять до складу однієї статті витрат (наприклад, статті «Сировина й матеріали»). Комплексні витрати складаються з декількох економічних елементів (наприклад, «Загальновиробничі витрати»)
За техніко-економічним призначенням процесу виробництва	Основні та накладні витрати	Основні витрати пов'язані з виробництвом продукції за технологічними процесами її виготовлення, обліковуються на рахунку 23 «Виробництво» за субрахунками підрозділів і процесів основного та допоміжного виробництва. Накладні витрати обумовлені управлінням та обслуговуванням виробництва та обліковуються на рахунку 91 «Загальновиробничі витрати» за виробничими підрозділами, потребують розподілу між видами продукції
За способом віднесення на собівартість продукції	Прямі та непрямі витрати	Прямі витрати можуть бути віднесені до конкретного виробу, послуги, роботи економічно доцільним шляхом (дебет рахунку 23 «Виробництво»). Непрямі витрати не можуть бути віднесені до конкретного виробу, послуги, роботи та потребують розподілу між останніми
За ступенем впливу обсягу виробництва	Змінні та постійні	Групування застосовується в розподілі загальновиробничих витрат та порядку їх списання
За відношенням до собівартості продукції	Витрати на продукцію, витрати періоду	Витрати на продукцію пов'язані безпосередньо з її виготовленням, становлять виробничу собівартість, обліковуються на рахунках 23 «Виробництво» та 91 «Загальновиробничі витрати». Витрати періоду не входять до виробничої собівартості та обліковуються як витрати періоду, в якому виникли (адміністративні, на збут та інші операційні).
За центрами відповідальності (місяцями виникнення)	Витрати виробництва, цеху, технологічного переділу	Поділ витрат на витрати основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, введення субрахунків аналітичного обліку до рахунку 23 «Виробництво» та 91 «Загальновиробничі витрати»
За видами продукції, напівфабрикатів	Витрати на напівфабрикати, вироби, процеси тощо	Деталізація витрат основного та допоміжного виробництва, виокремлення субрахунків аналітичного обліку за окремими процесами, деталями, видами продукції
За складом виробничої собівартості продукції	Виробнича собівартість в межах норм витрат, над-нормативні виробничі витрати, суми зміни норм витрат	Визначення та списання витрат за кредитом рахунків: 23 «Виробництво», 24 «Втрати від браку», 91 «Загальновиробничі витрати»



Рис.1. Характерні ознаки виробничого процесу з виробництва збірного залізобетону та його вплив на об'єкти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції

Для оптимізації виробничих витрат важливим є розрахунок виробничої потужності для кожного етапу виробничого процесу, яка характеризує максимально можливу кількість готових виробів, яку може

виробити підприємство на кожному етапі виробництва, дотримуючись технологічних норм виробництва, екологічних норм і техніки безпеки.

Отже, обґрунтований вибір методу обліку витрат та калькулювання собівартості продукції на підприємстві можливий за умови розуміння суті усіх калькуляційних розрахунків на кожному етапі виробничого процесу виготовлення продукції, послідовності розрахункових операцій для точного розподілу витрат між об'єктами обліку та калькулювання [10].

Тому альтернативними методами обліку витрат і калькулювання собівартості продукції для підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій є методи:

а) ABC-костинг (ActivityBased Costing) для врахування технологічних операцій з виготовлення продукції;

б) методи калькулювання «кайзен-костинг» та «таргет-костинг» для досягнення цільової собівартості продукції.

Основні характеристики цих методів та ймовірність використання на досліджуваних підприємствах з виробництва збірних залізобетонних конструкцій наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

**Зарубіжні методи обліку витрат та ймовірність їх використання на підприємствах з виробництва збірних залізобетонних конструкцій та залізобетонних виробів**

Назва методу	Сутність методу	Можливість використання на підприємстві
Метод ABC «Activity Based Costing»	Передбачає спочатку групування усіх накладних витрат за видами діяльності (технологічними процесами), а потім розподіл цих витрат між видами продукції. Для цього методу калькулювання всі операції поділяють на 4 групи: – операції на рівні одиниці продукції; – операції на рівні партії виробів; – операції на рівні виду продукції; – операції на рівні підприємства	Застосування методу можливе оскільки виготовляється різноманітна продукція та присутня високотехнологічна структура виробництва з чітким поділом на виробничі процеси.
«Кайзен-костинг»	Метод припускає постійне, безперервне зниження витрат і забезпечує цільову собівартість в процесі виробництва продукції. Використовується в оперативному плануванні як на рівні кожного виробу, так і на рівні підприємства в цілому за окремими статтями змінних витрат. Передбачає проведення на підприємстві безперервних, відносно невеликих удосконалень виробничих процесів, здатних в сукупності дати значний результат.	Застосування методу можливе оскільки присутня високотехнологічна структура виробництва з чітким поділом на виробничі процеси та статті виробничих витрат на змінні та постійні.
«Таргет-костинг»	Метод передбачає встановлення цільової собівартості на підставі заданої ціни реалізації виробу і бажаної величини прибутку. Цільова собівартість забезпечується на стадії планування продукції і є інструментом стратегічного управління витратами. Для методу характерні тісна горизонтальна взаємодія між функціональними підрозділами підприємства, постійний контроль рівня витрат, надійність маркетингових прогнозів і правильне позиціонування підприємства на ринку.	Застосування методу можливе оскільки присутня високотехнологічна структура виробництва з чітким поділом на виробничі процеси, тісна взаємодія між підрозділами виробництва, розвинута сфера маркетингу більшості підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій та залізобетонних виробів

Найбільш прийнятним з точки зору технології виготовлення збірних залізобетонних конструкцій є ABC-костинг. Калькуляційний процес за цим методом включає такі стадії [10]:

1) визначення видів діяльності, технологічних операцій із встановленням за кожним з них факторів діяльності, показників та вимірників результатів діяльності, що споживають ресурси;

2) визначення й віднесення витрат до видів діяльності, формування пулів витрат, пов'язаних з діяльністю;

3) визначення ключових факторів витрат для кожного пулу накладних витрат;

4) встановлення ставки розподілу накладних витрат для кожного пулу;

5) віднесення розподілених накладних витрат до видів продукції.

У системі калькулювання на основі діяльності (ABC-костинг) непрямі витрати поділяються на виробничі та невиробничі. Непрямі виробничі витрати, підлягають розподілу аналогічно до традиційної системи калькулювання через місця виникнення витрат. Усі непрямі витрати «розподіляються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між витратами і факторами, що їх зумовлюють, із включенням у розрахунки проміжного об'єкта калькулювання – операції» [11].

Оскільки в основу методики калькулювання собівартості продукції підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій за технологічними процесами покладено нормативний облік витрат, то за рахунок поєднання обох методів виникає можливість здійснення планування собівартості виготовленої продукції, нормування усіх виробничих витрат у розрізі виробничих процесів та статей калькулювання. Визначення видів діяльності, технологічних процесів та розподіл між ними усіх непрямих витрат з урахуванням специфіки діяльності підприємств наведено на рис. 2.

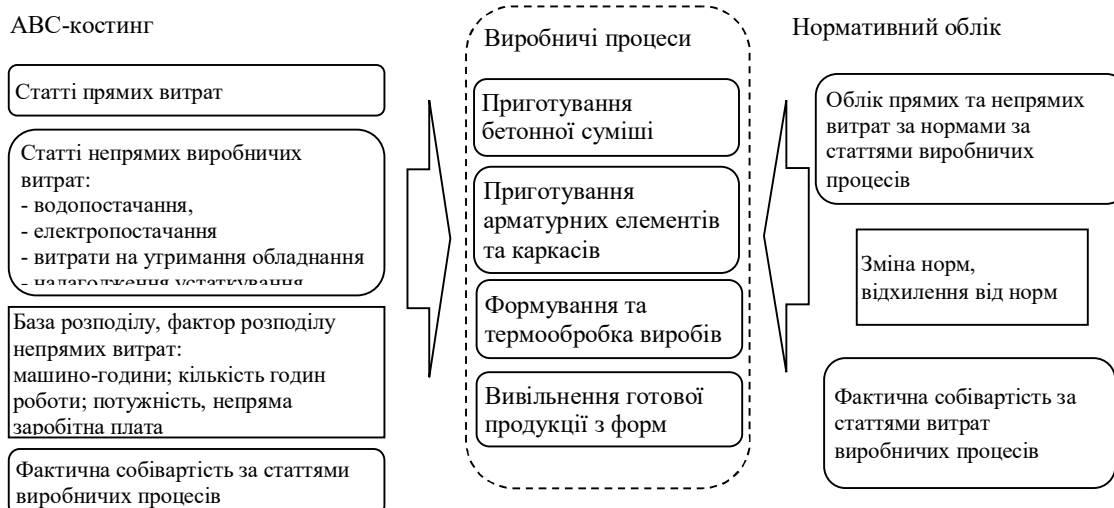


Рис. 2. Комбінована система нормативного обліку і ABC-костингу щодо калькулювання собівартості продукції підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій за технологічними процесами

Важливою умовою процесу планування витрат є дотримання методики організації процесу їх бюджетування. Виходячи із цього, бюджет виробничих витрат слід розробляти як в цілому за центрами витрат (виробничими підрозділами), так і в розрізі виробничих процесів за статтями витрат. При цьому варто враховувати технологічні та організаційні умови діяльності виробничих підрозділів як основного, так і допоміжного виробництва. Коригування усіх вартісних та кількісних показників бюджету виробництва, враховуючи попередні відхилення від норм витрачання ресурсів доцільно здійснювати поступово, удосконалюючи процес виробництва, запроваджуючи нові технології та використовуючи більш якісну сировину тощо.

Таким чином, калькулювання собівартості за ABC-методом в системі бюджетування поділяється на кілька етапів:

- визначення норм прямих та непрямих витрат за видами діяльності, технологічними операціями;
- розрахунок прямих витрат за статтями калькулювання, нормами витрат, технологічними операціями;
- визначення й віднесення непрямих витрат до визначених видів діяльності, технологічних операцій;
- встановлення ставки розподілу накладних витрат та їх розподіл;
- розробка бюджету виробничих витрат, планової собівартості продукції.

Технологічний процес обліку основних виробничих витрат включає в себе певний перелік складових, які взаємопов'язані між собою та «впливають один на одного при формуванні цілісної інформаційної системи обліку витрат. Визначення елементів технологічного процесу має важливе значення для організації бухгалтерського та управлінського обліку» [12, с. 58].

Загальну схему технологічного процесу обліку процесу виробництва досліджуваних підприємств зображено на рис. 3.

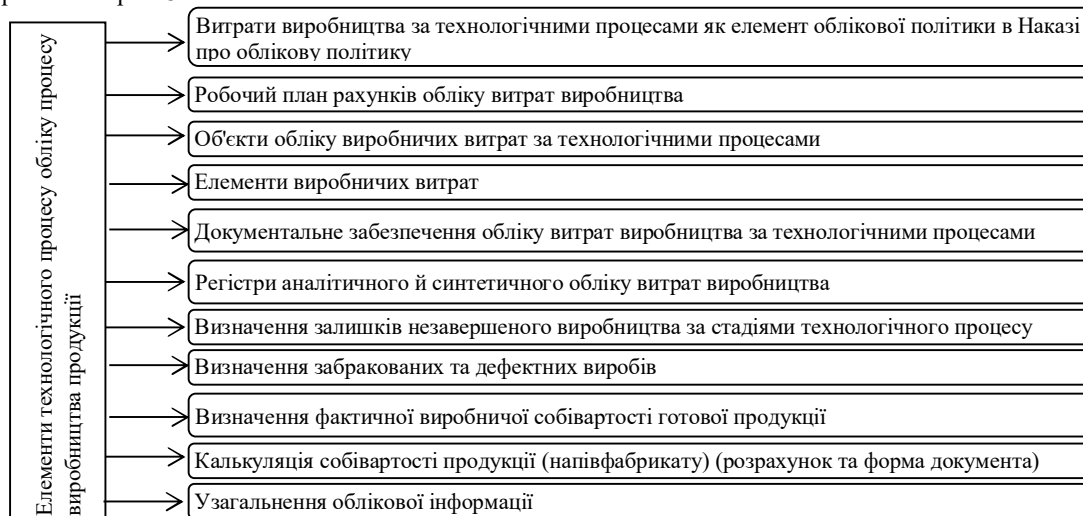


Рис. 3. Елементи технологічного процесу обліку процесу виробництва продукції підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій

Не менш важливим етапом при здійсненні калькулювання продукції та напівфабрикатів підприємств з виробництва збірного залізобетону є визначення калькуляційних одиниць, які є вимірниками об'єкта калькулювання. Вибір калькуляційної одиниці залежить від специфічних особливостей стадій технологічного процесу, широти номенклатури продукції, величини одиниці натурального виміру.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Дослідження організаційно-технологічних особливостей діяльності підприємств з виробництва збірного залізобетону доводить їх беззаперечний вплив на організацію та методику обліку витрат і калькулювання собівартості продукції цих підприємств. Дослідження ж напрямків класифікації витрат досліджуваних підприємств підтвердило те, що формування собівартості продукції та її ціноутворення значною мірою залежить від раціональної організації самого виробничого процесу та методики обліку і контролю витрат за технологічними процесами. Впровадження ABC-методу на підприємствах з виробництва збірних залізобетонних конструкцій за технологічними процесами відкриває істотні можливості для стратегічного планування витрат, сприяє точності калькулювання собівартості продукції, вдосконалює процес прийняття управлінських рішень щодо виробничого процесу, підсилює здатність ефективніше управляти витратами.

### Література

1. Організація виробництва: [підручник] / за ред. А.І. Яковлева, С.П. Сударкіної, М.І. Ларки. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. 436 с.
2. Подмешальська Ю.В. Облік витрат на збут. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2018/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2018/7.pdf).
3. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2012. № 1(22). С.11–18.
4. Костякова А.А. Класифікація витрат виробництва в рослинництві за цільовим підходом. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2017. № 1–2. С. 306–313. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptda\\_2017\\_1-2\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptda_2017_1-2_41).
5. Про затвердження Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості: наказ Міністерства фінансів України від 09.07.2007 р. № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#Text>.
6. Шевців Л.Ю. Управлінський облік: [навч. посіб.] Львів : Растр-7, 2022. 642 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/Upravlinskyy-oblik-SHevtsiv-L.YU.-.pdf>.
7. Скорнякова Ю., Лукіна Д. Окремі питання вдосконалення обліку витрат виробництва та формування собівартості продукції. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1814>.
8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України від 31.12.99р. № 318. В редакції від 03.11.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.
9. Назукін М.Ю. Особливості виробництва будівельних матеріалів та їх вплив на побудову управлінського обліку і контролю. Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. 2013. Вип. 10(4). С. 14–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10%284%29\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%284%29_4).
10. Романчук А.Л., Кравчук В.С. ABC-метод у системі калькулювання собівартості продукції на підприємствах промисловості будівельних матеріалів. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2010. №1. С. 327–334. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2010/v2/NV-2010-V1\\_47.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2010/v2/NV-2010-V1_47.pdf).
11. Михайлишин Н.П., Мельник Н.Г. Прогресивні калькуляційні системи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 1008–1012.
12. Міценко Н.Г., Бачинський В.І., Кузьмінська К.І. Теоретичні та практичні аспекти технологічного процесу обліку виробничих витрат промислового підприємства. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. № 67. С. 55–59.

### References

1. Orhanizatsiia vyrobnytstva : [pidruchnyk] / za red. A.I. Yakovlieva, S.P. Sudarkinoi, M. I. Larky. Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. 436 s.
2. Podmeshalska Yu.V. Oblik vytrat na zbut. Investysii: praktyka ta dosvid. 2018. № 24. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2018/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2018/7.pdf).
3. Butynets F.F. Vytraty vyrobnytstva ta yikh klasyfikatsiia dlia potreb upravlinnia. Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu. 2012. № 1(22). S.11–18.
4. Kostiakova A.A. Klyasyfikatsiia vytrat vyrobnytstva v roslynnytstvi za tsilovym pidkhodom. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnogo universytetu (ekonomichni nauky). 2017. № 1–2. S. 306–313. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptda\\_2017\\_1-2\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptda_2017_1-2_41).
5. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z formuvannia sobivartosti produktsii (robit, posluh) u promyslovosti: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 09.07.2007 r. № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#Text>.

- 
6. Shevtsiv L.Iu. Upravlinskyi oblik: [navch. posib.] Lviv : Rastr-7, 2022. 642 s. URL: <https://finansial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/Upravlinskyi-oblik-SHevtsiv-L.YU.-.pdf>.
  7. Skorniakova Yu., Lukina D. Okremi pytannia vdoskonalennia obliku vytrat vyrobnytstva ta formuvannia sobivartosti produktsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1814>.
  8. Pro zatverdzhennia Natsionalnogo polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 16 «Vytraty»: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.12.99r. № 318. V redaktsii vid 03.11.2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.
  9. Nazukin M.Yu. Osoblyvosti vyrobnytstva budivelnnykh materialiv ta yikh vplyv na pobudovu upravlinskoho obliku i kontroliu. *Ekonomichni nauky. Ser. : Oblik i finansy*. 2013. Vyp. 10(4). S. 14–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10%284%29\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%284%29_4).
  10. Romanchuk A.L., Kravchuk V.S. ABC-metod u systemi kalkulivannia sobivartosti produktsii na pidpriemstvakh promyslovosti budivelnnykh materialiv. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*. 2010. №1. S. 327–334. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2010/v2/NV-2010-V1\\_47.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2010/v2/NV-2010-V1_47.pdf).
  11. Mykhailyshyn N.P., Melnyk N.H. Prohresyvni kalkuliatyini systemy. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2015. Vyp. 5. S. 1008–1012.
  12. Mitsenko N.H., Bachynskyi V.I., Kuzminska K.I. Teoretychni ta praktychni aspekty tekhnolohichnogo protsesu obliku vyrobnychkh vytrat promysloвого pidpriemstva. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*. 2022. № 67. S. 55–59.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-52>

УДК 338.48

Ігор КУЛІНЯК

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-8135-4614>

e-mail: [igor.v.kulyniak@lpnu.ua](mailto:igor.v.kulyniak@lpnu.ua)

Галина КОПЕЦЬ

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-4984-6448>

e-mail: [halyna.r.kopets@lpnu.ua](mailto:halyna.r.kopets@lpnu.ua)

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ АКТИВНОСТІ УЧАСНИКІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Туризм відіграє значущу роль у сучасному світі, впливаючи на економіку, культурний обмін, соціальну сферу, збереження природи тощо. Вивчення туризму допомагає розкрити його вплив та можливості для покращення не тільки для туристів, а й для інших учасників туристичної діяльності, зокрема для місцевих громад. Дослідження ґрунтується на вивченні сутності туристичної активності учасників туристичної діяльності для кращого розуміння ролі туризму в сучасному суспільстві та його важливості для соціокультурного обміну, економічного розвитку та збереження природи. У статті проаналізовано різні аспекти туристичної активності, включаючи соціокультурний та економічний підходи, а також вплив туристичної активності на природу та довкілля. Наведено авторське бачення сутності поняття «туристична активність», яке охарактеризовано з позиції економічного підходу, тобто як складову економічної активності. Наведено приклади видів туризму та туристичних активностей, які їм притаманні. Охарактеризовано туристичну активність як комплекс активних та пасивних видів діяльності, які формуються залежно від вибору туристів та їхніх потреб. Це надає можливість кожному туристу знайти вид відпочинку, який найкраще відповідає його уподобанням. Визначено відмінності між поняттями екскурсія, експедиція та похід, які полягають у меті та характері туристичних активностей, а також у способі їх організації та тривалості. Наголошено на важливості вивчення впливу туристичної активності учасників туристичної діяльності на природу і довкілля та підкреслено необхідність розвитку екологічно обізнаних туристичних практик та заохочення дотримання правил екологічної поведінки серед туристів. Результати дослідження сприятимуть поглибленню знань про сутність туристичної активності учасників туристичної діяльності та їхню роль у сучасному суспільстві, що, в свою чергу, може мати важливий вплив на подальший розвиток туризму та туристичної індустрії. Результати цього дослідження можуть бути корисними для вивчення та розвитку туристичної галузі, а також для формування політики та стратегій, спрямованих на покращення умов для учасників туристичної діяльності та розвитку туристичного сектору загалом.

Ключові слова: туризм, подорож, екскурсія, туристична активність, туристичні послуги, учасники туристичної діяльності, туристична індустрія.

Ihor KULYNIAK, Halyna KOPETS

Lviv Polytechnic National University

## THEORETICAL ASPECTS OF DETERMINING THE ESSENCE OF TOURIST ACTIVITY OF THE PARTICIPANTS IN TOURISM

*Tourism plays a significant role in the modern world, influencing the economy, cultural exchange, social sphere, nature conservation, etc. The study of tourism helps to reveal its impact and opportunities for improvement not only for tourists, but also for other participants in tourism activities, in particular for local communities. The research is based on the study of the essence of the tourist activity of the participants in tourist activity for a better understanding of the tourism role in modern society and its importance for socio-cultural exchange, economic development and nature conservation. The article analyzes various aspects of tourist activity, including socio-cultural and economic approaches, as well as the impact of tourist activity on nature and the environment. The author's vision of the essence of "tourist activity" is presented, which is characterized from the standpoint of an economic approach, that is, as a component of economic activity. Examples of tourism types and tourist activities inherent in them are given. Tourist activity is characterized as a complex of active and passive types of activities that are formed depending on the choice of tourists and their needs. This gives every tourist the opportunity to find the type of recreation that best suits his preferences. The differences between the concepts of excursion, expedition and hike are defined, which consist in the purpose and nature of tourist activities, as well as in the way of their organization and duration. The importance of studying the impact of tourist activity on the nature and environment of the tourist participants is emphasized, and the need for the development of ecologically aware tourist practices and the encouragement of compliance with the rules of ecological behavior among tourists is emphasized. The results of the research will contribute to the deepening of knowledge about the essence of the tourist activity of the tourist participants and their role in modern society, which, in turn, can have an important impact on the further development of the tourism industry. The results of this study can be useful for the tourism industry development, as well as for the formulation of policies and strategies aimed at improving conditions for tourist participants and the tourism sector development in general.*

*Keywords: tourism, travel, excursion, tourist activity, tourist services, participants of tourist activity, tourism industry.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Туризм є досить важливою галуззю, яка забезпечує дозволення громадян. Він допомагає людям розслабитися, відновити сили та розширити світогляд через пізнання нових культур та традицій. Туризм сприяє розвитку міст і регіонів, покращує інфраструктуру та підтримує культурні та природні пам'ятки.

Водночас, він розповсюджує інформацію і стимулює інтерес до різних туристичних об'єктів та місць, сприяючи культурному обміну та співробітництву між націями. У цілому, туризм спричиняє суттєвий вплив на якість життя та розвиток суспільства, і відіграє важливу роль у задоволенні потреб і бажань громадян у сфері дозвілля.

Туризм – одна з тих галузей, яка найбільше постраждала ще під час пандемії COVID-19. Тоді через карантинні обмеження закрилися аеропорти, спорозніли готелі, впав попит на послуги турагентств. І шойно сфера почала оговтуватися від коронавірусу, повномасштабне вторгнення рф в Україну знову завдало сильного удару туристичному бізнесу. Проте туризм в Україні все ж адаптувався до умов війни і поступово перелаштувався на інші формати. Поновився частково і внутрішній туризм. Тут найпопулярнішими серед українців стали більш безпечні західні регіони України [1].

Навіть у ситуаціях, коли існують карантинні обмеження або тривають воєнні дії, туристичні активності залишаються важливими для людей. Це обумовлено потребою відпочинку, дослідженням нових місць, підтримкою туристичної індустрії та пошуком альтернативних способів подорожей. Туризм і туристичні активності відображають сильне бажання людей сприймати нові враження та пізнавати світ, і ця потреба залишається незмінною навіть у складних умовах. Вони сприяють як особистому розвитку, так і підтримці глобальної туристичної індустрії, що має важливе значення для економіки та культурного обміну між націями.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій, що стосуються сутності туристичної активності учасників туристичної діяльності, вказує на кілька ключових тенденцій і напрямків у цій галузі:

1. Дослідження спрямовані на висвітлення теоретичних аспектів сутності понятійно-категорійного апарату туризму та туристичної діяльності (Л. Ткачук [2], Ю. Феленчак, О. Графська, О. Підвальна [3]), види туристичної активності (О. Савіцька [4], Л. Прокопишин-Рашкевич, А. Назаренко [5]), враховуючи різні аспекти, такі як мотивація туристів (С. Подмазін [6]), динаміка їхньої діяльності (К. Снігур [7]). Особливу увагу приділяють питанням сталого розвитку і екологічної відповідальності (І. Замула, Д. Кирилук [8]).

2. Дослідники розглядають різні категорії учасників туристичної діяльності, включаючи туристів (Н. Зацепіна [9]), туристичних підприємств (О. Олійник [10]), організацій санаторно-курортної сфери (Л. Гальків, І. Кулиняк, М. Гербут [11]), та аналізують їхню взаємодію та внесок у розвиток туристичної галузі.

3. Зростає інтерес до аналізу впливу туристичної активності на суспільні та природні системи (Н. Гук [12], О. Підвальна, С. Богуславська [13]), розвитку туристичної сфери в умовах пандемії (Ю. Бондаренко, Е. Романюк [14]). Дослідники вивчають питання сталого розвитку, культурного спадку та збереження природи (Л. Безкоровайна, О. Бойка, С. Омельянчик [15]).

Останні дослідження та публікації підкреслюють важливість подальшого вивчення туризму та його ролі у сучасному світі. Вони сприяють розширенню наших знань про туристичну активність та надають інформацію для подальшого вдосконалення туристичної індустрії та її взаємодії з суспільством та природним середовищем.

### **Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Дослідження пропонує глибше розуміння сутності та ролі туристичної активності учасників туристичної діяльності у сучасному суспільстві та економіці. Дослідження є актуальним і важливим через низку невіршених раніше питань, які вимагають докладного аналізу та вивчення. Зокрема, досі визначення сутності туристичної активності залишається предметом дебатів. Різні дослідники пропонують різні підходи до розгляду цього питання. Учасники туристичної діяльності можуть відігравати різні ролі в процесі туризму, і докладне вивчення їх сутності та функцій є важливим аспектом для розуміння туристичного процесу. Окрім цього, туристична активність учасників туристичної діяльності спричиняє значущий вплив на суспільство та навколишнє середовище, і необхідне подальше вивчення та розуміння цього впливу, що є важливим завданням для подальшого розвитку сталого туризму.

### **Формулювання цілей статті**

Мета статті – дослідження сутності туристичної активності учасників туристичної діяльності для кращого розуміння ролі туризму в сучасному суспільстві та його важливості для соціокультурного обміну, економічного розвитку та збереження природи.

### **Виклад основного матеріалу**

У словниках активність трактується як поняття, яке визначає темп руху і інтенсивність дій речовин, явищ і живих організмів [16]; здатність до реакції, взаємодії з чим-небудь [17]. Активність – це загальна характеристика діяльності, руху або процесу, який включає в себе фізичну або розумову активність. У контексті людської діяльності активність може означати будь-яку дію, яку виконує людина, будь-що, що вона робить або в чому бере участь.



Активність також проявляється у сфері туризму як важливий аспект подорожей і відпочинку. Як зазначає О. Гаврилова [18], туристична активність являє собою соціально обумовлену систему взаємодії людини (соціальної групи, соціуму) зі світом, яка передбачає наявність особливих механізмів – цінностей, мети, соціальних потреб і мотивів, інтересів і настроїв, специфічну просторову мобільність й інституціоналізовану комунікацію, а також соціокультурні стандарти – узагальнені принципи оцінки соціальних дій і цілей поведінки суб'єктів. Тобто туристична активність включає в себе різноманітні дії та види діяльності, які туристи здійснюють під час своїх подорожей (мобільностей) з певною метою, для задоволення своїх соціальних потреб і мотивів, прояву інтересів і настроїв тощо. Науковиця акцентує увагу на тому, що туристична активність розгортається в контексті репрезентативної дозвілєвої культури і виступає як соціокультурна константа суспільного розвитку [18]. Науковиця подала трактування з точки зору соціокультурного підходу, вказавши, що туризм і подорожі мають велике значення для сучасного суспільства як засіб задоволення різноманітних потреб та бажань громадян. Цей підхід висуває ідею, що туризм та подорожі є не просто економічною або розважальною діяльністю, але також важливою частиною культурної та соціальної діяльності суспільства. За таким підходом туристична активність розглядається як частина соціокультурного процесу, яка відображає сучасні тенденції та цінності суспільства.

Вищенаведені трактування роблять акцент на туристах як основних учасниках туристичної активності. Проте, учасниками туристичної активності можуть бути інші особи, організації та групи, які беруть участь у туристичних подорожах, їх організації та наданні туристичних послуг, зокрема:

1. Туристи – основні суб'єктами туристичної активності – особи, які подорожують з різних метою, включаючи відпочинок, освіту, бізнес, культурний обмін, пригоди тощо.

2. Суб'єкти туристичної діяльності – згідно Закону України «Про туризм» [19] – юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги чи здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг. Це туристичні оператори; туристичні агенти; інші суб'єкти господарювання, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг; гідди-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу – фізичні особи, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом, крім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування; фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з проживання, харчування тощо.

3. Місцеві громади, які приймають туристів, надаючи послуги та інфраструктуру для туристів і отримують прибуток від туристичної активності.

4. Органи влади та регуляторні організації (місцеві, національні, міжнародні) – регулюють туристичну активність через розробку політики, стандартів безпеки, візових режимів, податкової політики та інших законодавчих та регуляторних заходів.

Ці суб'єкти взаємодіють між собою та відіграють різні ролі у туристичній активності, створюючи складну мережу відносин та взаємозалежностей у галузі туризму.

Розглядаючи туризм як галузь економіки, яка приносить прибуток через подорожі, готельний та ресторанний бізнес, транспортні перевезення та інші послуги, що споживають туристи, туристична активність може бути розглянута як складова економічної активності [20]. Як зазначає науковець О. Король [21], зарубіжна туристична активність населення тієї чи іншої країни визначається, насамперед, економічним чинником, зокрема величиною питомих споживчих витрат домогосподарств. У такому випадку, туристичну активність пропонуємо розглядати як будь-яку діяльність та взаємодію учасників відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності, яка передбачає понесення витрат, які пов'язані з туризмом і подорожами, і які впливають на економіку певного регіону, країни або світу загалом. Така туристична діяльність учасників пов'язана із реалізацією або пропозицією для реалізації послуг перевезення, розміщення, послуг з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції та інших туристичних послуг.

Зокрема, Законом України «Про туризм» [19] виокремлюються супутні туристичні послуги та товари – послуги та товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання та виробництво яких суттєво скоротиться без їх реалізації туристам та характерні туристичні послуги та товари – послуги та товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання та виробництво яких суттєво скоротиться без їх реалізації туристам.

Різні види туризму передбачають свої унікальні туристичні активності, оскільки мета і призначення подорожей можуть бути різними. Наведемо декілька прикладів видів туризму та їхніх характерних туристичних активностей:

1. Сільський зелений туризм – орієнтований на відвідування сільських та сільськогосподарських регіонів, надає можливість туристам познайомитися з сільським життям, сільськогосподарською діяльністю та місцевою культурою.

2. Екскурсійний туризм – передбачає відвідування історичних, культурних та природних пам'яток, музеїв, археологічних об'єктів та інших місць інтересу. Туристи зазвичай беруть участь у екскурсіях, організованих гідями, та долучаються до вивчення історії та культури об'єктів, які вони відвідують.

3. Пригодницький туризм – орієнтований на активну діяльність, таку як гірський туризм, спелеологія, водні види спорту, сафари та інші екстремальні види розваг. Туристи зазвичай шукають екстремальні враження та пригоди.

4. Гастрономічний туризм – включає в себе відвідування ресторанів, кулінарних фестивалів, дегустацію страв та напоїв, а також навчання приготуванню місцевих страв. Туристи досліджують місцеву кухню та культуру через їжу.

5. Екологічний туризм – передбачає відвідування природних резерватів, національних парків, екологічних туристичних об'єктів та активностей, спрямованих на збереження природи. Туристи можуть брати участь у прибиранні природи, вивченні флори та фауни тощо.

6. Медичний туризм – включає в себе подорожі з метою отримання медичних послуг, таких як лікування, хірургічні операції або профілактичні медичні обстеження. Туристи подорожують до медичних центрів та клінік у пошуках якісної медичної допомоги.

Залежно від інтенсивності діяльності туриста під час подорожі чи відпочинку виокремлюють активні та пасивні види діяльності. Активні види діяльності включають в себе активну фізичну або інтелектуальну діяльність. Сюди відносять: активні види спорту (наприклад, альпінізм, скелелазіння, гірськолижний спорт, веслування тощо), пригодницькі подорожі (включають в себе діяльність, яка вимагає активної участі: піші походи, сплав на байдарках, кемпінг, пошук скарбів тощо), екскурсії (наприклад, відвідування музеїв, історичних пам'яток, участь у культурних заходах, вивчення мови та традицій місцевого населення тощо). Пасивні види діяльності передбачають більш спокійний і релаксаційний відпочинок. Сюди відносять: пляжний відпочинок (відпочинок на пляжі, засмагання, купання в морі), спа-процедури та відновлювальний відпочинок (відвідування спа-центрів, масаж, лікувальні ванни), шопінг-тури (відвідування магазинів, покупка подарунків та сувенірів), гастротуризм (відвідування ресторанів, кав'ярень) та ін.

Обираючи тип туристичної активності, туристи можуть враховувати свої інтереси, фізичну підготовку та бажання відпочинку від руху або, навпаки, активного дозвілля. Туристична індустрія пропонує різноманітні можливості, і кожен може знайти варіант, який відповідає його уподобанням.

Для характеристики форм та видів туристичних активностей застосовуються такі поняття, як екскурсія, експедиція та похід. Ці поняття характеризують переміщення та відвідування туристами різних туристичних об'єктів чи місць:

– екскурсія – поїздка або похід куди-небудь з метою відвідати, оглянути що-небудь; відвідування визначних місць, огляд експонатів музею, виставки тощо [22]. Зазвичай цю туристичну активність проводить гід або екскурсвод, який розповідає учасникам про історію, культуру, архітектуру та інші аспекти місця, яке вони відвідують. Закон України «Про туризм» [19] зазначає, що за договором на екскурсійне обслуговування одна сторона (суб'єкт, що здійснює туристичну діяльність) за встановлену договором плату зобов'язується надати за замовленням іншої сторони (екскурсанта) обслуговування, істотною частиною якого є послуги екскурсвода (гіда-перекладача) загальною тривалістю не більше 24 годин, які не включають у себе послуги з розміщенням. Екскурсії є частиною загального плану туристичної подорожі. Туристи можуть обирати екскурсії, щоб відвідати атракції чи культурні заклади певних місць з метою отримання більше знань і вражень;

– експедиція – подорож, поїздка, відрядження групи людей, загону з спеціальною метою, спеціальним завданням [23]. Експедиція та туризм як форми подорожей перетинаються, але, в основному, відрізняються за цілями, характером та організацією. Експедиція зазвичай має науковий або дослідницький характер і спрямована на збір даних та дослідження природи, культури або географічних об'єктів. Туризм, навпаки, зазвичай спрямований на відпочинок, рекреацію, відкриття нових місць, культурний обмін, навчання, розваги та задоволення потреб подорожуючих;

– похід – організовані дії, виступи, спрямовані на боротьбу з ким-, чим-небудь, на досягнення чогось; пересування, перехід організованої групи людей, рідше однієї людини з певною метою, завданням [24]. Походи часто пов'язані з природою і активним відпочинком на свіжому повітрі. Похід і туризм мають спільні риси, проте відрізняються за тривалістю, організацією та цілями. Похід зазвичай передбачає більш простий спосіб подорожі та наголошується на фізичних випробуваннях, тоді як туризм включає в себе більший комфорт і різноманітність туристичних активностей.

Таким чином, відмінності між поняттями екскурсія, експедиція та похід полягають у меті та характері туристичних активностей, а також у способі їх організації та тривалості.

Важливим аспектом дослідження туристичної активності учасників туристичної діяльності є вивчення впливу на природу і довкілля. Цей аспект дозволяє краще розуміти наслідки такого впливу і сформулювати стратегії для збереження навколишнього середовища. Вплив туристичних активностей учасників туристичної діяльності на природу може бути як позитивним, так і негативним, залежно від того, як вони організовані та контролюються. Позитивний вплив проявляються у таких аспектах:

1. Заохочення до збереження природи. Туристичні активності можуть стимулювати інтерес та усвідомлення щодо важливості збереження природи та довкілля (наприклад, популяризація розвитку

екологічного, зеленого туризму: як результат – створення інфраструктури для екологічного туризму, такої, як екоготелі, сонячні батареї та зручності для відновлення природних ресурсів.

2. Фінансова підтримка. Туризм може приносити доходи та інвестиції в природоохоронні проекти та національні парки, що допомагає забезпечувати їх збереження та підтримку.

3. Сприяння об'єднанню. Туризм може сприяти об'єднанню та співпраці між різними культурами та націями, що сприяє міжнародному розумінню та збереженню довкілля. Місцеве населення та туристичні підприємства можуть об'єднуватися та бути залученими до збереження регіональних екосистем.

Наслідками негативного впливу можуть бути:

1. Забруднення та знищення природи – надмірний туризм призводить до забруднення довкілля, знищення рослинності, ерозії та зміни біорізноманітності. Транспортні засоби, які використовуються туристами для подорожей, призводять до викидів парникових газів та зміни клімату.

2. Негативний вплив на екосистеми – туристичні активності, такі як будівництво готелів та інфраструктури, впливають на природні екосистеми, зокрема водні ресурси та місцеву флору та фауну.

3. Зміни в місцевих культурах та способі життя – масовий туризм призводить до змін у місцевих культурах та способах життя, що може мати негативний вплив на традиції та збереження історико-культурної спадщини.

Для зменшення негативного впливу туристичних активностей на природу важливо розвивати сталі туристичні практики, здійснювати контроль та регулювання надмірного туризму, сприяти усвідомленню серед учасників туристичної діяльності щодо важливості природозбереження.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Туристична активність є важливим елементом сучасного суспільства, який має значний вплив на різні аспекти життя. Вона відіграє роль у задоволенні потреб громадян у відпочинку та розвагах, сприяє розвитку культури та спадщини, а також має економічне значення, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку інфраструктури. Навіть в умовах карантинних обмежень чи воєнних дій, люди прагнуть до туристичних активностей, шукаючи можливості для відпочинку та пізнання.

Туристична активність розгортається у різних сферах життя, включаючи культурну, економічну, соціальну та екологічну, і об'єднує різні види туристичних діяльностей. Це включає в себе різноманітні види відпочинку, від пляжного та гірського туризму до екскурсій та гастрономічних подорожей. Кожен вид туризму має свої особливості і відповідає різним інтересам туристів.

Також важливо враховувати, що туристична активність може включати як активні, так і пасивні види діяльностей, залежно від вибору туристів та їхніх потреб. Це надає можливість кожному туристу знайти вид відпочинку, який найкраще відповідає його уподобанням.

Усі ці аспекти туристичної активності демонструють її різноманітність, важливість та значення для сучасного суспільства. Збереження балансу між задоволенням потреб туристів і збереженням природного та культурного спадку є важливою задачею для подальшого дослідження цієї галузі. Важливо розуміти, що туризм може бути інструментом для збереження природи та підтримки біорізноманітності, якщо він розвивається з обережністю та зважає на потреби природи. Збереження природи та підтримка сталого розвитку туризму повинні бути важливими аспектами в плануванні туристичних активностей, щоб забезпечити доступність природних ресурсів для майбутніх поколінь.

### **Література**

1. Туризм під час війни. Як галузь виживає та готується до відновлення. URL: [https://hub.kyivstar.ua/news/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya/?utm\\_source=sellaction.net&SAuid=6bf9930aa81f61d398&utm\\_medium=cpa](https://hub.kyivstar.ua/news/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya/?utm_source=sellaction.net&SAuid=6bf9930aa81f61d398&utm_medium=cpa).

2. Ткачук Л.М. Сутність туризму як багатоаспектного суспільного явища. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 2017. Вип. 1-2. С. 109-113. DOI: <http://doi.org/10.17721/1728-2721.2017.66.17>.

3. Феленчак Ю.Б., Графська О.І., Підвальна О.Г. Туризм як сфера соціалізації людини: сутність і наукові підходи. Інноваційна економіка. 2021. № 1-2. С. 114-119. DOI: <http://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.1-2.16>.

4. Савіцька О.П. Види туризму за метою поїздки: сучасний стан і тенденції розвитку в Україні. Проблеми економіки. 2021. № 3. С. 65-72. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-65-72>.

5. Прокопишин-Рашкевич Л.М., Назаренко А.В. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в умовах пандемії. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2021. Вип. 5, № 1. С. 86-95. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2021.01.086>

6. Подмазін С. Природа мотивації туристичної активності людини. Humanities studies. 2022. Вип. 13. С. 46-53. DOI: <http://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-05>.

7. Снігур К.В. Динаміка міжнародних туристичних потоків України: стан, тенденції та напрямки оптимізації. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 126-136. DOI: <http://doi.org/10.33274/2079-4762-2019-45-1-126-136>.

8. Замула І.В., Кирилюк Д.Р. Розвиток екологічного туризму в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 3-9. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-3-9](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-3-9).
9. Зацепіна Н.О. Ціннісні орієнтації туристів як фактор розвитку релігійного туризму. Гілея: науковий вісник. 2020. Вип. 154. С. 181-185.
10. Олійник О.С. Управління персоналом туристичних підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 5. С. 14-22. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-5-3>.
11. Гальків Л.І., Кулиняк І.Я., Гербут М.В. Санаторно-курортна діяльність: ринок послуг санаторіїв у регіонах України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2017. № 873. С. 18-26. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2017.01.018>.
12. Гук Н.А. Оцінка впливу туризму на соціально-економічний розвиток суспільних просторових систем. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 2. С. 31-35.
13. Підвальна О.Г., Богуславська С.І. Оцінка економічного впливу індустрії туризму регіону: мультиплікативний ефект. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71), № 3. С. 85-89. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-14>.
14. Бондаренко Ю.Г., Романюк Е.В. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в умовах пандемії. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2021. Вип. 5, № 1. С. 132-143. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.132>.
15. Безкоровайна Л.В., Бойка О.А., Омеляничук С.В. Сільський туризм, біорізноманіття та сталий розвиток: комплементарність та вплив на добробут сільського населення. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 1. С. 68-75. DOI: <http://doi.org/10.33271/ebdut/73.068>.
16. Активність / Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Активність>.
17. Активність / Словник: портал української мови та культури. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=активність>.
18. Гаврилова О.В. Туристична активність як форма дозвілєвої діяльності студентів Миколаївської області. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку туризму». Миколаїв: ВП «МФ КНУКІМ», 2013. С. 21-22.
19. Про туризм: Закон України № 324/95-ВР від 15 вересня 1995 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>.
20. Копець Г.Р., Кулиняк І.Я. Сучасні напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2020. Вип. 4, № 2. С. 37-48. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2020.02.037>.
21. Король О.Д. Війнні туристичні потоки та зарубіжна туристична активність. Географія та туризм. 2017. Вип. 39. С. 3-12.
22. Екскурсія / Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/ekskursija>.
23. Експедиція / Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/ekspedycja>.
24. Похід / Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/pokhid>.

## References

1. Turyzm pid chas viiny. Yak haluz vyzyvaie ta hotuietsia do vidnovlennia [Tourism during the war. How the industry survives and prepares for recovery]. URL: [https://hub.kyivstar.ua/news/turyzm-pid-chas-viiny-yak-galuz-vyzyvayvae-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya/?utm\\_source=sellaction.net&SAuid=6bf9930aa81f61d398&utm\\_medium=cpa](https://hub.kyivstar.ua/news/turyzm-pid-chas-viiny-yak-galuz-vyzyvayvae-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya/?utm_source=sellaction.net&SAuid=6bf9930aa81f61d398&utm_medium=cpa).
2. Tkachuk L.M. (2017). Sutnist turyzmu yak bahatoaspektynoho suspilnoho yavysheha [The essence of tourism as a multifaceted social phenomenon]. Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Geography, 1-2, 109-113. DOI: <http://doi.org/10.17721/1728-2721.2017.66.17>.
3. Felenchak Yu.B., Hrafka O.I., Pidvalna O.H. (2021). Turyzm yak sfera sotsializatsii liudyny: sutnist i naukovi pidkhody [Tourism as a sphere of human socialization: essence and scientific approaches]. Innovative economy, 1-2, 114-119. DOI: <http://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.1-2.16>.
4. Savitska O.P. (2021). Vydny turyzmu za metoiu poizdky: suchasnyi stan i tendentsii rozvytku v Ukraini [Types of tourism by purpose of trip: current state and development trends in Ukraine]. Problems of the economy, 3, 65-72. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-65-72>.
5. Prokopyshyn-Rashkevych L.M., Nazarenko A.V. (2021). Stan ta perspektyvy rozvytku turystychnoi haluzi v umovakh pandemii [The state and prospects of the development of the tourism industry in the conditions of the pandemic]. Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues, 5(1), 86-95. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2021.01.086>.
6. Podmazin S. (2022). Pryroda motyvatsii turystychnoi aktyvnosti liudyny [The nature of motivation for human tourist activity]. Humanities studies, 13, 46-53. DOI: <http://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-05>.
7. Snihur K.V. (2019). Dynamika mizhnarodnykh turystychnykh potokiv Ukrainy: stan, tendentsii ta napriamky optymizatsii [Dynamics of international tourist flows in Ukraine: state, trends and optimization directions]. Trade and market of Ukraine, 1, 126-136. DOI: <http://doi.org/10.33274/2079-4762-2019-45-1-126-136>.
8. Zamula I.V., Kuryliuk D.R. (2023). Rozvytok ekolohichnogo turyzmu v Ukraini [Development of ecological tourism in Ukraine]. Economy, management and administration, 2, 3-9. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-3-9](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-3-9).
9. Zatsypina N.O. (2020). Tsinnisni orientatsii turystiv yak faktor rozvytku relihiinoho turyzmu [Value orientations of tourists as a factor in the development of religious tourism]. Gileia: Scientific Bulletin, 154, 181-185.
10. Oliinyk O.S. (2021). Upravlinnia personalom turystychnykh pidpriemstv [Personnel management of tourist enterprises]. State and regions. Series: Economy and entrepreneurship, 5, 14-22. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-5-3>.

11. Halkiv L.I., Kulyniak I.Ya., Herbut M.V. (2017). Sanatorno-kurortna diialnist: rynek posluh sanatoriiv u rehionakh Ukrainy [Health resort activity: market of health resort services in regions of Ukraine]. Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues, 873, 18-26. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2017.01.018>.
12. Huk N.A. (2019). Otsinka vplyvu turizmu na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok suspilnykh prostorovykh system [Assessment of the impact of tourism on the socio-economic development of social spatial systems]. Scholarly notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. Series: Economics and management, 30(69), 31-35.
13. Pidvalna O.H., Bohuslavska S.I. (2021). Otsinka ekonomichnoho vplyvu industrii turizmu rehionu: multiplykatyvnyi efekt [Assessment of the economic impact of the tourism industry in the region: the multiplicative effect]. Scholarly notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. Series: Economics and management, 32(71), 85-89. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-14>.
14. Bondarenko Yu.H., Romaniuk E.V. (2021). Stan ta perspektyvy rozvytku turystychnoi haluzi v umovakh pandemii [The state and prospects of the development of the tourism industry in the conditions of the pandemic]. Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues, 5(1), 132-143. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2021.01.132>.
15. Bezkorovaina L.V., Boika O.A., Omelianchuk S.V. (2021). Silskyi turizm, bioriznomanittia ta stalyy rozvytok: komplementarnist ta vplyv na dobrobut silskoho naselennia [Rural tourism, biodiversity and sustainable development: complementarity and impact on the well-being of the rural population]. Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic, 1, 68-75. DOI: <http://doi.org/10.33271/ebdut/73.068>.
16. Aktyvnist [Activity] / Material from Wikipedia - the free encyclopedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Aktyvnist>.
17. Aktyvnist [Activity] / Dictionary: portal of Ukrainian language and culture. URL: <https://slovyk.ua/index.php?swrd=aktyvnist>.
18. Havrylova O.V. (2013). Turystychna aktyvnist yak forma dozvillievoi diialnosti studentiv Mykolaivskoi oblasti [Tourist activity as a form of leisure activity of students of the Mykolaiv region]. Materials of the all-Ukrainian scientific and practical conference "Modern trends of tourism development". Mykolaiv, pp. 21-22.
19. Pro turizm [On tourism]: Law of Ukraine No. 324/95-VR of September 15, 1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr#Text>.
20. Kopets H.R., Kulyniak I.Ya. (2020). Suchasni napriamy rozvytku pidpriemstv u sferi turizmu v Ukraini [Modern directions of tourism enterprises development in Ukraine]. Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues, 4(2), 37-48. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2020.02.037>.
21. Korol O.D. (2017). Vyizni turystychni potoky ta zarubizhna turystychna aktyvnist [Outbound tourist flows and foreign tourist activity]. Geography and tourism, 39, 3-12.
22. Ekskursiia [Excursion] / Academic explanatory dictionary. URL: <http://sum.in.ua/s/ekskursija>.
23. Ekspedytziia [Expedition] / Academic explanatory dictionary. URL: <http://sum.in.ua/s/ekspedycija>.
24. Pokhid [Hike] / Academic explanatory dictionary. URL: <http://sum.in.ua/s/pokhid>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-53>

UDC 658.64 (045)

Intiqam BASHIROV

Baku Engineering University  
<https://orcid.org/0009-0007-1365-7967>  
e-mail: [ibesirov@beu.edu.a](mailto:ibesirov@beu.edu.a)

## COMPETITIVE MODEL PROPOSAL FOR THE AZERBAIJAN WINE INDUSTRY: TALENT-BASED ORGANIZATIONAL MODEL

*The main aim of this study is to develop a talent-based model proposition in line with the resource-based approach by assessing the strategic position of Azerbaijan's wine industry, which is globally recognized as an important wine producing country.*

*It is noted that in the context of very important changes and events taking place in the world today, the phenomenon of competition expresses competition in all spheres of life and day by day increases its intensity and challenges modern business.*

*The article widely uses methods of comparative analysis of the experience of foreign countries, analysis of statistical dynamics, and in-depth analyzes of economic growth in a competitive environment.*

*The author notes that in order for businesses to compete and, moreover, achieve sustainable competitive advantage, they need to understand that the basis of competition has changed, and accordingly everyone must reconsider their approaches and define a new road map for themselves as strategic support with new methods in management. This new understanding of strategy allows companies to be unique, inimitable and responsive to define their strategy and prepare action plans to meet changing customer needs, create customer value and provide quality and low-cost products and services.*

*The author emphasizes that businesses now realize that it is impossible to compete and survive using old methods. It is noted that the resource-based view is used as a new approach, which involves the harmonization of resources and business capabilities with their external environment to produce unique products and services.*

*Azerbaijani wine industry businesses that can redefine their boundaries and develop external relationships using a talent-based model can expand their reach and influence to new groups of employees and entrepreneurs. In this way, Azerbaijani wine industry enterprises can create great new opportunities and offer these groups opportunities to participate in the global economy. This perspective, which sheds light on the dominant organizational logic of powerful players who influence or share the behavior of others, includes foreign competitors, suppliers and employees in the global economy. In this regard, it is very important for the Azerbaijani wine industry to have a good understanding of the interaction between global and local dynamics.*

**Key words:** *resource-based approach, competitiveness, strategy, talent-based organizational model, Azerbaijani wine industry.*

Інтигам БАШИРОВ

Бакінський Інженерний Університет

## КОНКУРЕНТНА МОДЕЛЬНА ПРОПОЗИЦІЯ ДЛЯ АЗЕРБАЙДЖАНСЬКОЇ ВИННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ, НА ОСНОВІ ГЛИБИННОГО АНАЛІЗУ

*Основна мета даного дослідження - розробити модельну пропозицію, що ґрунтується на талантах, відповідно до підходу, заснованого на ресурсах, шляхом оцінки стратегічного стану підприємств виноробної промисловості Азербайджану, які в усьому світі визнані важливою країною-виробником вина.*

*Зазначається, що в контексті сьогодні дуже важливих змін і подій, що відбувається в світі, явище конкуренції виражає конкуренцію у всіх сферах життя і з кожним днем збільшує її інтенсивність, кидає виклик сучасному бізнесу.*

*У статті широко користуються методи порівняльного аналізу досвіду розвинених країн, аналіз статистичної динаміки, глибинні аналізи економічного зростання умовах конкуренції.*

*Автор зазначає, що підприємства щоб могли конкурувати і, більше того, досягати стійкої конкурентної переваги, їм необхідно зрозуміти, що основа конкуренції змінилася, і відповідним чином всі повинні переглянути свої підходи та визначити для себе нову дорожню карту як стратегічну підтримку з новими методами управління. Це нове розуміння стратегії дозволяє компаніям бути унікальними, неповторними та оперативними для визначення своєї стратегії та готувати плани дій, задовольняючи мінливі потреби клієнтів, створюючи споживчу цінність та надаючи якісні та недорогі продукти та послуги.*

*Автор підкреслює, що тепер бізнес усвідомлює, що неможливо конкурувати та вижити, використовуючи старі методи. Зазначається, що ресурсно-орієнтоване уявлення використовується як новий підхід, який передбачає гармонізацію ресурсів та можливостей бізнесу з їх довідками для виробництва унікальних продуктів та послуг.*

*Підприємства виноробної галузі Азербайджану, які зможуть перевизначити свої межі та розвивати зовнішні зв'язки, застосовуючи модель, засновану на талантах, можуть розширити свою діяльність та вплив на нові групи співробітників та підприємств. Таким чином, азербайджанські підприємства виноробної галузі можуть створити нові великі можливості та запропонувати цим групам можливості для участі у світовій економіці. Ця точка зору, що проливає світло на домінуючу організаційну логіку впливових гравців, які впливають або поділяють поведінку інших, включає іноземних конкурентів, постачальників та співробітників у глобальній економіці. У цьому відношенні для підприємств виноробної галузі Азербайджану дуже важливо добре розуміти взаємодію між глобальною та місцевою динамікою.*

**Ключові слова:** *підхід, що ґрунтується на ресурсах, конкурентоспроможність, стратегія, організаційна модель, заснована на талантах, виноробна промисловість Азербайджану.*

**1. INTRODUCTION.** Recently, competition and business have undergone a radical change with a new developing concepts. While the traditional approach emphasizes the profitability resulting from the external positioning of the business, the resource-based competition approach emphasizes the role of the company's internal resources as the source of competitive advantage. Many advantages are equally important in creating a successful position. Some of these are external-sectoral, requiring cooperation, and some are internal-the resources, talents and basic competencies of the business (Papatya, Papatya, Beşirov, 2006).

Resource-Based View (RBV) offers a perspective to reveal the analytical logic of how businesses can simultaneously capture opportunities and competitive advantage (Papatya, 2003). This perspective suggests that success or competitive advantage can be achieved with the effective management of business resources (Hitt and Ireland, 1985).

RBV is based on the assumption that businesses can have multiple (heterogeneous) and specialized resources within a certain period of time, and four key features of resources that can provide sustainable competitive advantage are highlighted (Barney, 1991). Accordingly, resources must be valuable and rare in order to create competitive advantage. In order for a resource to be a source of sustainable competitive advantage, it must be inimitable or difficult and/or costly to imitate.

Once businesses recognize and control valuable, rare, inimitable and irreplaceable resources, it is possible to benefit from these resources continuously in the future. Therefore, while the resource profile of businesses is very important for success, it is important that these resources are positioned and integrated effectively, that is, with appropriate strategies, in order to achieve competitive advantage. However, resources alone cannot create sustainable competitive advantage. More precisely, resources must be managed appropriately in order to produce value. Additionally, effective locating and integrating resource stacks makes it difficult for competitors to imitate these resource stacks and develop replaceable ones. Resource management, which explains the effective management of resources, includes evaluating, subtracting, adding, accumulating and taking advantage of the leverage effect of resources to achieve competitive advantage (Papatya, Papatya, 2007).

Although business resources can be classified in many ways, they can generally be examined under five headings. These are human capital, social capital, permanent financial capital, life-sustaining capital and the quality of the governance structure (Papatya, Papatya, 2007).

Human Capital; Human capital describes a person's skills, abilities and acquired knowledge to enable unconventional activities and uniqueness. The quality and amount of human capital in businesses is limited to employees. In addition, the cultural infrastructure of the business and qualified managers may be obstacles to the emergence of this knowledge, skills and abilities, for example, poor perception of professionalism, limitations on the transfer of wealth, limited potential for professional growth. However, human capital in businesses includes some positive characteristics or the potential for friendship, special relationships or business-specific tacit knowledge. Therefore, management of both negative and positive human capital characteristics of businesses is of great importance for their future success.

While human capital focuses on the characteristics of individuals, social capital includes relationships between individuals or organizations. Social capital can be effective in important activities of the business, such as the exchange of internal resources, the creation of intellectual capital, internal learning, supplier interactions, product innovation and entrepreneurship. Social capital, which also provides the business with technological knowledge, informatics and opportunities to reach the market, is a very important resource for the business. Social capital is a three-dimensional component. These are structural, cognitive and relational components. The structural component is based on ties and forms in networks, the cognitive component is based on sharing language and stories, and the relational component is based on norms, obligations and trust. Businesses interact with suppliers, customers, supporting organizations and etc. They can increase their social capital by establishing more effective relationships with financial institutions and connections with various social structures.

Permanent financial capital is financial capital that can be invested without the threat of liquidation in the long term. Permanent capital therefore differs from the typical financial capital because of the intended timing of investment. Many businesses try to develop long-term relationships with investors. However, it is impossible to do this in markets that are not defined by investment strategy. However, businesses with permanent financial capital tend to pursue much more creative and innovative strategies. Therefore, permanent financial capital is a valuable asset for businesses.

Life-sustaining capital refers to the pool of personal resources. It is the willingness of business members to participate, share and lend. These personal resources may also take the form of unpaid work, loaned labor, additional brand investments, or monetary loans. This pool of external resources can be obtained through mutual business relationships. Survival capital can help a business survive in periods of poor economic health, such as new market exposure or unsuccessful expansion.

In order for businesses to create competitive advantage, they must have and maintain common shared goals. Additionally, intermediary costs may cause variability in the life cycle of the business. For example, thinking of others before oneself when replacing a top manager in a business may grow by increasing agency costs. However, substitution is not common in businesses. Therefore, low governance costs in businesses can be a source of competitive advantage.

Therefore, unique resources can multiply the management of enterprises' resource profiles (evaluation, subtraction, addition, accumulation and leverage effect). Moreover, the management of these resources may differ depending on the low or high performance of the business.

The main purpose of this study is to propose a road map for structuring within the framework of talent-based management and developing a unique Talent-Based Organizational Model for Azerbaijani wine industry businesses in order to achieve sustainable competitive advantage by using the resources and talents of Azerbaijani wine industry businesses effectively and efficiently.

In this study, the modeling of a regional model to create competitive power in the winemaking industry is being discussed, where competition is intense, because of that it reveals the originality and difference of the study. It is thought that it will contribute to the field since there are limited studies in this context in scientific literature.

## 2. THEORETICAL GROUNDING FOR THE MODEL: RESOURCE-BASED

### VIEW

Traditional competitive elements maintain their importance in new competitive conditions. However, strategies and policies implemented at the global level require a different approach for competition. Until the 1990s, the competitive advantage of enterprises was considered primarily in terms of the characteristics of the enterprises and was evaluated as a positioning activity against existing competitors. Then, the resources and basic capabilities of businesses began to be examined in determining, developing and maintaining business strategies.

Firstly, based on the important works of Penrose (Penrose, 1959) and Selznick (Selznick, 1957), very important studies have been carried out to produce theory about the resources and capabilities of a business and to show its value to managers. To these; (Prahalad and Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx, 1989; Teece, Pisano and Shuen, 1997) contributed with their studies.

This was seen as combinations of product/market positions and strategies in new competitive areas for resource-based competition. The Resource-Based View has enabled the emergence of a new theory of competition by considering the very important component of competitive advantage among superior strategic methods and evaluating it as learning a competition based on special differences for the business rather than researching competitive advantage based on the structural characteristics of the sector (Oliver, 1997).

The resource-based view (Grant, 1991; Amit and Schoemaker, 1993), which has been inspired by economic theory since the late 1980s, accepts that competitive advantage lies in the resources of the enterprise and states that when combined and coordinated, resources contribute to the realization of the optimal level of competition at the organizational level. Until this period, management theories were generally considered as business-oriented (internal) and environmentally-oriented (external). Resource-based competition theory combines the internal analysis of the business with the external analysis of the industry and the competitive environment. Accordingly, RBV theory builds on previous approaches by combining internal and external perspectives. However, it did not replace them.

The critical elements of RBV theory are resources, capabilities, and strategy. These elements form the basis of RBV theory. The specified sector/business resources are divided into physical (financial resources, buildings and equipment, distribution channels, real assets) and non-physical assets (intellectual capital, brand and recognition, business models, connection and network, naturally created talents). Effective use of these resources in the business is related to the development and promotion of managers' talents. There is a flow of value from physical assets to non-physical assets. Thus, a sustainable competitive advantage is achieved (Bharadwaj, Varadarajan and Fahy, 1992). Business resources are shown below.

Figure 1. Business Resources

Resources	Descriptions
<b>Physical Resources</b>	—Technologies, tools and equipment used by the business —The location of establishment of the business, the raw materials and materials used
<b>Human Resources</b>	—Education, experience, knowledge and harmony between business managers and employees
<b>Organizational Resources</b>	—Includes formal and informal plans of the business, control and coordination systems and reports

Reference: (Papatya, Nurhan, 2003)

According to RBV theory, resources represent the basic capabilities that the business can use. In this respect, capabilities are the collective knowledge of the business that enables initiating or responding to change through organizational processes, systems and processes that take the form of behavioral models, internal networks and interpersonal relationships (Collis, 1991). All invisible capabilities are developed as a result of specific investments and relationships that continue over many years (Lado et al., 1992). Capabilities and resources are difficult to define, isolate and measure. Because they are generally non-verbal and inimitable, collective, interactive and complementary.

RBV theory, like all theories, adopts various assumptions. Although this theory is compatible with other strategic theories, it creates two additional assumptions. These are uniqueness of resources and non-transferability



of resources. In particular, although the two hypotheses suggest that unique and non-transferable resources may exist, they do not claim that all entities will always be unique in this way. Essentially, these assumptions state that some businesses may have resources that can make them much more effective with the strategies they adapt or implement and develop from other businesses at certain times, and that these resource differences can last forever. No significant research has been found on this subject in recent years.

### 3. CURRENT SITUATION OF AZERBAIJAN WINE INDUSTRY

Azerbaijan's wine industry has an important place in the country's economy, along with grape growing, which cannot be considered separate from the wine industry. As a matter of fact, during the Soviet period, grape production in Azerbaijan was in second place after the oil industry. Today, the Azerbaijani wine industry is considered among the main sectors of the country. The share of the wine industry in the country's economy is 3.2%. This rate constituted 36% of the national income of this sector, with the contributions of grape growing, between 1981 and 1985 (Eliyev, 97).

The distribution and production amount of total grape crop fields in Azerbaijan between 1991-2021, covering the independence period, are shown in the table below.

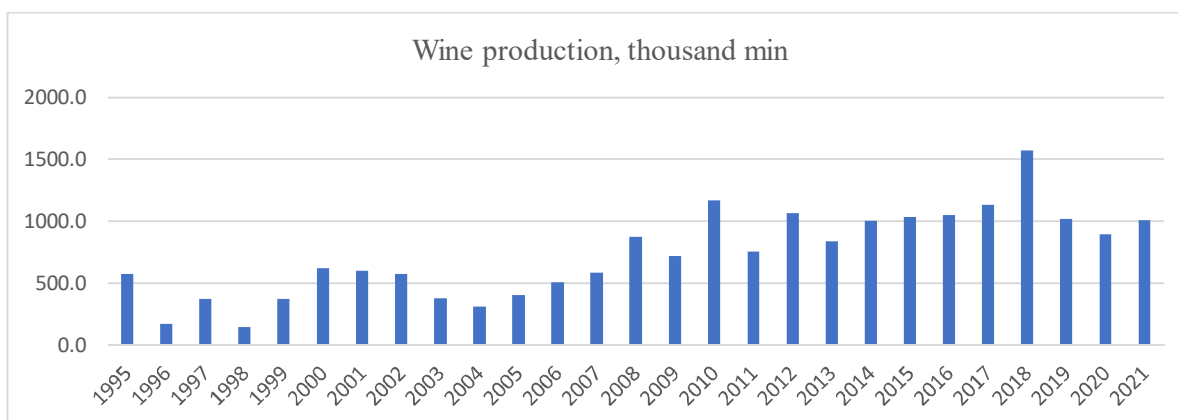
Table 1

#### Crop Areas (ha) and Grape Production Amount (Thousand Tons) in Azerbaijan

Years	Crop field	At the age that gives him a bar	Production	Productivity, from 1 hectare
	thousand ha		thousand tons	sentner
1991	171.0	148.6	1125.6	75.3
1992	146.3	132.3	607.0	45.8
1993	140.1	133.1	411.3	30.9
1994	110.3	105.1	313.8	29.8
1995	97.7	94.7	308.7	32.6
1996	83.3	79.1	275.0	34.7
1997	66.3	65.4	145.3	22.2
1998	35.1	34.5	144.2	31.4
1999	20.5	20.3	112.5	35.6
2000	14.2	13.9	76.9	35.8
2001	11.5	11.4	68.1	39.9
2002	8.9	8.9	62.1	43.8
2003	7.7	7.4	65.0	50.9
2004	8.0	7.3	54.9	38.9
2005	9.6	7.2	79.7	61.8
2006	10.0	7.5	94.1	76.7
2007	12.4	7.8	103.4	70.1
2008	13.3	8.9	115.8	74.0
2009	15.0	10.1	129.2	74.7
2010	15.4	11.2	129.5	74.7
2011	15.9	12.0	137.0	81.5
2012	16.3	12.4	151.0	88.6
2013	16.1	13.1	148.5	88.9
2014	15.9	13.5	147.7	82.5
2015	16.1	13.5	157.1	86.6
2016	16.0	13.9	136.5	74.4
2017	16.1	14.1	152.8	84.1
2018	16.1	14.4	167.6	92.8
2019	16.1	14.5	201.8	104.8
2020	16.1	14.9	208.0	99.4
2021	16.0	15.1	209.8	98.2

Reference: <https://www.stat.gov.az/source/agriculture/>

The independence period also manifest themselves in wine production. The lowest level of wine production was 146 thousand dkl in 1998 (stat.gov.az).



Reference: <https://www.stat.gov.az/source/agriculture/>

As can be seen, wine production shows a fluctuating graph. Wine production, which entered a period of rise until 2000, experienced a decline in the following years. With the launch of new economic reforms in 2004, especially the adoption of the state program for the development of the regions, there was a rise again in the production of wine products in 2005.

### 3.1. Sector Map of General Activities

While structuring the sector map, first of all, the organizations in the wine sector, the place of the sector in the country's economy, the existing capacity and usage, relations with other sectors and sub-industry, the status of foreign trade and the structure and texture of the workforce in the sector were discussed in the article.

#### 3.1.1. Organizations in the Sector

According to official records, there are 135 enterprises in the Azerbaijani wine industry. All businesses were transferred to private ownership within the scope of privatization. In addition, the Scientific Research Institute of Viticulture and Winemaking in Mehdiabad town near Baku is one of the important institutions in the sector. However, wine producers are required to obtain a license from the Azerbaijan Ministry of Agriculture to produce any product. The distribution of organizations and regions in the sector is shown in the table.

Table 2

#### Important Organizations in the Azerbaijani Wine Industry

Name of the Organization	Area
Ganja Wine-2	Ganja-Kazakh
Baku Champagne Wines	Absheron
Baku Wine-2	Absheron
Ismayilli Wine-1	Mountainous Shirvan
Naiqin Co.	Absheron
Shamkir Sharap-2	Ganja-Kazakh
Shahnigar	Mountainous Shirvan
Shamkir Sharap-1	Ganja-Kazakh
Baku Wine-1	Absheron
Dream	Absheron
Shamkir Cognac	Ganja-Kazakh
Absheron Wine	Absheron
Aran	Ganja-Kazakh
Khachmaz Wine	Guba-Khachmaz
Ağsu Wine-3	Mountainous Shirvan
Time Production Association	Mountainous Shirvan
Shamakhi Sharap-1	Mountainous Shirvan
Shamakhi Sharap-2	Mountainous Shirvan
Total Production Amount	

Reference: <https://www.stat.gov.az/source/agriculture/>

#### 3.1.2. Current Capacity and Usage

In general, sector enterprises established with a focus on domestic capital produce well below normal capacity. While Baku Champagne Wines, one of the most important enterprises, produced 30 million bottles of

wine per year during the Soviet period, it could only produce 1316470 bottles of champagne in 2005. This clearly shows that all businesses in the sector produce well below their capacity.

### 3.1.3. Relations with Other Sectors and Sub-Industry

Grape producers supply fresh wine grapes, which are the main raw material of the wine industry. For this reason, it is important for grape producers to grow grape varieties suitable for the production of qualitative wine. The situation of grape producers in Azerbaijan could not meet expectations in this respect until recent years. However, in 2004, grape varieties were developed by switching to vineyards with a high training system brought from France and other countries. The sector meets its fresh grape needs entirely from the domestic market.

On the other hand, the purchase of machinery and yeasts such as mills, presses and pumps required for wine production is generally made from abroad. Additionally, in addition to the quality of the wine, supplying qualitative packaging materials is also important. Therefore, it is in constant contact with organizations that produce bottles, corks, plastic stoppers, aluminum, hoods, labels and boxes regarding the packaging of products. Here too, the sector enterprises meet the need for glass bottles and corks, since their production is new in the country, and they import most of them.

The sector also has close relationships with transportation, marketing, tourism and promotion organizations in delivering the final product to the customer. After Azerbaijan gained its independence, there were significant positive developments in these sectors with the transition to a free market economy.

### 3.1.4. Foreign Trade Status

4. Table 3

## 5. Foreign Trade Status

Years	Exportation		Imported	
	Quantity thousand.	Thousand dollars	Quantity thousand.	Thousand dollars
1994	4904.80	14589.20	58.70	357.30
1995	2562.50	4101.50	95.00	557.00
1996	1760.90	3611.90	24.30	357.70
1997	3876.10	9344.60	8.50	119.20
1998	1235.70	2775.00	20.70	216.80
1999	358.60	650.70	4.20	72.60
2000	213.90	320.30	2.80	29.80
2001	148.70	360.30	3.40	38.00
2002	16.60	64.30	88.50	473.50
2003	49.00	208.30	103.70	754.00
2004	44.30	275.20	105.50	876.50
2005	49.40	494.70	253.90	1672.20
2006	160.80	1726.20	88.50	980.80
2007	167.60	2435.40	472.60	3772.30
2008	183.30	3056.70	406.90	3424.60
2009	142.00	2445.00	106.00	1314.80
2010	223.90	4034.00	201.50	1831.40
2011	338.40	5963.30	152.20	1496.00
2012	389.40	3125.20	238.60	3125.20
2013	409.40	6895.10	151.10	2590.20
2014	337.00	6137.90	176.50	2114.60
2015	194.50	3794.70	23.10	1140.00
2016	189.50	3585.30	46.80	2386.70
2017	375.00	6008.60	73.10	3147.20
2018	657.60	7721.70	27.20	2557.50
2019	532.30	7339.90	40.40	3234.90
2020	227.30	4038.00	37.80	2875.10
2021	263.40	3961.00	47.00	3861.10
2022	300.60	5566.50	55.80	4532.00

6. Reference: <https://www.stat.gov.az/source/agriculture/>

As can be seen, exports decreased continuously in quantity and value in the first years of independence, reaching their lowest level in 2002. After this year, especially with the intervention of the state in 2004, exports continue to develop until today. As can be seen from the table, exports have always surpassed imports.

### 3.1.5. Evaluation of Strategic Position and Sector Problems

Viticulture and winemaking is the field of activity that provides the most added value and the most employment among agricultural pursuits and agriculture-based industry. In this respect, the Azerbaijani wine industry is also an important sector for the country's economy. There is no privatization problem in the sector.

When evaluated over a century, the sector, which was developing until 1985, has experienced significant declines in the last 20 years. During the Soviet period, the Azerbaijani wine industry ranked first in terms of production amount. Azerbaijan, which has been an important wine-producing country throughout the world history, today is not considered a wine producer in terms of either production amount or product exports. There has been an improvement in the sector since 2005. However, this improvement is still insufficient in terms of competition. In

fact, the Russian Federation and Ukraine, which are the traditional markets of Azerbaijani wine industry enterprises, have lost their markets.

Today's Azerbaijani wine industry enterprises are in various problems. The important problems of the sector can be listed as follows:

- The main input problem of the sector is the lack of qualitative raw materials. As a result of the destruction of vineyards for many years, wine grape varieties were not available in the desired quantity and quality,
- Poor qualitative production and inability to bring it to a competitive level as a result of production technology becoming obsolete in businesses and not being renewed due to lack of capital,
- High taxes applied in the country, resulting in increased production costs,
- Sub-industry products are not produced in the country (for example: glass bottles, corks, etc., which are important inputs), as a result of this, inadequacies in the packaging of the products and increased costs
- The sector businesses are not flexible and the marketing of the products cannot respond to today's conditions,
- The insistence of existing enterprises on preserving their traditional competitive premises, having little competitive power and therefore weak competitiveness,
- The increasing number of unregistered production and imports and the unregistered bringing of wine products into the country remain the biggest problems for the country's businesses.
- Inability to be start to new technology, inability to manage change and create a new vision,
- Problem of coordination between activities and lack of strategic direction of trained and qualified manpower,
  - Businesses do not focus on new developments and capabilities to meet competitive conditions

#### **4. A COMPETITIVE MODEL PROPOSAL FOR THE AZERBAIJANI WINE INDUSTRY: TALENT-BASED ORGANIZATIONAL MODEL**

The proposed model for the Azerbaijani wine industry includes businesses developing their distinctive capabilities, operating effectively in new competitive conditions and achieving sustainable superiority by focusing on global competitiveness. Particularly in this model, it is emphasized that businesses can simultaneously achieve the flexibility, quality and cost reduction they need. Therefore, in this model, businesses' strategies are based on three basic talent management bases; How to achieve the objectives in terms of flexibility, quality and cost reduction will be discussed in an integrated manner. In this respect, the proposed model can be considered as an *"integrated organizational model"*. New competitive goals emerge from the change in environmental conditions, and businesses that implement talent-based organizational strategy can achieve these goals and develop permanent competitive advantage.

When evaluated from a strategic perspective, improving quality in today's markets is of great importance for businesses to strengthen their competitive position. Improving quality not only reduces production losses and costs, but also enables the business to create customer value and gain competitive advantage by offering high qualitative products compared to its competitors (Üreten, 1999). Cost leadership is important in terms of competitive advantage and provides the ability to respond to prices faster/more, giving the company the ability to produce products at lower costs than competitors and increase capacity, thus giving the opportunity to earn profits with high margins. Flexibility, on the other hand, is the ability to make differences in products or quantities of products, to enter the market quickly, to meet customer demands quickly, to change the product range of the business quickly and at low cost, and it gives the company a competitive advantage. Environmental conditions where the rate of change is high and require businesses to re-evaluate their perspectives on competition and competitiveness. In other words, in new competitive conditions, it is necessary for businesses to re-evaluate their structures and processes in order to see and create their future (Hanan, 1993). Because traditional practices and processes are measured and balanced, they can be easily imitated by competitors and endanger the future of businesses. Existing in the competition of the future requires being unique and thinking differently. Being unique, thinking differently means developing a dynamic perspective. Developing a dynamic perspective also envisages managing organizational knowledge that will create a competitive advantage in the axis of development and innovation. Additionally, developing a dynamic perspective requires creating new business values. It will be possible for businesses to produce value-creating products/services and to prevent business resources and capabilities from being imitated by competitors, along with new organizational functionalities (Moore, 1997). This is important for sustainable competitive advantage.

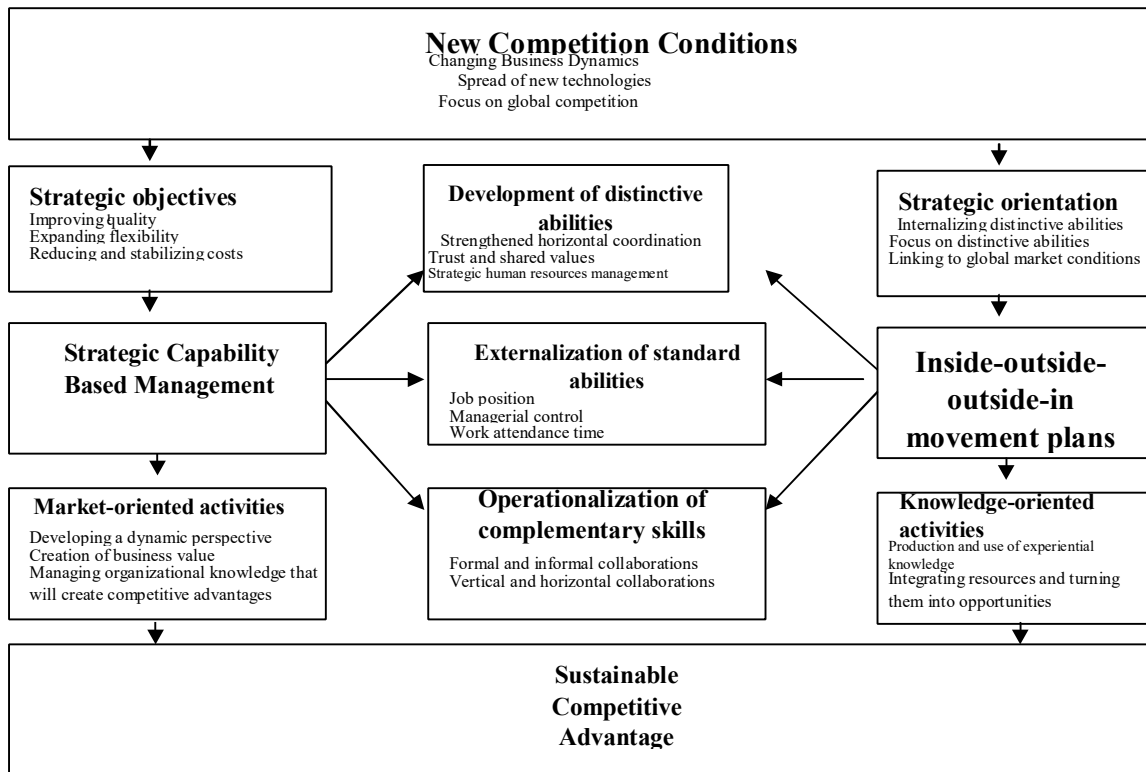


Figure 2: Skills Based on Azerbaijan Wine Industry Businesses Organizational Model

Reference: Papatya, Nurhan, Papatya, Gürcan, Beşirov, 2006,

#### 4.1. Roadmap Proposal

Here, an attempt has been made to create a road map in terms of determining the directions of Azerbaijani wine industry enterprises within the framework of the recommendation model. In this context, the strategies and action plans of sector enterprises are discussed.

##### 4.1.1. Strategies

Basic strategies for the " *Integrated organizational model* " proposal for Azerbaijani wine industry enterprises; It is evaluated in three dimensions: (1) internal development of distinctive capabilities, (2) externalization of standard capabilities (that is, management according to market connections), (3) internalization of complementary capabilities.

##### 4.1.2. Inner Development of Distinctive Abilities

Internal development of the distinctive capabilities of sector enterprises is vital. Because the distinctive capabilities of sector businesses are unique and inimitable by competitors. Here, coordination, trust and shared values, and strategic human resources management are primarily evaluated as the distinctive capabilities of the sector enterprises.

###### a) Strengthened Horizontal Coordination

Horizontal coordination is defined as organizing relationships and ensuring cooperation and communication between various departments and people at the same organizational level (Akat, 1999). Horizontal coordination is of vital importance for Azerbaijani wine industry businesses. For example, in a wine business, the purchasing department must provide the raw materials needed by the production department on time. If there is no coordination between these two departments and less or more raw materials are purchased than necessary, either the production flow will slow down or a problem of raw material excess will arise. Likewise, the efforts of the sales department should be aligned with those of the advertising department. Otherwise, failure to sell or wasted advertising will result.

Horizontal coordination can be a distinctive type of capability of wine industry businesses. Because, this will make it possible to be unique and inimitable by rival businesses. Strengthening horizontal coordination will enable Azerbaijani wine industry enterprises to provide trust-based mutual assistance in the context of competitive advantage and value creation, in the development of new ideas and their dissemination within the organization, in solving problems by acting together, and in the axis of value creation. Moreover, strengthening and successfully implementing horizontal coordination is the duty of the business manager and should be considered as a continuous process.

#### b) Trust and Shared Values

It is clear that creating a system of values that will not lose their validity easily and sharing these values based on trust will create a privileged source for sustainable competitive advantage in Azerbaijani wine industry enterprises. Because the values defined as the patterns that people adopt in evaluating and judging their situations, actions, objects and other people, and the element of trust, defined as the sum of active values such as mutual understanding, shared values and behaviors between people, represent the distinctive ability that differentiates and makes the sector businesses unique. It does.

Trust and shared values are the source of criteria that help sector businesses to qualify, evaluate and judge the transactions and actions of employees, helping them adapt and integrate with changing environmental conditions and the business environment, and make routine activities valuable and important. Trust and shared values would be appropriate to create a competitive advantage for sector businesses in the context of creating customer value by ensuring that the business connects to the values that the society considers important for individual and organizational success. In this context, managers of sector businesses need to pay great attention to shaping shared values based on trust and reflecting them to the organization. For example, if employees in a wine business where an 'open door policy is implemented' can meet with their superiors whenever they want, this practice shows that communication can be achieved with other businesses at a higher level in the organization (Sabuncuoğlu, 1998).

#### c) Strategic Human Resources Management

New competitive conditions force Azerbaijani wine industry businesses to have advantageous factors in terms of sustainable competitive advantage that are difficult to imitate by competitors. In this regard, one of the most important resources that sector enterprises have, even the most important, is human resources. Evaluation of strategic human resources is of vital importance for sector businesses.

Strategic human resources management is defined as interconnecting human resources with strategic goals and objectives in order to increase the performance of employees and to internalize and develop the organizational culture that encourages innovation and flexibility. With strategic human resources management, Azerbaijani wine industry enterprises will ensure that customer expectations are met in the context of sustainable competitive advantage, that innovation and creativity are internalized by all employees in creating their future, and that employees participate in the strategy creation process. In addition, strategic human resources management will enable sector businesses to maximize the rational use and development of individuals' knowledge, talents and skills.

#### 4.2. Externalization of Standard Abilities

In order to limit investments in resources and reduce costs, which reduce the maneuverability and hinder the Azerbaijani wine industry enterprises, activities that are independent of the distinctive capabilities of the enterprise must be externalized, that is, they must be managed according to market connections. In this context, an attempt has been made to evaluate the sector's business position, managerial control and work attendance period.

##### a) Job Location

Azerbaijani wine industry businesses need to evaluate their business position very well in order to achieve sustainable competitive advantage both locally and globally. Competition, which becomes more intense day by day, forces businesses to operate in the field in which they have special knowledge, skills, experience and expertise and to move away from inefficient activities. Sector businesses should try to renew their processes and get rid of redundancies by simplifying their activities. In this way, it will be possible to use resources rationally to increase efficiency and quality in the current business position, reduce errors and reduce costs in products with which they have experience (Hammer, 2001).

In order to create customer value as their main business, sector businesses must determine the needs and demands of customers, constantly monitor the market, develop new values, and use their own technical knowledge and skills while carrying out activities that will carry these values to the customer. Because such skills will help sector businesses to successfully add the added value they create in the organization to the product with the basic skills they have in their current job position. Focusing strategically on the business position will give sector businesses the opportunity to be better than their competitors and differentiate themselves in the market (Hymes, 2001).

##### b) Managerial Control

In new competitive conditions, it is obvious how important it is for Azerbaijani wine industry businesses to follow new initiatives in terms of their 'competitiveness'. In this context, it is clear that new managerial strategies will create opportunities for sector businesses to make room in the competitive environment. Managerial control is one of them (Akin, 2004). It defines managerial control as a process focused on determining and evaluating the performance of employees, especially covering all managerial levels of the organization (Daft, 1998).

It is important that the purpose of managerial control is to direct, authorize and motivate the employee to strengthen the position of the wine business in the market and to evaluate its performance within this framework. Considering the importance of the relationship between the business and the customer, managerial control depends on sector businesses, employees' product/business knowledge, sales expertise/mastery, etc. It will have an impact on the development of individual talents and skills, and by empowering its employees in this direction, it will enable individuals to improve their performance by providing them with opportunities to acquire talents and skills

that allow them to be successful.

c) Business Duration

Duration of business determines the time the company has been in the industry and expresses the unique conditions inherited from the past. In other words, the legacy of the business (brands, resources, patents, facilities, distribution channels) is unique and cannot be imitated by competitors. This situation provides significant advantages to the business in terms of competitive advantage. Businesses can obtain, develop and use their resources and capabilities depending on their history. Businesses that do not have a deep-rooted history face a significant cost disadvantage in obtaining and developing resources that depend on space and time. Because they need to create resources based on place and time in recreating their history.

Azerbaijani wine industry enterprises also have a deep-rooted history. For example, the history of Ganja Wine-1 business is about a hundred years old. In new competitive conditions, it is important for wine industry businesses to utilize their deep history and inimitable valuable resources and talents, and this will help industry businesses benefit from the experience economy. Because these resources cannot be imitated by competitors and they are unique.

4.2. Internalization of Complementary Skills

Considering the importance of cooperation for Azerbaijani wine industry enterprises, the importance of internalizing complementary capabilities emerges. What is important for sector businesses here is to evaluate cooperation in formal and informal forms, or vertical and horizontal cooperation.

a) Formal and Informal Collaborations

In order to be effective in the markets and gain sustainable competitive advantage, Azerbaijani wine industry businesses emphasize the importance of cooperation in terms of improving their capabilities through formal and informal collaborations between business units. Formal collaboration will help them develop flexibility, low cost and quality improvement capabilities in creating competitive advantage by collaborating between departments/businesses. For example; The work carried out together by the R&D and the marketing department within the formal organizational structure can provide the ability to develop new wine products.

In addition, through formal and informal cooperation, sector enterprises will gain an advantage in creating/diversifying inter-departmental strategic resources and capabilities, and will enable the said resources and capabilities to be shared by other departments and used in cases where they cannot share.

b) Vertical and Horizontal Collaboration

Considering that it may be difficult for Azerbaijani wine industry businesses to survive in rapidly changing global markets, the importance of horizontal and vertical cooperation emerges. In this respect, it is deemed appropriate for Azerbaijani wine industry businesses to engage in horizontal cooperation by pooling their resources in order to create a sustainable competitive advantage. Horizontal collaboration requires working with competitors. It is important for sector businesses in terms of preventing new entries to the market, reaching economies of scale, increasing efficiency, facilitating the transfer of technology and knowledge, access to new markets, improvements in the standards and quality of products, acceleration in the emergence of innovations, taking advantage of opportunities and creating new opportunities (Khemani and Waverman, 2000).

Vertical collaboration includes the relationships of businesses with customers, partners, suppliers, distributors, advertising agencies, universities and other elements in the immediate environment. Vertical cooperation relations are becoming important elements of Azerbaijani wine industry enterprises within the framework of flexibility and adaptation strategy in today's competitive conditions. Vertical cooperation can be considered as a competitive advantage as it will enable sector businesses to gain a privileged position compared to their competitors in providing inputs, reducing costs, protecting their intangible resources, increasing customer value, and making new entries difficult (Türkkan 2003).

4.3. Action Plans

The Capability-Based Organizational Model specifies two aspects of the action plans of Azerbaijani wine industry enterprises. In this context, the operational direction of the sector enterprises includes 1) the functionality direction of the sector enterprises and 2) the information-oriented activity direction.

4.3.1. Functionally Oriented Actions

The functional activities of sector enterprises suggest internalizing core competencies, focusing on distinctive capabilities, and contextualizing these capabilities globally.

a) Internalization of Basic Skills

Azerbaijani wine sector enterprises need to use core competencies as catalysts to achieve sustainable competitive advantage.

The internalization and development of core competencies in sector businesses, as elements that cannot be easily imitated and provide competitive advantage, should be seen as helpful in revealing new strategic values or improving existing values and creating organizational learning processes. Internalizing and developing core competencies in sector businesses requires significant investment in resources such as capital, people, and managerial vision (Carolis, 2003).

Sector businesses should not ignore the creation of strategic intent in achieving their goals and objectives. Strategic intent is long-term and covers the vision of sector businesses about where they want to reach. It can be

said that strategic intent will serve as a compass for sector businesses in creating tension in businesses, in the context of catching or realizing change, in developing basic capabilities in opening up to global markets, in meeting the demands, desires, needs and priorities of the market in order to benefit from the opportunities of the future. In addition, it helps wine industry businesses to internalize and develop basic competencies in order to respond more quickly to changing customer values by specializing in certain subjects, to reduce costs, to achieve continuity in product quality, to create a pool of experience, knowledge and systems, to differentiate the business by making it difficult to imitate its products, and thus to gain an advantage over its competitors. It is clear that it will provide an advantage. For long-term competitive success, Azerbaijani wine industry enterprises should be strengthened by renewing their basic capabilities, contributing to product success and becoming more skilled than their competitors in this regard.

#### b) Focusing on Distinctive Abilities

The distinctive capabilities of Azerbaijani wine industry businesses play a very important role in determining the business's history and experiences, qualifications and culture, strengths and competencies, and successful strategies (Campell and Luchs, 2002). It can be said that focusing on distinctive capabilities will guide sector businesses in redefining their boundaries in new competitive conditions, finding opportunities in variable and global markets, and how to use resources defined as knowledge, skills, characteristics and corporate processes to create value (Grant, 1996). Why and how some businesses are competitive is largely due to their unique, hard-to-imitate, differentiating, distinctive capabilities and their focus on activities based on these capabilities (Capelli, 1996).

Strategically distinctive capabilities constitute the source of competitive advantage of Azerbaijani wine industry enterprises; because they are valuable, rare and difficult to imitate (Hoopes, Madsen and Walker, 2003). Many physical resources can be imitated; Competitors may create similar production areas or imitate a created technology. However, within the framework of strategic human resources management, distinctive capabilities based on group work, culture or organizational activities are quite difficult to imitate, because they are often formed as a result of a business's own history and small but important decisions made over time, thereby creating the business's own capabilities.

#### c) Contextualizing Global Market Conditions

The survival of Azerbaijani wine industry enterprises depends on the interaction between organizational, local and global dynamics. It is important for businesses in the sector to benefit from the opportunities that globalization and developments in information technologies offer to businesses of all sizes. Azerbaijani wine industry businesses are naturally affected by global competition and face significant problems in this respect.

Azerbaijani wine industry enterprises need to gain sustainable competitive advantage in the global arena and strengthen their distinctive talents in global market conditions. For example; It can be said that sector businesses will enable business employees to redefine their boundaries and develop their external connections by developing a shared vision within the framework of trust and shared values, which are considered as distinctive talents. By having a global vision and helping to develop it, sector businesses can expand the activities and influence of their employees in creating shared vision, superior value and communicating this value to their customers. Thus, Azerbaijani wine industry businesses can create new and great opportunities and provide opportunities for participation in global economies.

#### 4.3.2. Activity-oriented Actions

Within the framework of the proposed model, the operational actions of Azerbaijani wine industry enterprises are evaluated in the context of identifying opportunities by observing the changes in the environment in order to achieve sustainable competitive advantage, producing and using the experiential knowledge they have in order to reach these opportunities, integrating their resources and directing them to opportunities, and structuring their core competencies.

#### a) Production and Use of Experiential Knowledge

In an economy where the only certainty is uncertainty, information is the only reliable source of sustained competitive advantage. When markets change, technologies proliferate, competitors proliferate, and products become obsolete almost overnight, the businesses that manage to succeed are those that consistently create new knowledge, disseminate that knowledge widely throughout the organization, and rapidly leverage new technologies and products. These activities reveal the nature of knowledge-creating businesses whose only job is to constantly innovate (Desouza and Evaristo, 2003). Creating and disseminating knowledge and creating an environment where it can be continuously produced is a necessity rather than a strategy for Azerbaijani wine businesses. In this context, the production and use of experiential knowledge in the context of creating and maintaining a positive difference in terms of sustainable competitive advantage will allow to benefit from the experience economy. Experiential knowledge, unlike other categories of knowledge, constitutes a type of knowledge that can only be revealed by doing and repeating. Obtaining this type of information cannot be obtained easily or quickly because it requires time, energy and resources.

It is mandatory for Azerbaijani wine industry enterprises to produce information internally. In other words, it should be aimed to increase efficiency by redesigning business processes in the context of increasing quality, service and speed in creating customer value. All processes should be rationalized (production, management,



marketing, growth, etc.) and cumulative efficiency should be increased faster than competitors. Therefore, it will be possible to save cost and time through such actions. In order to produce experiential knowledge, businesses in the sector must provide the necessary mental preparation or training to ensure positive changes in processes, based on the assumption that employees are experts because they have detailed knowledge of how things are done and therefore they are the best people to improve business processes. For example, employees can use effective teamwork, brainstorming, problem identification and creating cause-effect diagrams, project management, statistical analysis tools, etc. They need to be trained on the subject. When they are trained on the mentioned subjects, employees will be able to put forward ideas about where and how change and development should be made and be able to implement them. In other words, questioning and developing existing ways and methods of doing business and finding alternatives will lead to radical changes. This change and development will not be a one-time event and will be transformed into a corporate culture to ensure continuity.

#### b) Integrating Resources and Addressing Opportunities

It is important for Azerbaijani wine industry businesses to engage in entrepreneurial activity and turn to opportunities by integrating their financial, human, financial and organizational resources in achieving sustainable competitive advantage. Resources are the values that sector businesses have to carry out business activities and business processes (Naktiyok, 2004). The resources of sector businesses form the basis for future product/market positioning and achieving the company's goals.

Resource use should be directed towards practices that enable sector businesses to effectively identify and use the opportunities in the environment for their existing resources for new products and processes. Integrating resources and managing them for opportunities will enable sector businesses to focus on market areas with rare, valuable and inimitable products/services that are different from their competitors (Fahy, 2000).

#### c) Constructing Distinctive Abilities

In new competitive conditions, Azerbaijani wine industry enterprises' ability to gain sustainable competitive advantage depends on structuring their distinctive talents within the framework of a talent-based management (Lado, 1992). The production of experiential knowledge as a distinctive ability in creating customer value and the ability to benefit from opportunities by integrating resources require the structuring of capabilities by sector businesses. In this context, it is possible to present and evaluate the customer value produced by the sector enterprises to the customers.

By structuring distinctive capabilities, sector businesses must first segment the markets they want to enter and select their target markets, and then deploy in those markets. It is deemed appropriate for Azerbaijani wine industry enterprises to carry out their activities towards market cells consisting of small customer groups with special needs, which provide significant market opportunities. Because developing their ability to create superior customer value through their experience and increasing their efficiency by integrating their resources, thus achieving sustainable competitive advantage by differentiating from their competitors, depends on their customer-centeredness. Narrower and more specific market cells will allow sector businesses to know their customers better, meet customer needs and ensure customer satisfaction. On the other hand, encountering fewer competitors in these market cells will help sector businesses to position themselves strategically and differentiate themselves through branding. This is important for sustainable competitive advantage in the sector.

**5. CONCLUSION.** Environmental uncertainty and complexity surrounding businesses deeply affect the business environment and businesses themselves. Businesses want to continue their existence by changing and transforming their structures and processes in this environment. The search for sustainable competitive advantage by businesses continues. Because it is no longer possible to compete with old paradigms and gain competitive advantage over competitors. In short, competition conditions have changed and renewed.

In order to create sustainable competitive advantage, today's businesses need to take the initiative to produce value for customers, use their resources and talents efficiently, acquire and retain customers with innovative and creative approaches, identify threats and identify opportunities and address them. In this regard, it is important for businesses to analyze environmental variables, especially challenges, very well. In addition, business dynamics, which are the source of environmental changes, should also be examined in detail.

Moreover, for sustainable competitive advantage, it would be more meaningful to focus on future competition, not only today's competition. Concentrating on the future requires looking at it from a different perspective, not by being a prophet, but in order to choose between global and local dynamics based on knowledge, analysis and synthesis.

Therefore, in order for businesses to see their future, it is important for businesses to restructure all their processes on creating customer value as the main factor affecting competition in new competitive conditions and to carry out activities in this direction. This automatically requires being different and unique and enables businesses to use their resources and talents more efficiently.

In new competitive conditions, being unique and different requires new competition models. The new competition models in question are 'Working Together', which proposes cooperation between businesses to create the future, and the Resource-Based View approach, which suggests that the most discussed source of competitive advantage in recent years is business resources and capabilities. Until now, management theories have generally

been considered as business-oriented (internal) and environmentally-oriented (external). The Resource-Based Competition model combines the internal analysis of the business with the external analysis of the industry and the competitive environment.

The Resource-Based View has two assumptions about businesses: unique and inimitable. According to these assumptions, in order to achieve sustainable competitive advantage, businesses must be unique and inimitable and produce customer value. The basic elements of the Resource-Based View are the resources that businesses have, their basic capabilities and their strategies. This approach argues that businesses that can utilize their resources and core competencies will achieve sustainable competitive advantage.

In this study, in order to ensure sustainable competitive advantage by using the resources and talents of Azerbaijani wine industry enterprises effectively and efficiently, we structure the recent developments in the strategic management literature regarding distinctive capabilities within the framework of talent-based management and develop a unique Capability-Based Organizational Model for Azerbaijani wine industry enterprises. An attempt was made to propose a road map for businesses.

Discussing the change in strategies of today's businesses is determined by the high level of willingness and flexibility in market changes. In this respect, businesses' ability to externalize their independent or standard capabilities and develop their existing and potential capabilities within the orbit of internal cooperation in developing their distinctive capabilities plays a very important role not only in terms of concentrating on global competition, but also in achieving permanent competitive advantage. In this respect, it is important for businesses to have an opportunity-seeking attitude in the face of environmental changes. These businesses need to analyze the changes in market structures well and implement diversification strategies accordingly. Again, following technologies closely and focusing on global competition with a talent-based management strategy can enable them to stay one step ahead of environmental changes.

This situation does not change for Azerbaijani wine industry enterprises. The sector's businesses are experiencing various problems and the recent improvement in the sector is still insufficient in terms of competition. If the sector is to be oriented towards global competition or to be accepted, developed and progressed in the world, it is inevitable for it to carry out a different and important work. In this context, the 'Capability-Based Organizational Model' for Azerbaijani wine industry enterprises is about evaluating various aspects of the organizational strategies of enterprises. The model in question involves (1) the development of distinctive capabilities based on strategic human resources, trust and empowerment, (2) the externalization of standard capabilities through market-based relationships with indirect employees and/or secondary suppliers, and (3) complementary relationships through the collaboration of relationships within the business with the value chain. It involves a similar internalization of abilities. In this model, it is based on how Azerbaijani wine industry enterprises can apply strategies in this direction to structure their dominant positions. However, Azerbaijani wine industry enterprises are able to organize their production networks by developing cooperative links and complex market mix, focusing on core activities on service-intensive functions, controlling complementary activities according to network relationships, and structuring the interaction between local and global dynamics to organize network activities. In addition, it seems possible for sector businesses to change their competitive dynamics and develop sustainable competitive advantage.

Azerbaijani wine industry enterprises that can redefine their boundaries and develop their external connections by applying the Capability-Based Organizational Model proposal can expand their activities and impact for new groups of employees and entrepreneurs. Thus, Azerbaijani wine industry businesses can create new and great opportunities and offer these groups opportunities to participate in global economies. This perspective, which sheds light on the dominant organizational logic of powerful actors who influence or share the behavior of others, also includes foreign competitors, suppliers and employees in global economies. Therefore, it is very important for Azerbaijani wine industry businesses to understand the interaction between global and local dynamics very well.

On the other hand, it is inevitable for the sector enterprises to use and develop its distinctive talents and competencies for global competitive success. It seems difficult for wine industry businesses to achieve global competitive advantage with the understanding of cost superiority. In other words, it requires sector businesses to carry out their global norms-oriented activities in a way that meets product preferences and customer expectations, and moreover, to engage in serious and disciplined work. In this direction, cooperation with both universities and expert organizations in this field can provide great support in the development of the sector.

Finally, in order to gain a strategic advantage and maintain this advantage, Azerbaijani wine industry businesses must evaluate their resources and talents and use them for the determined purposes. Identifying talents can be achieved by effectively evaluating the information obtained as a result of internal analysis. Because talents are not very obvious elements within the business, and not all of the strong resources that emerge are basic talents. Sector businesses should implement new strategies by creating new strategies based on the talent information they have obtained or by developing talents suitable for the strategy they have determined. In order for this to happen, business owners and managers need to analyze their individual abilities and make good use of the resources they have.

## References

1. Akat, İter, ve Diğ., İşletme yönetimi, Barış Yayınları İzmir, 1999, p.95. (in turkish)
2. Amit, R., Schoemaker, PJH, "Strategic Assesment and Organizational Rent", Strategic Management Journal ,Vol.2, No.14, 1993, pp:33-46. (in English)
3. Barney, J., "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", Journal of Management , Vol.17, No: 1, 1991, p.102. (in English)
4. Barney, J., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," Management Science , no. 32,1986, pp: 1231-1241. (in English)
5. Bharadwaj, SG-P, Varadarajan, R., Fahy, J., "Sustainable Competitive Advandage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition", Journal of Marketing , Harvard Business Review, Vol. 57, October, 1992, pp: 83-99. (in English)
6. Campbell, A., Luchs, KS, Basic Competency Based Strategy (Trans: Sungur, E.), Epsilon Ya., No.6, Istanbul, 2002 , p. 45. (in English)
7. Capelli, P., Crocker-Hefter, A., "Distinctive Human Resources are Firms Core Competencies", Organizational Dynamics , Vol. 24, Issue 3, 1996, p.6. (in English)
8. Carolis, DM, 'Competencies and Immitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Equity with Firm Performance', Journal Of Management , Vol. 29, No.1, 2003, pp: 27-50. (in English)
9. Collis, D., "A Resource-Based Analysis Of Global Competetion The Case Of The Ball Bearing Industry", Strategic Management Journal , No.12, 1991, pp: 49-68. (in English)
10. Daft, Richard, L., Organization Theory and Design , Sixth Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998, p. 355. (in English)
11. Desouza, K., Evaristo, R., "Global Knowledge Management Strategies" (Translated by: Yılmaz, H.) European Management Journal , Volume 21, Issue 1, February, 2003, pp: 62-67. (in English)
12. Dierickx, L., Cool, K.. "Asset Stocks Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", Management Sciences , No.35, 1989, pp:1504-1511. (in English)
13. Eliyev M.T, Azərbaycan Təhsil Nazirliyi Nəşri, N0.698. (in azerbaijani)
14. Eren, E., Alpkan, L., Erol, Y., "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Y. 4, S. 7, Bahar 2005/1, s. 204 (in turkish)
15. Fahy, J., "The Resource Based View The Firm: Some Stumbling Bloks on The Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage", Journal of European Industrial Training , 24/2, 2000, pp: 94-104. (in English)
16. Grant, RM, "Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm", Strategic Management Journal , Vol.17, Winter Special Issue, 1996, pp: 109-122. (in English)
17. Grant, RM, "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications For Tragedy Formulation", California Management Review, Vol.33, Spring, 1991, pp: 114-135. (in English)
18. Hamel, G., Prahalad, C.K, Geleceği Kazanmak (Çev: Dicleli Z.) İnkilap Yay., İstanbul, 1996, pp: 50-69. (in turkish)
19. Hammer, M., "The Superefficient Company", Harvard Business Review , September, 2001, pp: 82-91. (in English)
20. Hanan, M., Yarnın Rekabeti (Çev:Kütevin, Z.,Kütevin, E.),İnkilap Kitabevi, İstanbul,1993, pp:71-74. (in turkish)
21. Hitt, M.A., Ireland RD, "Corporate Level Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance", Strategic Management Journal , 6, (July-September), 1985, pp: 273-293. (in English)
22. Hoopes, D.G., Madsen, TL, Walker, G., "Guest. Editors' Interaction to The Special Issue: Why is There A Resource-Based View? Toward A Theory of Competitive Heterogeneity", Strategic Management Journal , Vol. 24, 2003, pp: 889-902. (in English)
23. Hymes, L., "What is core competency," Circuit Assembly , April, 2001, p. 75. (in English)
24. Khemani, S., Waverman, L., "Competition Policy in the Global Economy", Strategic Alliances London, 2000, pp: 127-151. (in English)
25. Lado, A.A, et al., "A Competecy-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration." Journal of Management , Vol.18, No.1,1992, pp: 77-91. (in English)
26. Moore, J.F., Rekabetin Yeni Gerçeği (Çev: Dicleli, Z.), Anadolu Grubu Yay.,No:3,İstanbul,1997, p. 97
27. Moore, James F., The New Corporate Form , McGraw Hill, New York, 1998, p.79. (in English)
28. Naktiyok, A., İç Girişimcilik, Beta Yay., İstanbul, 2004, p.58. (in turkish)
29. Oliver, C., "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", Strategic Management Journal , Vol.18, No.9, October, 1997, pp: 697-713. (in English)
30. Papatya, N., Papatya, G., "İşletmelerde Kaynakların Etkin Yönetilmesi: Azerbaycan İşletmelerine Yönelik Kaynak Tabanlı Bir Model Önerisi ve Hazırlık Notlarının Değerlendirilmesi", Materials Of The Scientific Conference On 'Azerbaijan Model Of National Economic Development', 10-12 Mayıs,İktisat Üniversitesi Yay., Bakü, 2007, p.203. (in turkish)
31. Papatya, N., Papatya, G., Beşirov İ., "Küresel Rekabetçi Strateji Olarak Ayırt Edici Yeteneklerin Rolü: Azerbaycan Alkollü İçecekler Sektörü İşletmelerine İlişkin Model Önerisi Tartışması", Ülkümüz Türk Dünyası İşletme Fakültesi Dergisi, Y. 2, S. 4, Bakü, 2006, pp: 143-152. (in turkish)
32. Papatya, N., Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü, Nobel Yay., Ankara, 2003. (in turkish)
33. Prahalad, CK, Hamel, G., "The Core Competence of The Corporation", Harvard Business Review , May-June, 1990, pp: 79-91. (in English)
34. Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel psikoloji. Alfa/Aktüel Kitapevi, Bursa, 1998, p.43. (in turkish)
35. Teece DJ, Pisano G., Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal , Vol.18, No.7, 1997, pp: 509-533. (in English)
36. Türkkan, E., Firmaların Rekabet Stratejileri Ve Rekabet İhlalleri, Rekabet Düzenlemeler Ve Politikalar Kongresi, 25-26 Eylül, Muğla, 2003, p. 125. (in turkish)
37. Üreten, S, Üretim/İşlemler Yönetimi, Gazi Yay., Ankara, 1999, pp: 72-80. (in turkish)
38. Wernerfelt B., "A Resource To Corporate Strategy", Strategic Management Journal , Vol.5, Aprı-June, 1984, pp: 171-180. (in English)
39. <https://www.stat.gov.az/source/agriculture/> (in azerbaijani). (in azerbaijani)

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-54>

УДК 338:512

Теймур АБУШОВ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8627-8609>

e-mail: [abuschov.teymur@gmail.com](mailto:abuschov.teymur@gmail.com)

## ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто сучасні підходи до управління матеріальними ресурсами підприємства. Проведений загальний огляд думок різних науковців щодо визначення поняття матеріальних ресурсів підприємства. Аналізуються інтегральний, функціональний, логістичний та реінжиніринговий підходи до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. Пропонується вдосконалений перелік завдань управління матеріальними ресурсами в рамках окремих функціональних підрозділів підприємства та узагальнених функцій управління. Визначається місце і роль інформаційних ресурсів підприємства, виокремлюються відмінності управління цією групою ресурсів. Сформовані пропозиції щодо подальших наукових досліджень.*

*Ключові слова:* ресурси підприємства, матеріальні ресурси підприємства, управління ресурсами підприємства, інформаційні ресурси підприємства, управління промисловим підприємством.

Teymur ABUSHOV

Khmelnytskyi National University

## OVERVIEW OF MODERN APPROACHES TO THE FORMATION AND DISTRIBUTION OF THE COMPANY'S MATERIAL AND INFORMATIONAL RESOURCES

*The purpose of the article is a general overview of approaches to the management of material resources of a manufacturing enterprise. Approaches to defining the concepts of "material resources" and "material resources of the enterprise" and the composition of the material resources of the enterprise are analyzed. It is agreed that material resources include raw materials, main and auxiliary materials, component products, fuel, work in progress and production waste. Features of material resources as an object of management at the enterprise are highlighted and include material form, usage in production process, transfer of their value to the value of produced products. An analysis of individual approaches to material resource management is carried out, in particular, integral, functional, logistic and reengineering approaches.*

*An improved list of material resource management tasks within the framework of individual functional divisions of the enterprise is proposed. The functional divisions include economic and planning, marketing, procurement, accounting, legal department, production, information department. Areas of activity in the field of management of material resources of an industrial enterprise within the framework of separate management functions are suggested and grouped, including activities aimed at coordinating other management functions. In particular, the market factor is the basis of planning, and the need to implement an information system for the management of material resources and ensure its smooth operation to ensure the coordination of management activities for the management of material resources is emphasized.*

*The place and role of the company's information system is determined as such that helps unification of data sources, serves as information base for management decisions, allows to improve the process of management of material resources, ensures higher level of control and risks prevention, reduces the risk of human factor. Proposals for further scientific research were formed.*

*Keywords:* enterprise resources, enterprise material resources, enterprise resource management, enterprise information resources, industrial enterprise management.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасне підприємство є складною системою, яка найчастіше функціонує в умовах боротьби не лише за споживача своєї продукції чи послуг, але й за ресурси, без яких взагалі неможливе подальше існування. Водночас досягнення і утримання конкурентних переваг неможливе без ефективного управління ресурсами, які підприємство має в своєму розпорядженні. Ця проблема привертає увагу науковців та практиків вже багато років, що призвело до появи нових підходів та інструментів управління ресурсами підприємства. І якщо раніше основна увага була сконцентрована переважно на матеріальних ресурсах, сьогодні вже ні в кого не викликає сумнів, що до переліку ресурсів підприємства обов'язково потрібно включити й інформаційні ресурси.

Сучасне підприємство володіє інформаційними системами, які дозволяють автоматизувати процес формування та розподілу ресурсів, зменшити або взагалі усунути певні ризики помилок або навмисних шкідливих дій з боку працівників, спростити процес прийняття рішень. Водночас жодна інформаційна система не може повністю замінити людину або ж уніфікувати всі процеси для усіх підприємств незалежно від галузі, розміру та інших особливостей. Саме тому залишаються актуальними питання вдосконалення методичних основ управління ресурсами підприємства.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз останніх досліджень та публікацій вказує на те, що не дивлячись на тривалий наукових інтерес до питання визначення складу матеріальних ресурсів підприємства, воно продовжує цікавити науковців [1, 2]. В свою чергу, інші науковці пішли далі, фокусуючи свої наукові праці навколо питань управління усіма ресурсами підприємства або їх окремими видами. В роботах Чернодубової Е. В. та Мартинова А. А. зустрічаємо аргументи на користь функціонального підходу в управлінні витратами і доходами підприємства [3]. Степаненко Т. О. [4, 5] присвятила свої наукові праці вивченню інтегрального підходу до управління матеріальними ресурсами підприємства. Також Лола Ю. Ю. пропонує інтегральний підхід в дослідженні, присвяченому проблемі управління матеріальними ресурсами підприємства. Науковиця аналізує логістичний та реінжиніринговий підходи і на основі їх поєднання пропонує інтегральну систему управління матеріальними ресурсами підприємства [6]. Також у своїх дослідженнях науковці аналізують проблему управління матеріальними ресурсами підприємства з точки зору системного [7] та оптимізаційного [8] підходів. Крім того, Михайлюк М. О. [2] дослідив проблему оцінювання матеріальних ресурсів на промисловому підприємстві. Також все більшої уваги з боку дослідників отримує проблема розробки та вдосконалення інформаційних системи управління ресурсами підприємства [9].

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Не применшуючи важливості результатів досліджень інших науковців, актуальними залишаються окремі аспекти управління ресурсами підприємства. Так, не втрачають актуальності подальші пошуки кращих підходів до управління матеріальними ресурсами підприємства, які б дозволили підвищити ефективність та результативність такої діяльності. Іншим актуальним питанням є визначення ролі та місця управління інформаційними ресурсами в загальній системі управління ресурсами підприємства.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства з врахуванням зростаючої ролі інформаційних ресурсів.

### Виклад основного матеріалу

В умовах зростаючої ролі інформаційних технологій та все більшої цифровізації на рівні окремих підприємств та організацій може скластися хибна думка, що проблема управління ресурсами підприємства вже вирішена за допомогою існуючих програмних продуктів, які дозволяють систематизувати та автоматизувати багато завдань та процесів, пов'язаних з формуванням, збереженням та розподілом ресурсів підприємства. Водночас ряд наукових праць та аналітичних звітів постійно вказують на те, що усі ці програмні продукти пропонують узагальнені рішення, які не завжди підходять окремому підприємству і тому вимагають індивідуального налаштування під потреби кожного підприємства. Більше того, за кожним із цих інформаційних продуктів все ж стоїть людина і необхідність приймати рішення окремим управлінцем або групою менеджерів без можливості перекласти це завдання на комп'ютер. Саме тому перш, ніж проводити автоматизацію, необхідно визначитися з методологічними основами управління ресурсами на підприємстві.

Насамперед, звернімо увагу на те, як науковці визначають матеріальні ресурси підприємства і що включають до їх складу. Так, Лола Ю. Ю. в своєму дослідженні пропонує визначення матеріальних ресурсів як «предметів праці, що повністю входять до складу продукції, яка виготовляється, та створюють її субстанцію або сприяють виробничому процесу». Далі науковиця конкретизує приклади матеріальних ресурсів, зазначаючи, що у натуральній формі матеріальні ресурси підприємства – «це сировина, основні та допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо, незавершене виробництво та відходи виробництва» [6, с. 5]. Таке визначення фактично не відрізняється від визначень багатьох інших науковців. Водночас, цікавим є те, що автор виділяє три форми руху матеріальних ресурсів підприємства: натурально-речову, вартісну та соціально-економічну (форма власності на матеріальні ресурси, рівень зацікавленості в результатах використання матеріальних ресурсів, порядок розподілу доходів від продуктивного використання матеріальних ресурсів, форма участі в управлінні використанням матеріальних ресурсів). На думку автора, такий підхід дозволяє охопити усе різноманіття факторів, які визначають ефективність руху матеріальних ресурсів підприємства.

Олійник Є. В. визначає матеріальні ресурси як «сукупність предметів і засобів праці, які використовуються протягом тривалого часу і переносять свою вартість на вартість продукції, мають матеріальну форму, є базою ресурсного забезпечення підприємства та призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб» [1, с. 62]. Автор також систематизував підходи до трактування матеріальних ресурсів і згрупував ці підходи відповідно до особливостей матеріальних ресурсів, а саме [1]:

- 1) матеріальні ресурси як сукупність предметів праці;
- 2) матеріальні ресурси як засоби праці;
- 3) матеріальні ресурси як сукупність основних та оборотних засобів;

- 4) матеріальні ресурси, як виходить із самої назви, мають матеріальну форму;
- 5) матеріальні ресурси використовуються у виробничому процесі протягом тривалого часу;
- 6) матеріальні ресурси переносять свою вартість на вартість продукції;
- 7) матеріальні ресурси визначаються як товар.

І хоча таке групування потребує певних уточнень, зокрема, щодо відокремлення автором предметів праці, засобів праці та основних і оборотних засобів, в цілому цей перелік характеристик матеріальних ресурсів дозволяє глибше усвідомити їх суть, а відповідно і складність питання управління ними.

Михайлюк М. О. [2] не виходить нового підходу щодо визначення матеріальних ресурсів підприємства, водночас, пропонує поділяти їх на власні (обладнання та інші матеріальні ресурси, внесені в якості статутного капіталу чи придбані за рахунок власних коштів підприємства) та залучені (обладнання, встановлене на підприємстві, як інвестиції у виробництво підприємства). Автор підкреслює, що обладнання, орендоване тимчасово, придбане в лізинг чи куплене коштом цільового кредиту є «позиковими матеріальними ресурсами» [2].

Також узагальнене визначення матеріальних ресурсів зустрічаємо в «Енциклопедії сучасної України», яка визначає матеріальні ресурси як «складову частину економічних ресурсів (у матеріально-речовій формі), які використовують для досягнення конкретних економічних цілей» [10]. Також далі уточнюється, що матеріальні ресурси «можна визначити як основні та оборотні засоби, які використовують або можуть використовувати у виробничому процесі (вони формують його матеріально-речову базу)» [10].

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що науковці переважно дійшли спільної згоди щодо того, що саме можна вважати матеріальними ресурсами підприємства. Водночас, як демонструє практика, проблемою залишається узгодженість дій щодо управління цими ресурсами, порядок прийняття управлінських рішень та подальший пошук шляхів більш ефективного використання матеріальних ресурсів. Саме ці проблеми призвели до того, що окремі науковці почали приділяти більше уваги вдосконаленню підходів до управління матеріальними ресурсами підприємства. Чернодубова Е. В. та Мартинов А. А. розглядають функціональний підхід до управління і вважають, що сутність функціонального підходу полягає в тому, що «потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення» [3, с. 861]. При цьому автори пропонують узагальнену ієрархію функцій підприємства [3, с. 863], виділяючи чотири узагальнені функції: функцію виробництва, функцію обслуговування виробництва, функцію управління та функцію відтворення. Водночас, авторами не наводиться деталізоване обґрунтування того, як такий підхід використовувати при управлінні матеріальними ресурсами підприємства.

Лола Ю. Ю. в своєму дослідженні наводить декілька таких підходів: контролінг, логістичний, реінжиніринговий, комплексний та інтегральний підходи [6, с. 6]. При цьому складається враження, що автор використовує терміни «комплексний» та «інтегральний» як синоніми, розуміючи під цим поєднання трьох перших – контролінгу, логістики та реінжинірингу бізнес-процесів. Серед переваг такого підходу дослідник відмічає такі:

- 1) забезпечення безперервного руху матеріальних ресурсів на підприємстві шляхом налагодження функції логістики;
- 2) створення основи для руху бізнес-процесів шляхом використання реінжинірингу;
- 3) налагодження інформаційно-аналітичного забезпечення та одночасний моніторинг результатів впровадження логістики та реінжинірингу шляхом впровадження системи контролінгу.

Степаненко Т. О. [4, 5] наводить аргументи на користь інтегрованого підходу до управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві. З аргументів автора стає зрозумілим, що під таким підходом розуміється, як і в роботі Лоли Ю. Ю., координація всіх структурних підрозділів або функцій з метою узгодженості їх діяльності. Зокрема, автор вважає інтегрований підхід «передумовою гнучкішого та стабільнішого розвитку підприємства» [4, с. 134] і визначає як «раціональне поєднання методичної, техніко-технологічної та економічної складових матеріаловідного ланцюга з метою забезпечення ритмічності виробництва та отримання максимального економічного вигаду при мінімальних витратах» [4, с. 134].

Автором також пропонується організаційно-функціональний склад системи управління матеріальними ресурсами та їх потоками, де згруповані завдання щодо управління матеріальними ресурсами за такими відділами/функціями: відділ планування, інженер з процесів, відділ матеріально-технічного постачання, бухгалтерія, склад, виробничі підрозділи. Не применшуючи важливості такої пропозиції, на нашу думку, такий перелік функціональних підрозділів підприємства не є стандартним чи повним. Автором не роз'яснюється взаємозв'язок між вибраними функціями управління (планування, організація, контроль, аналіз та мотивація) та завданнями окремих функціональних підрозділів підприємства. Крім того, на нашу думку, автором не враховано важливий фактор правильного формування та розподілу ресурсів підприємства – а саме ринковий [11]. Це в свою чергу впливає і на рівень залучення інших функціональних підрозділів до процесів планування, зокрема, маркетинговий. Тому пропонуємо вдосконалити схему організаційно-функціонального складу системи управління матеріальними ресурсами, як відображено на рисунку 1.

Насамперед, будь-яке підприємство, що функціонує в ринковому середовищі, повинно враховувати кон'юнктуру ринку при плануванні своєї діяльності. Саме тому важливою є співпраця з маркетинговим

відділом, зокрема, в частині проведення і аналізу результатів маркетингових досліджень. Такі дослідження є затратними, тому підприємство може виконувати його силами сторонніх організацій або використовувати вже готові аналітичні звіти консалтингових компаній. В будь-якому випадку, основою планування обсягів виготовлення продукції, а, відповідно, і обсягів закупівель матеріальних ресурсів має бути прогноз обсягів реалізації продукції підприємства. При цьому Рибачук Н. В. та Журко Т. О. [8] пропонують при підготовці таких прогнозів враховувати життєвий цикл товару. Крім того, планово-економічний відділ має врахувати наявні виробничі потужності підприємства, вплив заходів з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, можливість аутсорсингу виробництва при високому попиту на продукцію.

На великих підприємствах часто формують окремо відділ матеріально-технічного забезпечення, який також бере безпосередню участь в плануванні обсягів замовлень матеріальних ресурсів, проводить аналіз їх використання з врахуванням залишків, проводить пошук та підбір постачальників та забезпечує подальшу співпрацю з ними, безпосередньо постачає матеріальні ресурси на виробництво та виконує ряд інших важливих функцій, пов'язаних з управлінням матеріальними ресурсами підприємства.

Керівники виробничих підрозділів підприємства, як безпосередніх споживачів виробничих матеріальних ресурсів, також впливають на процес формування та розподілу матеріальних ресурсів. Ними надаються дані щодо використаних ресурсів, інформація щодо існуючих проблем, пропозиції стосовно потенційних шляхів покращення використання матеріальних ресурсів.

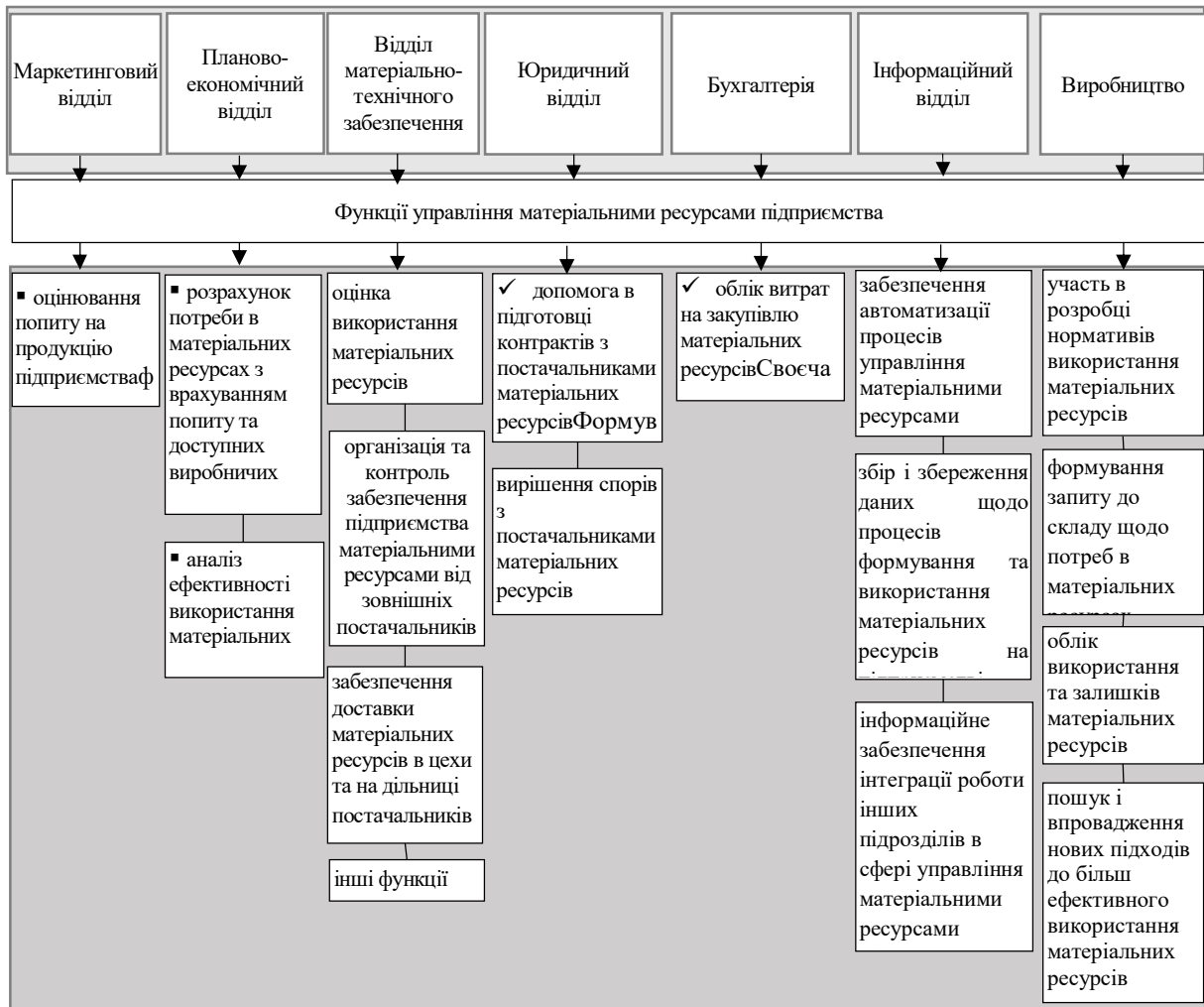


Рис. 1 Умовний розподіл функцій управління матеріальними ресурсами між структурними підрозділами промислового підприємства

На великих підприємствах можуть також функціонувати підрозділи, що відповідають за розробку інновацій (нової продукції, покращених процесів виробництва, вдосконалення обладнання тощо). Ці відділи можуть потребувати ресурси на свою діяльність і водночас мати позитивний вплив на показники ефективності використання матеріальних ресурсів виробничими підрозділами. Водночас, є функціональні підрозділи, які, хоч і беруть більш опосередковану участь в управлінні матеріальними ресурсами на підприємстві, проте також є важливим з точки зору ефективності та результативності усього процесу

формування та розподілу цієї групи ресурсів. Так, юридичний відділ, відповідно до своїх прямих обов'язків, забезпечує юридичний супровід усіх угод, що укладаються між підприємством та постачальниками матеріальних ресурсів. Також цей відділ задіяний у вирішенні судових спорів, якщо такі трапляються в процесі взаємовідносин з постачальниками.

Бухгалтерія забезпечує облік витрат на закупівлю матеріальних ресурсів. Також продуктом діяльності цього відділу є формування масиву даних, які пізніше можуть використовуватися для проведення аналізу як самою бухгалтерією, так і іншими функціональними підрозділами підприємства. Варто відмітити, що практично кожний підрозділ робить або може робити свій внесок в формування масиву даних, результати аналізу яких можуть використовуватися в процесі прийняття управлінських рішень. Така діяльність зі збору та аналізу даних є важливим елементом побудови інтегральної системи управління матеріальними ресурсами на підприємстві. Лола Ю. Ю. [6] також запропонувала виділити 25 напрямів діяльності в сфері управління матеріальними ресурсами промислового підприємства в рамках п'яти функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю та координації. В той час, як групування за узагальненими функціями управління дозволяє краще систематизувати напрями діяльності, вважаємо, що сам перелік напрямів діяльності доцільно уточнити та вдосконалити, як наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Напрями діяльності в сфері управління матеріальними ресурсами промислового підприємства в рамках окремих функцій управління**

<b>Функція управління</b>	<b>Напрями діяльності щодо управління матеріальними ресурсами підприємства</b>
1. Планування	1.1. <i>Планування збуту продукції</i> 1.2. <i>Визначення потреб підприємства в матеріальних ресурсах відповідно до прогнозованого попиту та програми виробництва</i> 1.3. <i>Планування потужності підприємства</i> 1.4. <i>Планування організаційних засад бізнес-процесу забезпечення ресурсами поточної діяльності підприємства</i> 1.5. <i>Аналіз інформації про систему постачання конкурентів</i> 1.6. <i>Визначення норм витрат матеріальних ресурсів</i> 1.7. <i>Планування ресурсів в сфері матеріального постачання</i>
2. Організація	2.1. <i>Побудова організаційної структури постачання на основі принципів гнучкості, оперативності, надійності та економічності</i> 2.2. <i>Формування умов для створення організації, що самонавчається і удосконалюється</i> 2.3. <i>Організація ефективної системи замовлення, транспортування і зберігання</i> 2.4. <i>Постійне вдосконалення бізнес-процесів постачання</i>
3. Мотивація	3.1. <i>Формування відповідної корпоративної культури та лідерства з метою підвищення ефективності системи управління матеріальними ресурсами</i> 3.2. <i>Створення умов для навчання й професійного розвитку спеціалістів</i> 3.3. <i>Забезпечення функціонування ефективної системи матеріального та нематеріального заохочення працівників постачання та зберігання</i> 3.4. <i>Залучення працівників у процес удосконалення управління рухом матеріальних ресурсів</i>
4. Контроль	4.1. <i>Контроль якості управління рухом матеріальних ресурсів</i> 4.2. <i>Контроль за дотриманням норм використання матеріальних ресурсів</i> 4.3. <i>Вимір ступеня задоволення споживачів логістичних бізнес-процесів</i> 4.4. <i>Встановлення відповідності отриманих результатів бізнес-процесів, що пов'язані з рухом матеріальних ресурсів, сформованим цілям</i> 4.5. <i>Моніторинг ефективності та результативності використання матеріальних ресурсів</i>
5. Координація	5.1. <i>Забезпечення узгодженості перших чотирьох функцій управління</i> 5.2. <i>Коригування планів постачання та використання матеріальних ресурсів</i> 5.3. <i>Впровадження системи вирішення конфліктів при виконанні функцій управління</i> 5.4. <i>Впровадження оперативних змін на основі поточного аналізу виявлених відхилень від встановлених параметрів руху та використання матеріальних ресурсів</i> 5.5. <i>Впровадження інформаційної системи управління матеріальними ресурсами та забезпечення її безперервної роботи</i>

\*Вдосконалено та доповнено автором на основі [6]

Повертаючись до питання ролі інформації та інформаційних систем в діяльності підприємства, доцільно ще раз підкреслити той факт, що сьогодні важко знайти підприємство, яке б не використовувало хоча б найпростіше програмне забезпечення в своїй діяльності. Багато великих підприємств впровадили комплексні системи управління ресурсами. Барт К і Кох С. визначають системи управління ресурсами підприємства як «великі упаковані корпоративні інформаційні системи, які складаються з кількох інтегрованих підсистем, що дозволяють планувати та контролювати ресурси та процеси підприємства» [9]. Такі системи дозволяють:

- 1) уніфікувати джерела даних для всіх видів діяльності;
- 2) є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень;
- 3) дозволяють вдосконалити процес управління матеріальними ресурсами;
- 4) забезпечують вищий рівень контролю за дотриманням встановлених норм, процедур, процесів;
- 5) зменшують рівень ризику помилки в результаті дії «людського фактору».



Комплексні інформаційні системи забезпечують збереження цінного інформаційного ресурсу і водночас підтримують скоординовану діяльність інших функціональних підрозділів, задіяних до процесу управління матеріальними ресурсами.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, проблема вдосконалення управління матеріальними ресурсами на підприємстві не втрачає актуальності. Активне використання інформаційних технологій дозволило підприємствам автоматизувати та уніфікувати ряд завдань в процесі формування та розподілу матеріальних ресурсів. Водночас такі інновації створюють потребу у розробці методичного забезпечення автоматизованих систем управління матеріальними ресурсами, включаючи процедуру збору даних для подальшого їх аналізу з метою покращення процесу прийняття управлінських рішень. Тому вважаємо за необхідне продовжувати дослідження щодо цих питань.

### Література

1. Олійник Є. В. Матеріальні ресурси: підходи до розуміння та визначення / Є. В. Олійник // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2017. – Вип. 3 (104), Ч. 2. – С. 59–64.
2. Михайлюк М. О. Систематизація методичних підходів до оцінювання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах / М. О. Михайлюк // Ефективна економіка. – 2017. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5499>.
3. Чернодубова Е. В. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства / Е. В. Чернодубова, А. А. Мартинов // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 22. – С. 860–864.
4. Степаненко Т. О. Інтегроване управління матеріальними ресурсами промислового підприємства / Т. О. Степаненко // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – №35. – С. 132–140.
5. Степаненко Т. О. Аналіз функціональних зв'язків інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами / Т. О. Степаненко // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 26(22). – С. 58–62.
6. Лола Ю. Ю. Управління матеріальними ресурсами на підприємстві (логістичний та реінжиніринговий підхід) : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ю. Ю. Лола., Харківський національний економічний ун-т. – Харків, 2009. – 20 с.
7. Касатонова І. А. Сутність комплексних систем управління підприємством / І. А. Касатонова // Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. – 2019. – С. 244–247.
8. Рибачук Н. В. Управління матеріальними ресурсами підприємства / Н. В. Рибачук, Т. О. Журко // Агросвіт. – 2014. – № 14. – С. 58–63.
9. Barth C. Critical success factors in ERP upgrade projects / C. Barth, S. Koch // Industrial Management and Data Systems. – 2019. – Vol. 119, No. 3. – pp. 656–675.
10. Матеріальні ресурси // Енциклопедія сучасної України. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-66969>
11. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: [підручник] / Орлов О. О. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.

### References

1. Oliinyk Ye. V. Materialni resursy: pidkhody do rozuminnia ta vyznachennia / Ye. V. Oliinyk // Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho. – 2017. – Vypusk 3/2017 (104). Chastyna 2. – S. 59–64.
2. Mykhailiuk M. O. Systematyzatsiia metodychnykh pidkhodiv do otsiniuvannia materialnykh resursiv na promyslovykh pidpriemstvakh / M. O. Mykhailiuk // Efektyvna ekonomika. – 2017. – № 3. – Rezhym dostupu : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5499>
3. Chernodubova E. V. Perevahy funktsionalnogo pidkhodu do upravlinnia vytratamy i dokhodamy pidpriemstva / E. V. Chernodubova, A. A. Martynov // Globalni problemy ekonomiky. – 2018. – Vyp. 22. – S. 860–864.
4. Stepanenko T. O. Intehrovane upravlinnia materialnykh resursamy promysloвого pidpriemstva / T. O. Stepanenko // Stratehiia ekonomichnogo rozvytku Ukrainy. – 2014. – №35. – S. 132–140.
5. Stepanenko T. O. Analiz funktsionalnykh zviazkiv intehrovanoi systemy upravlinnia materialnykh resursamy / T. O. Stepanenko // Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva. – 2015. – № 2/6(22). – S. 58–62.
6. Lola Yu. Yu. Upravlinnia materialnykh resursamy na pidpriemstvi (lohistychnyi ta reinzhynirynhovyi pidkhid) : avtoreferat dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekonom. nauk : 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) / Yu. Yu. Lola., Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t. – Kharkiv, 2009. – 20 s.
7. Barth C. Critical success factors in ERP upgrade projects / S. Barth, S. Koch // Industrial Management and Data Systems. – 2019. – Vol. 119, No. 3. – pp. 656–675.
8. Kasatonova I. A. Sutnist kompleksnykh system upravlinnia pidpriemstvom / I. A. Kasatonova // Materialy II Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii (zaochna forma) «Formuvannia ta perspektvy rozvytku pidpriemnytskykh struktur v ramkakh intehratsii do yevropeiskoho prostoru», 2019. – S. 244–247.
9. Rybachuk N. V., Zhurko T. O. Upravlinnia materialnykh resursamy pidpriemstva / N. V. Rybachuk, T. O. Zhurko // Ahrosvit. – 2014. – №14. – S. 58–63.
10. Materialni resursy. // Entsiklopediia suchasnoi Ukrainy – Rezhym dostupu : <https://esu.com.ua/article-66969>
11. Orlov O. O. Planuvannia diialnosti promysloвого pidpriemstva : [pidruchnyk] / Orlov O. O. – K. : Skarby, 2002. – 336 s.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-55>

УДК 174:659

Ігор КОРЖЕВСЬКИЙ

Університет економіки та права «КРОК»

<https://orcid.org/0000-0003-3012-0735>

## ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

*Економічні перетворення в національній і світовій економіці, поширення кризових явищ загострюють конкурентну боротьбу на ринку. В сучасних умовах суб'єкти господарювання вже давно зрозуміли, що вони не можуть собі дозволити зволікати і чекати наслідків, коли зіткнуться із погіршенням чи втратою ділової репутації серед певного кола контактних груп. Крім того, варто враховувати, що відбувається динамічний приріст інтернет-аудиторії та наочне зміщення комунікацій в онлайн-сферу. Тому, важливе значення для стабільного становища суб'єктів господарювання відіграє ділова репутація, яка дозволяє підтримувати рівень попиту на продукцію виробників, зберігати ділові зв'язки, залучати інвестиції тощо. Крім того, сьогодні для суб'єктів господарювання ведення важливим елементом є ділова репутація, адже це має значення головним чином для суспільства, адже саме воно є головним і неупередженим суб'єктом її оцінки. Ділова репутація – повноправний нематеріальний актив і тому формування, управління нею та використання в якості інструмента забезпечення конкурентних переваг на ринку за умов жорсткої конкуренції, стає дедалі більш актуальним. Разом з тим, функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, з моменту заснування, формує його репутацію на ринку серед покупців, постачальників, інвесторів та інших контрагентів. Позитивна ділова репутація сприяє швидкому розвитку підприємства, шляхом нарощення кількості потенційних споживачів, збільшення обсягів продажу, а відтак, – частки підприємства в загальній ємності ринку. Таким чином, поняття «ділової репутації» не є абстрактним, оскільки, насамперед, позначається позитивними ефектами в процесі її діяльності та супроводжується відповідними витратами на її формування та утримання на певному рівні. За таких умов можна стверджувати, що розроблення і застосування дієвих способів конструювання репутації відповідно до поставлених цілей і завдань репутаційного менеджменту має стратегічно важливе значення у діяльності суб'єкта господарювання. А головним завданням вищого менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання важливим стає формування ефективного механізму управління репутаційними активами на кожному етапі життєвого циклу бізнесу, що у підсумку дасть змогу досягти конкурентної переваги на ринку і, як наслідок, стабільного функціонування на перспективу.*

*Ключові слова: відкриті джерела інформації, ділова репутація, суб'єкт господарювання, конкурентна перевага, управління інформацією та комунікаціями, менеджмент.*

Igor KORZHEVSKIY

University "KROK"

## USE OF OPEN SOURCES OF INFORMATION TO STUDY THE BUSINESS REPUTATION OF BUSINESS ENTITIES: DOMESTIC EXPERIENCE

*Economic transformations in the national and global economy and the spread of crisis phenomena are intensifying competition in the market. In today's environment, business entities have long realized that they cannot afford to delay and wait for the consequences when faced with a deterioration or loss of business reputation among a certain circle of contact groups. In addition, it should be borne in mind that there is a dynamic growth of the Internet audience and a clear shift of communications to the online sphere. Therefore, business reputation plays an important role in the stable position of business entities, which allows them to maintain the level of demand for their products, maintain business relations, attract investments, etc. In addition, business reputation is an important element for business entities today, as it is important primarily for society, as it is the main and impartial subject of its assessment. Business reputation is a full-fledged intangible asset, and therefore the formation, management and use of it as a tool to ensure competitive advantages in the market in a highly competitive environment is becoming increasingly important. At the same time, the operation of any business entity, from the moment of its foundation, forms its reputation in the market among buyers, suppliers, investors and other counterparties. A positive business reputation contributes to the rapid development of an enterprise by increasing the number of potential customers, increasing sales, and, consequently, the company's share in the total market capacity. Thus, the concept of "business reputation" is not abstract, as it is primarily characterized by positive effects in the course of its activities and is accompanied by the corresponding costs of its formation and maintenance at a certain level. Under such conditions, it can be argued that the development and application of effective methods of constructing reputation in accordance with the goals and objectives of reputation management is of strategic importance in the activities of a business entity. And the main task of the top management of any business entity is to form an effective mechanism for managing reputational assets at each stage of the business life cycle, which will ultimately allow achieving a competitive advantage in the market and, as a result, stable functioning in the future.*

*Key words: open sources of information, business reputation, business entity, competitive advantage, information and communication management, management.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Стратегія управління розвитком суб'єкта господарської діяльності повинна базуватись на синергії функціонування структурних підрозділів компанії, ефективна взаємодія яких, можлива тільки на системній основі. Побудова ділової системи управління, упереджує та мінімізує можливі негативні явища внутрішнього та зовнішнього характеру, надає можливість компанії рухатись в фарватері розвитку та

прибутковості, є основою створення системи економічної безпеки підприємства. Оцінка перспективних контрагентів (бізнес-партнерів та інше.), насамперед їх ділової репутації, також має статус «постійної актуальності», як і сама ділова репутація, в контексті основних векторів процесінгу системи економічної безпеки державних і не державних підприємств. Адже, *ділова репутація* - це суб'єктивне раціональне судження (міркування) стану та відношень суб'єкта господарської діяльності для прийняття щодо нього (ним) комунікативних (управлінських) рішень [1].

Збір інформації для проведення аналізу щодо підтвердження ділової репутації, слід здійснювати за допомогою інформаційних ресурсів, інструментарій яких, дає можливість всебічно провести вивчення необхідних аспектів ділової репутації як юридичних, так і фізичних осіб (бенефіціари, керівники, VIP менеджмент, тощо). Вирішення цих завдань потребує уважного та ретельного відбору джерел інформації, на основі яких, будуть ґрунтуватися висновки щодо ділової репутації вказаної категорії осіб. Дослідження принципів пошуку, оцінки достовірності, повноти та напрямків використання джерел інформації при вивченні та підтвердженні ділової репутації, є важливим науково-прикладним завданням [2].

Вказаним критеріям найбільш відповідають відкриті джерела інформації, розпорядниками яких є державні організації, установи та підприємства. Вивченню та оцінці саме цих джерел інформації, а також сайтів, які використовують відкриті дані присвячено це дослідження. В ньому також проведено огляд відкритих джерел інформації іноземних держав та їх підходів щодо вивчення та оцінки ділової репутації контрагентів.

### Аналіз досліджень та публікацій

Досліджень, які б були присвячені проблемам використання конкретних відкритих джерел інформації для вивчення та підтвердження ділової репутації юридичних та фізичних осіб не виявлено. Більшість публікацій стосується проблем ведення Конкурентної розвідки [3], яку в англійській літературі прийнято називати розвідкою за відкритими джерелами (Open Sources Intelligence, OSINT) [4]. При цьому слід враховувати, що OSINT в основному застосовується у державній, військовій та правоохоронній сферах.

Достовірними та законними джерелами отримання інформації, на основі якої можна здійснювати висновки щодо ділової репутації осіб, можуть бути відкриті бази даних державних органів та підприємств, які визначені як розпорядники в Переліку наборів даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних (далі - Перелік), що міститься в додатку до Постанови Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 року № 835 [5].

Для підвищення якості використання відкритих даних і впровадження єдиних підходів до оприлюднення наборів, Міністерство цифрової трансформації України за підтримки проекту «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах» розробило «Рекомендації для оприлюднення наборів відкритих даних» [6], які полягають у публікації 14-ти наборів відкритих даних із розділу «Усі розпорядники» та 64-х наборів із розділу «Органи місцевого самоврядування» вказаного вище Переліку, затвердженого Постановою КМУ №835 [5].

Рекомендації спираються на принципи «Міжнародної хартії відкритих даних» [7] та враховують низку обмежень: особливості національної нормативно-правової бази; -велику кількість розпорядників, різноманітність програмного забезпечення, різний рівень розвитку культури даних; недостатній рівень упровадження інформаційних систем; непристосованість значної частини програмного забезпечення для експорту даних у відкритих машиночитаних форматах (CSV, XML, JSON), відсутність відкритого API (інтерфейсу прикладного програмування).

Інформація для вивчення ділової репутації юридичних та фізичних осіб може бути отримана шляхом аналізу наданих звітів про результати фінансово-господарської діяльності підприємств, декларацій фізичних осіб-підприємців, в ході обробки типографських видань (газети, журнали, вісники, каталоги), шляхом спілкування з особами обізнаними в особливостях роботи об'єктів вивчення та інше. Однак ця робота присвячена вивченню (аналізу) виключно електронних засобів інформації, інтернет-ресурсів та цифрових технологій, завдяки яким здійснюється вивчення та підтвердження ділової репутації суб'єктів господарювання.

### Формулювання цілей статті

Метою дослідження є аналіз відкритих джерел інформації, в яких містяться дані необхідні для вивчення ділової репутації юридичних і фізичних осіб, виявлення їх недоліків та проблем функціонування, зокрема в умовах воєнного стану та інших кризових ситуацій.

### Виклад основного матеріалу

За твердженнями доктора політичних наук, заслуженого діяча науки і техніки України, професора Інституту держави і права ім. В. М. Корецького Національної академії наук України Олександра Сосніна, «неврегульованість в Україні багатьох політико-правових питань, пов'язаних із бурхливим розвитком інформаційно-комунікаційної сфери з появою цифрових технологій, набула ознак небезпеки, оскільки зростання складності процесів комунікації — взаємозв'язків, підвищило якість ризиків та загроз, які

виявилися настільки складними і всеосяжними, що їх рівень зростає за логарифмічною прогресією в порівнянні з можливістю протистояти їм за допомогою норм діючого права. На цьому тлі прогресує виникнення нового виду злочинності — організованої кіберзлочинності, що змушує державу виділити навіть основні завдання щодо запобігання загрозам в інформаційно-комунікаційній сфері за наступними напрямками: захист персональних даних людини; безпека інформаційно-комунікаційних ергасистем державних структур; захист робочого середовища і технологій.

Розширення цифрового сервісу, індивідуалізація багатьох видів послуг підвищили до критичного рівня загрозу шахрайства з боку широкого кола користувачів або провайдерів, а ризики витоку інформації вимагають постійної уваги держави до підвищення рівня захисту електронних систем». Зміст вищевказаного, в контексті даного дослідження, полягає в тому, що на оцінку ділової репутації юридичних та фізичних осіб можуть впливати дані, отримані з неперевіраних або сумнівних джерел інформації, створені на замовлення тих чи інших політичних сил, представників конкуруючих бізнес-кіл як в самій Україні, так і за її межами. З метою отримання достовірної інформації щодо юридичних та фізичних осіб, найбільш доцільно використовувати дані, які оприлюднюються на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних, де їх завантажують у вільний доступ Розпорядники даних та на власних веб-сайтах Розпорядників даних.

### **1. Національні державні веб-портали.**

Єдиний державний веб-портал відкритих даних - <https://data.gov.ua>

Єдиний державний веб-портал відкритих даних (далі - Портал) – це український урядовий веб-сайт, створений з метою зберігання публічної інформації у формі відкритих даних та забезпечення надання доступу до неї широкому колу осіб за принципами, визначеними у «Міжнародній хартії відкритих даних» [7], до якої Україна приєдналася у жовтні 2016 року. Сайт належить Міністерству цифрової трансформації України.

Перелік наборів інформації (всього їх 29 341), які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних визначені Постановою Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 року № 835 [5]. Постанова визначає також вимоги до формату і структури наборів даних, періодичності їх оновлення та порядку оприлюднення. У випадку автоматичного оновлення набору даних розпорядники інформації несуть згідно із законом відповідальність за достовірність і актуальність оприлюднених наборів на Порталі. Перелік розпорядників інформації та їх функції викладені в Законі України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 року № 2939-VI [8].

Розпорядники інформації поділяються на Центральні і Місцеві. До Місцевих розпорядників інформації відносяться обласні, районні, міські, сільські ради, їх підрозділи, комунальні підприємства, судові адміністрації, дошкільні та шкільні заклади. Проект «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах», в рамках якого створений Єдиний державний веб-портал відкритих даних, реалізовується за підтримкою Міністерства юстиції України та Міністерства цифрової трансформації України. Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 року № 2939-VI [8] публічна інформація у формі відкритих даних оприлюднюється для вільного та безоплатного доступу до неї. Незважаючи на значну кількість розпорядників інформації, далеко не всі вони розміщують свої набори на Порталі та не всі вони можуть бути використані у вивченні ділової репутації.

Найбільш затребуваними наборами даних для цього є:

**1. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань (розпорядник - Міністерство юстиції України).**

Перший набір містить: повне та скорочене найменування юридичної особи, код ЄДРПОУ, адресу реєстрації, ПІБ/Найменування засновників, суми їх внесків до статутного капіталу та адреси їх реєстрації, суму статного капіталу, ПІБ кінцевих бенефіціарів та їх відсоткову участь у володінні, адреси їх реєстрації, вид діяльності юридичної особи, дати реєстрації та припинення, ПІБ керівника, контактна інформація, дані про виконавчі провадження, дані про порушені провадження у справі про банкрутство, дані щодо взяття особи на облік податковими органами та зняття з нього.

Другий набір містить: ПІБ фізичної особи-підприємця, місце його реєстрації, контактну інформацію, дані про види діяльності, дати реєстрації та припинення діяльності, підстави для припинення, дані щодо взяття на облік податковими органами та зняття з нього.

З 24.02.2022 року набори не оприлюднюються.

**2. Реєстр громадських об'єднань (розпорядник - Міністерство юстиції України).**

Набір містить реєстраційний номер запису, найменування громадського об'єднання, ЄДРПОУ, ПІБ/Найменування засновників.

**3. Реєстр громадських формувань (розпорядник - Міністерство юстиції України).**

Набір містить дані про громадські формування, їх види: «Політичні партії», «Благодійні організації», «Творчі спілки», «Торгово-промислові палати», «Постійно діючі третейські суди», «Статути», «Асоціації місцевого самоврядування».

**4. Єдиний реєстр підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство (розпорядник - Міністерство юстиції України).**

Набір містить дані про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство, реєстраційний запис, дату реєстрації, номер справи, дату винесення ухвали, назву/ПІБ боржника, стан провадження тощо.

5. *Єдиний державний реєстр осіб, щодо яких застосовано положення Закону України «Про очищення влади» (розпорядник – Міністерство юстиції України).*

Набір містить дані про осіб, щодо яких застосовано положення Закону «Про очищення влади», зокрема ПІБ, місце роботи, посаду на час застосування положень Закону, час, протягом якого на особу поширюється заборона на зайняття державної посади.

6. *Інформація про безвісно зниклих громадян (розпорядник - Міністерство внутрішніх справ України).*

Набір містить дані для ідентифікації осіб, що вважаються безвісно зниклими.

7. *Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення (розпорядник - Національне агентство з питань запобігання корупції).*

Набір містить дані про осіб, щодо яких застосовано положення Закону України «Про запобігання корупції», зокрема ПІБ, місце роботи, посаду на час застосування положень Закону.

З 24.02.2022 року набори не оприлюднюються.

8. *Інформація про анулювання реєстрації платників податку на додану вартість (розпорядник - Державна податкова служба України).*

Набір містить дані про осіб, реєстрацію яких як платників ПДВ анульовано, найменування або прізвище, ім'я та по батькові, індивідуальний податковий номер платника ПДВ (РНОКПП), дату реєстрації платником ПДВ, дату реєстрації суб'єктом спеціального режиму оподаткування, дату анулювання реєстрації, причину анулювання реєстрації, підставу анулювання реєстрації, перелік видів діяльності сільськогосподарського підприємства як суб'єкта спеціального режиму оподаткування, дату виключення з реєстру суб'єктів спеціального режиму оподаткування, дату, з якої сільськогосподарське підприємство вважається платником ПДВ на загальних підставах.

Розміщена інформація лише за 28.08.2019 року.

9. *Реєстр платників податку на додану вартість (розпорядник - Державна податкова служба України).*

Набір містить дані з реєстру платників ПДВ: найменування або прізвище, ім'я та по батькові платника податку, індивідуальний податковий номер платника ПДВ (РНОКПП), дата реєстрації платником ПДВ, термін дії реєстрації платника ПДВ.

Розміщена інформація лише за 23.08.2019 року.

10. *Дані про податковий борг (розпорядник - Державна податкова служба України).*

Набір містить дані про назву юридичної або РНОКПП фізичної особи, загальну суму боргу, суму і кількість розстрочок до року і більше року.

Розміщена інформація лише за 01.08.2019 року.

Незважаючи на те, що вказані набори містять найбільш актуальну і вивірену інформацію, їх використання пов'язане з певними труднощами: Дані викладені на Порталі в форматах CSV, JSON, XML, RDF, які не дозволяють рядовому користувачу вільно опрацювати інформацію. Окремі набори даних мають розмір близько 6 Гб, що не дозволяє відкрити їх у офісному пакеті Microsoft Office (табличний процесор Excel, текстовий процесор Word), текстових редакторах «Блокнот», «Notepad++» і т.і. Відкрити та здійснювати в них пошук можна лише в ліцензованих текстових редакторах, таких як «EmEditor» або «UltraEdit». При цьому навіть ці програми дозволяють працювати з великими обсягами даних досить повільно та з певними обмеженнями.

Тобто, здійснювати аналіз інформації, отриманої з Порталу, зможе лише працівник, який має достатні навички зі створення та роботи з Системами управління базами даних SQL, Access, CronosPro або інженер-програміст, який може адаптувати їх для рядових користувачів. Наявність в постійному користуванні завантажених з Порталу баз даних дозволяє користуватися ними навіть у випадку їх тимчасового відключення або введення обмежень на завантаження (рис. 1).

#### **Веб-сайти Розпорядників інформації.**

Для вивчення ділової репутації юридичних та фізичних осіб, зручніше використовувати відкриті веб-сайти розпорядників інформації. На них доступ до інформації надається через засоби API (Інтерфейс користувача).

У зазначеній діяльності, важливе розуміння категорій:

- Інтерфейс користувача - це засіб зручної взаємодії користувача з [інформаційною системою](#) [9];
- Інформаційна система - це сукупність організаційних і технічних засобів для збереження та обробки інформації з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів [10].

1. **Веб-сайт Міністерства юстиції України** - <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search>

Інтернет-ресурс належить Міністерству юстиції України. З його використанням можна отримати доступ до інформації щодо юридичних та фізичних осіб-підприємців.

Щодо юридичних осіб сайт надає дані про: повне та скорочене найменування підприємства, код ЄДРПОУ, адресу реєстрації, прізвища, ім'я та ім'я по батькові (ПІБ)/найменування засновників, суми їх внесків до статутного капіталу та адреси їх реєстрації, розмір статного капіталу, ПІБ кінцевих бенефіціарів та їх відсоткову участь у володінні, адреси їх реєстрації, види діяльності підприємства, дати його реєстрації та припинення, ПІБ керівника та підписанта, контактну інформацію, наявність виконавчих проваджень та справ про банкрутство, взяття підприємств на облік податковими органами та зняття з нього.

Щодо фізичних осіб-підприємців сайт надає дані про: ПІБ підприємця, місце його реєстрації, контактну інформацію, дані про види діяльності, дати реєстрації та припинення діяльності, підстави для припинення, взяття особи на облік податковими органами та зняття з нього. Сайт надає можливість доступу до інформації в безкоштовному та платному варіантах.

В безкоштовному варіанті пошук інформації по юридичним особам здійснюється лише за кодом ЄДРПОУ або за їх назвою, по фізичним особам-підприємцям - за реєстраційним номером облікової картки платника податків (РНОКПП) або за прізвищем, ім'ям та ім'ям по батькові.

В платному варіанті пошук інформації по юридичним особам здійснюється також за РНОКПП керівника або засновників, що повністю вирішує питання ідентифікації вказаної категорії осіб. Доступ до такої інформації надається лише за електронним цифровим підписом користувача. Дані надаються у завіреному QR кодом вигляді і можуть використовуватися як офіційних документ.

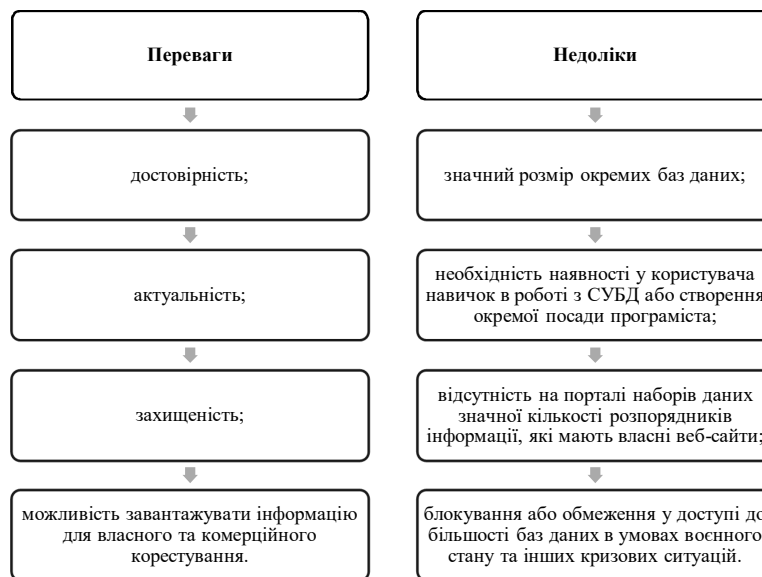


Рис. 1. Переваги та недоліки користування Порталом відкритих даних

Джерело: сформовано автором

## 2. Веб-сайт Державної фіскальної служби України - <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search>

Інтернет-ресурс належить Державній фіскальній службі України. Він надає доступ до інформації щодо перебування юридичної особи за місцем реєстрації, перебування юридичної або фізичної особи-підприємця в Реєстрі платників ПДВ, наявність в них податкового боргу і анулювання у підприємства Свідоцтва платника ПДВ. З 2021 року з сайту також можна завантажити базу даних про результати фінансово-господарської діяльності юридичних осіб та їх баланси за попередній рік.

Сайт надає інформацію в безкоштовному режимі.

## 3. Кабінет електронних сервісів Мініюсту - [https://kap.minjust.gov.ua/services?product\\_id=1&is\\_registry=1&keywords&usertype=all](https://kap.minjust.gov.ua/services?product_id=1&is_registry=1&keywords&usertype=all)

Веб-сайт належить Міністерству юстиції України і надає доступ до інформації про речові права на нерухоме майно юридичних та фізичних осіб в Україні, якщо їх реєстрація або нотаріальні дії з ними здійснювались після 01.01.2013 року. Пошук нерухомості здійснюється за адресою розташування об'єктів, за ЄДРПОУ власників, РНОКПП або ПІБ власників-фізичних осіб. Інтернет-ресурс також надає ту ж саму інформацію і за тими ж критеріями що і платна частина веб-сайту Міністерства юстиції України. Дані надаються у завіреному QR кодом вигляді і можуть використовуватися як офіційний документ.

Сайт надає всю інформацію лише в платному режимі.

З 24.02.2022 року тимчасово не працює.

## 4. Веб-сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України - <https://smida.gov.ua>

Веб-сайт належить Агентству з розвитку інфраструктури фондового ринку України, яке є уповноваженою особою з розкриття інформації емітентів цінних паперів і надає доступ до

загальнодоступної бази даних учасників фондового ринку. На ньому містяться дані про: Публічні та Приватні акціонерні товариства, їх назви, ЄДРПОУ, місця реєстрації, статутний капітал, акціонерів пакет яких становить 5 та більше відсотків статутного капіталу, про попередні місця роботи членів правління та наглядової ради товариств, наявність в них непогашених судимостей, результати фінансово-господарської діяльності та баланси товариств, рішення наглядової ради та результати аудитів товариств.

Сайт безкоштовний, але потребує обов'язкової реєстрації.

**5. Єдиний реєстр боржників** - <https://erb.minjust.gov.ua/#/search-debtors>

Веб-сайт належить Міністерству юстиції України і надає доступ до реєстру обліку юридичних та фізичних осіб – боржників, стосовно яких відкривалися виконавчі провадження. Реєстр є систематизованою базою даних про боржників, що є складовою Автоматизованої системи виконавчого провадження України та ведеться з метою оприлюднення в режимі реального часу інформації про невиконані майнові зобов'язання боржників та запобігання відчуженню боржниками майна. Пошук здійснюється за ЄДРПОУ або назвою юридичної особи, РНОКПП або ПІБ – фізичної особи та датою її народження.

Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує.

**6. Автоматизована система виконавчого провадження** - <https://asvpweb.minjust.gov.ua/#/search-debtors>

Веб-сайт належить Міністерству юстиції України і надає доступ до Реєстру юридичних та фізичних осіб – боржників, стосовно яких відкривалися виконавчі провадження, актуальний стан роботи за ним, дату відкриття та закінчення, назву та ЄДРПОУ стягувача. Положення про реєстр затверджене спільним нормативно-правовим актом Міністерства юстиції України та Державної судової адміністрації України. Пошук здійснюється за номером провадження, ЄДРПОУ або назвою юридичної особи, ПІБ – фізичної особи та датою її народження.

Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує.

**7. Веб-сайт Держзакупівлі. Онлайн** - <https://www.dzo.com.ua/tenders/contracts>

Сайт належить державі Україна, підпорядковуються Кабінету Міністрів України та надає доступ до інформації про: перелік державних підприємств, які здійснювали закупівлі товарів, робіт та послуг за державні кошти з 01.04.2016 року, учасників публічних закупівель, переможців торгів, сум укладених договорів та їх текстів. Пошук здійснюється за ЄДРПОУ або назвою юридичних осіб, РНОКПП або ПІБ – фізичних осіб-підприємців, а також назвою позицій, що закуповувалися.

Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує.

**8. Єдиний державний реєстр судових рішень** - <https://reyestr.court.gov.ua/>

Веб-сайт належить Державній судовій адміністрації і надає доступ до текстів судових рішень судів України у цивільних, адміністративних, господарських справах, кримінальних провадженнях та справах про адміністративні правопорушення, прийнятих з 01.01.2007 року. Пошук здійснюється за ЄДРПОУ та назвами юридичних осіб, що є сторонами у справах, номерами судових справ та рішень, ПІБ суддів та назвами судів. Дані фізичних осіб, які проходять за справами не розкриваються.

Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує.

**9. Судова влада** - <https://court.gov.ua/fair/>

Другий інтерфейс веб-сайту Державної судової адміністрації, який також надає доступ до текстів судових рішень судів України у цивільних, адміністративних, господарських справах, справах про адміністративні правопорушення та кримінальних провадженнях, прийнятих з 01.01.2007 року. Пошук здійснюється за назвами юридичних осіб, що є сторонами у справах, номерами судових справ, проваджень, ПІБ сторін по справі (обвинувачений, потерпілий, позивач, відповідач), ПІБ суддів та за назвами судів. Дані фізичних осіб, які проходять за справами у текстах рішень не розкриваються.

Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує.

**10. Спеціальна інформаційна система Укрпатенту** - <https://sis.ukrpatent.org/uk/search/advanced/>

Веб-сайт належить державному підприємству Український інститут інтелектуальної власності («Укрпатент»), який входить до структури Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства в Україні і відповідає за: проведення формальної та кваліфікаційної експертизи заявок на об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, знаки для товарів і послуг, топографії інтегральних мікросхем та зазначення походження товарів), відповідність умовам надання об'єктам правової охорони. Він виносить рішення щодо видачі охоронних документів, забезпечує здійснення державної реєстрації об'єктів промислової власності та офіційної публікації відомостей про них.

Пошук здійснюється за ЄДРПОУ або за назвами юридичних осіб, РНОКПП або ПІБ фізичних осіб, а також за назвою об'єктів інтелектуальної власності.

Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує.

**11. Веб-сайт Міністерства внутрішніх справ** - <https://wanted.mvs.gov.ua/>

Веб-сайт належить МВС України і надає доступ до інформації стосовно: фізичних осіб, які переховуються від органів влади та перебувають в розшуку, зниклих громадян та втрачених паспортів.

Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує.

**12. Веб-сайт Служби безпеки України** - <https://ssu.gov.ua/u-rozshuku?page=1>

Веб-сайт належить Службі безпеки України і надає доступ до інформації щодо фізичних осіб, які переховуються від органів влади та перебувають в розшуку за скоєння злочинів за підслідністю СБУ.

Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує.

**13. Веб-сайт Національного банку України** - <https://bank.gov.ua/ua/supervision/monitoring/sanctions>

Веб-сайт надає централізований доступ до інформації щодо санкцій, введених щодо юридичних та фізичних осіб України указами Президента України, урядами США, ЄС та Ради безпеки ООН. В розділі «Нагляд» також міститься інформація щодо банків, в яких введена тимчасова адміністрація та стосовно яких прийняте рішення про припинення або ліквідацію.

Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує.

**14. Веб-сайт Міністерства економіки України** - <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=cb0d055a-69f0-4087-8f41-30cc584c07d0&tag=RestrLitsenziatiYakiOtrimaliLitsenziiUSferiZovnishnoekonomichnoiDiialnosti>

Веб-сайт надає доступ до: реєстру ліцензіатів, які отримали ліцензії у сфері зовнішньоекономічної діяльності в яких указані назви юридичних осіб, номери ліцензій та дати їх видачі; переліку суб'єктів, які мають ліцензію з посередництва у працевлаштуванні за кордоном; реєстру виробників та розповсюджувачів програмного забезпечення. Сайт безкоштовний, реєстрації не потребує. Доцільно визначити основні його переваги та недоліки (рис. 2).



Рис. 2. Переваги та недоліки користування веб-сайтами розпорядників інформації

Джерело: сформовано автором

Агрегатором більшості відкритих веб-сайтів розпорядників є *Державне підприємство "Національні інформаційні системи" (ДП "НАІС")* засноване Міністерством юстиції України в травні 2015 року - <https://nais.gov.ua/about>

Агрегатор (від лат. *aggregatio* «накопичування») — той, хто збирає та групує об'єкти — агрегує у категорію вищого рівня. Агрегатор контенту (контент-агрегатор) – це програма або сервіс, яка збирає інформацію з різних каналів новин, сайтів, форумів і блогів в одне джерело [11].

ДП "НАІС" має головне підприємство та 22 регіональні філії в обласних центрах України. Підприємство працює на госпрозрахунковій основі. Головною метою його діяльності є технічне, технологічне забезпечення, створення та супроводження програмного забезпечення, ведення автоматизованих систем єдиних та державних реєстрів, що створюються відповідно до наказів Міністерства юстиції України, а також інших електронних баз даних, що створюються відповідно до законодавства України, надання доступу фізичним та юридичним особам до автоматизованих систем Єдиних та Державних реєстрів, забезпечення збереження, та захисту даних, що містяться в них.

*Національні недержавні веб-сайти.*

На сьогоднішній день в мережі інтернет функціонують близько 10 недержавних веб-сайтів, які надають користувачам доступ до відкритої інформації з сайтів державних організацій - розпорядників, виступаючи агрегаторами отриманого від них контенту. Найбільш відомими з них є наступні.



**1. Веб-сайт YouControl - <https://youcontrol.com.ua/>**

Веб-сайт є агрегатором контенту, що поєднує завантажені або підтягнуті з сайтів розпорядників відкриті дані, які виводяться в єдиний Інтерфейс користувача. Сайт позиціонується як аналітична система для комплексного, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. Працює протягом 9 років.

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 24.02.2022 року, керівником та одноосібним засновником ТОВ "Ю-Контрол", ЄДРПОУ 39407134, якому належить інтернет-ресурс є громадянин України Мільман Сергій Аркадійович. IP адреса сервера зареєстрована, за даними сервісу <https://who.is/>, в м. Сан-Франциско, США, інтернет-провайдер CloudFlare Inc.

За даними, викладеними на сайті, система формує повне досьє на кожен компанію України та фізичну особу-підприємця на основі понад 100 офіційних джерел даних, відстежує зміни в держреєстрах та візуалізує зв'язки між афілійованими особами. Функція моніторингу щоденно повідомляє про зміни, спираючись на дані з офіційних джерел. За даними сайту PR-CY [12] на вересень 2022 року, щоденно на сайт заходило близько 52 тисяч користувачів та здійснювалось 108 тисяч його переглядів. Доступ до даних, отриманих сайтом з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань безкоштовний, до розширеного та повного набору – платний. Веб-сайт працював весь період, починаючи з 24.02.2022 року, використовуючи завантажені набори інформації з Порталу відкритих даних, які були наявні на вказану дату. Закритими були лише точні адреси реєстрації засновників, бенефіціарних власників та фізичних осіб-підприємців.

**2. Веб-сайт «Clarity-project» (<https://clarity-project.info/edrs>)**

Веб-сайт є агрегатором контенту, що поєднує завантажені або підтягнуті з сайтів розпорядників відкриті дані, які виводяться в єдиний Інтерфейс користувача. Позиціонується як Система аналітики відкритих даних. За даними, розмішеними на сайті, вся інформація, до якої надається доступ отримується з відкритих державних джерел відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 року № 2939-VI [8]. Сайт працює протягом 5 років. Відповідно до ст. 10-1 цього закону, публічна інформація у формі відкритих даних — це публічна інформація у форматі, що дозволяє її автоматизоване оброблення електронними засобами, вільний та безоплатний доступ до неї, а також її подальше використання.

Власники веб-сайту не розкриваються. IP адреса сервера зареєстрована, за даними сервісу <https://who.is/>, в м. Сан-Франциско, США, інтернет-провайдер CloudFlare Inc. За даними, викладеними на сайті, основною метою ClarityProject є пошук за різними критеріями закупівель з використанням електронної системи ProZorro, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а представники бізнесу змагаються на торгах за можливість стати постачальником держави. Водночас, сайт надає доступ до інформації зі всіх сайтів відкритих даних та державних реєстрів, описаних вище. За даними сайту PR-CY [12], станом на вересень 2022 року щоденно на сайт заходило близько 27 тисяч користувачів та було здійснено близько 63 тисяч переглядів.

Доступ до даних безкоштовний. Веб-сайт працював весь період, починаючи з 24.02.2022 року, використовуючи завантажені набори інформації з Порталу відкритих даних. Закритими були лише точні адреси реєстрації засновників, бенефіціарних власників та фізичних осіб-підприємців.

**3. Веб-сайт «Опендатабот» - <https://opendatobot.ua>**

Веб-сайт є агрегатором контенту, що поєднує завантажені або підтягнуті з відкритих сайтів розпорядників дані, які виводяться в єдиний Інтерфейс користувача. За даними, розмішеними на сайті, всі матеріали на ньому розмішені на умовах ліцензії Creative Commons з авторством 4.0 Міжнародна [13]. Сайт позиціонується як сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. Сервіс має чат-боти в месенджерах Телеграм та Вайбер.

Сайт «Опендатабот» належить Ай-Ті Компанії 908, власником якої є громадянин України Іванкін Олексій Юрійович, м. Дніпро. З вересня 2015 року офіс компанії переїхав до Польщі. IP адреса сервера зареєстрована, за даними сервісу <https://who.is/>, в Україні. За інформацією сайту PR-CY [12], станом на вересень 2022 року щоденно на сайт заходило близько 71 тисяч користувачів та було здійснено близько 183 тисяч переглядів.

Доступ до більшості даних безкоштовний. Веб-сайт працював весь період, починаючи з 24.02.2022 року, використовуючи завантажені набори інформації з Порталу відкритих даних наявні на вказану дату. Закритими були лише точні адреси реєстрації засновників, бенефіціарних власників та фізичних осіб-підприємців.

**4. Веб-сайт VkursiPro - <https://vkursi.pro/>**

Веб-сайт є агрегатором контенту, що поєднує завантажені або підтягнуті з відкритих сайтів розпорядників дані, які виводяться в єдиний Інтерфейс користувача. Позиціонується як програмна продукція у вигляді інформаційно-аналітичного онлайн-сервісу, що містить функціонал та алгоритми для машинного аналізу бізнесових даних, моніторингу та візуалізації інформації з Державних реєстрів та іншої публічної інформації.

Сайт працює протягом 4 років належить ТОВ «Веб Дрім Технологі», ЄДРПОУ 41462280, м. Київ. Кінцевими бенефіціарами товариства є громадяни України Запека Вадим Віталійович, с. Чемер Козелецького району Чернігівської області та Гришук Андрій Якович, м. Хмельницький. Сервер розміщений в м. Амстердам, Нідерланди, інтернет-провайдер Microsoft Corporation. За даними сайту PR-CY [12], станом на вересень 2022 року щоденно на сайт заходило близько 16 тисяч користувачів та здійснено 26 тисяч переглядів.

Доступ до інформації з ЄРДР безкоштовний, але для отримання розширених даних потребує обов'язкового реєстрування. Пакети M, Data BI та Data BI XL є платними. Окремі дані надаються протягом декількох днів після замовлення.

Веб-сайт працював весь період, починаючи з 24.02.2022 року, використовуючи завантажені набори інформації з Порталу відкритих даних наявні на вказану дату.

##### **5. Веб-сайт Nomis - <https://nomis.com.ua/>**

Веб-сайт є агрегатором контенту, що поєднує завантажені або підтягнуті з відкритих сайтів розпорядників дані, які виводяться в єдиний Інтерфейс користувача. Сайт позиціонується як аналітична бізнес-платформа, на якій представлені всі юридичні особи України, зареєстровані на певну дату. Інформація про компанії постійно оновлюється з Єдиного державного реєстру юридичних осіб України, а також з інших відкритих джерел, і відображається на відповідній «Картці компанії». Інформація, що використовується для створення звітів про перевірку юридичних осіб є відкритою і загальнодоступною. Доступ до інформації та порядок користування нею передбачені чинним законодавством України. Сайт працює протягом 5 років і належить ТОВ "Українська Агенція Бізнес-Розвідки", ЄДРПОУ 40979910, м. Херсон. Його засновниками є громадяни України Бураковський Олександр Юрійович, м. Херсон та Коваленко Ірина Володимирівна (м. Херсон). Сервер розміщений в м. Мюнхен, ФРН, інтернет-провайдер Giga-Hosting GmbH. За даними сайту PR-CY [12], станом на вересень 2022 року щоденно на сайт заходило близько 5 тисяч користувачів та здійснено 9 тисяч переглядів.

Доступ до більшості даних безкоштовний. Платним є доступ до розділу «Фінанси» та «Юридичний аналіз, висновки і рекомендації».

Веб-сайт працював весь період, починаючи з 24.02.2022 року, використовуючи завантажені набори інформації з Порталу відкритих даних.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

*Вивчення та оцінка ділової репутації юридичних та фізичних осіб є важливим елементом функціонування суб'єктів господарювання, громадських об'єднань та формувань. Лише сукупність документально підтвердженої інформації щодо суб'єкта господарської діяльності, дає можливість зробити висновок про відповідність її господарської та професійної діяльності вимогам законодавства, а для фізичної особи - також про належний рівень професійних здібностей та управлінського досвіду. В інтересах дотримання вказаних критеріїв під час оцінки ділової репутації, основне значення мають джерела інформації, які використовуються для отримання даних про юридичних та фізичних осіб. Зрозуміло, що саме відкриті набори державних розпорядників даних є найбільш достовірними, актуальними та захищеними.*

При цьому слід враховувати, що основна частина інформації, якою користуються недержавні сайти була завантажена з Єдиного державного веб-порталу відкритих даних і знаходиться на серверах за межами України, що може ставити під сумнів ступінь її достовірності. *Водночас, недержавні сайти-агрегатори продовжували і продовжують, на момент підготовки цього дослідження, надавати послуги з доступу до інформації, вільний доступ до якої розпорядниками даних було припинено або обмежено.* Вказані обставини збільшили популярність недержавних сайтів на шкоду державним, але відображена на них інформація вже не є актуальною, виходячи з того, що оновлення наборів даних не здійснюється розпорядниками вже протягом 9 місяців.

#### **Література**

1. Коржевський І. І. Ділова репутація – виникнення, критерії оцінки, підстави вивчення, можливості та інструменти перевірки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1 (65), С. 76-83. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-76-83>
2. Соломанідіна Т. В., Резонтов С. М., Новік В. І. Ділова репутація як одно із важливіших стратегічних переваг компанії. *Управління персоналом*. 2005. № 5. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?379>.
3. Конкурентна розвідка. 2022. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0).
4. Жарков Я. М., Васильєв А. О. Наукові підходи щодо визначення суті розвідки з відкритих джерел. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2013. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_vsn\\_2013\\_30\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_vsn_2013_30_12).

5. Постанови Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 року № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>
6. Рекомендації для оприлюднення наборів відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/pages/835-rec-index>.
7. The Open Data Charter. URL: <https://www.huffingtonpost.com/joel-gurin/the-open-data-charter-a-r-b-8391470.html>.
8. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 №2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
9. Інтерфейс користувача. 2022. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%84%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87%D0%B0>.
10. Інформаційна система. 2022. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0>.
11. Агрегатор. 2022. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80>.
12. Портал вебмайстрів PR-CY. URL: <https://pr-cy.ru/>.
13. Creative Commons. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Creative\\_Commons](https://uk.wikipedia.org/wiki/Creative_Commons).

### References

1. Korzhevskiy, I. I. (2022), "Business reputation - emergence, evaluation criteria, grounds for study, opportunities and tools for verification", *Scientific notes of the University "KROK"*. №1 (65), pp. 76-83. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-76-83>.
2. Business reputation as one of the most important strategic advantages of the company. *Personnel management*. 2005. No. 5. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?379>.
3. Competitive intelligence. 2022. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0>.
4. Zharkov, Y. M. and Vasiliev, A. O. (2013), "Scientific approaches to determining the essence of intelligence from open sources", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Military Specialized Sciences*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_vsn\\_2013\\_30\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_vsn_2013_30_12).
5. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 21.10.2015 No. 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>.
6. Recommendations for publishing open data sets. URL: <https://data.gov.ua/pages/835-rec-index>.
7. The Open Data Charter. URL: <https://www.huffingtonpost.com/joel-gurin/the-open-data-charter-a-r-b-8391470.html>.
8. On access to public information: Law of Ukraine of January 13, 2011 №2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
10. Information system. 2022. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0>.
11. Aggregator. 2022. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80>.
12. PR-CY Webmaster Portal. URL: <https://pr-cy.ru/>.
13. Creative Commons. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Creative\\_Commons](https://uk.wikipedia.org/wiki/Creative_Commons).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-56>

УДК 657

**Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ**

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8830-1398>

e-mail: [viktor\\_lopatovskiy@khmnu.edu.ua](mailto:viktor_lopatovskiy@khmnu.edu.ua)

**Людмила БОГАТЧИК**

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0659-057X>

e-mail: [bohatchykla@khmnu.edu.ua](mailto:bohatchykla@khmnu.edu.ua)

**Оксана НІМЧУК**

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2901-3249>

e-mail: [nemchuk@ukr.net](mailto:nemchuk@ukr.net)

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ОПЕРАЦІЙ З ДАВАЛЬНИЦЬКОЮ СИРОВИНОЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Визначено відмінні переваги організації взаємовідносин з контрагентами на давальницьких умовах. Розглянуто підходи вітчизняних науковців до тлумачення понять «давальницька сировина», «операції з давальницькою сировиною»; сформовано критерії визнання таких операцій. Узагальнено мотиви участі в давальницьких схемах як для підприємства – власника сировини, так і для суб'єкта господарювання, яке здійснює її переробку. Розглянуто найбільш поширені форми розрахунків за виконані роботи з переробки давальницької сировини. Доведено, що організацію відносин за давальницькими схемами варто розглядати лише у взаємозв'язку з іншими, перш за все, ресурсними стратегіями розвитку суб'єкта господарювання.*

*Ключові слова:* давальницька сировина, операції з давальницької сировини, мотиви здійснення давальницьких операцій, організація обліку операцій з давальницькою сировиною.

Victor LOPATOVSKIY, Liudmyla BOHATCHYK, Oksana NIMCHUK

Khmelnytsky National University

## FEATURES OF THE ORGANIZATION OF THE ACCOUNTING OF OPERATIONS WITH SUPPLIED RAW MATERIALS IN THE RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

*The distinct advantages of the organization of relations with counterparties on the terms of the contract have been identified. The approaches of domestic scientists to the interpretation of the concepts "customer-owned raw materials", "operations with customer-owned raw materials" are considered; criteria for recognition of such operations have been formed. Motives for participation in donor schemes are summarized both for the enterprise that owns the raw material and for the business entity that processes it. The most common forms of payments for the completed works on the processing of raw materials are considered. It has been proven that the organization of relations according to giving schemes should be considered only in connection with other, first of all, resource development strategies of the economic entity.*

*It was concluded that the difficulty of carrying out operations with raw materials given at the enterprise lies, first of all, in the need to correctly reflect in the accounting the procedure for recognizing the right of ownership of the transferred raw materials and the products made from them. Solving these issues requires the business entity to properly organize the analytical accounting system and more flexible control over compliance with contract requirements. It has been established that the distinct advantages possessed by operations for processing raw materials on pre-contractual terms are able to turn this type of relationship into a flexible management tool at all stages of the production and sales cycle - from the selection of conditions and methods of receiving raw materials, to the substantiation of the most convenient forms of mutual settlements. The diversity of the implementation of davalnytny schemes makes it possible to use them in various spheres of the economy, and the presence of an appropriate system of regulatory support allows to transfer the activity of using davalnytny raw materials from the national to the international level.*

*Key words:* customer-owned raw materials, operations with customer-owned raw materials, motives for conducting operations, organization of accounting for operations with raw materials.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В сучасних умовах господарювання більшість промислових підприємств не мають змоги самостійно створити належні умови для ефективного виробництва необхідної кількості товарів і послуг. Це пов'язано, перш за все, з тим, що при наявних значних виробничих потужностях у суб'єктів господарювання може бути відсутня достатня величина оборотних коштів, потрібна для придбання сировини. З іншої сторони, володіння матеріальними ресурсами не завжди супроводжується можливістю їх ефективного переробки. На нашу думку, використання давальницьких схем організації взаємовідносин з постачальниками дозволяє успішно подолати розглянуті бар'єри, та створює нові умови для розвитку підприємницьких здібностей.

Без сумніву, організація діяльності на давальницьких умовах не лише позитивно вирішує проблему нестачі коштів та пошуку нових ринків збуту сировини (у тому числі й за кордоном), але й за рахунок ефекту масштабу сприяє зниженню витрат на виробництво продукції, забезпечує розширення економічних зв'язків, а також дозволяє перетворити низько ліквідну сировину в більш ліквідну готову продукцію. Відмінність проведення операцій з давальницькою сировиною полягає в тому, що суб'єкт господарювання, реалізуючи процес передачі матеріалів на переробку, зберігає за собою виключне право власності як на сировину, так і на отриману після переробки готову продукцію, що потребує належної системи документообігу і в постачальника, і у виробника. З правової точки зору операції із запасами, які суб'єкт господарювання передає згідно договору іншій стороні з метою переробки, обробки чи іншого виду доопрацювання, за своїм змістом відносяться до підрядних робіт і, відповідно, підпадають під регулювання Цивільного кодексу України.

Незважаючи на складність організації проведення операцій з давальницькою сировиною, що обумовлене необхідністю додаткових важелів перевірки на етапі передачі продукції, особливостей відображення її на позабалансових рахунках в обліку (у виробника), контролю порядку формування собівартості виготовленої продукції та повернення її власнику, як показує практика, даний вид взаємовідносин з постачальниками набуває все більшої популярності серед вітчизняних підприємств.

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

Окремі питання організації обліку операцій з давальницькою сировиною були порушені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, для цілей дослідження проаналізовано роботи [1-14]. Їх вивчення засвідчило широкий спектр розглянутих питань, які охоплюють як облікові, так і правові та організаційні основи у сфері формування взаємовідносин за давальницькими схемами. Наприклад, Бутинець Ф. [1], Дяків Р. [2] та Осницька Н. [3] зосередили свою увагу на вивченні сутності поняття «давальницька сировина» та визначенні відмінних ознак економічної категорії, що на думку науковців, дозволить уникнути в подальшому т.зв. підміни понять, тобто перенесення ознак одного терміну на інший і, відповідно, хибного тлумачення інших споріднених термінів. Інші дослідники, серед яких відмітимо Білинську Н. [5], Богомазову К. [6], Іваненку В. [7], Єдинак Т. [8] та Кіляр О. [9], відійшли від морфологічного аналізу сутності давальницької сировини, та зосередили увагу на вивченні змісту категорії «операції з давальницькою сировиною», мотивуючи свій підхід необхідністю зосередження уваги саме на обліковій складовій процесу переробки продукції на давальницьких умовах, що дозволить встановити чіткі межі відповідальності кожної зі сторін при виконанні умов контракту.

Ряд науковців, до яких варто віднести Коць І. [10] та Гордополова В. [11] вважають, що в основі прийняття управлінських рішень лежать мотиви, які спонукають менеджерів до активних дій у тій чи іншій сфері. Виходячи з обумовленого, дослідники зосереджують увагу на вивченні мотивів участі кожної з сторін в давальницьких схемах, і відповідно, на оцінці вигод від здійснення таких операцій.

Загалом спостерігаємо відмінність проведених досліджень у сфері вивчення операцій з давальницькою сировиною, що пов'язано не лише з оцінкою підходів до тлумачення понять «давальницька сировина», «операції з давальницькою сировиною» та ін., аналізом складових організації обліку давальницьких операцій, але й аналізом організаційних основ у сфері формування взаємовідносин за давальницькими схемами. Водночас, як показує практика, питання переробки сировини на давальницьких засадах потребують використання сучасних підходів до організації управління виробництвом і, відповідно, внесення коректив в стратегію управління суб'єктом господарювання в цілому. Виходячи з обумовленого, незважаючи на глибину проведених наукових пошуків, на нашу думку, більш детального вивчення потребують питання організації обліку операцій з давальницькою сировиною як складової системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є аналіз особливостей організації обліку операцій з давальницькою сировиною в системі управління ресурсним потенціалом підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Активне запровадження давальницьких схем у практиці промислових підприємств зумовили підвищений інтерес серед вітчизняних науковців щодо вивчення додаткових можливостей їх використання. Аналіз робіт з проблематики дослідження показує, що найчастіше дискусії вчених виникають за рахунок відмінностей у тлумаченні терміну «давальницька сировина». Наприклад, Бутинець Ф.Ф. до давальницької відносить «сировину, яку передають на переробку, у тому числі й в іншу країну, задля виготовлення готової продукції. При цьому витрати на переробку оплачує замовник» [1]. Подібної думки у своєму визначенні дотримується і Дяків Р., відмічаючи, що давальницькою є «сировина особи (фізичної, юридичної), власник якої є одночасно і замовником на виготовлення товару з цієї сировини іншою особою – товаровиробником, і також власником готового товару (продукту)» [2]. Натомість Осницька Н.А. у своєму визначенні пропонує більш деталізований склад давальницької сировини та відмічає виняткову власність замовника на продукт

переробки: «давальницькою є сировина, матеріали, комплектуючі вироби, напівфабрикати, енергоносії, передані для переробки товари, які є власністю одного суб'єкта господарювання (замовника) та передаються ним на договірній основі іншому суб'єкту господарювання (виробнику, переробнику) з метою виробництва готової продукції за встановлену оплату згідно договору з її подальшим поверненням замовнику» [3].

Для цілей бухгалтерського обліку використовують визначення, наведене у пп. 14.1.41 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України, відповідно до якого «давальницька сировина – це сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, енергоносії, що є власністю одного суб'єкта господарювання (замовника) і передаються іншому суб'єкту господарювання (виробнику) для виробництва готової продукції, з подальшим переданням або поверненням такої продукції або її частин їх власникові або за його дорученням іншій особі» [4].

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що на відміну від інших видів матеріальних ресурсів, відмінними ознаками давальницької сировини є, по-перше, належність замовникові виключного права власності як на сировину, передану для переробки, так і на готову продукцію, що з неї виготовлена; по-друге, виробником за визначену плату надаються виключно послуги з переробки. Обумовлене актуалізує необхідність дослідження сутності операцій з давальницькою сировиною. Як показано у таблиці 1, трактування економічного змісту поняття «операції з давальницькою сировиною» також перебувало у колі досліджень вітчизняних науковців.

Таблиця 1

### Підходи науковців щодо трактування економічного змісту поняття «операції з давальницькою сировиною»

Автор	Визначення, джерело
Білинська Н. Є.	«Суть операцій з перероблення давальницької сировини полягає у тому, що власник сировини – замовник – має намір виготовити продукцію зі своєї сировини» [5]
Богомазова К. К.	«Операції по переробці давальницької сировини включають переробку, обробку й технологічну доробку деяких видів сировини» [6]
Іваненко В. О.	«Сутність операцій з давальницькою сировиною полягає в тому, що одне підприємство закуповує сировину і передає її іншому підприємству для виготовлення за винагороду певного виду продукції шляхом переробки (обробки, збагачення чи використання) переданої сировини (незалежно від кількості замовників та виконавців, а також кількості операцій з переробки цієї сировини)» [7]
Єдинак Т. С.	«Операції з давальницькою сировиною – це специфічний вид зустрічної торгівлі, що передбачає кооперування дій замовника переробки та виконавця, причиною чого є міжнародний поділ праці та розвиток міжнародної конкуренції» [8]
Кіляр О. Р.	«Сутність операцій з давальницькою сировиною полягає в тому, що давальницька сировина на всіх етапах переробки та продукти її переробки є власністю замовника; виконавець лише здійснює переробку даної сировини за відповідну плату; в операціях з давальницькою сировиною можливе використання різних форм розрахунків між замовником та виконавцем; під час здійснення операцій давальницька сировина повністю споживається; використовується давальницька сировина лише у виробничому процесі» [9]
Осницька Н. А.	«Операція з давальницькою сировиною – це операція з попередньої поставки сировини для її наступного перероблення (оброблення, комплектування, збагачення чи використання) на готову продукцію за відповідну плату, незалежно від кількості виконавців, а також етапів (операцій з перероблення цієї сировини) за умови, якщо вартість давальницької сировини на кожному етапі переробки становить не менш як 20 відсотків загальної вартості готової продукції» [3]

Аналіз наведених у таблиці 1 визначень дозволяє зробити висновок, що всі вони, по-перше, враховують правову основу здійснення давальницьких операцій, по-друге, ґрунтовно розкривають зміст та функціональну сутність давальницької сировини; і відрізняються лише ступенем деталізації кожної із складових. Проте для цілей бухгалтерського обліку оперуватимемо визначенням, яке наведене у пп. 14.1.134 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України: «операція з давальницькою сировиною – операція з переробки (обробки, збагачення чи використання) давальницької сировини (незалежно від кількості замовників і виконавців, а також етапів (операцій)) з метою одержання готової продукції за відповідну плату. До операцій з давальницькою сировиною належать операції, в яких сировина замовника на конкретному етапі її переробки становить не менш як 20 відсотків загальної вартості готової продукції» [4].

Наявність правового підґрунтя здійснення операцій з давальницькою сировиною дозволяє обліковцю встановити чіткі критерії визнання таких операцій (рис. 1, побудовано за [4]).

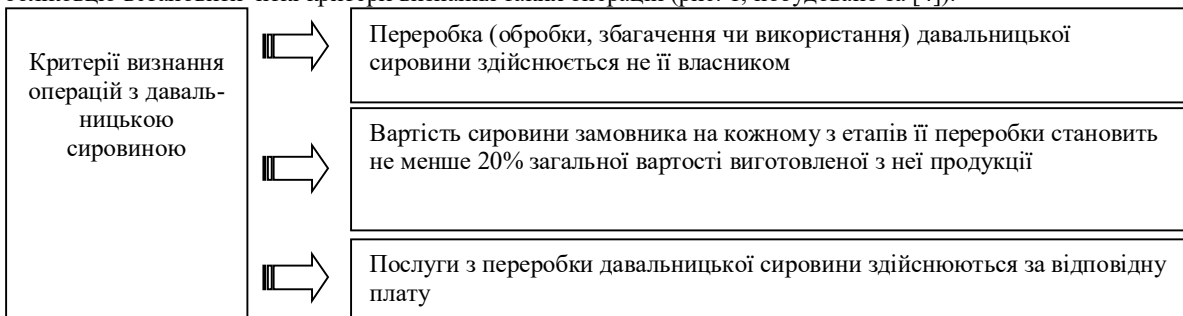


Рис. 1. Критерії визнання операцій з давальницькою сировиною відповідно до Податкового кодексу України

Головними учасниками операцій з давальницькою сировиною є:

- замовник – ним виступає суб'єкт підприємницької діяльності, який передає сировину на давальницьких умовах для виготовлення з неї продукції;
- виконавець – це суб'єкт господарювання, функції якого полягають в переробці давальницької сировини.

Варто пам'ятати, що саме замовнику належить право власності на давальницьку сировину на кожному з етапів її обробки, а також і на виготовлену з неї продукцію. При цьому замовником може бути суб'єкт підприємницької діяльності незалежно від його організаційно-правової форми власності, головне, щоб він був здатен забезпечити безперервність поставок сировини виконавцю. Прибуток замовника за давальницькими операціями формується за рахунок різниці, з однієї сторони, вартості переданої згідно договору готової продукції та, з іншої, вартості сировини і послуг з переробки.

Розглядаючи організаційні основи у сфері формування взаємовідносин за давальницькими схемами, варто звернути увагу на вивченні мотивів здійснення таких операцій. У працях вітчизняних науковців спостерігаємо відмінні підходи щодо їх групування та аналізу. Наприклад, у роботі Коць І. І. [10] запропоновано всі мотиви здійснення давальницьких операцій структурувати в розрізі наступних груп: виробничі, сировинно-матеріальні, майнові, фінансові, соціально-кадрові, маркетингові, логістично-територіальні, зовнішньоекономічні. Гордополов В. Ю. [11], провівши критичний аналіз праць науковців з цієї проблематики, дійшов висновку, що переважна більшість дослідників до мотивів участі в давальницьких схемах відносять:

- для підприємства, який здійснює переробку сировини, – прагнення завантаження вільних виробничих потужностей, нестача власних сировинних ресурсів, недоступність кредитних ресурсів, забезпечення достатнього рівня платоспроможності, спроба недопущення припинення виробництва, прагнення збереження кваліфікованого персоналу;

- у підприємства – власника сировини переважаючими мотивами є бажання зменшення собівартості продукції за рахунок ефекту масштабу виробництва у підприємства, що проводить переробку, відсутність спеціалізованих технологій обробки, недостатність власних виробничих потужностей при наявності постійно зростаючого попиту на продукцію.

На рис. 2 наведено узагальнені результати групування мотивів здійснення операцій з давальницькою сировиною в розрізі головних учасників взаємодії.

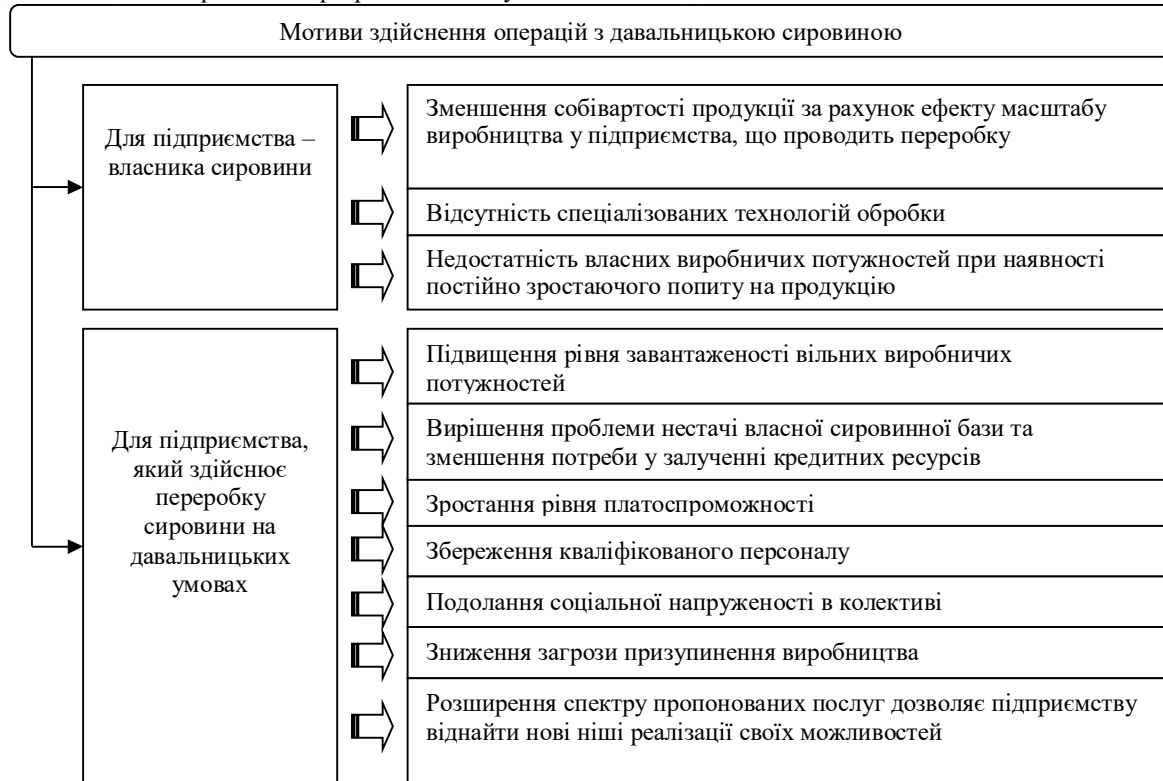


Рис. 2. Мотиви здійснення операцій з давальницькою сировиною

При здійсненні господарських операцій за давальницькими схемами регулювання системи взаємовідносин між замовником та виконавцем проводиться шляхом укладення договорів на переробку (обробку, збагачення чи використання) давальницької сировини. Відмітимо, що за своєю сутністю операції

із запасами, які один суб'єкт підприємницької діяльності передає іншому для обробки чи доопрацювання, відносять до підрядних робіт, та регламентуються главою 61 Цивільного кодексу України [12].

Важливим аспектом організації обліку операцій за давальницькими схемами є визначення форм розрахунків за надані послуги з переробки давальницької сировини. Наприклад, Урусова З. П., Патенко І. В. у своїй роботі [13] відмічають, що розрахунки із виконавцем за переробку давальницької сировини можуть бути здійснені одним із нижче перерахованих способів:

- виключно грошовими коштами (зазвичай використовується, коли у замовника існує значний попит на продукцію, що обумовлене як правило ненасиченими існуючими або появою нових ринків збуту);
- частиною давальницької сировини (за цієї умови у договорі чітко зазначається відсоток сировини, який переробник отримує у якості плати за надані послуги);
- частиною готової продукції (в цьому випадку договір також повинен обов'язково регламентувати спосіб розрахунку отриманої з давальницької сировини продукції та можливі коригування оплати у випадку недосягнення встановлених показників);
- комбіновано (поєднання двох чи всіх трьох перерахованих показників).

Загалом на підприємствах при проведенні розрахункових операцій з давальницької сировини можливе застосування різних форм та систем оплати, які Фостолович В.А., Ковальчук І.В., Гловюк А.С. у роботі [14] було згруповано та представлено схематично на рис. 3.

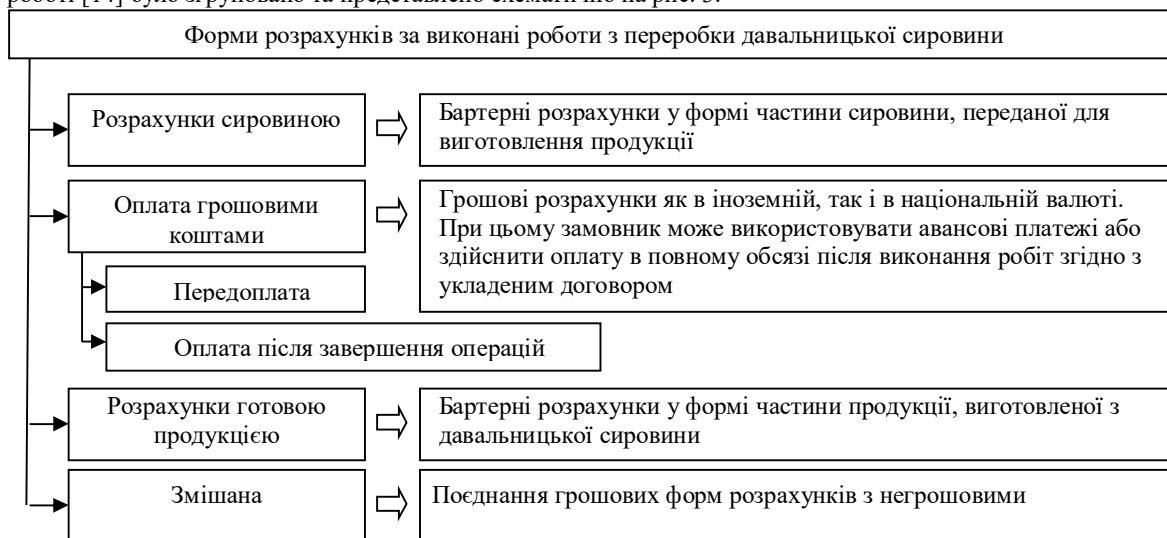


Рис. 3. Форми розрахунків за виконані роботи з переробки давальницької сировини

Варто звернути увагу, що за умови, якщо договором на переробку давальницької сировини передбачена інша, ніж грошова, форма розрахунків, то перед суб'єктами господарювання постає питання щодо обґрунтування методів оцінки переданої сировини та / чи матеріалів у якості плати на надані послуги. Вважаємо, ці питання обов'язково повинні бути обґрунтовані у договорі. Загалом, як показують дослідження, до факторів, які впливають на вибір форми розрахунків замовника з виконавцем, можна віднести:

- наявність власних оборотних засобів на переробному підприємстві. Без сумніву, підприємства, які надають послуги з переробки сировини на давальницьких умовах, при виникненні певних обставин не мають достатньої кількості оборотних засобів для закупівлі власної сировини, та розуміють, що використання позик на її придбання в кінцевому випадку призводить до подорожчання готової продукції. Давальницька сировина передається для переробки без передачі права власності, що дає змогу суб'єкту господарювання продовжувати працювати в існуючих умовах та отримувати додаткове джерело прибутку саме від надання послуг з переробки сировини. У випадку, якщо розглянутий фактор є пріоритетним при виборі форми розрахунків на підприємстві, рекомендуємо суб'єкту господарювання обрати виключно грошову форму розрахунків;

- наявність недовантажених виробничих потужностей. Зазвичай така ситуація виникає, коли підприємство не може на даному етапі у повній мірі забезпечити збут своєї продукції, проте не хоче зменшувати наявні виробничі фонди. За цих умов суб'єкту господарювання також рекомендуємо використовувати лише грошові форми розрахунків при підписанні договорів на переробку давальницької сировини. Проте можлива й інша ситуація, коли у підприємства виникає брак матеріальних ресурсів, що обумовлено, наприклад, встановленими обмеженнями на її виробництво, ввезення з-за кордону тощо. В цьому випадку суб'єкт господарювання може обрати варіант змішаної форми оплати, тобто коли розрахунок за надані послуги з переробки частково буде здійснений сировиною чи готовою продукцією;



– відсутність якісної сировини для переробки. За цієї умови сировина, яка є в наявності для закупівлі, може не завжди задовольняти вимоги та стандарти, або не відповідати технології переробки досліджуваного підприємства. Застосування давальницьких схем у цьому випадку дозволяє суб'єктам господарювання завантажити переробні потужності сировиною належної якості, а у випадку застосування змішаної форми оплати (коли грошові кошти комбінуються з частиною готової продукції) – ще й не втратити існуючі ринки збуту;

– забезпечення валютних надходжень та можливість виходу для підприємств на міжнародний ринок. Дійсно, деякі з переробних підприємств використовують давальницькі схеми як спосіб налагодження міжнародної співпраці. В цьому випадку суб'єктам господарювання легше набути досвіду роботи за міжнародними стандартами при роботі з іноземним постачальником давальницької сировини, а після закінчення дії договору в них є змога продовжити працювати за цими стандартами. За цих умов підприємствам рекомендуємо обрати змішану форму розрахунків з іноземним постачальником.

Крім того, необхідно наголосити, що обрана форма взаєморозрахунків з постачальником давальницької сировини створює ряд обмежень для суб'єктів господарювання, які перебувають на спрощеній системі оподаткування. Так, відповідно до п. 291.6 Податкового кодексу України [4], платники єдиного податку 1-3 груп здійснюють розрахунки за відвантажені товари (виконані роботи, надані послуги) лише у грошовій формі, тобто з такими постачальниками давальницької сировини неможливий розрахунок сировиною чи готовою продукцією, а також застосування змішаної форми розрахунків.

В цілому, вважаємо, для більш активного впровадження операцій із давальницькою сировиною в практику господарювання вітчизняних підприємств потрібно змінити підхід до діючої системи управління, впровадивши її інтегровану модель. Важливим елементом нової системи управління повинна стати проактивна модель внутрішнього аудиту, яка є джерелом отримання оперативної достовірної інформації про фактичний стан підприємства. Інформація, яка отримується за результатами здійснення внутрішнього аудиту операцій з давальницькою сировиною, стане основою для прийняття відповідних управлінських рішень, що спрямовані на більш швидку адаптацію виробничих потужностей до вимог ринку. Вважаємо, реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості інформації, а також дозволить покращити ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання в цілому.

Загальний механізм реалізації сучасної системи управління операціями із давальницькою сировиною схематично представлено на рисунку 4 [14].



Рис. 4. Механізм реалізації сучасної системи управління операціями із давальницькою сировиною

Як бачимо, застосування науково обґрунтованого підходу до управління операціями з давальницькою сировиною на переробному підприємстві дозволить забезпечити позитивний економічний результат кожній із сторін договору та соціально-економічній системі в цілому: замовник – отримує дешевшу робочу силу, забезпечує економію на створенні виробничих потужностей, як наслідок, формує порівняно нижчу собівартість готового продукту; виробник має змогу покращити рівень завантаженості вільних виробничих потужностей, зберегти робочі місця, вирішити проблему нестачі фінансових ресурсів

при закупівлі сировини; в соціально-економічній системі спостерігаємо збільшення податкових надходжень, зниження рівня безробіття.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Загалом, проведені дослідження показали, що складність здійснення операцій з давальницькою сировиною на підприємстві полягає, перш за все, в необхідності правильного відображення в обліку порядку визнання права власності на передану сировину та виготовлену з неї продукцію. Вирішення цих питань потребує від суб'єкта господарювання належної організації системи аналітичного обліку та більш гнучкого контролю за дотриманням вимог договорів. Цього досягнути можна лише шляхом постійного моніторингу нормативно-правових документів, які регламентують порядок організації та ведення обліку давальницьких операцій.

Попри простоту реалізації давальницьких схем власне економічний процес виробничих відносин є складним, він базується на застосуванні принципів ринкової економіки, перебуває під дією як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. Саме тому організацію відносин за давальницькими схемами варто розглядати лише у взаємозв'язку з іншими, перш за все, ресурсними стратегіями розвитку суб'єкта господарювання. Відмінні переваги, якими володіють операції з переробки сировини на давальницьких умовах, здатні перетворити цей вид взаємовідносин на гнучкий інструмент управління на всіх етапах виробничо-збутового циклу – від вибору умов та способів надходження сировини, до обґрунтування найбільш зручних форм взаєморозрахунків. Різноманітність впровадження давальницьких схем роблять можливим їх застосування у різних сферах економіки, а наявність належної системи нормативного забезпечення – дозволяє перенести діяльність з використання давальницької сировини з національного на міжнародний рівень.

### Література

1. Бухгалтерський словник / Ф. Ф. Бутинець, Н. Г. Виговська, С. В. Івахненко та ін. ; за ред. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир, 2001. – 224 с.
2. Граковський Ю. Операції з давальницькою сировиною [Електронний ресурс] // Вісник. Офіційно про податки. – 2017. – № 30 (934). – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005443-operatsiyi-z-davalnitskoyu-sirovinoyu-1> (дата звернення: 18.11.2021).
3. Осницька Н. А. Підходи до трактування ключових понять щодо операцій із давальницькою сировиною в економічній літературі // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2(56). – С. 155–159.
4. Податковий Кодекс України [Електронний ресурс] : кодекс ( № 2755-VI) : [прийнято Верховною Радою України 02.12.2010] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 19.11.2021).
5. Білинська Н. Є. Позабалансовий облік операцій з давальницькою сировиною у виробника // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 151-158.
6. Богомазова К. К. Сутність операцій з давальницькою сировиною та їх значення [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2013. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2182> (дата звернення: 25.11.2021).
7. Іваненко В. О. Особливості бухгалтерського обліку робіт з переробки давальницької сировини // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2012. – Вип. 9(1). – С. 437–446.
8. Єдинак Т. С. Державне регулювання та контроль операцій з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічній діяльності : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управл.: спец. 25.00.02 – механізми державного управління / Т. С. Єдинак. Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління». – Запоріжжя, 2007. – 23 с/
9. Кіляр О. Р. Облік і аналіз операцій з давальницькою сировиною : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз і аудит / О. Р. Кіляр. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». – Київ, 2008. – 18 с.
10. Коць І. І. Управління толінговими операціями на підприємствах : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І. І. Коць ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2017. – 269 с.
11. Гордолопов В. Ю. Толінгові операції як об'єкт бухгалтерського обліку: економічний зміст та значення в сучасних умовах господарювання // Ефективна економіка. – 2018. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6919> (дата звернення: 16.12.2021).
12. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] : кодекс ( № 435-IV) : [прийнято Верховною Радою України 16.03.2001] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2021).

13. Урусова З. П., Патенко І. В. Особливості обліку операцій із давальницькою сировиною на промислових підприємствах // Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. – 2018. – Випуск № 19. – С. 1382–1387.
14. Фостолович В. А., Ковальчук І. В., Гловіук А. С. Сучасний підхід до системи управління операцій з давальницькою сировиною у сфері ЗЕД // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 5. – С. 27-34.

### References

1. Bukhhalterskyi slovnyk / F. F. Butynets, N. H. Vyhovska, S. V. Ivakhnenkov ta in. ; za red. F. F. Butyntsia. – Zhytomyr, 2001. – 224 s.
2. Hrakovskyi Yu. Operatsii z davalnytskoiu syrovynoiu [Elektronnyi resurs] // Visnyk. Ofitsiino pro podatky. – 2017. – № 30 (934). – Rezhym dostupu: <http://www.visnyk.com.ua/uk/publication/100005443-operatsiyi-z-davalnytskoiu-syrovynoiu-1> (data zvernennia: 18.11.2021).
3. Osnytska N. A. Pidkhydy do traktuvannia kliuchovykh poniat shchodo operatsii iz davalnytskoiu syrovynoiu v ekonomichnii literaturi // Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2011. – № 2(56). – С. 155–159.
4. Podatkovi Kodeks Ukrainy [Elektronnyi resurs] : kodeks ( № 2755-VI ) : [pryiniato Verkhovnoi Radoiu Ukrainy 02.12.2010] / Ofitsiinyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Rezhym dostupu: <http://www.rada.gov.ua> (data zvernennia: 19.11.2021).
5. Bilynska N. Ye. Pozabalansovi oblik operatsii z davalnytskoiu syrovynoiu u vyrobnyka // Naukovi visnyk NLTU Ukrainy : zb. nauk.-tekhn. prats. – Lviv : RVV NLTU Ukrainy. – 2011. – Vyp. 21.7. – С. 151-158.
6. Bohomazova K. K. Sutnist operatsii z davalnytskoiu syrovynoiu ta yikh znachennia [Elektronnyi resurs] // Efektyvna ekonomika. – 2013. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2182> (data zvernennia: 25.11.2021).
7. Ivanenko V. O. Osoblyvosti bukhhalterskoho obliku robot z pererobky davalnytskoi syrovyny // Ekonomichni nauky. Ceriia: Oblik i finansy. – 2012. – Vyp. 9(1). – С. 437–446.
8. Iedyak T. S. Derzhavne rehuliuвання та kontrol operatsii z davalnytskoiu syrovynoiu u zovnishnoekonomichnii diialnosti : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upravl.: spets. 25.00.02 – mekhanizmy derzhavnogo upravlinnia / T. S. Yedyak. Humanitarnyi universytet «Zaporizkyi instytut derzhavnogo ta munitsypalnogo upravlinnia». – Zaporizhzhia, 2007. – 23 s/
9. Kiliar O. R. Oblik i analiz operatsii z davalnytskoiu syrovynoiu : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.09 – bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt / O. R. Kiliar. DVNZ «Kyivskyi natsionalnyi ekonomichni universytet im. Vadyma Hetmana». – Kyiv, 2008. – 18 s.
10. Kots I. I. Upravlinnia tolinhovymi operatsiiamy na pidpriemstvakh : dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk : 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) / I. I. Kots ; Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Natsionalnyi universytet «Lvivska politehnika». – Lviv, 2017. – 269 s.
11. Hordopolov V. Yu. Tolinhovi operatsii yak ob'iekt bukhhalterskoho obliku: ekonomichni zmist ta znachennia v suchasnykh umovakh hospodariuvannia // Efektyvna ekonomika. – 2018. – № 11. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6919> (data zvernennia: 16.12.2021).
12. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Elektronnyi resurs] : kodeks ( № 435-IV ) : [pryiniato Verkhovnoi Radoiu Ukrainy 16.03.2001] / Ofitsiinyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Rezhym dostupu: <http://www.rada.gov.ua> (data zvernennia: 20.11.2021).
13. Urusova Z. P., Patenko I. V. Osoblyvosti obliku operatsii iz davalnytskoiu syrovynoiu na promyslovykh pidpriemstvakh // Bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt. – 2018. – Випуск № 19. – С. 1382–1387.
14. Fostolovych V. A., Kovalchuk I. V., Hloviuk A. S. Suchasnyi pidkhid do systemy upravlinnia operatsii z davalnytskoiu syrovynoiu u sferi ZED // Ekonomika. Finansy. Pravo. – 2017. – № 5. – С. 27-34.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57>

УДК 339.54

Ольга НІКОЛАЙЧУК

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського  
<https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>

Генадій ЛАВРОНЕНКО

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського  
<https://orcid.org/0009-0008-7444-9050>

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТОРГІВЛІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті висвітлено теоретичний аспект сталого розвитку торгівлі. Виявлено, що розвиток торгівлі шляхом більш раціонального та ефективного використання ресурсів, зростання виробництва, збільшення доходів та інвестицій призводить до економічного зростання та зайнятості населення. Визначено, що сталий розвиток торгівлі України закладається у положеннях торговельних угод між Україною та іншими країнами, союзами країн. Розглянуто особливості угоди СОТ стосовно сталого розвитку торгівлі. Проаналізовано положення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у напрямку розвитку торговельної політики з огляду на сталий розвиток. Зазначено, що торгівля має ключове значення для досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Виокремлено роль та особливості торгівлі в досягненні Цілей сталого розвитку.*

*Ключові слова: торгівля, торговельна політика, сталий розвиток, управління, угода.*

Olha NIKOLAICHUK, Hennadii LAVRONENKO

Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRADE: A THEORETICAL PERSPECTIVE

*The article highlights the theoretical aspect of sustainable trade development. It is found that trade development through more rational and efficient use of resources, production growth, increased income and investment leads to economic growth and employment. It is found that the sustainability of domestic trade is reflected primarily in its impact on human development. It is determined that the sustainable development of Ukraine's trade is laid down in the provisions of trade agreements between Ukraine and other countries and unions of countries. The author analyzes the features of the WTO agreement on sustainable trade development. The article analyzes the provisions of the EU-Ukraine Association Agreement in the area of trade policy development with regard to sustainable development. It is noted that trade is key to achieving the UN Sustainable Development Goals. It is found that the main direction of implementation of socio-economic management methods for sustainable trade development is performance management, which enhances the social orientation of management through the effect of activity and creates a system of motivation and incentives for labor. It has been found that trade is also important for social integration, which, along with the economy and the environment, is one of the three pillars of sustainable development. In Ukraine, environmental and sustainable development issues are poorly integrated into the process of formulating and implementing public policy, including trade policy. Therefore, environmental protection and sustainable development should be clearly enshrined in trade policy. The presence of environmental factors in a trade agreement cannot depend solely on the policies and approaches of the other party.*

*Keywords: trade, trade policy, sustainable development, governance, agreement.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Однією з найважливіших сфер сучасної економіки України є торгівля. Ця сфера економічної діяльності підтримує вітчизняного товаровиробника, покриває імпорту частину бюджету, задовольняє попит і сприяє підвищенню рівня життя населення та суспільного добробуту, а також сприяє розвитку інвестиційних процесів шляхом забезпечення зайнятості населення через створення нових робочих місць. Ключова роль торгівлі в національній економіці дає змогу досліджувати питання щодо встановлення стратегічних пріоритетів забезпечення сталого розвитку. Торгівля є інструментом покращення добробуту та розвитку людей, але все частіше використовується для досягнення ширшого екологічного та соціального розвитку.

Економіко-соціальний та екологічний розвиток у всьому світі багато в чому залежить від подальшого розширення торгівлі, адже всебічний розвиток справедливої та взаємовигідної торгівлі закладає добру основу для побудови відносин між країнами, сприяє зміцненню атмосфери миру та взаємної довіри та розуміння між країнами, а також сприяє підвищенню рівня життя населення. Це також допомагає забезпечити економічний розвиток кожної країни.

Також торгівля відіграє важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку, оскільки дає країнам доступ до нових ринків та нових інвестицій, сприяючи економічному зростанню, покращенню рівня життя та сталому розвитку.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання сталого розвитку торгівлі є предметом досліджень багатьох вчених, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку проводять Школенко О. Б. [1], Терещенко Е. Ю. [1], Стояненко І. В. [1], Ставерська Т. О. [2], Шпильова Ю. Б. [3], Шпильовий І. М. [3] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

На жаль, сьогодні поняття торгівлі досліджується переважно з точки зору обміну та дистрибуції, але науковці приділяють недостатньо уваги дослідженням з точки зору вирішення соціально-економічних та екологічних проблем.

**Формулювання цілей статті**

Метою статті є висвітлення теоретичного аспекту сталого розвитку торгівлі.

**Виклад основного матеріалу**

Торгівля долає бідність, голод, неписьменність, дискримінацію та інші форми порушення прав людини і є рушійною силою економічного зростання. Це теж один із механізмів досягнення цілей сталого розвитку.

Важливим внеском торгівлі в сталий розвиток є додаткові заходи з лібералізації та сприяння низьковуглецевим торговельним заходам, сприяння цифровим і новим технологіям, а також імплементація сильних і амбітних торгових угод через активну політику на ринку праці та освіти.

Розвиток торгівлі шляхом більш раціонального та ефективного використання ресурсів, зростання виробництва, збільшення доходів та інвестицій призводить до економічного зростання та зайнятості населення. Коли країна може отримати вигоду від розвитку торгівлі, це веде до розширення людських можливостей і більш справедливого розподілу доходів відповідно до інституційних і соціальних умов у країні та за кордоном. Забезпечення сталого розвитку торгівлі забезпечить успіх у досягненні цілей сталого розвитку. Це означає, що стійкість сьогодні має бути досягнута шляхом взаємопов'язаних рішень мікро- та макроекологічних проблем [1].

При визначенні принципів формування стратегії сталого розвитку торгівлі велике значення має надаватися використанню економічних, трудових і матеріальних ресурсів з метою постійного підвищення ефективності бізнесу.

Стратегічний напрямок забезпечення сталого розвитку торгівлі має поєднувати принципи оптимізації та координації економічних, трудових, природних і матеріальних ресурсів, що є основою для підвищення соціально-економічної ефективності торгівлі. Таким чином, забезпечуватиметься перспектива сталого розвитку [2, с. 183].

В останні роки зростає визнання необхідності більш ретельного дослідження впливу торгівлі на сталий розвиток країн. Були зроблені спроби врахувати економічні та соціальні наслідки дерегуляції економічної діяльності, але екологічні чинники практично не враховувалися в цих аналізах. Експерти виділяють такі впливи, які потребують додаткової оцінки: вплив масштабу виробничої діяльності (торгівля може стимулювати виробничу діяльність і, отже, завдати значної шкоди навколишньому середовищу), структурні впливи (галузева структура економіки може бути більш-менш екологічно вигідною), вплив продукту (які є небезпечними та шкідливими для навколишнього середовища), технологічні ефекти (сприяння інвестиціям за допомогою нових технологій), інституційні ефекти (комерційні закони передбачають різні зобов'язання щодо заходів із захисту навколишнього середовища).

Наголошуючи на внутрішній торгівлі, то стає видно внутрішньої торгівлі відображається насамперед у її впливі на людський розвиток, висвітлюючи такі проблеми: доступність послуг на територіальному, соціальному та інших рівнях; відповідальність торговельних мереж за якість продукції; екологічна інформація та культура споживання населення. Безпосереднім впливом на навколишнє середовище є екологічність використовуваних технологій та обладнання (норми та стандарти пакування, маркування та обробки товарів), ефективність логістики з точки зору мінімізації втрат при транспортуванні та зберіганні товарів, а також їх утилізація [3, с. 109].

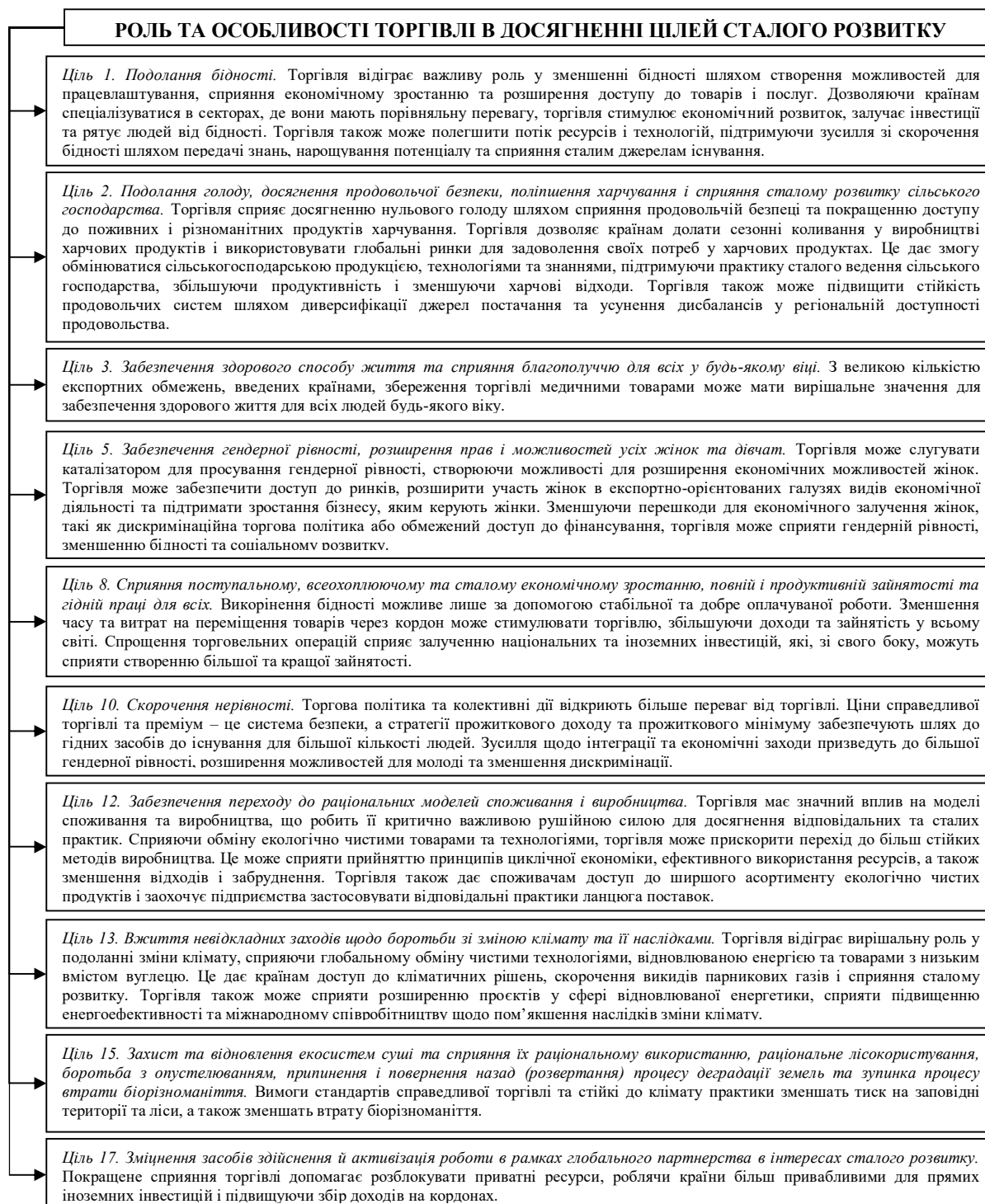
Сталий розвиток торгівлі України закладається у положеннях торговельних угод між Україною та іншими країнами, союзами країн тощо.

Україна стала членом Світової організації торгівлі 16 травня 2008 року [4]. Згідно з угодою, яка набрала чинності для України з дати членства, відносини у сфері торговельно-економічного підприємництва мають бути спрямовані на підвищення рівня життя, повну зайнятість та значні гарантії. СОТ прагне розширювати виробництво та торгівлю товарами та послугами, а також захищати та зберігати навколишнє середовище, беручи до уваги стійке зростання реального доходу та ефективного попиту та оптимальне використання глобальних ресурсів відповідно до Цілей сталого розвитку.

Таким чином, відповідно до угоди про заснування СОТ, країни-члени встановили чіткий зв'язок між сталим розвитком і лібералізацією торгівлі, щоб забезпечити відповідність ринку екологічним і соціальним цілям. Важливо відзначити, що кілька аспектів угоди спрямовані на сприяння відкритій торгівлі, безпосередньо пов'язані зі сталим розвитком та роблять позитивний внесок у зусилля з пом'якшення наслідків зміни клімату.

Слід також зазначити, що Україна, як учасниця СОТ, зобов'язана розвивати співпрацю з метою лібералізації торгівлі екологічними товарами та послугами, які можуть принести користь навколишньому середовищу. Ширший доступ до продуктів і послуг у цьому секторі може підвищити енергоефективність,

зменшити викиди парникових газів і позитивно вплинути на якість повітря, води, ґрунту та природних ресурсів. Успішний результат переговорів щодо екологічних товарів і послуг може принести три вигоди: виграш для навколишнього середовища, виграш у торгівлі та виграш у розвитку.



**Рис. 1. Роль та особливості торгівлі в досягненні цілей сталого розвитку**

Джерело: сформовано авторами з урахуванням Цілей сталого розвитку, виокремлених у джерелі [7].

Крім того, слід звернути увагу на положення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [5]. Така співпраця відкриває нові можливості торговельної політики, але також ставить перед українським товаровиробником особливі виклики. Угода містить окрему главу 13 «Торгівля та сталий розвиток». Положення цієї глави визначають: основні принципи діяльності у сферах охорони навколишнього

середовища, соціальної сфери та розвитку міжнародної торгівлі для сприяння сталому розвитку; забезпечення та впровадження багатосторонніх трудових стандартів, які сприяють сталому розвитку; забезпечення та реалізація багатосторонніх угод про охорону навколишнього середовища, які сприяють сталому розвитку; регулювання торгівлі для сталого розвитку; підтримання належного рівня охорони праці та навколишнього середовища; створення державного органу з питань сталого розвитку, що складається з незалежних представницьких громадських установ, механізм моніторингу виконання окремих розділів через підкомітет з питань торгівлі та сталого розвитку.

Торгівля має ключове значення для досягнення Цілей сталого розвитку ООН [6], які є частиною порядку денного ООН на період до 2030 року. Ось кілька простих зв'язків між торгівлею та цілями сталого розвитку: зменшення торговельних бар'єрів може сприяти досягненню зменшення рівня бідності; посилення обмежень на експорт продовольства може допомогти припинити голод; зменшення торговельних бар'єрів для ліків та інших товарів для здоров'я може допомогти досягти належний рівень здоров'я та добробуту; розвиток існуючих зусиль із залучення більшої кількості жінок до торгівлі може допомогти досягти гендерної рівності.

Підсумовуючи, зауважимо, що сталий розвиток торгівлі – це узгодження торговельної політики з соціально-економічними та екологічними Цілями сталого розвитку з метою підтримки збереження, сталого використання та відновлення цього процесу.

На рис. 1. представлено ключову роль торгівлі та її особливості в досягненні Цілей сталого розвитку.

Торговельні бар'єри можуть мати негативний вплив на стале зростання всюди, особливо в країнах, що розвиваються. Наприклад, сільськогосподарські субсидії в розвинених країнах спотворюють міжнародну торгівлю продовольством і позбавляють багато країн, що розвиваються, переваг, які вони повинні мати через порівняльні переваги в сільськогосподарському виробництві. Також часто існують важливі компроміси в балансі між більшою інтеграцією та сталістю.

Стандарти та правила сталого розвитку в торговельній політиці можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на бідних. Наприклад, очікується, що збільшення викидів вуглекислого газу від вантажного транспорту потроїться в період наступних 30 років. Водночас мита (податки на імпортовані товари) підвищують ціни на споживчі товари та ресурси внутрішнього виробництва, роблячи виробництво менш конкурентоспроможним і обмежуючи економічне майбутнє країн, які їх застосовують.

Основним напрямком впровадження соціально-економічних методів управління для сталого розвитку торгівлі є управління ефективністю діяльності, яке посилює соціальну спрямованість господарювання через ефект діяльності та створює систему мотивації та стимулювання праці. У перехідній економічній ситуації соціальні параметри сталого розвитку торгівлі, матеріальні та моральні стимули, можуть розвиватися практично без обмежень (за винятком податкових ставок).

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Аналіз показує, що сьогодні сталий розвиток торгівлі є перспективним способом досягнення цілей сталого розвитку. Торгівля також важлива для соціальної інтеграції, яка, поряд з економікою та навколишнім середовищем, є однією з трьох основ сталого розвитку. В Україні питання довкілля та сталого розвитку слабо інтегровані в процес формування та реалізації державної політики, в тому числі торговельної політики. Тому питання охорони навколишнього середовища та сталого розвитку повинні бути чітко закріплені в торговельній політиці. Наявність екологічних чинників у торговельній угоді не може залежати виключно від політики та підходів іншої сторони. Потреба має бути чітко сформульована та переглянута на стратегічному рівні, а також має включати перелік актуальних тем.

### Література

1. Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В. Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>
2. Ставерська Т. О. Визначення стратегічних пріоритетів забезпечення сталого розвитку торговельної галузі в умовах кризи. Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири: колективна монографія; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. С. 170-183.
3. Шпильова Ю. Б., Шпильовий І. М. Сталий розвиток роздрібної торгівлі України. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2012. Випуск 1(11). С. 108-120.
4. Угода про заснування Світової організації торгівлі: СОТ; Угода, Міжнародний документ, Перелік від 15.04.1994. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_342#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_342#Text)
5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Україна, Європейський Союз, Євратом [...]; Угода, Список, Міжнародний документ від 27.06.2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

6. What are the Sustainable Development Goals? URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

7. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

### References

1. Shkolenko, O. B., Tereshchenko, E. Yu., Stoianenko, I. V. (2023). Rol torhivli v zabezpecheni realizatsii tsilei staloho rozvytku [The role of trade in ensuring the implementation of sustainable development goals]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>

2. Staverska, T. O. (2018). Vyznachennia stratehichnykh priorytetiv zabezpechennia staloho rozvytku torhovelnoi haluzi v umovakh kryzy [Determination of strategic priorities for ensuring sustainable development of the trade industry in a crisis]. *Finansovi mekhanizmy antykryzovoho upravlinnia: suchasni realii ta stratehichni oriientyry: kolektyvna monohrafiia; Kharkivskiy derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli*. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I. S., 170-183.

3. Shpylova, Yu. B., Shpylovyi, I. M. (2012). Stalyi rozvytok rozdribnoi torhivli Ukrainy [Sustainable development of retail trade in Ukraine]. *Visnyk Khidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu – Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*, 1(11), 108-120.

4. Uhoda pro zasnuvannia Svitovoi orhanizatsii torhivli: SOT; Uhoda, Mizhnarodnyi dokument, Perelik vid 15.04.1994 [Agreement Establishing the World Trade Organization: WTO; Agreement, International Document, List of 15.04.1994]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_342#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_342#Text)

5. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: Ukraina, Yevropeyskyy Soiuz, Yevratom [...]; Uhoda, Spysok, Mizhnarodnyi dokument vid 27.06.2014 [Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand: Ukraine, the European Union, Euratom [...]; Agreement, List, International Document of 27.06.2014]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

6. What are the Sustainable Development Goals? URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

7. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 №722/2019 [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030: Decree of the President of Ukraine dated September 30, 2019 No. 722/2019]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-58>

УДК 330.34

Валентина ЛУК'ЯНОВА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0036-3138>

e-mail: [lukianovav@khmnu.edu.ua](mailto:lukianovav@khmnu.edu.ua)

Максим ХЛІВНЕНКО

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0003-2935-3176>

e-mail: [khlivnenkoms@khmnu.edu.ua](mailto:khlivnenkoms@khmnu.edu.ua)

## СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню сутнісних характеристик розвитку соціально-економічних систем в цілому і підприємства, зокрема. Акцентовано увагу на залежність сприйняття розвитку і умов господарювання в економічній системі країни. На основі дослідження поглядів вітчизняних науковців акцентовано на основній такій ознаці як об'єктивні зміни якісних характеристик системи. При цьому виділено три основних напрями змін, – кількісні, структурні та якісні. Розглянуто інші підходи до поняття «розвиток підприємства». Результати дослідження різноманітних підходів вітчизняних науковців і їх узагальнення дозволив виокремити чотири диференційованих групи поглядів на економічний контекст поняття «розвиток підприємства», які структуровано у вигляді таблиці. Окремим аспектом розгляду даної статті є основні закони розвитку економічної системи, на яких і базується концепція розвитку підприємства. Підкреслено важливість управління розвитком підприємства, як циклічним процесом менеджменту якісними та кількісними змінами.

Ключові слова: розвиток, розвиток підприємства, закони розвитку, організаційний розвиток, управління розвитком підприємства.

Valentyna LUKIANOVA, Maksym KHLIVNENKO

Khmelnytskyi National University

## ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

The article is devoted to the study of the essential characteristics of the development of socio-economic systems in general and the enterprise, in particular. Attention is focused on the dependence of the perception of development and economic conditions in the country's economic system. A philosophical approach to the "development" category is presented. Because of the research of the views of domestic scientists, emphasis is placed on the main such feature as objective changes in the qualitative characteristics of the system. At the same time, three main directions of changes are highlighted - quantitative, structural and qualitative - which are clearly correlated. Other approaches to the concept of "development of the enterprise" are considered, which accordingly focus on: its acquisition of new opportunities and properties, qualities and characteristic features; quantitative changes in the system due to the process of transition to a new, higher quality state. The results of the study of various approaches of domestic scientists and their generalization made it possible to single out four differentiated groups of views on the economic context of the concept of "enterprise development", which are structured in the form of a table.

A separate aspect of the consideration of this article is the main laws of the development of the economic system, on which the concept of enterprise development is based. These are the laws of unity of analysis and synthesis, development, stability, synergy, awareness, composition and proportionality. Based on the analysis of synonymous concepts, such as "organizational development" and "organizational development of the enterprise" and others, three main aspects of development are emphasized: scientific and technical, market and organizational. The importance of managing the development of the enterprise as a cyclical process of managing qualitative and quantitative changes in the organization with appropriate information support aimed at increasing the efficiency of the enterprise in the long term is emphasized. It was concluded that development is an integral process of the existence of any socio-economic systems and requires constant control and management by management.

Keywords: development, enterprise development, development laws, organizational development, enterprise development management.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Загальноприйнято вважати, що будь-яке підприємство є соціально-економічною системою, яка перебуває під впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Внаслідок цього у самій системі відбуваються постійні перетворення, що дозволяє говорити про її динамічність. Зміни, що відбуваються у економічній, соціальній чи технологічній складовій управління підприємством є наслідком впливу відповідних змін у суспільстві, економіці тощо. Але вказані перетворення потребують контролю з боку менеджменту, що дозволяє говорити про необхідність управління розвитком підприємств.

### Формулювання цілей статті

Мета статті полягає у дослідженні сутнісних характеристик поняття «розвиток підприємства», основних ознак і ключових аспектів з виділенням основних законів розвитку.

### Аналіз досліджень та публікацій

Огляд теоретичних і практичних аспектів управління підприємством свідчить, що проблеми розвитку підприємства як базисного елемента соціально-економічної системи країни і суб'єкта господарювання досліджували відомі вітчизняні учені, зокрема: О. Ареф'єва, Л. Завідна, В. Занора, О. Кирилюк, Н. Кирич, І. Миколайчук, Д. Скворцов, Р. Фешур, В. Шишковський та ін.

Здатність системи управління швидко виявляти тенденції, можливості і загрози зовнішнього середовища, та всього підприємства проявляти необхідну гнучкість, тобто вчасно і швидко реагувати на різноманітні зміни зовнішнього середовища істотно впливають на конкурентоспроможність цього підприємства у довгостроковому періоді. Зокрема для підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності необхідно приймати та реалізовувати управлінські рішення спрямовані на забезпечення його безперервного розвитку.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Підходи до розуміння «розвитку підприємства» зазнавали змін із зміною соціально-економічних відносин та умов господарювання. Раніше ж розвиток розглядали як процес, що мав місце лише в тому випадку, якщо підприємство стабільно здійснювало свою діяльність, тобто як наслідок стабільного функціонування. Отже, якщо раніше розвиток сприймався в якості похідної від здійснення підприємством діяльності («стабільне функціонування заради розвитку»), то надалі він перетворюється на її основу, підґрунтя («розвиток заради функціонування»), а на сьогодні є й метою функціонування («розвиток заради розвитку») [1].

Першоосною для визначення терміну «розвиток підприємства» слугує розуміння «розвитку» як філософської категорії. У філософському розумінні «розвитку» зазначається низка його аспектів, серед яких:

- перехід від одного якісного стану до іншого;
- якісна зміна в структурі об'єкта;
- виникнення якісно нового об'єкта та інші [1].

До викладення сутності та змісту наукової категорії «розвиток підприємства» вітчизняні науковці у теоретико-прикладному контексті підходять по-різному. Частина науковців розглядають дане поняття як об'єктивну зміну якісних характеристик системи, що формуються як наслідок взаємодії підсистем, передумов, факторів та принципів, спрямованих на досягнення його пріоритетів та зумовлених фундаментальними законами природи [2]. При цьому науковці виокремлюють три головних напрями таких змін [2]:

- зростання масштабів споживання економічних ресурсів (кількісний аспект);
- зміни у складі елементів та їх поєднанні (структурний аспект);
- зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їх індивідуальній та інтегральній корисності (якісний аспект).

Виділення вказаних аспектів чітко корелюється із наведеними раніше підходами до розуміння розвитку.

За іншим підходом, головною ознакою розвитку підприємства можуть бути набуття ним нових можливостей та властивостей, якостей та характерних рис, що сприяють здатності виконувати нові функції та вирішувати принципово інші завдання. Результативність таких змін призводить до зміцнення конкурентних позицій та компетенцій підприємства задля протидії негативним впливам середовища [2].

Ще один із варіантів тлумачення терміну акцентує увагу на кількісних змінах «розвиток економіко-виробничої системи» як процес її переходу у новий, більш якісний стан – шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури та складу, внаслідок чого відбувається підвищення ефективності її функціонування та здатність опиратися руйнівному впливу зовнішнього середовища [2].

Результати аналізу різноманітних наукових позицій щодо сутності категорії «розвиток підприємства» дозволив виокремити чотири диференційовані групи поглядів на економічний контекст даного поняття [2].

Таблиця 1

### Підходи до розуміння «розвитку підприємства» \*

І група	Розвиток підприємства – це ..
I група	процесу покращення його діяльності, тобто його змін у напрямі лише підвищення та прогресивності показників у порівнянні з попередніми, що виключає стани стагнації або деградації.
II група	сукупність змін, що призводять до зміни підприємством свого якісного стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
III група	зростання розмірів підприємства та покращення певних показників його діяльності
IV група	набуття підприємством нових можливостей та властивостей для більш ефективного функціонування у сучасному ринковому середовищі, підвищення його гнучкості у вирішенні комплексу внутрішніх суперечностей та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

\* побудовано автором на основі [2]

Загальна концепція розвитку підприємства як економічної системи базується на основі використання основних законів природного світу та формуванні законів розвитку економічної системи [2]:

1. Закон єдності аналізу та синтезу полягає у прагненні налаштуватися на найбільш економічний режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій за рахунок постійного циклічного процесу аналізу-синтезу (індукції-дедукції).

2. Закон розвитку, проявляється у намаганні оптимальної самореалізації як цілого, так і складових своїх елементів на основі їх активності та динамічної рівноваги.

3. Закон усталеності (самозбереження), відображається у тому, що кожна динамічна система протистоїть внутрішнім і зовнішнім руйнуючим діям, прагнучи зберегти себе (вжити), і використовує для досягнення цього весь свій потенціал.

4. Закон синергії – будь-яка складна динамічна система прагне отримати максимальний ефект за рахунок своєї цілісності; прагне максимально використовувати можливості кооперації для досягнення ефектів.

5. Закон інформованості – впорядкованості, проявляється у тому, що чим більше інформації є в розпорядженні системи про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим ефективніше її прагнення до впорядкованості та самоорганізації.

6. Закон композиції та пропорційності (гармонії), проявляється у прагненні оптимального взаємного розташування частин та оптимального кількісного співвідношення між ними [2].

В сучасній управлінській теорії досить поширеними є різні синонімічні поняття, що ототожнюються з терміном «розвиток підприємства», до яких серед інших належать такі як «розвиток організаційний» та «організаційний розвиток підприємства» [2].

Під поняттям «розвиток організаційний» пропонують розуміти процес удосконалення для підприємства можливостей вирішувати різні проблеми та його здатність до оновлення в довгостроковій перспективі. У такому сенсі підприємство планує здійснювати свій розвиток за допомогою організаційних та технологічних покращень, підвищення ефективності управління, а також процеси навчання та розвитку персоналу [2].

В іншому трактуванні розвиток підприємства обґрунтовується за трьома основними аспектами, що мають інноваційний характер [2]:

- науково-технічний – базується на вдосконаленні якості продукції, технології або послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень;

- ринковий – розширення сукупності споживачів, зростання частки ринку тощо;

- організаційний – зорінтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо.

Однак потрібно звернути увагу, що у цьому випадку розвиток організаційний відображає лише елемент розвитку економічної системи, і не є синонімом.

У процесі розвитку, підприємство набуває нових якісних, кількісних чи структурних властивостей, а, отже йде мова про зміну параметрів його стану. Таким чином, система трансформується через зростання, активізацію чи структурізацію складових елементів. Вимірником її розвитку при цьому служить результативність діяльності. Зростання передбачає розширення розмірів підприємства, його потенціалу та масштабів діяльності. Активізація відбувається за рахунок підвищення ділової активності підприємств, через налагодження та посилення комунікації з контактною аудиторією. Реструктуризація характеризується перебудовою взаємозв'язків у системі та зміною менеджменту підприємства, тобто вибором нового стилю керівництва, модернізацією організаційної структури управління тощо [3].

Вказані процеси потребують контролю з боку менеджменту у межах управління розвитком.

Управління розвитком підприємства – це циклічний процес менеджменту якісними та кількісними змінами в компанії, що визначається постановкою та реалізацією цілей та завдань, спрямованих на забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі [4]. Цей процес потребує відповідного інформаційного забезпечення. Інформаційні потоки, що циркулюють всередині підприємства, створюють ефективне інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень щодо перспектив розвитку підприємства в довгостроковому періоді [4].

Окремі дослідники говорять про управління «конкурентним розвитком підприємства». Основними складовими конкурентного розвитку є постійне оновлення продукції, технології виробництва, структури управління підприємством, компетенцій працівників задля підтримання наявного попиту і забезпечення його розширення. При цьому необхідною умовою стає задоволення потреб на якісно нових засадах в контексті параметрів ціна-якість, вартість-цінність. Реалізація вибраних напрямів бізнес можлива при вчасному реагуванні на техніко-технологічні тенденції і скороченні процедур процесу управління [5].

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Потрібно зауважити, що конкурентний розвиток підприємства, на нашу думку, лише вказує на параметри підприємства як системи, які потрібно забезпечити. Тобто вираження цілей та завдань діяльності через досягнення та забезпечення конкурентоспроможності. Організаційний розвиток акцентує увагу на

організаційних та технологічних покращеннях, підвищенні ефективності управління, а також процесах навчання та розвитку персоналу. Усі ці та інші аспекти розвитку (науково-технологічний, ринковий, інформаційний тощо) повинні розглядатись комплексно і взаємопов'язано, корелюватись між собою.

Таким чином, розвиток є невід'ємним процесом існування будь-яких соціально-економічних систем. Віднесення змін, що відбуваються на підприємстві до параметрів розвитку, залежить від підходу дослідника. Однак, цей процес потребує контролю та управління з боку системи управління підприємства в цілому.

#### Література

1. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. / В. Занора // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 6 (61). – С. 69-78. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>.
2. Завідна Л. Розвиток підприємства як ефективна платформа результативності економічної системи. / Л. Завідна, Н. Кирич, І. Миколайчук. // Соціально-економічні проблеми і держава – 2019. – Вип. 1 (20). – С. 118-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2019\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2019_1_14).
3. Фешур Р.В. Оцінювання розвитку суб'єктів господарської діяльності. / Р.В. Фешур., В.В. Шишковський, Д.І. Скворцов. // Бізнес Інформ. – 2020. – № 11. – С. 418-423. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_11\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_60).
4. Кирилук О.В. Інформаційні технології в управлінні асиметрією розвитку компанії. / О.В. Кирилук. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 3. – С. 95-98. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/21-16.pdf>.
5. Ареф'єва О.В. Стратегічні орієнтири інтелектуально-інноваційного процесу управління конкурентним розвитком. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. / За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: ФОП Маслаков, 2020. – С. 7-14. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44435/1/%D0%90%D1%80%D0%B5%D1%84%27%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%D0%92..pdf>.

#### References

1. Zanova V. Rozvytok pidpriemstva: sutnist, formy, vydy. / V. Zanova // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2019. – № 6 (61). – S. 69-78. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>.
2. Zavidna L. Rozvytok pidpriemstva yak efektyvna platforma rezultatyvnosti ekonomichnoi systemy. / L. Zavidna, N. Kyrych, I. Mykolaichuk. // Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – 2019. – Vyp. 1 (20). – S. 118-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2019\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2019_1_14).
3. Feshchur R.V. Otsiniuvannia rozvytku subiektiv hospodarskoi diialnosti. / R.V Feshchur., V.V.Shyshkovskiy, D.I. Skvortsov. // Biznes Inform. – 2020. – № 11. – S. 418-423. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_11\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_60).
4. Kyryliuk O.V. Informatsiini tekhnolohii v upravlinni asymetriieiu rozvytku kompanii. / O.V. Kyryliuk. // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2019. – № 3. – S. 95-98. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/21-16.pdf>.
5. Arefieva O.V. Stratehichni orientyry intelektualno-innovatsiinoho protsesu upravlinnia konkurentnym rozvytkom. Adaptivne upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennia: Monohrafiia. / Za redaktsiieiu Arefievoi O.V. – K.: FOP Maslakov, 2020. – S. 7-14. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44435/1/%D0%90%D1%80%D0%B5%D1%84%27%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%D0%92..pdf>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-59>

УДК 338.242

Ксенія ДЕМЧЕНКО

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0001-9964-1227>

e-mail: [ksejakrivko@gmail.com](mailto:ksejakrivko@gmail.com)

## ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті проаналізовано головні джерела фінансування інноваційної діяльності серед промислових підприємств України, наведена їх структура, описано переваги та недоліки використання кожного з них. Досліджено основні напрями інноваційної діяльності промислових підприємств України, розкрито вплив дефіциту фінансування на інноваційну активність суб'єктів господарювання. Розглянуто досвід фінансування екологічної модернізації виробництва серед цементних підприємств України. Охарактеризовано основні тенденції та описано перспективи фінансування інноваційних проектів для підприємств цементної галузі. Розроблено пропозиції щодо оптимізації структури джерел фінансування інноваційного розвитку для виробників цементу.*

*Ключові слова:* фінансування, інновації, підприємство, підприємництво, екологічні інновації, сталий розвиток, екологічна модернізація, виробництво, екологічний проект.

Kseniia DEMCHENKO

Taras Shevchenko National University of Kyiv

## SOURCES FOR FINANCING THE ENVIRONMENTAL TRANSFORMATION OF PRODUCTION AS A COMPONENT OF THE INNOVATIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT

*In article was presented the distribution of expenditures on innovation among industrial enterprises belonging to the category of innovatively active. It was emphasized the insufficient level of research and development due to lack of financial support. The main directions of innovation activity of industrial enterprises are focused on forced renewal of capital assets, the influence of the lack of funding on the innovative activity of business entities is revealed. Author emphasizes the need to develop recommendations for finding sources of funding to ensure the innovative transformation of industrial enterprises. It was analyzed the main sources to finance innovation activities of ukrainian industrial enterprises. It was found that the main source of financing the innovative development of enterprises is their own funds. The study examined the possibilities of using borrowed funds and explored the role of bank lending in ensuring innovation. Particular attention is paid to project finance as a mixed type of financing.*

*Based on the knowledge about the financing of innovations by industrial enterprises were identified the features of funding for ecological modernization of production by cement producers in Ukraine. It is determined the significant role of foreign capital in the process of ecological transformations of enterprises in the industry. The main trends and prospects for funding innovative projects for cement industry enterprises are highlighted. Proposals for optimizing the structure of sources of financing for innovative development for cement producers are developed. The proposed sources of financing for the ecological transformation of production fall into different categories, including government funding, the use of investment funds resources and participation in project financing.*

*Keywords:* financing, innovation, enterprise, entrepreneurship, environmental innovations, sustainable development, ecological modernization, ecological, project, production.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Україна - країна з потужним економічним потенціалом, яка перебуває у процесі свого економічного та політичного становлення. Головними перешкодами на шляху до розвитку потужного та прогресивного реального сектору економіки країни постають брак інвестицій, низький рівень розвитку ринку капіталу, недосконалість законодавства, труднощі для входження у європейський торговельний простір, низький рівень розвитку науково-дослідної інфраструктури. Як наслідок, Україна посідає нижні щаблі у світових рейтингах економічного розвитку. У Глобальному інноваційному індексі станом на 2022 р. Україна зайняла лише 57 місце, хоча у попередні роки посідала 49 та 45 місця [1, с. 19]. Українську економіку ідентифікують як аграрну попри існування більш ніж 300 галузей господарства та потужної сировинної бази. Дослідження проблеми впровадження інновацій серед промислових підприємств, зокрема цементних, є надзвичайно актуальним з точки зору майбутнього розвитку економіки країни. Сьогодні, у епоху знань, конкурентоздатною може бути лише інноваційна економіка, здатна забезпечувати найбільш ефективний трансфер знань, технологій та капіталу. Тому у статті поставлено такі завдання, як аналіз сучасного стану фінансування інноваційної активності серед промислових підприємств, дослідження проблем та перспектив залучення коштів для проведення екологічної модернізації виробництва серед виробників цементу, формулювання рекомендацій щодо альтернативних сценаріїв залучення коштів на цілі інноваційного розвитку цементної галузі.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вітчизняні науковці зосередили свою увагу здебільшого на питаннях фінансування інноваційного розвитку в цілому для усіх суб'єктів господарювання або окремо аналізують ситуацію для промислових підприємств. Зокрема, Єрмак С. [5] у своїх роботах висвітлював тему джерел фінансування інноваційного діяльності в Україні. Гудзь О. [7] розглядав окремий аспект фінансування, а саме банківське кредитування як інструмент забезпечення інноваційного розвитку. Штепенко К. [10] присвятив свою увагу аналізу прямих іноземних інвестицій, залучених в економіку країни. Бугай В. [12] досліджував проектне фінансування як інструмент залучення інвестицій. Собкевич О. [14] розкрив питання підтримки інвестицій у промисловість України.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Відаючи належне авторам, які присвятили свою увагу дослідженню питанням інноваційного розвитку підприємств країни, стану фінансових ринків України, підходам до фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, варто зазначити, що й досі зберігається необхідність більш поглибленого вивчення питання фінансового забезпечення інноваційної трансформації галузі цементного виробництва, актуалізації вже розроблених інструментів фінансування з урахуванням змін умов державної підтримки бізнесу, коливання інтересу інвесторів-нерезидентів до вітчизняних підприємств, стану ринку позикового капіталу і т. д. Також воєнні дії кардинально потребують кардинального перегляду усіх усталених господарських рішень, в тому числі і фінансових.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є розробка пропозицій щодо забезпечення джерел фінансування для українських виробників цементу на основі проведеного аналізу сучасного стану фінансового забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств України.

### Виклад основного матеріалу

Стан сучасного рівня інноваційного розвитку промислових підприємств України наочно представлений розподілом витрат на інноваційну діяльність. Відповідно до даних Державної статистичної служби України середня частка витрат на оновлення основних засобів, а також купівлю програмного забезпечення складає 72,5% (рис. 1). Середні витрати на фундаментальні дослідження та розробки складають приблизно 20% від загального обсягу. Категорія інші витрати, що включає витрати, пов'язані і з поліпшенням товару та його властивостей, організаційних інновацій, захистом нетрадиційних видів інтелектуальної власності, реєстрацією товарних знаків та місць географічних місць розташування тощо в середньому складають 7%. Стаття витрат, пов'язана із купівлею знань із зовнішніх джерел є найменшою, її середня величина складає 0,5% [2]. Також варто додати, що зазначені статті витрати несуть лише ті підприємства, які власне займаються науковими розробками та впроваджують інновації у різні сфери своєї діяльності, тобто вважаються інноваційно активними. Проте частка таких підприємств в Україні все ще невелика: лише 17% промислових підприємств належать до даної категорії.

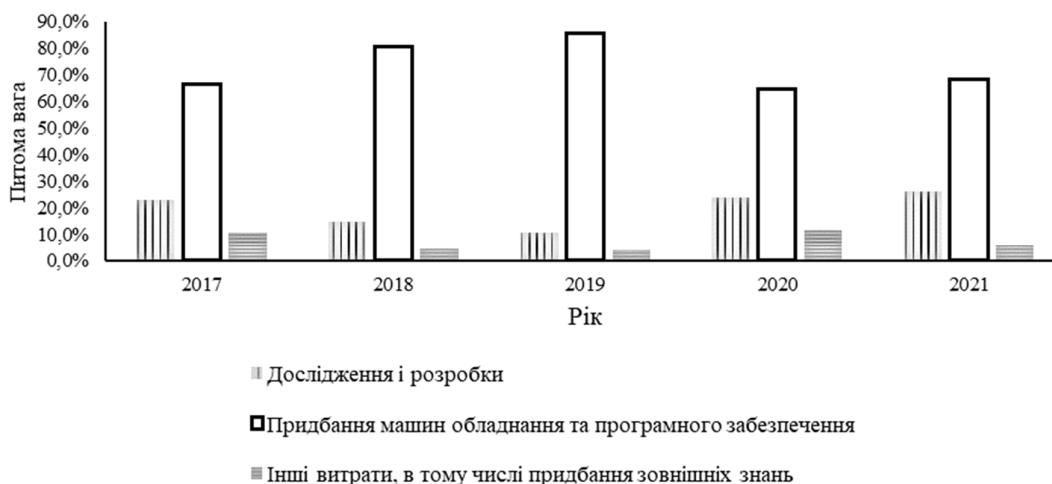


Рис. 1. Динаміка питомої ваги витрат на інноваційну діяльність підприємств України за напрямками у 2017-2021 рр., % [2]

Фінансове забезпечення напряму впливає на інтенсивність впровадження інновацій серед суб'єктів господарювання, тому розглянемо ті джерела фінансування, які можуть бути використані для забезпечення інноваційної діяльності та дослідимо типову для промислового сектору структуру джерел залучення необхідних коштів.

Ст. 18 Закону України “Про інноваційну діяльність” визначає наступні джерела фінансування інноваційної діяльності для суб’єктів господарювання [3]:

- кошти Державного бюджету;
- кошти місцевих бюджетів;
- власні кошти, які належать спеціалізованим державним і комунальним фінансово-кредитним установам;
- кошти суб’єктів інноваційної діяльності: власні або запозичені;
- кошти у вигляді інвестицій, які належать фізичним чи юридичним особам;
- кошти з інших джерел, які не заборонені законодавчо.

Згідно до статистичних даних, які надані Державною службою статистики України [4], з 2000 по 2020 рр. основним джерелом фінансування інноваційної діяльності серед промислових підприємств країни були власні кошти (середнє значення складає 77,5% від загального обсягу інвестицій за період). Другим джерелом за частотою використання виступають кошти з інших джерел, в середньому вони склали 15% у загальній структурі джерел фінансування за період. До цієї категорії належать банківські кредити, кошти венчурних та спеціалізованих фінансових інститутів, ресурси інвесторів-резидентів. Участь інвесторів-нерезидентів є на такою активною, як цього потребує економіка країни, середня частка останніх у фінансуванні інноваційної діяльності за період складає 5,5%. Найменш поширеним є механізм державного фінансування інноваційного розвитку серед промислових підприємств України - 2%.

Загалом, проаналізувавши коливання у структурі джерел фінансування інноваційної діяльності для промислових підприємств, можна зробити висновок, що у 2005-2021 рр. спостерігалась тенденція до зростання частки коштів з інших джерел, до якого належить і банківське кредитування, проте з 2012 р. роль власних коштів знов почала зростати і як результат інноваційний розвиток у більшій мірі став залежним від власних акумульованих ресурсів суб’єктів господарювання. Власне, саме така особливість вітчизняного фінансування інноваційної діяльності підприємств визначає переважання у загальній структурі витрат на інноваційну діяльність видатків на придбання обладнання, машин та програмного забезпечення.

Найменш ризикованим та більш простим з точки зору процедури залучення є використання власних коштів суб’єкту господарювання, тому вони і займають найбільшу частку. Як правило, спрямування власних коштів підприємства на інвестиційні потреби здійснюється через використання нерозподіленого прибутку, амортизаційних нарахувань та фонду розвитку виробництва. Відрахування у фонд розвитку виробництва здійснюються до сплати податків, зменшуючи таким чином обсяг валового прибутку. Кошти фонду мають використовуватись у відповідності із цільовим призначенням, а саме: фінансування науково-дослідної та дослідно-конструкторської робіт, розширення чи оновлення виробництва, нарощення матеріально-технічної бази [5]. Також можливе використання коштів із резервного фонду для покриття витрат на ведення інноваційної діяльності до моменту досягнення запланованого рівня виробництва та прибутковості проекту.

Як було зазначено раніше, другим за значенням у структурі джерел фінансування інноваційної діяльності серед промислових підприємств є використання інших джерел фінансування. Розглянемо можливість використання основаних методів залучення коштів в межах даної категорії: банківського кредитування, венчурного та проектного фінансування.

У 2005-2021 рр. загальний обсяг кредитів, наданих депозитними корпораціями за виключенням Національного банку України, мав тенденцію до зростання, особливо на часовому відрізку з 2008 по 2018 р. У 2021 році загальний обсяг кредитування вийшов на рівень 1 млрд. грн. (рис. 2) [6]. Ринку кредитних інструментів має загальну тенденцію до зростання, тому у будь-якому випадку банківський кредит необхідно розглядати як потенційно важливий інструмент для фінансового забезпечення реалізації інноваційних проектів для вітчизняних підприємств.

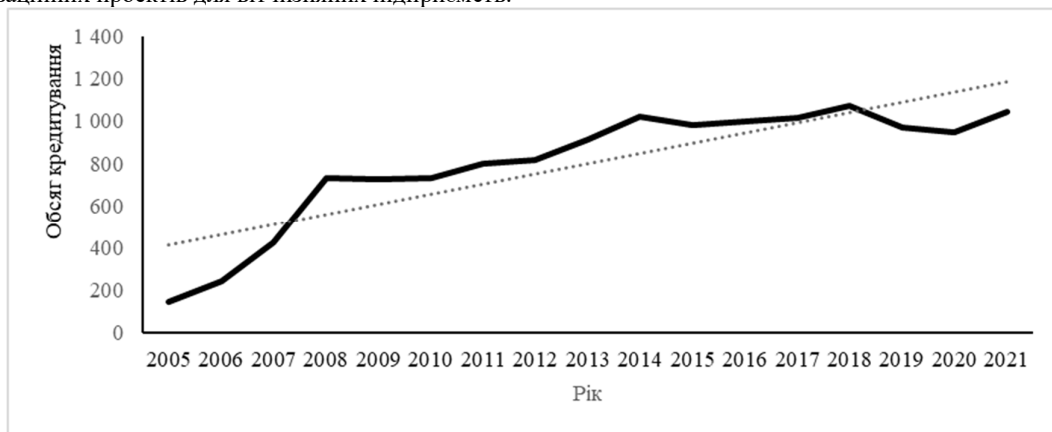


Рис. 2. Динаміка обсягу кредитування, наданого депозитарними корпораціями України у 2005-2021 рр., млн. грн. [6]

Найбільшу частку у структурі наданих кредитів займають кредити, надані нефінансовим корпораціям, середня частка за період складає 73%, на другому місці - кредитування споживчого сектору з середньою часткою 25%. На третьому місці - одразу дві категорії боржників: сектор державного управління та інші фінансові установи з середньою часткою 1% [6]. Можна зробити висновок, що кредитування суб'єктів господарювання є найпоширенішим для вітчизняної кредитної системи.

Попри те, що банківське кредитування є рушійною силою для інноваційного розвитку підприємств у країнах з ринковою економікою, використання даного джерела фінансування є утрудненим для українських підприємств. Головним недоліком вітчизняного банківського кредитування виступає те, що фінансові установи радше кредитують поточні фінансові потреби підприємств, ніж великі інвестиційні проекти. Вартість довгострокових кредитів є вищою, також банки вимагають наявність застав та гарантій, які підприємства не завжди можуть надати. Окрім високої вартості залучення кредиту, стримувальним фактором є обмежений обсяг довгострокових ресурсів у кредитних установах. У більшості випадків українські банки не здатні виділяти кошти на масштабні довгострокові проекти через свою малу потужність. Поширеним серед кредитних установ є низький рівень капіталізації, наявність переважно короткострокової ресурсної бази, висока вартість депозитних вкладів, неготовність точно оцінювати ризики [7, с. 15]. В свою чергу проектне інвестування втрачає свою привабливість для банків через високий рівень ризикованості та відносно невисоку рентабельність.

Основною перешкодою для більш активного використання даного фінансового інструменту серед суб'єктів підприємництва постає висока фактична вартість залучення кредитів. На рис. 3 зображено значення відсоткових ставок за кредитами у національній та іноземній валютах для суб'єктів господарювання. З 2018 по 2022 р. відбулось зниження відсоткових ставок за довгостроковими кредитами у національній валюті з 19,9 до 13,5%. Аналогічна тенденція спостерігалась і для короткострокових позик у національній валюті, значення процентної ставки за 5 років знизилось з 17,7% по 10,3%, особливо стрімке зниження ставки відбулось у 2020 р. (7,6 п.п.) [8]. Проте варто зазначити, що фактична вартість залучення банківських кредитів є вищою через наявність прихованих платежів та комісій. Інколи вартість кредитів досягає рівня 30%.



Рис. 3. Значення відсоткових ставок за кредитами у національній та іноземній валюті, наданих суб'єктам господарювання у 2018-2022 рр., % [6]

До категорії інші джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств також належить венчурний капітал. Венчурне інвестування вважається більш ризикованим та орієнтованим на вкладення коштів у бізнес, який знаходиться на початковій стадії свого розвитку. Хоча вкладення коштів у масштабні довгострокові проекти, пов'язані з технічним переозброєнням підприємств, також є достатньо ризикованим, проте рівень очікуваної прибутковості є нижчим. Згідно доповіді аудиторської компанії "Deloitte", лідером серед галузей за інвестованим венчурним капіталом у 2019 р. є IT-сектор, а саме розробка програмного забезпечення із загальною сумою укладених угод 272, 2 млн. дол. США. На другому місці за цим показником - сфера розробки онлайн-сервісів, на третьому - машинобудування та виробництво обладнання, на четвертому - створення маркет-плейсів [8]. Таким чином, можна зробити висновок, що залучення венчурного фінансування є недоцільним у випадку пошуку фінансових ресурсів для масштабних інноваційних проектів на промислових підприємствах.

Брак власних коштів та дороговизна і складність залучення позикових коштів на внутрішньому ринку стимулюють суб'єктів підприємництва до пошуку альтернативних рішень, які дають змогу додатково



залучати іноземні інвестиції до процесу фінансування проектів. На жаль, середня частка фінансової участі нерезидентів у процесі фінансування інноваційної діяльності у 2002-2018 рр. складала лише 5,5% [9], проте даний показник все одно є вищим за міру державного стимулювання інноваційного розвитку підприємств. У будь-якому випадку, роль прямих іноземних інвестицій буде зростати по мірі зростання рівня відкритості української економіки, міграції капіталу великих корпорації та коштів іноземних урядів, післявоєнної відбудови.

Досвід цементних виробників у процесі пошуку та залучення коштів у інноваційний розвиток децю відрізняється від середнього зрізу по промисловим підприємствам. Якщо для більшості промислових підприємств частка коштів інвесторів-нерезидентів є достатньо низькою у загальному обсязі ресурсів, то для цементних виробників участь іноземних інвесторів стала вирішальним фактором для запуску інноваційного оновлення. Частка прямих іноземних інвестицій, які спрямовуються на промисловий сектор, складає приблизно 10% [10]. Що стосується цементної галузі, то прямі іноземні інвестиції стали вирішальними для вітчизняних підприємств на шляху до проведення екологічної модернізації виробництва. До 2017 р. виробництво цементу було сконцентроване переважно в руках іноземних холдингів з Німеччини, Ірландії, Кіпру, Росії, лише ПрАТ “Івано-Франківськцемент” перебував у державній власності. Проте з 2018 р. контрольний пакет акцій (96,61%) підприємства був куплений керівництвом швейцарської компанії “CemInWest SA” [11]. Залучення прямих іноземних інвестицій, зокрема коштів ірландської компанії CRH, яка є світовим лідером з випуску будівельних матеріалів, дозволило провести комплексну екологічну модернізацію виробництва на підприємстві ПАТ “Подільський цемент” та перейти на суху технологію виробництва. Часткове оновлення виробничих ліній та посилення уваги до очисних систем на трьох цементних заводах (Кам’янський, Амвросіївський та Криворізький) на було досягнуто завдяки залученню інвестицій німецької компанії “HedelbergCement AG”. Входження ПАТ “Волинь-Цемент” до світової корпорації “Buzzi Unicem” уможливило перехід підприємства на напівсухий спосіб виробництва, будівництво сучасного цементного млина, нової електропідстанції. Притік іноземного капіталу дозволив вийти українським цементним підприємствам із стану стагнації, допоміг перейти на європейський рівень вимог до умов виробництва, сприяв підвищенню ефективності екологічних заходів. Міграція іноземного капіталу продовжується. Через ряд обставин, зокрема воєнні дії в Україні, неефективні антидемпінгові заходи з українського ринку вийшла компанія “HedelbergCement AG”. Натомість швейцарська компанія “CemInWest SA” навіпаки освоює вітчизняну цементну галузь. Можна зробити висновок, що прямі іноземні інвестиції є одним із ключових факторів розвитку галузі.

Ще одним важливим способом залучення інвестицій у модернізацію великих промислових об’єктів особливо задля досягнення цілей сталого розвитку, зокрема і цементних заводів, є використання проектного фінансування. Проектне фінансування - це спосіб залучення інвестицій для реалізації проектів, при якому грошові потоки, які генерує проект, і будуть виступати джерелом для погашення боргового зобов’язання. Як правило, метод проектного фінансування призводить до консорціумного фінансування масштабних проектів, розробка і організація перебігу яких була б важкою для самого підприємства [12]. Членами подібного консорціуму, окрім власне підприємства, можуть виступати кредитні установи, інвестиційні, пенсійні фонди, лізингові компанії, інституціональні інвестори, держава. Для контролю за реалізацією проекту часто створюється балансоутримуючий орган.

Проекти спільного впровадження як специфічний вид проектного фінансування зіграв ключову роль для екологічної трансформації головних гравців галузі: ПрАТ “Івано-Франківськцемент” та АТ “Подільцемент”. У відповідності до принципів Кіотського протоколу та Рамкової конвенції Організації Об’єднаних Націй про зміну клімату, яка вступила у силу 16 лютого 2005 р., Україна може застосовувати так звані гнучкі механізми Кіотського протоколу. Проекти спільного впровадження – це ринковий (гнучкий) механізм впровадження екологічних проектів у країнах, які ратифікували Кіотський протокол. Даний механізм надає країнам можливість використовувати ринкові інструменти з метою зниження загального обсягу викидів парникових газів [13]. Сутність механізму полягає у фінансуванні проектів з модернізації стороною, що має квотний дефіцит. Географічно дані проекти реалізуються у тих країнах, які мають надлишок квот на викиди парникових газів. В кінцевому результаті країна-інвестор отримує одиниці скорочення викидів парникових газів, якими може розраховуватись по власним зобов’язанням в межах Кіотського протоколу. А сторона-реципієнт, передаючи свої умовні одиниці скорочення викидів, по факту отримує реальне фінансування власних проектів.

Враховуючи сучасний стан фінансування інноваційного розвитку промислових підприємств з поправкою на специфіку цементної галузі нами розроблено перелік рекомендацій щодо можливих варіантів пошуку та залучення коштів на інноваційну активність і діяльність, пов’язану з екологічним поліпшенням у сфері промислового виробництва. Для менеджменту цементних підприємств буде доцільним звернути свою увагу на наступні потенційні інструменти фінансування:

1. Використання державних інструментів підтримки середнього і великого бізнесу:

– Проект доступні кредити “5-7-9%”. Сутність проекту полягає у тому, що держава бере на себе часткову виплату відсотків за кредитами. Програма передбачає підтримку інвестицій, не пов’язаних з фінансуванням оборотного капіталу. ОщадБанк пропонує кредитування в межах даного проекту на строк до

60 місяців, максимальний розмір кредиту - 60 млн. грн. або 80% від ринкової вартості об'єкту інвестування [14].

– На сучасному етапі розвитку уряд України розглядає ще один дієвий інструмент для акумулювання коштів на потреби фінансування екологічних перетворень в країні, а саме - “зелені облігації”. Фінансовою корпорацією “IFC” було підраховано, що вартісний потенціал українського ринку чистої енергетики до 2030 р. складає 73 млрд. дол. США, 36 з яких можна залучити випуску зелених облігацій [15]. Даний механізм дозволить залучити необхідні для екологічного переходу кошти за прийнятною вартістю .

– Державна підтримка інноваційної активності суб'єктів господарювання з боку держави реалізується шляхом організації роботи відповідних спеціалізованих небанківських інноваційних фінансово-кредитних установ. Зокрема, такою установою є Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (ДФКУ) [16]. Підтримка суб'єктів господарювання здійснюється шляхом надання фінансових інструментів, безпосередній фінансовій участі, адміністративному супроводі, управління проектами, комунікація із стейкхолдерами. ДФКУ реалізовує як повну фінансову участь у інноваційних проектах, так і бере участь у співінвестуванні та консорціумному кредитуванні .

2. Співпраця з інвестиційними фондами, які інвестують у середній та великий бізнес:

– Фонд розвитку підприємництва [17](до 2020 р. Українсько-німецький фонд), створений при Міністерстві фінансів України за сприяння уряду Німеччини та німецького банку розвитку KfW здійснює підтримку малого та середнього бізнесу України через надання як фінансових, так і консультаційних послуг.

– Europe Virgin Fund - регіональний фонд прямих інвестицій, сферою інтересів якого виступає Україна, Молдова, Білорусь. Статутний капітал фонду за даними [18] складає 57 млн. дол. США.

– Siguler Guff - міжнародний стратегічний приватний інвестиційний фонд, разом із дочірніми компаніями володіє активами розміром 17 млрд. дол. США. Сфера пріоритетного інвестування компанії - ринки, які розвиваються. Середня величина інвестицій по проекту складає від 10 до 80 млн. дол. США [19].

– Інвестиційна компанія “Horizont Capital”, до складу якої входять шість інвестиційних фондів (Emerging Europe Growth Fund III LP, Emerging Europe Growth Fund II LP, Emerging Europe Growth Fund III L.P., Emerging Europe Growth Fund LP та Western NIS Enterprise Fund) загальна сума активів, які перебувають в управлінні компанії 1,4 млрд. дол. США [20]. Головні інвестиційні інтереси представляють зростаючі експортно орієнтовані суб'єкти господарювання.

3. Використання досвіду флагманів цементної галузі по залученню коштів через проекти спільного впровадження, адже цементне виробництво залишає великий вуглецевий слід. Потенціал економії енергії від переходу на найкращі доступні технології виробництва складає 50%, що дозволить скоротити викиди CO<sub>2</sub> на 35-40%. Таким чином реалізація такого проекту не лише дозволить скоротити екологічний тиск на навколишнє середовище, а й відкриє доступ до ринку продажу квот на викиди вуглецевих одиниць.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Проаналізувавши умови залучення коштів для інноваційного розвитку промислових підприємств було встановлено, що українські промислові підприємства значно обмежені у своїх можливостях по фінансуванню інноваційної активності. Внутрішні джерела фінансування для більшості суб'єктів господарювання не можуть забезпечити реалізацію масштабних інноваційних проектів, а доступних позикових коштів на ринку капіталу недостатньо. Через низький рівень конкурентноздатності багато підприємств не є привабливими для інвесторів-нерезидентів. Підтримка держави представлена на низькому рівні. Тому інноваційна активність вітчизняних підприємств у більшості випадків завершується на етапі мінімального оновлення основних засобів та закупівлі програмного забезпечення. Брак фінансових ресурсів стримує розвитку фундаментальних досліджень та розробок. Особливості фінансування інноваційного розвитку підприємств цементної галузі, зокрема нами досліджувалась екологічна модернізація цементного виробництва, дещо відмінна від узагальнених рис, типових для промислових підприємств. Рушійною силою для технічного переозброєння та у деяких випадках переходу на кращі доступні технології виробництва став притік інвестицій з боку світових корпорацій, власні кошти, а також механізми проектного фінансування розроблені для реалізації Кіотського протоколу та досягнення сталого розвитку країнами. Враховуючи специфіку діяльності цементних підприємств, а також сучасний стан економіки країни, нами сформовані рекомендації для менеджменту підприємств, які допоможуть використати потенціал для фінансування інноваційного розвитку цементного виробництва в Україні.

### **Література**

1. Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? [Electronic resource] / ed. by S. Dutta [et al.]. – Geneva: WIPO, 2022. – 266 p. – Mode of access: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (date of access: 02.10.2023). – Title from screen.
2. Держстат України [Електронний ресурс] [веб-сайт]// Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) (дата звернення: 03.10.2023). – Назва з екрана.

3. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV: станом на 31 берез. 2023 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 10.10.2023). – Назва з екрана.
4. Держстат України. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] [веб-сайт]// Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) (дата звернення: 03.10.2023). – Назва з екрана.
5. Єрмак С. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / С. Єрмак, О. Лісніченко // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=4034> (дата звернення: 05.10.2023). – Назва з екрана.
6. Національний банк України. Статистика фінансового сектору [Електронний ресурс] [веб-сайт]// Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 03.10.2023). – Назва з екрана.
7. GUDZO. BANK LENDING FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES: OPPORTUNITIES AND RISKS [Electronic resource] / OLENA GUDZ // State University of Telecommunications. – 2019. – No. 1. – P. 12–19. – Mode of access: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.011219> (date of access: 10.10.2023). – Title from screen.
8. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2019 [Electronic resource] // Share & Discover Presentations | SlideShare. – Mode of access: <https://www.slideshare.net/UVCA/ukrainian-venture-capital-and-private-equity-overview-2019-232427411> (date of access: 11.10.2023). – Title from screen.
9. Прямі іноземні інвестиції (2002-2023) [Електронний ресурс] // Ставки, індекси, тарифи. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 11.10.2023). – Назва з екрана.
10. Shtepenko K. P. ANALYSIS OF DIRECT FOREIGN INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UKRAINE AND THE PRECIPITATIONS OF NECESSITY OF THEIR ATTRACTION [Electronic resource] / K. P. Shtepenko, O. Yu Zaburaeva // Efektyvna ekonomika. – 2019. – No. 5. – Mode of access: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.34> (date of access: 10.10.2023). – Title from screen.
11. Повідомлення про намір скористатись правами [Електронний ресурс]. – с. Ямниця : [б. в.], 2017. – 3 с. – Режим доступу: <https://www.ifcem.if.ua/wp-content/uploads/2017/12/Povidomlennya-pro-namir.pdf> (дата звернення: 03.10.2023). – Назва з екрана.
12. Бугай В. Проектне фінансування як інструмент залучення інвестиційних ресурсів / В. Бугай, М. Євтушенко, А. Комісарова // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 2 (6). – С. 205–210.
13. Булгакова М. Проекти спільного впровадження в Україні – Екологія Право Людина [Електронний ресурс] / Мар'яна Булгакова // Екологія Право Людина. – Режим доступу: <http://epl.org.ua/human-posts/proekty-spilnogo-vprovadzhennya-v-ukrayini/> (дата звернення: 11.10.2023). – Назва з екрана.
14. Собкевич О. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення [Електронний ресурс] / Оксана Собкевич // niss.gov.ua. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investitsiy-u-promyslovisht-ukrayiny-v-umovakh-viyuny-ta> (дата звернення: 01.10.2023). – Назва з екрана.
15. Економічна правда. “Зелені” облигації: як Україна планує залучати кошти на екологічні проекти [Електронний ресурс] / Економічна правда, Константин Гура // Економічна правда. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/01/25/670304/> (дата звернення: 10.10.2023). – Назва з екрана.
16. Інновації та інвестиції [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України. – Режим доступу: <https://sfii.gov.ua/investment-projects/innovacii-ta-investicii-test/> (дата звернення: 11.10.2023). – Назва з екрана.
17. Економічна правда. Кредити на розвиток: як бізнесу отримати доступне фінансування для власних проектів? [Електронний ресурс] / Економічна правда // Економічна правда. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/projects/msp/2021/04/14/672829/> (дата звернення: 11.10.2023). – Назва з екрана.
18. Фонди прямих інвестицій для Малих та Середніх Підприємств [Електронний ресурс] // Все для розвитку Малих та Середніх Підприємств. – Режим доступу: <http://www.smedevelopment.info/searchfinance/7/> (дата звернення: 10.10.2023). – Назва з екрана.
19. Siguler Guff покупает мажоритарную долю Solvd: у компании есть офисы в Украине – AIN.UA [Електронний ресурс] // AIN.UA. – Режим доступу: <https://ain.ua/ru/2022/09/28/syguler-guff-kupue-kompanyu-z-tehnologicheskogo-konsultuvannya-solvd/> (дата звернення: 10.10.2023). – Назва з екрана.
20. Головна - Horizon Capital [Електронний ресурс]// Horizon Capital. – Режим доступу: <https://horizoncapital.com.ua/uk/#funds> (дата звернення: 10.10.2023). – Назва з екрана.

## References

1. Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? [Electronic resource] / ed. by S. Dutta [et al.]. – Geneva : WIPO, 2022. – 266 p. – Mode of access: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (date of access: 02.10.2023). – Title from screen.
2. Derzhstat Ukrainy [Elektronnyi resurs] [vib-sait]// Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. – Rezhym dostupu: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) (data zvernennia: 03.10.2023). – Nazva z ekrana.
3. Pro innovatsiinu diialnist [Elektronnyi resurs] : Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. № 40-IV : stanom na 31 berez. 2023 r. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (data zvernennia: 10.10.2023). – Nazva z ekrana.
4. Derzhstat Ukrainy. Dzherela finansuvannia innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Elektronnyi resurs] [vib-sait]// Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. – Rezhym dostupu: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) (data zvernennia: 03.10.2023). – Nazva z ekrana.
5. Iermak S. Dzherela finansuvannia innovatsiinoi diialnosti v Ukraini [Elektronnyi resurs] / S. Yermak, O. Lisnichenko // Efektyvna ekonomika. – 2015. – № 3. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4034> (data zvernennia: 05.10.2023). – Nazva z ekrana.
6. Natsionalnyi bank Ukrainy. Statystyka finansovoho sektoru [Elektronnyi resurs] [vib-sait]// Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy. – Rezhym dostupu: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (data zvernennia: 03.10.2023). – Nazva z ekrana.
7. GUDZ O. BANK LENDING FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES: OPPORTUNITIES AND RISKS [Electronic resource] / OLENA GUDZ // State University of Telecommunications. – 2019. – No. 1. – P. 12–19. – Mode of access: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.011219> (date of access: 10.10.2023). – Title from screen.
8. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2019 [Electronic resource] // Share & Discover Presentations | SlideShare. – Mode of access: <https://www.slideshare.net/UVCA/ukrainian-venture-capital-and-private-equity-overview-2019-232427411> (date of access: 11.10.2023). – Title from screen.
9. Priami inozemni investytsii (2002-2023) [Elektronnyi resurs] // Stavky, yndeksy, taryfy. – Rezhym dostupu: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (data zvernennia: 11.10.2023). – Nazva z ekrana.
10. Shtepenko K. P. ANALYSIS OF DIRECT FOREIGN INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UKRAINE AND THE PRECIPITATIONS OF NECESSITY OF THEIR ATTRACTION [Electronic resource] / K. P. Shtepenko, O. Yu Zaburaeva // Efektyvna ekonomika. – 2019. – No. 5. – Mode of access: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.34> (date of access: 10.10.2023). – Title from screen.
11. Povidomlennia pro namir skorystats pravamy [Elektronnyi resurs]. – s. Yamnytsia : [b. v.], 2017. – 3 s. – Rezhym dostupu: <https://www.ifcem.if.ua/wp-content/uploads/2017/12/Povidomlennya-pro-namir.pdf> (data zvernennia: 03.10.2023). – Nazva z ekrana.
12. Buhai V. Proektne finansuvannia yak instrument zaluchennia investytsiinykh resursiv / V. Buhai, M. Yevtushenko, A. Komissarova // Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. – 2010. – № 2 (6). – S. 205–210.
13. Bulhakova M. Proekty spilnogo vprovadzhennia v Ukraini – Ekolohiia Pravo Liudyna [Elektronnyi resurs] / Mariana Bulhakova // Ekolohiia Pravo Liudyna. – Rezhym dostupu: <http://epl.org.ua/human-posts/proekty-spilnogo-vprovadzhennya-v-ukrayini/> (data zvernennia: 11.10.2023). – Nazva z ekrana.
14. Sobkevych O. Pidtrymka investytsii u promyslovist Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Elektronnyi resurs] / Oksana Sobkevych // niss.gov.ua. – Rezhym dostupu: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta> (data zvernennia: 01.10.2023). – Nazva z ekrana.
15. Ekonomichna pravda. “Zeleni” oblihtsii: yak Ukraina planuie zaluchaty koshty na ekolohichni proiekty [Elektronnyi resurs] / Ekonomichna pravda, Konstantyn Hura // Ekonomichna pravda. – Rezhym dostupu: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/01/25/670304/> (data zvernennia: 10.10.2023). – Nazva z ekrana.
16. Innovatsii ta investytsiii [Elektronnyi resurs] // Ofitsiyni sait Ministerstva z pytan stratchichnykh haluzei promyslovosti Ukrainy. – Rezhym dostupu: <https://sfii.gov.ua/investment-projects/innovacii-ta-investicii-test/> (data zvernennia: 11.10.2023). – Nazva z ekrana.
17. Ekonomichna pravda. Kredyty na rozvytok: yak biznesu otrymaty dostupne finansuvannia dlia vlasnykh proektiv? [Elektronnyi resurs] / Ekonomichna pravda // Ekonomichna pravda. – Rezhym dostupu: <https://www.epravda.com.ua/projects/msp/2021/04/14/672829/> (data zvernennia: 11.10.2023). – Nazva z ekrana.
18. Fondy priamykh investytsii dlia Malych ta Srednikh Pidpriemstv [Elektronnyi resurs] // Vse dlia rozvytku Malych ta Srednikh Pidpriemstv. – Rezhym dostupu: <http://www.smedevelopment.info/searchfinance/7/> (data zvernennia: 10.10.2023). – Nazva z ekrana.

- 
19. Siguler Guff pokupaet mazhorytarnuiu doliu Solvd: u kompanyy est ofysy v Ukrainyе – AIN.UA [Elektronnyi resurs] // AIN.UA. – Rezhym dostupu: <https://ain.ua/ru/2022/09/28/syguler-guff-kupue-kompanyyu-z-tehnologicheskogo-konsultuvannya-solvd/> (data zvernennia: 10.10.2023). – Nazva z ekrana.
20. Holovna - Horizon Capital [Elektronnyi resurs] // Horizon Capital. – Rezhym dostupu: <https://horizoncapital.com.ua/uk/#funds> (data zvernennia: 10.10.2023). – Nazva z ekrana.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-60>

УДК 339.9+338.2:330.34

Володимир ПАНЧЕНКО

Маріупольський державний університет

<https://orcid.org/0000-0002-5578-6210>

Наталія РЕЗНІКОВА

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>

Оксана ІВАЩЕНКО

Київський університет імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0002-8490-778X>

## ФОРСАЙТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І СТРАТЕГУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ

*Мета статті полягає у дослідженні інструментів стратегічного довгострокового планування, що дозволяють вчасно ідентифікувати новітні ризики, виклики і загрози міжнародному економічному розвитку, які ускладнюють розв'язання глобальних проблем, що постають наслідком провалів в координації міжнародної економічної політики. Визначено, що стратегічне прогнозування дозволяє політикам підвищити ефективність прийняття урядових рішень шляхом виявлення можливостей та загроз, які можуть виникнути найближчими роками та десятиліттями, а також передбачає розробку можливих стратегій їхній протидії за рахунок врахування особливостей виокремлених тенденцій. Охарактеризовано феномен нової економіки. Визначено вплив технологічного розвитку на асиметрії міжнародного економічного розвитку. Встановлено, що до проблем міжнародного економічного розвитку при форсайт-стратегуванні відносять геополітичне суперництво, ресурсне протистояння, енергетичну залежність, деглобалізацію, дезінтеграційні процеси, фрагментацію торгівлі, розриви в ланцюгах вартості і поставок, реінституціоналізацію системи міжнародних економічних відносин, рецесію, безробіття, некерованість міграційних процесів. До інструментів форсайт-прогнозування, які не націлені на прогнозування єдиного «правильного майбутнього», відносять: аналіз довгострокових тенденцій та невизначеностей; сканування горизонтів; планування сценаріїв; формування нормативного майбутнього; політичні ігри; ф'ючерсні колеса; причинно-наслідковий багаторівневий аналіз. Дослідження довгострокових тенденцій та невизначеностей дозволяє виявити ключові фактори різних можливих варіантів майбутнього. Проведене комплексне спостереження дозволяє визначити ризики для макроекономічного середовища і превентивно сформулювати пул заходів для мінімізації деструктивного впливу нестабільності на соціально-економічний розвиток*

*Ключові слова: форсайт, стратегічне планування, глобальні трансформації, сталість, глобальні проблеми, тренд, мегатренд, тенденція, міжнародний економічний розвиток, міжнародна економічна політика, управління, соціальний розвиток, деглобалізація, нестабільність, фрагментація, цифровий розрив, цифрова економіка, нова економіка, цифровий перехід, нерівність, виклики, загрози, ризики, технології, демографічні зміни, ресурси, розвинені країни, країни, що розвиваються, ЄС*

Volodymyr PANCHENKO

Mariupol State University

Nataliia REZNIKOVA

Educational and Scientific Institute of international relations

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Oksana IVASHCHENKO

Borys Grinchenko Kyiv University

## FORESIGHT AS A TOOL FOR RESPONSIBLE PUBLIC MANAGEMENT AND ADJUSTMENT OF INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY IN THE FOCUS OF GLOBAL DEVELOPMENT PROBLEMS

*The purpose of the article is to study strategic long-term planning tools that allow timely identification of the latest risks, challenges and threats to international economic development that make it difficult to solve global problems that are a consequence of failures in the coordination of international economic policy. It has been determined that strategic forecasting allows politicians to increase the efficiency of government decision-making by identifying opportunities and threats that may arise in the coming years and decades, and also involves the development of possible strategies to counter them by taking into account the characteristics of the identified trends. The phenomenon of the new economy is characterized. The influence of technological development on the asymmetry of international economic development is determined. It has been established that the problems of international economic development in foresight strategizing include geopolitical rivalry, resource confrontation, energy dependence, deglobalization, disintegration processes, trade fragmentation, gaps in value and supply chains, reinstitutionalization of the system of international economic relations, recession, population aging, unemployment. Foresight forecasting tools that are not aimed at predicting a single "correct future" include: analysis of long-term trends and uncertainties; horizon scanning; scenario planning; shaping a normative future; political games; futures wheels; causal multilevel analysis. Research into long-term trends and uncertainties reveals key factors in different possible futures. The comprehensive observation carried out allows us to identify risks for the macroeconomic environment and proactively formulate a pool of measures to minimize the destructive impact of instability on socio-economic development. Improving foresight research as a critical element of strategic forecasting for solving problems of*

*long-term development affects both theoretical aspects (conceptual approach, conceptual apparatus) and applied aspects (technologies and methods of development) of the development and use of this tool. Strategic planning allows you to develop adequate tools to achieve goals and proactively respond to the challenges of modern development, minimizing costs and compensating for the losses that arise for this reason, which lead to the loss of existing competitive advantages. The difference between forecasts and foresights is noted: forecasts are usually associated with uncontrollable events, while foresights most often deal with events and processes that are clearly controllable, therefore they assess the probability of not only one or another outcome of future events, but also the adoption of certain strategic and management decisions. The ability to distinguish normative approaches (what we want) from pragmatic approaches (what we should) is an important component of thinking in terms of alternative futures*

*Key words: foresight, strategic planning, global transformations, sustainability, global problems, trend, megatrend, trend, international economic development, international economic policy, management, social development, deglobalization, instability, fragmentation, digital divide, digital economy, digital transition, inequality, challenges, threats, risks, technologies, demographic changes, resources, developed countries, developing countries, EU*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Майбутнє завжди постає як історія, яка існує лише в уяві. Деглобалізація змінює в непередбачуваний спосіб політичні, економічні та соціальні процеси. В науковому термінологічному апараті з'явилося нове поняття для позначення процесів, що чинять тиск на міжнародну економічну політику — «поганими проблемами» дедалі частіше називають складні, важкорозв'язні проблеми, які не мають негайних чи очевидних рішень і чий причинно-наслідковий зв'язок достеменно не відомі, а відтак їхнє розв'язання загострює ризику непередбачених спілловер-ефектів. Саме вони ускладнюють розробку політик і унеможливають використання того, що позначається терміном «кращі практики». Форсайт-аналіз і політичні рекомендації, що випливають з нього, можна розглядати як корисний інструмент для завчасного запровадження комплексу превентивних заходів. В центрі стратегічного форсайт-аналізу опиняється проблема державного управління, адекватного запитам часу, серед усталених критеріїв якого — результативність, дієвість, оперативність, прозорість, підзвітність, верховенство закону, справедливість, інклюзивність, залученість й неупередженість. В останні роки стале управління, відповідальне (етичне) управління, стійкість та пов'язані з ними концепції стали відігравати більш помітну роль. З погляду інститутів, якісне довгострокове державне управління потребує всіх умов: надійних, ефективних та підзвітних демократичних інститутів; компетентних виконавців; незалежної судової влади; надійних та повних даних; політичних лідерів, що заслуговують на довіру; низький рівень корупції; активного громадянського суспільства; незалежних засобів масової інформації. Крім того, якісне довгострокове державне управління вимагає відповідних інвестицій в інститути та процеси, необхідні для смарт-довгострокового планування, а також ефективного здійснення передбачення майбутнього або того, що можна назвати «запобіжним управлінням». Сам по собі термін «відповідальне/етичне управління» відноситься до піклування та захисту чогось цінного, зазвичай від імені інших, і тісно пов'язаний з поняттями опіки, піклування та обов'язків фідуціарів. У контексті державної політики завдання відповідального/етичного управління пов'язане з відповідальним плануванням, сталим та стійким управлінням ресурсами країни від імені нинішніх та майбутніх поколінь. До числа таких ресурсів зараховують людський, фінансовий, соціальний, фізичний капітал, що визначають здатність генерувати потоки товарів та послуг. Концепція «запобіжного/попереджувального управління» відносно нова, але її фундаментальні атрибути визнавали протягом тисячоліть. По суті, попереджувальне управління – це погляд уперед, що передбачає передбачення проблем завтрашнього дня та вжиття завчасних запобіжних заходів для захисту довгострокових інтересів країни, компанії, громадян.

Уряди все більше усвідомлюють, що глобальні проблеми потребують концентрації сил на багатьох напрямках [1]. Наприклад, проблема зміни клімату зачіпає низку питань, що викликають стурбованість, включаючи управління енергетичними та водними ресурсами, продовольчу безпеку, проблему ресурсозабезпеченості. Інформаційна асиметрія та деконцентрація не сприяють формуванню неупередженої оцінки всіх ризиків, натомість акцент робиться на наданні примату екологічної політики над політикою індустріальною та загальною політикою економічного розвитку, що може перешкоджати, в тому числі, соціальному розвитку як одному із імперативів парадигми сталості.

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

Важливість стратегічного форсайту як інструменту аналізу трендів, мегатрендів і тенденцій міжнародного економічного розвитку відзначається у роботах Д. К. Бола, Х. Тейлор, Б. Р. Мейпса, Дж. Д. Моєра, К. Нараян, К. Васіфа [2], А. Андерсена і П. Андерсен [3], Т. Сіарлі, А. Коуда, І. Раффолса [4], Дж. Гавігана, Ф. Скаполо, М. Кінана, І. Майлз, Ф. Фархі, Д. Лекока, М. Капріати, Т. Ді Бартоломео [5]. В. Тиберіус [6], Т.Дж. Чермак, Л.М. Кунс, К. Німон, П. Бредлі, М.Б. Глік [7] встановили, що глобальні проблеми розвитку стають тригером використання інструментарію міжнародної регуляторної конкуренції, що призводить до ризиків фрагментації світової економіки, а відтак стратегічний форсайт завчасно допомагає стратегувати моделі економічного розвитку із врахуванням новітніх викликів стабільності. Для А. Хаваса, Д. Шартінгера і М. Вебера, А. Шлапак [8; 9; 10] цифрові технології посідають особливе місце

серед факторів, що трансформують середовище міжнародної співпраці, відтак управління технологічним розвитком має опинитись в центрі інноваційної політики держав, що претендують зберегти і посилити свої позиції в міжнародному поділі праці [11-15]. Експерти Єврокомісії стратегічний форсайт інтерпретують як дієвий інструмент ідентифікації глобальних загроз, викликів і проблем розвитку, що уможливило вибір найоптимальнішої макроекономічної політики в умовах технологічного й інноваційного суперництва [16].

### Формулювання цілей статті

Мета статті полягає у дослідженні інструментів стратегічного довгострокового планування, що дозволяють вчасно ідентифікувати новітні ризики, виклики і загрози міжнародному економічному розвитку, які ускладнюють розв'язання глобальних проблем, що постають наслідком провалів в координації міжнародної економічної політики.

### Виклад основного матеріалу

Осмислення міжнародного економічного розвитку потребує зміщення від традиційного нормативного мислення до адаптивних підходів, що враховують складну підпорядкованість процесів та вразливість перед змінами [17, с.78]. Форсайт як інструмент стратегічного довгострокового планування збільшує потенціал передбачення політиків та допомагає обрати пріоритетні для розвитку напрямки: замість того, щоб здійснювати прогнозування на основі екстраполяції поточних тенденцій та оцінки подібних процесів у минулому, форсайт розвиває здатність передбачати альтернативне майбутнє та здатність візуалізувати безліч можливих результатів та їх наслідків [12]. Під тенденцією мається на увазі кількісний або якісний опис зміни спостережуваного явища, яке, як очікується, продовжуватиме розвиватись у заданому напрямку вздовж безперервної лінії змін (лінійної, непостійної, експоненціальної) протягом визначеного періоду часу.

Мегатренд визначається як серйозна зміна екологічних, соціальних чи економічних умов, яка суттєво модифікує спосіб життя людей. Аналіз мегатрендів документує ключові тенденції (які різняться за географічною ознакою та проявами залежно від горизонту планування), що повільно розвиваються («стилізовані факти») і досліджує потенційні взаємодії з іншими масштабними тенденціями. Мегатренди — це траєкторії змін, що глибоко вкоренилися, що тягнуть за собою зрушення моделей економічного розвитку, зазвичай впродовж десятиліття. Методологія дослідження мегатрендів детермінує такий перелік дій: (1) скласти список та розробити типологію мегатрендів; (2) розкласти їх на складові, щоб обрати інструменти корекції та/або підлаштування; (3) ідентифікувати канали впливу на національні тенденції розвитку; (4) вивчити динаміку та терміни впливу; (5) узгодити мегатренди з галузевими пріоритетами; (6) виявити нові загрози та можливості; (7) вивчити вплив на ринки та наслідки для технологій. Емпіричний досвід свідчить, що дослідження мегатрендів має відповідати таким вимогам: (1) імперативізувати використання форсайту при розробці національної політики розвитку; (2) актуалізувати на національному рівні неминучість впливу глобальних сил на національний стратегічний порядок денний; (3) вивчати динаміку впливу з позицій реалізації загроз та деструктивного чи конструктивного впливу; (4) заохочувати політиків до розгляду варіантів реактивної та попереджувальної політики; (5) обирати інклюзивний підхід до розробки політики шляхом залучення стейкхолдерів із приватного сектору.

У стратегічному прогнозуванні використовують різні типи сценаріїв. Зазвичай формується стартовий сценарій і моделюється уявна шокова подія, яка спонукає учасників до дій (наприклад, прийняття країною, що розвивається, із відкритою економікою заходів із обмеження руху капіталу, адаптація масштабних протекціоністських дій, розгортання торгових чи валютних воєн), а після того моделюється сценарій протікання можливих дій та реакцій на них: (1) контекстні сценарії (є найпоширенішими, і вони описують зовнішнє середовище, на яке організація не може вплинути, допомагаючи краще зрозуміти та відчувати зміни у світі та те, як реагувати на ці зміни); (2) нормативні сценарії (описують різні види бажаного майбутнього при вирішенні питань сталого розвитку корисно мати уявлення про різні типи сталих систем, різні правила та практики вирішення соціальних проблем); (3) цілеспрямовані сценарії (є підмножиною нормативних сценаріїв, які описують різні бачення майбутнього організацій, і доповнюють контекстні сценарії).

Сценарії стають підґрунтям для стратегічного планування, при цьому сценарії самі по собі не є прогнозами можливих ризиків, але формуються як цілком вірогідні комбінації різних взаємопов'язаних подій [12]. Для досягнення більшості цілей макроекономічної політики три роки визнаються відносно коротким періодом часу, під довгостроковим періодом мають на увазі період, що перевищує десятиліття, тоді як середньострокова перспектива обмежується 3-10 роками. Враховуючи, що причини виникнення проблем, їхні наслідки і, відповідно, період знаходження варіантів їхнього розв'язання або пом'якшення проявів охоплюють різний часовий горизонт (короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий), додатково виокремлюють «повзучі проблеми» або «проблеми, що повільно розвиваються» (якщо їх не вирішувати, вони мають тенденцію зростати в масштабах; вони часто залишаються поза увагою доти, доки не буде досягнуто важливого «переломного моменту»; в їхньому числі - проблеми, пов'язані із довкіллям та



здоров'ям; наслідки прийняття чи ігнорування рішень із управління такими проблемами матимуть довгострокові наслідки).

Відправним пунктом для осмислення альтернативних майбутніх сценаріїв подій є систематичний аналіз різних варіантів розвитку, і щоб виявити та передбачити ці альтернативи, існують різні методи, які можна ефективно використовувати у відмінних комбінаціях: (1) аналіз тенденцій (спостереження та екстраполяція тенденцій для визначення майбутніх подій; серед драйверів змін виокремлюють STEEP категорії: соціальні (демографічні та культурні), технологічні, економічні, екологічні та політичні рушійні сили); (2) планування сценаріїв (визначення позитивних та негативних «ключових факторів» майбутнього розвитку, які можна комбінувати різними способами, використовуючи найкращі/найгірші/реалістичні сценарії); (3) метод Дельфі (структуроване опитування експертів, результати якого часто повідомляються учасникам анонімно, а потім коригуються або доопрацьовуються протягом кількох раундів зворотного зв'язку); (4) моделювання та симуляція (відображення взаємопов'язаних процесів із використанням економіко-математичних моделей для моделювання складних взаємодій різних подій); (5) ретроспективний аналіз (метод, який передбачає визначення «бажаного сценарію майбутнього», але працює у зворотному напрямку, що дозволяє визначити кроки та заходи, необхідні для досягнення цього сценарію).

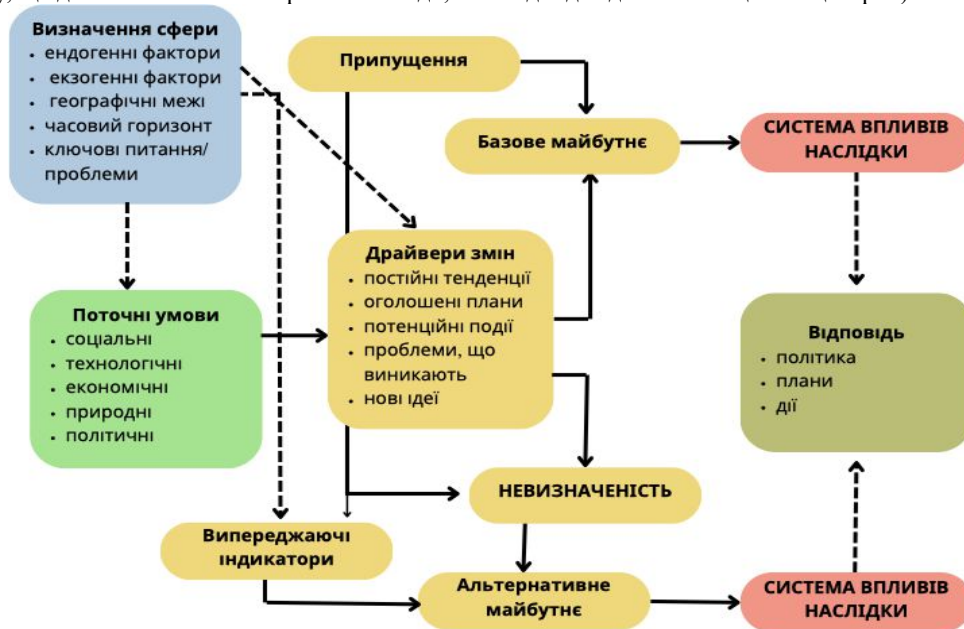


Рис.1. Складові форсайту в контексті дослідження глобальних проблем міжнародного економічного розвитку  
Джерело: укладено авторами за [2; 4; 5; 6]

Форсайт-експертиза передбачає вивчення майбутнього (дослідження та прогнозування) і власне сам форсайт. Дослідження майбутнього дозволяє розглянути та проаналізувати можливі, ймовірні, правдоподібні та допустимі варіанти майбутнього. Форсайт спрямований на досягнення консенсусу між різними стейкхолдерами та розробку рекомендацій, політик та стратегій на основі результатів, отриманих на етапі дослідження майбутнього, виходячи за межі звичайного сприйняття реальності. Високий рівень невизначеності та різноманітність альтернатив вимагають залучення всіх зацікавлених сторін у процес стратегічного планування.

Аналіз тенденцій та невизначеностей, проведений експертами Європейської системи аналізу стратегії та політики (ESPAS) (див. Табл.1), доводить високий рівень прогностичної спроможності такого підходу до прогнозування майбутнього, де в числі глобальних, регіональних проблем розвитку виокремлено геополітичне суперництво, ресурсне протистояння, енергетичну залежність, деглобалізацію, дезінтеграційні процеси, фрагментацію торгівлі, розриви в ланцюгах вартості і поставок, реінституціоналізацію системи МЕВ, рецесію, старіння населення, безробіття, некерованість міграційних процесів та ін., які здійснюють свій вплив як на країни розвинені, так і на країни, що розвиваються. ESPAS наголошує на співіснуванні кліматичної та енергетичної криз, цінової нестабільності (зростання інфляції), змін у геополітичного порядку, соціальної нерівності, які визнаються «руйнівними проблемами», а відтак форсайт дозволяє краще виявити можливі наслідки цих криз для конкретних країн, регіонів, бізнес-спільнот з метою розробки більш ефективних стратегій прогнозування, подолання та пом'якшення наслідків: так, якщо прогнози фокусуються на якомусь одному уявному майбутньому, форсайт розглядає безліч можливих варіантів майбутнього, і його тимчасові рамки перевершують рамки бюджетного планування. Це означає, що місія форсайту полягає у здатності усвідомлення розвитку подій на ранній стадії, до того, як вони стануть тенденціями, розпізнавати закономірності чи слабкі сигнали до того, як вони почнуть проявлятися, та усвідомлювати середовище

проявлення соціальних наслідків. Наприклад, регіональні умови важливі для розвитку інноваційного потенціалу країн та підприємств, а тому форсайт використовується як інструмент корегування інноваційної політики для розвитку бізнес-кластерів та планів регіонального і бізнес-розвитку, що впливає на макроекономічний розвиток країни й на її позиції в міжнародному поділі праці.

Таблиця 1

## Тенденції та невизначеності за версією Європейської системи аналізу стратегії та політики

Критерії	Світ		Європейський Союз	
	ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ як прогнози	Невизначеності	РЕГІОНАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ як прогнози	Невизначеності
Загальні для всіх	Складний, тендітний, нестабільний і небезпечний світ. Століття незахищеності.	Системні ризики, пов'язані з країнами, що розвиваються; призупинення глобального зростання.	Ризики для зони євро; Ризики для макро економічного середовища; низький рівень зростання.	Можливість зміни? Накопичення ризиків? Зміна етики / цінностей?
Економіка	Старіння населення.	Економічний спад Китаю з системними наслідками? Зміна розподілу інвестиційних потоків? Технологічна революція у сфері енергетики або зв'язку?	Нестабільність існуючих систем соціального забезпечення. Скорочення робочої сили.. Запит на структурні реформи для балансу інвестицій та заощаджень. Освіта як драйвер в старіючому суспільстві.	Ознаки продуктивності у державному секторі? Системне перетворення економіки через технологічну революцію?
	Підвищення конкуренції за енергетичні, сировинні та інші природні ресурси.	Вплив сланцевого газу, інтелектуальних мереж, нових відновлювальних джерел енергії? Вплив зміни клімату? Вплив середнього класу?	Криза в енергетичному балансі багатьох держав-членів ЄС.	Зміни в загальноєвропейській енергетичній системі? Порушення безпеки поставок? Розриви в ланцюгах створення вартості?
	Фінансова заборгованість та державне втручання.	Валютні війни? Системні ризики, пов'язані з нестабільністю фінансових систем в країнах, що розвиваються?	Відмова від токсичних фінансових активів. Помірне зростання без збільшення заборгованості. Нова інтеграція в єврозоні.	Кінець вільних ринків капіталу? Євро без структурних реформ?
	Підвищення конкуренції між Північчю та Півднем на експортних ринках. Підвищення ролі регіональних угод в управлінні МЕН.	Геополітизація торгівлі? Припинення глобалізації?	ЄС як актор із найбільш відкритою економікою, вразливий до падіння світової торгівлі.	Наслідки торгово-інвестиційного партнерства з США? ЗВТ з Китаєм? ЄС як партнер США?
Технології	Конвергенція технологій. Порушення бізнес-моделей.	Промислова (а потім і соціальна) революція? Викривлення ринків чи нові можливості?	Кластеризація ринків. Конвергенція ринків товарів та ринків послуг. Освіта як ключовий фактор розвитку.	Успішна цифровізація та поглиблення інтеграційних процесів.
Суспільство	Зростання частки середнього класу. Збільшення нерівності. Регіоналізація міграційних потоків (південь-південь, північ-південь).	Століття революцій? Індивіди кидають виклик колективним структурам? Ренесанс націоналізму та (релігійного) екстремізму?	Ерозія середнього класу в ЄС. Загострення нерівності. Креативне суспільство. ЄС як центр тяжіння мігрантів.	Поглинання ефектів від нестабільності в країнах, що розвиваються? Стейкість / здатність до адаптації політичних інститутів?
Зовнішні відносини	Зрушення в бік багатополарності. Загроза для багатосторонності. Ренесанс політики, що базується на військовій силі.	Геополітична перебудова в глобальних масштабах? Виникнення нових інститутів розвитку, керованих БРІКС?	Зниження військових витрат. Залежність від енергії та військових поставок. США як ключовий партнер.	Майбутнє НАТО? Фрагментація Європейського Союзу? Керівництво Європейського Союзу на світовій арені?
	Нові конфлікти (особливо стихійні лиха та їх наслідки). Глобальна вразливість на тлі збільшення ролі недержавних угруповань/повстанців.	Тероризм, політична напруга. Нестабільність, низький ріст?	Тиск на ЄС (його кордони, процес інтеграції). Виклик згуртованості в межах ЄС, нові лінії розлому.	Внутрішня та енергетична незахищеність?

Джерело: [20]

Прикметно, що наведений прогноз розвитку до 2030 року залишає осторонь такий феномен як «нова економіка», який є похідним від цифрової економіки, і постає як нова арена гео економічного суперництва. Національне бюро статистики КНР [21] виокремило такі її форми прояву: (1) нові галузі; (2) нові підприємства; (3) нові бізнес-моделі (див. Табл.2).

Таблиця 2

Форми прояву нової економіки		
Сфера прояву нової економіки	Визначення	Приклад
Нові галузі	Нові види економічної діяльності, засновані на нових технологіях (наприклад, високотехнологічні галузі, нові сфери послуг)	Хмарні обчислення, великі дані, IoT, 3D-друк, інтелектуальне виробництво, розумний транспорт, електронна комерція, сучасна логістика, Інтернет-фінанси
Нові підприємства	Підприємства, які використовують нові технології для задоволення попиту на різноманітні продукти та послуги	Підключені автомобілі, спільні велосипеди, краудсорсинг, підтримка при запуску, доставка товарів, замовлених в Інтернеті, надання індивідуальних продуктів і послуг
Нові бізнес-моделі	Унікальні, високоефективні та конкурентоспроможні бізнес-моделі, засновані на поєднанні та реорганізації виробничих факторів – ендогенних та екзогенних	Платіжні послуги в Інтернеті, управління мережевими активами, соціальні медіа, інтернет-ігри, потокове передавання музики/відео, сектори великих покупок

Джерело: [21]

Альтернативні сценарії міжнародного економічного розвитку знаходимо у А. Бехар і С. Хлатшвайо [22]: (1) «Глобальні корпорації» (на корпорації покладається надання послуг, які раніше були виключно у компетенції урядів; нерівномірний розподіл вигід від глобалізації; характер та рушійні сили транскордонних інвестицій та ефекти від них змінюються; корпорації розширюють свій вплив на соціально-економічний розвиток країн з низькими доходами на душу населення; економічна конвергенція між країнами розвиненими і тими, що розвиваються, не відповідає очікуванням урядів останніх; серед основних ризиків - зростання нерівності, глобальна нестабільність, нетранспарентність потоків міжнародного капіталу, інновації заради інновацій); (2) «Планета Протекціонізм» (зелений протекціонізм набирає обертів, посилюючи негативні шоки сукупної пропозиції; взаємовплив між екологічною стійкістю та борговою стійкістю; серед ключових ризиків – зростання соціального невдоволення, глобальна фрагментація, борговий тягар, інфляція); (3) «Будівельні блоки великих даних» (приріст продуктивної спроможності країн та продуктивності праці від розвитку великих даних і технологій 5G спадає; гібридні кібератаки провокують глобальний спад у світовій економіці; країни, позбавлені цифрового суверенітету, наражаються на ризики; зростання фрагментації мережі інтернет) (див. Рис.2).

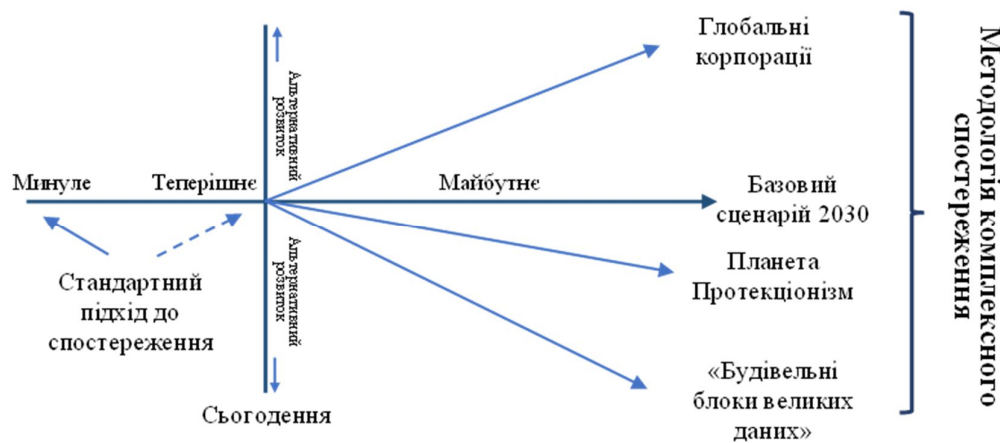


Рис.2. Сценарне планування за методологією комплексного спостереження

Джерело: [22]

Стратегічний форсайт, проведений за запитом Європейської Комісії у 2023 році, визначає два ключових триггера майбутніх змін — сталість та відкриту стратегічну автономію [23] і виокремлює шість викликів для соціально-економічного розвитку: (1) попит на майбутні навички та компетенції, що може призвести до ерозії соціального капіталу (зростаюча нерівність у навичках та відсутність адекватних компетенцій можуть перешкоджати зеленому і цифровому переходу); (2) компроміс між політикою нульових викидів та політикою добробуту (необхідність трансформації економічної моделі на засади сталості); (3) загрози демократії (зменшення соціальної згуртованості; падіння довіри до урядів та сумніви у

життєздатності ідеї зеленого і цифрового переходу); (4) обмеження доступності фінансування (зменшення капітальних витрат); (5) тиск геополітичних факторів на гео економічні процеси (новий геополітичний ландшафт поставить під загрозу економічну безпеку Європи, а також глобальну співпрацю у сфері «зеленого» переходу).

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Стратегічне прогнозування дозволяє політикам підвищити ефективність прийняття урядових рішень шляхом виявлення можливостей та загроз, які можуть виникнути найближчими роками та десятиліттями, а також передбачає розробку можливих стратегій їхній протидії за рахунок врахування особливостей тенденцій [24]. До інструментів форсайт-прогнозування, які не націлені на прогнозування єдиного «правильного майбутнього», відносять: аналіз довгострокових тенденцій та невизначеностей; сканування горизонтів (інструмент прогнозування, який відслідковує слабкі сигнали руйнівних подій чи переломних тенденцій); планування сценаріїв (невеликий набір нескінченних можливих варіантів майбутнього на досить довгому горизонті, що дозволяє генерувати перспективи, відмінні від сьогодення; сценарії складаються з двох-чотирьох історій, що контрастують між собою); формування нормативного майбутнього (передбачає очевидно бажані чи катастрофічні результати); розробку амбітних сценаріїв (варіанти майбутнього, які є бажаними); політичні ігри (підхід до прогнозування, який дає уявлення про ендегенні взаємодії між різними суб'єктами; матричні ігри визначаються як гра, впродовж якої гравці, які представляють фракції чи країни, зазвичай по черзі наводять іншим гравцям аргументи на користь їхньої позиції та намірів, очікують та інструментів досягнення успіху); ф'ючерсні колеса (коли прямі та непрямі наслідки певної гіпотетичної події розглядаються як взаємопов'язані і візуалізуються як каскад подій, який зображується у формі колеса); причинно-наслідковий багаторівневий аналіз (виявлена проблема зображується як видима частина айсберга, тоді як потенційні проблеми, неясні причини, системні відхилення від існуючих уявлень про норму, знаходяться під поверхнею). Дослідження довгострокових тенденцій та невизначеностей дозволяє виявити ключові фактори різних можливих варіантів майбутнього. Проведене комплексне спостереження дозволяє визначити ризики для макроекономічного середовища і превентивно сформулювати пул заходів для мінімізації деструктивного впливу нестабільності на соціально-економічний розвиток: (1) бюджетна реакція на шоки може бути обмежена податковими надходженнями; (2) при розробці грошово-кредитної політики мають враховуватись природа інфляційних потрясінь (інфляція з боку попиту чи інфляція з боку пропозиції по-різному вгамовуватиметься інструментом процентної ставки); (3) фіскальна дисципліна може обмежити національні інвестиції в реальний сектор економіки; (4) обмеження кредитного потенціалу банківської системи можуть стримувати технологічний розвиток; (5) політика управління потоками капіталу має бути збалансованою; (6) несприятлива динаміка боргу потребуватиме його реструктуризації.

### Література

1. Berkhout F., Hertin J. Foresight Futures Scenarios: Developing and Applying a Participative Strategic Planning Tool. Greener Management International. 2002. Vol. 37. P. 37-52.
2. Understanding and Forecasting Geopolitical Risk and Benefits / D. K. Bohl, T. L. Hanna, B. R. Mapes et. al. 2017. URL: <https://korbel.du.edu/sites/default/files/2022-02/GeoPolRiskRefReport2017.pdf>
3. Andersen A.D., Andersen P.D. Innovation system foresight. Technological Forecasting and Social Change. 2014. Vol. 88. P. 276-286.
4. Ciarli T., Coad A., Raffols I. Quantitative analysis of technology futures. Part I: technique, context and organizations. 2013. URL: [https://media.nesta.org.uk/documents/quantitative\\_analysis\\_of\\_technology\\_futures\\_part\\_1\\_techniques\\_contexts\\_and\\_organizations.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/quantitative_analysis_of_technology_futures_part_1_techniques_contexts_and_organizations.pdf)
5. A Practical Guide to Regional Foresight / J. Gavigan, F. Scapolo, M. Keenan et. al. (eds). 2001. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e6c42e9c-100a-4bf7-95c6-5bce0caf72f5>
6. Tiberius V. Scenarios in the strategy process a framework of affordances and constraints. European Journal of Futures Research. 2019. Vol. 7. URL: <https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/44290/file/pwrs119.pdf>
7. The effects of scenario planning on participant perceptions of creative organizational climate / T. J. Chermack, L. M. Coons, K. Nimon, P. Bradley, M. B. Glick. Journal of Leadership and Organizational Studies. 2015. Vol. 22. P. 355-371.
8. Havas A., Schartinger D., Weber M. The impact of foresight on innovation policy making: recent experiences and future perspectives. Research Evaluation. 2010. Vol. 19 (2). P. 91-104.
9. Havas A., Weber K.M. The 'fit' between forward-looking activities and the innovation policy governance sub-system: A framework to explore potential impacts. Technological Forecasting and Social Change. 2017. Vol. 115. P. 327-337.
10. Шлапак А. В. Наглядний потенціал фінансових установ у протидії кіберзлочинам та інформаційним атакам в умовах зростання ролі FINTECH і BIG TECHS на цифровізованих ринках капіталу. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2022. № 2. Т 2. С. 273-280.

11. Панченко В.Г. Замкнутый цикл инноваций как инструмент инновационного неопротекционизма в политике стимулирования экономической модернизации: вызовы созданию инновационной экосистемы. Эффективная экономика. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6144>
12. Панченко В., Резникова Н., Івашченко О. Стратегічний форсайт як інструмент прогидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2023. № 4(320). С. 31–39.
13. Резникова Н. В. Глобальні проблеми у фокусі нормативної сили ЄС: виклики для координації понять та оцінки існуючих і потенційних загроз. Журнал європейського і порівняльного права. 2020. Вип. 12 / 1-2. С. 35-40.
14. Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 24-31.
15. Резникова Н.В. Стратегічний форсайт як інструмент підвищення стійкості ЄС. 2022. URL: [https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5069/mod\\_book/chapter/991/AAResilienceConfProceedings25\\_26Nov2021Part1.pdf](https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5069/mod_book/chapter/991/AAResilienceConfProceedings25_26Nov2021Part1.pdf)
16. EU. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL 2021 Strategic Foresight Report The EU's capacity and freedom to act. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A2021%3A750%3AFIN>
17. Резникова Н., Панченко В. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики. Київ: Аграр Медіа Груп, 2023. 234 с.
18. Резникова Н.В., Івашченко О.А. Поляризація й нерівномірність економічного розвитку як домінуюча ознака сучасного етапу глобалізації. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №4. С. 7-12.
19. IMF. IMF Forecasts: Process, Quality, and Country Perspectives. 2014. URL: <https://ieo.imf.org/en/our-work/Evaluations/Completed/2014-03-18-imf-forecasts-process-quality-and-country-perspectives>
20. ESPAS. Global Trends to 2030: Can the EU meet the challenges ahead? 2015. URL: [https://espas.eu/files/espas\\_files/about/espas-report-2015.pdf](https://espas.eu/files/espas_files/about/espas-report-2015.pdf)
21. National Bureau of Statistics of China. 三新”统计—统计新动能 服务新常态 [Three New Statistics—New Trends in Statistics Allow a New Normal in Services]. 2017. URL: <http://www.stats.gov.cn/zjtj/zthd/sjtjr/d8jkrf/qt/201709/P020170915597836129730.pdf>
22. IMF. How to Implement Strategic Foresight (and Why). 2017. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/analytical-notes/Issues/2021/12/22/Strategic-Foresight-at-the-International-Monetary-Fund-463660>
23. EU. 2023 Strategic Foresight Report: Sustainability and people's wellbeing at the heart of Europe's Open Strategic Autonomy. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/875575/SFR%20Factsheet.pdf.pdf>
24. Habegger B. Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. Futures. 2009. № 42. P. 19–58.

## References

1. Berkhout, F., Hertin, J. (2022). Foresight Futures Scenarios: Developing and Applying a Participative Strategic Planning Tool. Greener Management International. 2002. Vol. 37. P. 37-52.
2. Bohl, D. K., Hanna, T. L., Mapes, B. R. et. al. (2017). Understanding and Forecasting Geopolitical Risk and Benefits. URL: <https://korbel.du.edu/sites/default/files/2022-02/GeoPolRiskRefReport2017.pdf>
3. Andersen, A.D., Andersen, P.D. (2014). Innovation system foresight. Technological Forecasting and Social Change. Vol. 88. P. 276–286.
4. Ciarli, T., Coad, A., Raffols, I. (2013). Quantitative analysis of technology futures. Part I: technique, context and organizations. URL: [https://media.nesta.org.uk/documents/quantitative\\_analysis\\_of\\_technology\\_futures\\_part\\_1\\_techniques\\_contexts\\_and\\_organizations.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/quantitative_analysis_of_technology_futures_part_1_techniques_contexts_and_organizations.pdf)
5. Gavigan, J., Scapolo, F., Keenan, M. et. al. (eds). (2001). A Practical Guide to Regional Foresight. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e6c42e9c-100a-4bf7-95c6-5bce0caf72f5>
6. Tiberius, V. (2019). Scenarios in the strategy process a framework of affordances and constraints. European Journal of Futures Research. Vol. 7. URL: <https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/44290/file/pwsl19.pdf>
7. Chermack, T. J., Coons, L. M., Nimon, K., Bradley, P., Glick, M. B. (2015). The effects of scenario planning on participant perceptions of creative organizational climate. Journal of Leadership and Organizational Studies. Vol. 22. P. 355–371.
8. Havas, A., Schartinger, D., Weber, M. (2010). The impact of foresight on innovation policy making: recent experiences and future perspectives. Research Evaluation. Vol. 19 (2). P. 91-104.
9. Havas, A., Weber, K.M. (2017). The 'fit' between forward-looking activities and the innovation policy governance sub-system: A framework to explore potential impacts. Technological Forecasting and Social Change. Vol. 115. P. 327-337.
10. Shlapak, A. (2022). Supervisory Capacity of Financial Institutions in Countering Cybercrime and Information Asymmetries in the Conditions of the Growth of the Role of FINTECH and BIG TECHS in the Digitalized International Capital Markets. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. № 2. T 2. S. 273-280.
11. Panchenko, V. (2017). The closed loop of innovations as an instrument for innovation protectionism in the policy stimulating economic modernization: challenges to the creation of an innovative eco-system. Efektyvna ekonomika. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6144>

12. Panchenko, V., Reznikova, N., Ivashchenko, O. (2023). Strategic foresight as a tool for countering modern global challenges to economic security and inequality: EU experience for Ukraine in promoting resilience and sustainability. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. № 4 (320). S. 31-39.
13. Reznikova, N. (2020). Global problems in the focus of EU regulatory force: challenges for coordination of concepts and assessment of existing and potential threats. *Journal of European and Comparative Law*. Vol. 12 (1/2). S. 35-40.
14. Reznikova, N., Ivashchenko, O., Rubtsova M. (2020). Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. *Ekonomika ta derzhava*. № 7. S. 24-31.
15. Reznikova, N. (2022). Strategic Foresight as a Tool for Enhancing EU Resilience (Case Study for Ukraine). URL: [https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5069/mod\\_book/chapter/991/AAResilienceConfProceedings25\\_26Nov2021Part1.pdf](https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5069/mod_book/chapter/991/AAResilienceConfProceedings25_26Nov2021Part1.pdf)
16. EU (2021). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL 2021 Strategic Foresight Report The EU's capacity and freedom to act. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A2021%3A750%3AFIN>
17. Reznikova, N., Panchenko V. (2023). Reportazhi iz tsyvilizatsiynykh frontiv. Na peredovii mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky [Reports from civilizational fronts. At the forefront of international economic policy]. Ahrar Media Hrup, Kyiv.
18. Reznikova, N., Ivashchenko, O. (2016). Polarization and variance of economic development: a dominant feature in the current phase of globalization. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. №4. S. 7-12.
19. IMF (2014). IMF Forecasts: Process, Quality, and Country Perspectives. URL: <https://ico.imf.org/en/our-work/Evaluations/Completed/2014-03-18-imf-forecasts-process-quality-and-country-perspectives>
20. ESPAS (2015). Global Trends to 2030: Can the EU meet the challenges ahead? URL: [https://espas.eu/files/espas\\_files/about/espas-report-2015.pdf](https://espas.eu/files/espas_files/about/espas-report-2015.pdf)
21. National Bureau of Statistics of China (2017). 三新”统计—统计新动能 服务新常态 [Three New Statistics—New Trends in Statistics Allow a New Normal in Services]. URL: <http://www.stats.gov.cn/zjtj/zhd/sjtjr/d8jkr/qt/201709/P020170915597836129730.pdf>
22. IMF (2017). How to Implement Strategic Foresight (and Why). URL: <https://www.imf.org/en/Publications/analytical-notes/Issues/2021/12/22/Strategic-Foresight-at-the-International-Monetary-Fund-463660>
23. EU (2023). 2023 Strategic Foresight Report: Sustainability and people's wellbeing at the heart of Europe's Open Strategic Autonomy. URL: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/875575/SFR%20Factsheet.pdf>
24. Habegger, B. (2009). Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. *Futures*. № 42. P. 19–58.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-61>

УДК 625.71.8

Вікторія СУКМАНЮК

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4202-8960>

[v240980@gmail.com](mailto:v240980@gmail.com)

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА

*Розвиток дорожньої мережі відіграє ключову роль у соціальному, економічному та екологічному розвитку країни чи регіону. Ключовим аспектом для досягнення поставлених цілей та забезпечення стійкості та ефективності проектів в дорожньому будівництві є управління ризиками, що виникають під час планування та виконання проекту. У роботі запропоновано механізм управління ризиками дорожнього будівництва, основною метою якого є забезпечення успішного виконання проекту дорожнього будівництва, враховуючи всі можливі ризики, які можуть вплинути на процес його реалізації та результати. Розглянуто класифікацію ризиків дорожнього будівництва що забезпечить ідентифікацію потенційних ризиків, ймовірність їх виникнення та встановлення масштабів наслідків від їх впливу. Автором визначено основні напрями мінімізації ризиків при будівництві доріг. Запропоновано контингентний сценарій мінімізації ризиків в дорожньому будівництві, який дозволяє підготуватися до непередбачуваних обставин і негативних подій, які можуть виникнути під час реалізації дорожньо-будівельного проекту.*

*Ключові слова: ризики, дорожнє будівництво, управління, проект, мінімізація ризиків, контингентний сценарій.*

Victoriaia SUKMANIUK

National Transport University

## RISK MANAGEMENT OF ROAD CONSTRUCTION

*The development of the road network plays a key role in the social, economic and environmental development of a country, region cities. A key aspect for achieving the set goals and ensuring the sustainability and efficiency of road construction projects is the management of risks that arise during project planning and execution. The purpose of the work is the research and classification of risks that arise during the implementation of road construction projects, the formation of a risk management system and the search for ways to minimize their negative consequences. The paper proposes a road construction risk management mechanism, the main purpose of which is to ensure the successful implementation of the road construction project, taking into account all possible risks that may affect the process of its implementation and results.*

*The classification of road construction risks by origin, nature, stages of the project, impact on participants, scale, which will ensure the identification of potential risks, the probability of their occurrence and the establishment of the scale of consequences from their impact, is considered. The successful implementation of road construction projects is ensured by measures to minimize the negative consequences of the impact of risks.*

*The authors identified the main areas of risk minimization during road construction, including detailed planning, risk analysis, use of technologies and innovations, reserve time planning, quality control, stakeholder participation, insurance, environmental management, creation of reserve funds, contingency scenario or plans. A contingency scenario of risk minimization in road construction is proposed, which makes it possible to define measures and strategies for the active management of risks that may arise during a road construction project. A contingency scenario allows you to prepare for unforeseen circumstances and negative events that may occur during the implementation of a road construction project. The application of this scenario is absolutely necessary in cases where there is a high probability of the occurrence of specific risks or when these risks can have a serious impact on the project.*

*Key words: risks, road construction, management, project, risk minimization, contingency scenario.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Дорожнє будівництво є важливою галуззю, яка має виняткове значення для розвитку економіки, забезпечення безпеки та покращення якості життя громадян. На жаль, сучасний стан дорожньої мережі України залишається вкрай незадовільним. Крім того, будівництво дорожньої інфраструктури в нашій країні все частіше стикається з новими викликами, які трансформуються у певні ризики, що потребують розробки відповідного теоретико-методологічного забезпечення.

### Аналіз досліджень та публікацій

Питанням ідентифікації, управління, мінімізації ризиків у будівництві дорожньої інфраструктури присвячені праці Бондар Н.М., Борщука І.В., Зюзіона В.І., Каніна О.П., Корнієцького О.В., Рутковської І.А., Свідрика Т.І., Серьогіна С.С., Татуся В.В., Цімошинської О.В. та ін. Проте неузгодженість думок науковців щодо ідентифікації, систематизації, управління та мінімізації ризиків дорожнього будівництва обумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямку.

### Формулювання цілей статті

Метою роботи є дослідження та класифікація ризиків, що виникають під час реалізації проектів дорожнього будівництва, формування системи управління ризиками та пошук шляхів мінімізації їх негативних наслідків.

### Виклад основного матеріалу

Дорожня інфраструктура має визначальне значення для соціально-економічного розвитку країни, регіону, міст, є об'єднуючою ланкою між галузями національної економіки. В свою чергу, стан дорожньої мережі залежить від економічного розвитку держав. Розвинена дорожня інфраструктура в майбутньому здатна забезпечити оптимізацію логістики, зменшення витрат на перевезення та доступність ринків, що в сукупності сприятиме економічному розвитку як суб'єктів господарювання, так і регіонів та держави. Дорожній розвиток також має позитивний вплив на якість життя населення, надаючи їм можливість зручних поїздок до роботи, шкіл, медичних закладів тощо.

На жаль, сучасний стан дорожньої інфраструктури в Україні є вкрай незадовільним. Ще у довоєнний період дорожня мережа нашої країни потребувала відбудови, розвитку та модернізації. За дослідженням Європейської Бізнес Асоціації, за підсумками 2021 року, інтегральний показник Інфраструктурного індексу української транспортної галузі, у тому числі і дорожньої мережі, становив 2,76 балів із 5-ти можливих [1].

За даними Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України на кінець 2022 року в Україні внаслідок російської військової агресії пошкоджено або зруйновано понад 25 000 км доріг, із них 9000 км – дороги державного значення [2, 3]. Станом на сьогодні дорожня інфраструктура України потребує відбудови і відновлення. У проєкті Плану відновлення України, розробленому Національною радою з відновлення України від наслідків війни, створеною відповідно до Указу Президента України від 21.04.2022 № 266/2022 [4], визначено необхідність реалізації пріоритетних заходів, серед яких є і відбудова дорожньої мережі, що забезпечить налагодження логістики перевезень пасажирів і вантажів, відновлення експорту і забезпечення продовольчої безпеки у світі.

Проте, як і будь-який процес дорожнє будівництво супроводжується різними ризиками, які можуть виникнути на усіх етапах і мати різний характер. Для забезпечення успішного виконання проєктів дорожнього будівництва та мінімізації негативних наслідків ризиками потрібно управляти. Управління ризиками спрямоване на визначення та використання можливостей для покращення проєкту та досягнення його успіху

Метою управління ризиками в дорожньому будівництві є систематичне виявлення, аналіз та моніторинг, розробка та реалізація заходів щодо зниження негативного впливу потенційних ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проєкту дорожнього будівництва. Управління ризиками спрямоване на визначення та використання можливостей для покращення проєкту та досягнення його успіху. Контроль за ризиками дозволяє уникнути проблем та дефектів у виконанні робіт, забезпечуючи високу якість виконання. Управління ризиками в дорожньому будівництві є ключовим аспектом для досягнення поставлених цілей та забезпечення стійкості та ефективності проєкту.

Управління ризиками в дорожньому будівництві - це комплексний процес, спрямований на ідентифікацію, аналіз, моніторинг та контроль ризиків з метою забезпечення успішності проєкту (рис. 1).

Ідентифікація ризиків дозволить уникнути зайвих витрат, забезпечити раціональне використання обмежених ресурсів та виконання нормативних вимог, врахувати можливі загрози безпеці на будівництві. Для забезпечення ефективного управління ризиками дорожнього будівництва важливим є виявлення та ідентифікація найбільш впливовіших з них. Існують різні підходи до класифікації ризиків у дорожньому будівництві. У найбільш поширеному вигляді виділяють наступні критерії (табл.1).

Запропонована класифікація ризиків сприятиме їх ефективній ідентифікації, оцінці та управлінню на різних етапах дорожнього будівництва.

Аналіз ризиків в дорожньому будівництві — це процес визначення та оцінки потенційних негативних подій чи умов, які можуть виникнути під час проєкту та спричинити затримки, витрати чи інші негативні наслідки. Аналіз ризиків передбачає оцінку ймовірності настання та оцінку наслідків від негативного впливу певного ризику. Оцінка ризиків може бути якісна, яка передбачає визначення причин виникнення ризику та його наслідків, та кількісна – у чисельному вираженні.

Розробка стратегій управління ризиками в дорожньому будівництві є ключовою частиною процесу управління проєктом. На цьому етапі враховується можливість змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх умовах, що забезпечує більшу стійкість до невизначеності. Стратегія управління може бути спрямована на уникнення, перенесення, розподіл між партнерами, зменшення впливу або прийняття кожного ідентифікованого ризику. Кожен проєкт має свої унікальні характеристики та ризики, тому стратегії управління ризиками повинні бути адаптовані до конкретних умов та вимог кожного проєкту дорожнього будівництва.

Реалізація стратегій управління ризиками в дорожньому будівництві включає в себе конкретні дії та кроки для мінімізації впливу ризикових подій на проєкт. Забезпечення успішної реалізації стратегій управління ризиком передбачає:

- формування команди, відповідальної за управління ризиками в рамках проєкту, виконання стратегій та планування;



- актуалізацію ризикового аналізу, що включає періодичну переоцінку ризиків на всіх етапах проекту для врахування нових умов та інформації та оцінку ризиків, які можуть виникнути внаслідок політичних, економічних та соціальних змін, а також зовнішніх факторів;
- впровадження визначених стратегій управління ризиками та забезпечення розуміння та виконання завдань усіма членами команди та стейкхолдерами;
- узгодження стратегій управління ризиками з підрядниками та постачальниками та включення ключових аспектів щодо управління ризиками в контрактні угоди;
- використання сучасних технологій, та програмного забезпечення для управління ризиками та автоматизації процесів.

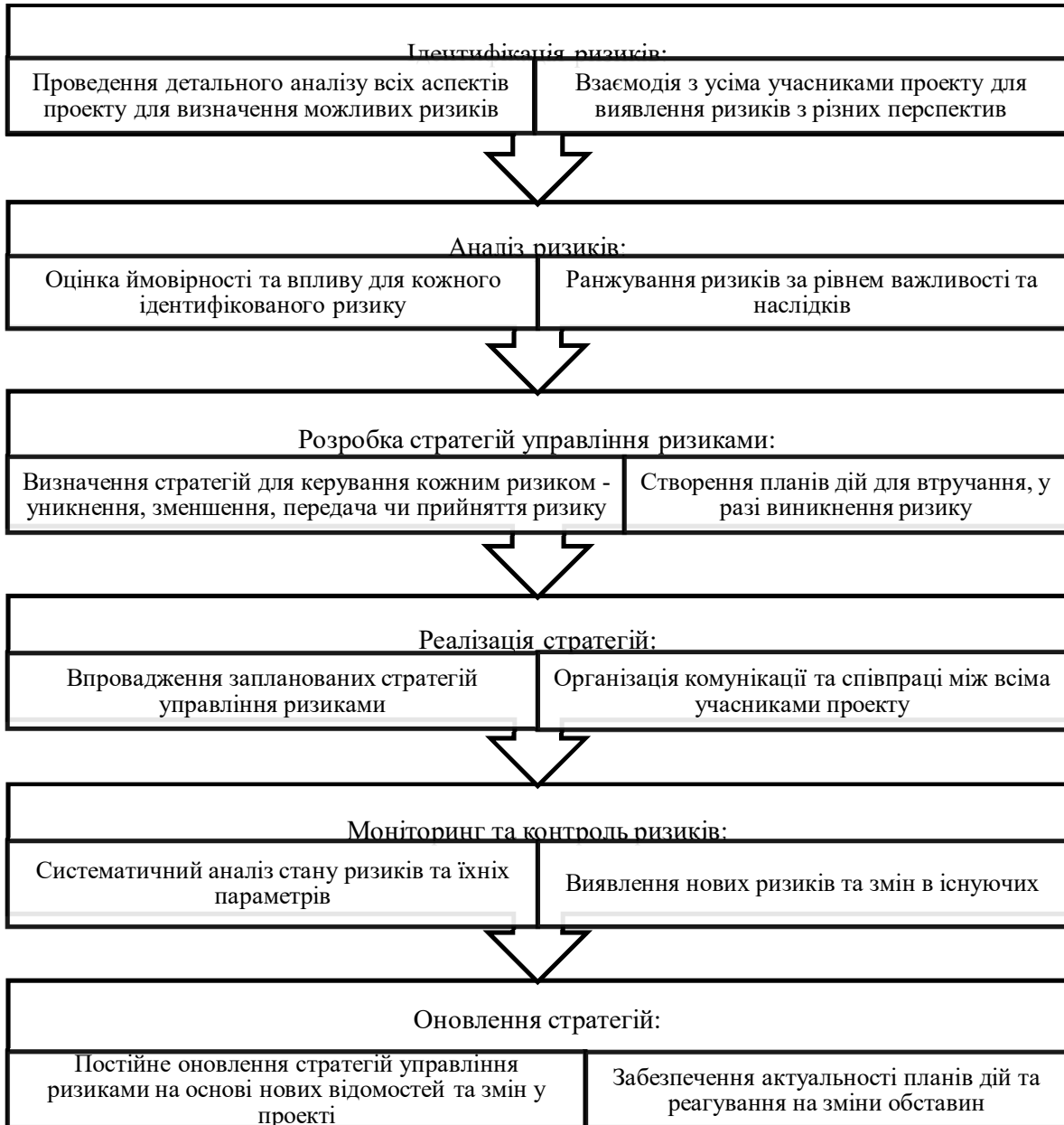


Рис. 1. Етапи управління ризиками дорожнього будівництва

Джерело: складено автором на основі [5, 6]

Моніторинг та контроль за ризиками дозволяє уникнути проблем та дефектів у виконанні робіт, забезпечуючи високу якість виконання та передбачає постійний моніторинг ризиків та ефективності застосованих стратегій, складання регулярної звітності перед стейкхолдерами про стан ризиків та ефективності здійснення заходів з управління ризиками.

Відповідно до змін у проекті або його оточенні здійснюється регулярне оновлення стратегій управління ризиками, що передбачає адаптацію стратегій до нової інформації та досвіду, набутого під час виконання проекту.

Таблиця 1

<b>Класифікація ризиків в дорожньому будівництві</b>	
Критерій класифікації	Види ризиків, їх опис
За походженням	Внутрішні ризики – виникають внаслідок дій або бездіяльності сторін, причетних до будівельного процесу, такі як зміни у вимогах, технічні помилки тощо. Зовнішні ризики – мають зовнішній вплив на будівельний процес, такі як природні лиха, зміни в законодавстві, економічні фактори, політична ситуація тощо.
За характером	Фінансові ризики – пов'язані з непередбачуваними витратами, збільшенням вартості проекту, змінами в валютних курсах тощо. Технічні ризики – виникають внаслідок можливих технічних проблем, несправностей обладнання, помилок у проектуванні та виконанні робіт. Екологічні ризики – є наслідком впливу будівництва на природне середовище, такі як забруднення води та повітря, знищення екосистем. Політичні ризики – викликані нестабільною політичною ситуацією в країні.
За етапами проекту	Початкові ризики – виникають на початковому етапі проекту і можуть виникнути в результаті неправильної оцінки витрат або обсягу робіт. Будівельні ризики – виникають у процесі виконання будівельних робіт під впливом геологічних особливостей, погодних умов, технічних проблеми. Експлуатаційні ризики – виникають під час експлуатації дорожнього об'єкту та пов'язані зі зносом матеріалів, потребою в регулярному обслуговуванні тощо.
За впливом на учасників	Фінансові ризики для інвесторів – пов'язані зі збитками або недоотриманням прибутку для інвесторів через непередбачені обставини. Соціальні ризики – пов'язані зі сприйняттям громадськістю будівельного процесу або наслідками для місцевого населення.
За масштабом	Глобальні ризики – мають вплив на всю галузь будівництва або великі території. Місцеві ризики – виникають на конкретних ділянках або проектах.

Джерело: складено автором на основі [5, 7]

Успішна реалізація стратегій управління ризиками вимагає систематичного та уважного підходу, а також постійного вдосконалення на основі набутого досвіду.

Ефективне управління ризиками в дорожньому будівництві допомагає запобігти або зменшити негативний вплив ризиків на проект, забезпечуючи його успішне виконання. Важливим завданням для успішного виконання проектів є розробка та реалізація заходів з мінімізації ризиків у проектах дорожнього будівництва (табл.2).

Таблиця 2

<b>Заходи з мінімізації ризиків дорожнього будівництва</b>	
Заходи	Опис
Детальне планування	Проведення комплексного планування проекту, включаючи визначення завдань, графіків та ресурсів
	Ретельне вивчення геологічних умов та інших факторів, які можуть впливати на будівництво
Аналіз ризиків	Проведення аналізу ризиків для визначення потенційних загроз та їхніх впливів
	Врахування економічних, технічних, екологічних та соціальних аспектів.
Використання технологій та інновацій	Впровадження сучасних технологій та інновацій для покращення точності та ефективності будівництва
	Використання систем автоматизації та моніторингу для реагування на потенційні проблеми в реальному часі
Планування резервного часу	Врахування додаткового часу в графіку для непередбачених затримок
	Створення планів дій для управління затримками та відновлення графіку
Контроль якості	Встановлення строгих стандартів якості та контроль за їх виконанням
	Застосування систем внутрішнього та зовнішнього нагляду за будівництвом
Страховання	Використання страхування для покриття можливих втрат внаслідок ризиків
	Аналіз можливостей страхування в залежності від конкретних ризиків проекту
Участь стейкхолдерів	Залучення всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) до процесу планування та управління ризиками
	Проведення консультацій та обговорень для визначення очікувань та потреб стейкхолдерів
Екологічне управління	Застосування екологічно-дружніх практик та технологій для мінімізації впливу будівництва на природне середовище
	Дотримання всіх законодавчих вимог у сфері екології
Система резервних фондів	Визначення фінансових резервів для непередбачених витрат чи невдач
	Запобігання перевищенню бюджету шляхом створення фінансових резервів
Контингентний план та сценарії	Розробка контингентного плану для вирішення проблем, які можуть виникнути
	Розробка альтернативних сценаріїв для реагування на різні ризики та умови

Джерело: складено автором на основі [5]

Ці заходи спрямовані на підвищення рівня готовності до ризиків та зниження їх впливу на проекти дорожнього будівництва.

Одним з новітніх заходів мінімізації ризиків, що заслуговує на особливу увагу є розробка контингентного плану або сценарію. Термін "контингентність" використовується для опису можливості або готовності враховувати невизначеність, зміни, непередбачені обставини або ризики під час планування та виконання певного виду діяльності або проекту. Основними ознаками контингентності є:

- розуміння та прийняття того, що у великому проекті або складній ситуації може виникнути невизначеність;
- здатність змінювати стратегії та плани у відповідь на зміни в середовищі, умовах чи обставинах;
- застосування стратегій планування резервів для уникнення непередбачених труднощів або витрат;
- створення резервних планів або стратегій для управління ризиками та непередбачуваними подіями;
- регулярне оновлення стратегій та планів відповідно до нових обставин або накопиченого досвіду.

В контексті управління ризиками, контингентність означає готовність до змін та реагування на ризики з метою забезпечення успішності проекту чи діяльності. Використання контингентного підходу дозволяє підтримувати гнучкість та адаптивність у вирішенні труднощів, що можуть виникнути під час виконання завдань (рис.3).

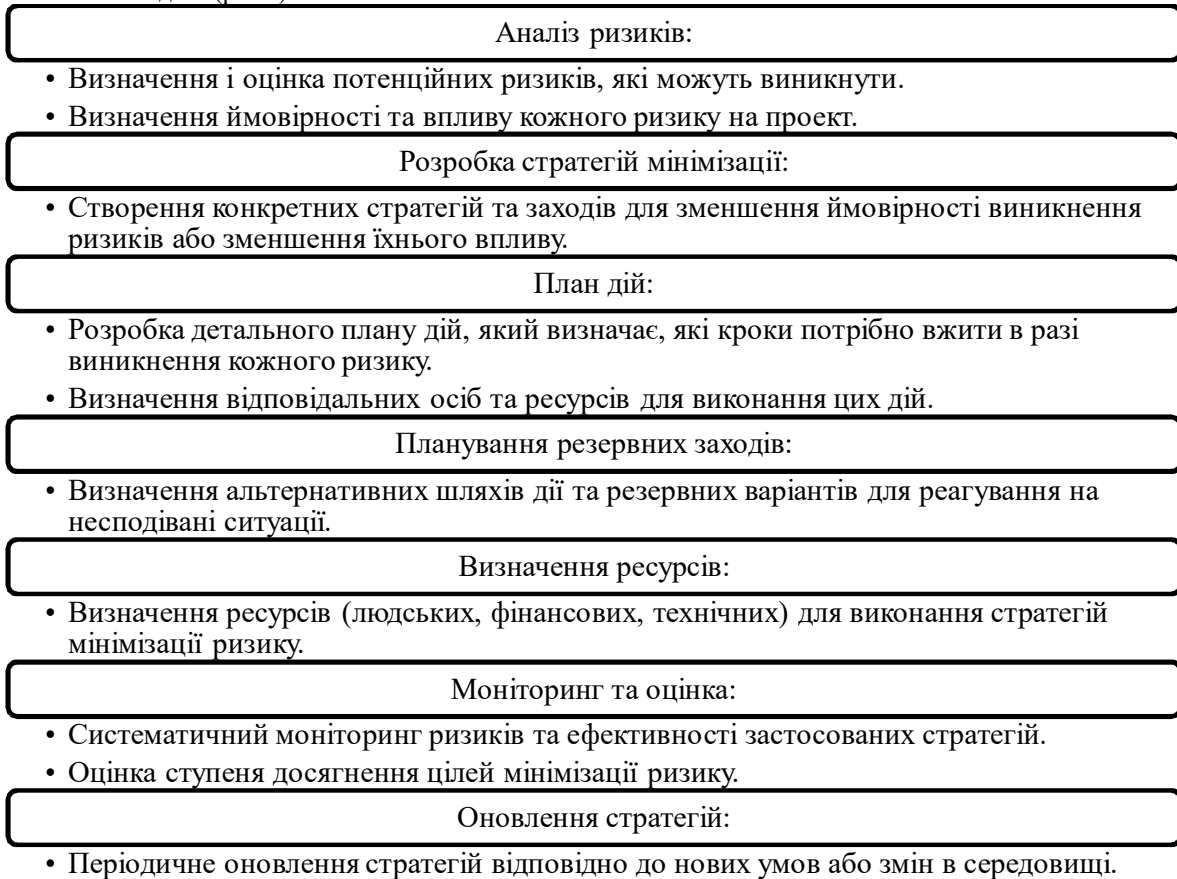


Рис. 3. Етапи контингентного сценарію мінімізації ризиків в дорожньому будівництві

Джерело: запропоновано автором

Контингентний сценарій мінімізації ризику — це заздалегідь розроблений план дій та стратегій, спрямований на активне та систематичне зменшення впливу потенційних ризиків на проект або бізнес. У дорожньому будівництві, коли управління ризиками визначає, що існує велика ймовірність виникнення певних ризиків або їхній вплив може бути суттєвим, контингентний сценарій вводиться для підготовки та мінімізації негативних наслідків. Суть його полягає в тому, щоб підготуватися до непередбачуваних обставин і негативних подій, які можуть виникнути під час реалізації проекту з будівництва доріг.

Контингентний сценарій мінімізації ризиків дозволяє проактивно підготуватися до можливих труднощів та невдач, забезпечуючи готовність та можливість ефективного реагування на виникаючі проблеми.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Для успішного управління ризиками в дорожньому будівництві важливо провести детальний аналіз ризиків перед початком проекту, розробити стратегії мінімізації ризиків та встановити систему моніторингу

та контролю за їх реалізацією. Запропонований контингентний сценарій є ефективним інструментом мінімізації ризиків дорожнього будівництва та сприятиме зменшенню негативного впливу можливих ризикових подій та непередбачених обставин, що забезпечить успішність проектів дорожнього будівництва.

### Література

1. Інфраструктурний індекс 2021. Logistics in Ukraine. 2021 URL: <https://logistics-ukraine.com/2021/12/08/стан-і-пріоритети-розвитку-тра>
2. Зелена книга «Будівництво та ремонт автомобільних доріг». Платформа ефективного регулювання URL : <https://cdn.regulation.gov.ua/>
3. Офіційний сайт Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України URL : <https://restoration.gov.ua/>
4. Проект Плану відновлення України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/opryliudneno-dlia-komentuvannia-rozdily-planu-vidnovlennia-ukrainy>
5. Соколова О.М. Управління ризиками інфраструктурних проектів в Україні на засадах публічно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69). № 1, 2019. С.25-30.
6. Ніжнік А.А. Ідентифікація та управління ризиками державно-приватного партнерства у дорожньо-транспортному комплексі. *Економіка та управління на транспорті*. К.: НТУ, 2018. Вип. 7. С.50-56.
7. Деділова Т.В., Юрченко О.В. Ідентифікація ризиків будівництва та експлуатації автомобільних доріг. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. № 24 (2020). DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.42>

### References

1. Infrastrukturny indeks 2021. Logistics in Ukraine. (2021). [Infrastructure index 2021. Logistics in Ukraine. 2021] <https://logistics-ukraine.com/2021/12/08/стан-і-пріоритети-розвитку-тра>
2. Zelena knyha «Budivnytstvo ta remont avtomobilnykh dorih». Platforma efektyvnoho rehuliuвання. [Green book "Construction and repair of highways". A platform for effective regulation] URL : <https://cdn.regulation.gov.ua/>
3. Ofitsiyniy sait Derzhavnoho ahenstva vidnovlennia ta rozvytku infrastruktury Ukrainy [The official website of the State Agency for Reconstruction and Development of Infrastructure of Ukraine]. URL : <https://restoration.gov.ua/>
4. Proiekt Planu vidnovlennia Ukrainy. [Project of the Recovery Plan of Ukraine]. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/opryliudneno-dlia-komentuvannia-rozdily-planu-vidnovlennia-ukrainy>
5. Sokolova O.M. (2019) Upravlinnia ryzykamy infrastrukturykh proektiv v Ukraini na zasadakh publichno-pryvatnoho partnerstva. [Risk management of infrastructure projects in Ukraine on the basis of public-private partnership] *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. Tom 30 (69). № 1. S.25-30. URL : [https://www.econ.vernadskvjournals.in.ua/journals/2019/30\\_69\\_1/7.pdf](https://www.econ.vernadskvjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/7.pdf)
6. Nizhnik A.A. (2018) Identyfikatsiia ta upravlinnia ryzykamy derzhavno-pryvatnoho partnerstva u dorozhno-transportnomu kompleksi. [Identification and management of public-private partnership risks in the road and transport complex] *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*. K.: NTU, Vyp. 7. S.50-56.
7. Dedilova T.V., Yurchenko O.V. (2020) Identyfikatsiia ryzykiv budivnytstva ta ekspluatatsii avtomobilnykh dorih. [Identification of risks of road construction and operation]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. № 24

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-62>

УДК 658.324:336(075.8)

Світлана КОВАЛЬЧУК

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
<https://orcid.org/0000-0001-9535-8678>

e-mail: [sveta\\_marketing@ukr.net](mailto:sveta_marketing@ukr.net)

Юрій ФЕДОРКЕВИЧ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
e-mail: [po4tajuraikccc@gmail.com](mailto:po4tajuraikccc@gmail.com)

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ІНТЕРНЕТ-ПРОСУВАННЯ НА РИНКУ ДВЕРЕЙ

Ця стаття висвітлює актуальні стратегії та ефективні методи просування продукції на ринку дверей через Інтернет в умовах конкурентної боротьби за ринки збуту. Здійснюючи аналіз висококонкурентної галузі, автори розглядають різноманітні аспекти ефективної онлайн-присутності з метою підвищення відвідуваності сайту магазину та збільшення обсягів продажів. Стаття зосереджена на аналізі та порівнянні різних сучасних методів інтернет-просування у контексті ринку дверей, з акцентом на визначення найефективніших підходів до їх застосування, зокрема, таких як: соціальні мережі, пошукова оптимізація, електронна комерція, відеомаркетинг, співпраця з інфлюєнсерами, ретаргетинг, контент-маркетинг та адаптивний веб-дизайн. Автори детально розглядають кожен з цих методів, оцінюючи їх вартість, складність налаштування та потенційну ефективність для різних цільових аудиторій. Особлива увага приділяється аналізу потреб різних сегментів ринку, таких як: молоді професіонали, сімейні пари, старше покоління, еко-свідомі покупці, забудовники, власники комерційних приміщень та інвестори нерухомості. У статті розглядається, як саме стратегії можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та ефективному залученню уваги цільової аудиторії. Автори підкреслюють важливість комплексного підходу та індивідуального таргетування кожного сегменту, враховуючи їх унікальні потреби та переваги. Стаття також включає рекомендації щодо оптимального поєднання різних методів інтернет-маркетингу для максимізації ефективності маркетингових зусиль на ринку дверей. Висновки та пропозиції базуються на глибокому аналізі сучасних тенденцій у цифровому маркетингу, а також на досвіді авторського колективу в цій галузі. У статті сформовано практичні рекомендації для підприємств, що спеціалізуються на продажах дверей, які прагнуть успішно виводити свою продукцію на ринок через інтернет. Зокрема, розглядаються сучасні тенденції та інноваційні підходи для оптимізації електронного бізнесу в галузі виробництва дверей та їх реалізації. Ця робота може бути корисною для маркетологів, виробників дверей, та всіх зацікавлених у розвитку ефективних стратегій інтернет-маркетингу на специфічних ринках.

Ключові слова: інтернет-просування, ринок дверей, цифровий маркетинг, пошукова оптимізація (SEO), контекстно-медійна реклама, таргетована реклама, контент-маркетинг, ретаргетинг, сегментування ринку, цільові аудиторії, маркетингові стратегії, ефективність інтернет-маркетингу.

Svitlana KOVALCHUK

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Yurii FEDORKEVYCH

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

## MODERN METHODS OF INTERNET PROMOTION IN THE DOOR MARKET

This article highlights current strategies and effective methods of promoting products in the door market via the Internet in the competitive struggle for sales markets. Analyzing a highly competitive industry, the authors examine various aspects of an effective online presence to increase store traffic and sales. The article focuses on the analysis and comparison of various modern methods of Internet promotion in the context of the door market, with an emphasis on determining the most effective approaches to their application, in particular, such as: social networks, search engine optimization, e-commerce, video marketing, cooperation with influencers, retargeting, content marketing and adaptive web design. The authors examine each of these methods in detail, evaluating their cost, complexity of setup, and potential effectiveness for different target audiences. Special attention is paid to analyzing the needs of different market segments, such as: young professionals, married couples, older generations, eco-conscious buyers, developers, owners of commercial premises and real estate investors. The article examines exactly how strategies can help increase competitiveness and effectively attract the attention of the target audience. The authors emphasize the importance of a comprehensive approach and individual targeting of each segment, taking into account their unique needs and preferences. The article also includes recommendations for the optimal combination of various Internet marketing methods to maximize the effectiveness of marketing efforts in the door market. Conclusions and proposals are based on a deep analysis of modern trends in digital marketing, as well as on the experience of the author team in this field. The article contains practical recommendations for companies specializing in the sale of doors, which seek to successfully market their products via the Internet. In particular, modern trends and innovative approaches for optimizing electronic business in the field of door production and their implementation are considered. This work can be useful for marketers, door manufacturers, and anyone interested in developing effective Internet marketing strategies in specific markets.

Keywords: Internet promotion, door market, digital marketing, search engine optimization (SEO), contextual media advertising, targeted advertising, content marketing, retargeting, market segmentation, target audiences, marketing strategies, Internet marketing effectiveness.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Навіть за умов війни ринок дверей в Україні продовжує працювати практично без простоїв. Під час військових дій багато будинків і квартир зазнали шкоди, що призвело до пошкодження або руйнування вхідних та міжкімнатних дверей, які неможливо відновити [1]. Відповідно зростає попит на цей вид

продукції. Поряд із цим, потенційні споживачі цієї продукції через низку причин можуть бути обмеженими в пересуванні, а отже, намагаються здійснити покупку дистанційно з подальшою доставкою та монтажем. За таких умов набуває актуальності онлайн-торгівля.

У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій та змін споживачьких вподобань, проблема ефективного інтернет-просування стає особливо актуальною для бізнесу, зокрема у сфері продажу дверей. Цей виклик вимагає не тільки розуміння особливостей цифрового маркетингу, але й адаптації традиційних підходів до нових реалій ринку. Сучасний інтернет-маркетинг включає широкий спектр методів і інструментів, таких як SEO, контекстно-медійна реклама, таргетована реклама, контент-маркетинг, і ретаргетинг, кожен з яких має свої переваги та специфіку застосування. Зростання конкуренції та зміни у поведінці споживачів вимагають від компаній гнучкості, інноваційного підходу та глибокого аналізу ринку для розробки ефективних маркетингових стратегій.

З іншого боку, проблема полягає у необхідності інтеграції різних методів інтернет-маркетингу для створення комплексної стратегії, яка б максимально відповідала потребам різних сегментів цільової аудиторії. Це включає в себе розуміння того, як ефективно використовувати кожен з методів для досягнення конкретних маркетингових цілей та адаптації під змінні умови ринку. Особливу увагу слід приділяти дослідженню специфічних потреб та уподобань різних сегментів споживачів, таких як молоді професіонали, сімейні пари, старше покоління, еко-свідомі покупці, та інші. Це дозволить створити більш цілеспрямовані та персоналізовані маркетингові кампанії, які будуть ефективними у залученні та утриманні клієнтів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Просування в інтернеті на ринку дверей інтегрує різноманітні сучасні рекламні інструменти, кожен з яких потребує спеціалізованих налаштувань для конкретних цільових аудиторій. Цей процес вимагає детального підходу, особливо в українському контексті, де розвиток деяких методів ще не досяг глобального рівня. Однією з таких практик є цілеспрямоване використання цих інструментів для конкретних сегментів ринку, а не розсіювання зусиль на широку аудиторію, забезпечуючи тим самим більш ефективне та персоналізоване досягнення цільових клієнтів. Важливо також враховувати зміни в поведінці нового покоління споживачів, яке вирізняється своїми унікальними вподобаннями та поведінковими звичками. Ці молоді споживачі, які часто характеризуються вищим рівнем технологічної обізнаності та вимогливістю до якості контенту, вимагають більш інноваційних та креативних рекламних стратегій.

### Формулювання цілей статті

**Метою** написання статті стала необхідність аналізу і порівняння різних сучасних методів просування в інтернеті на ринку дверей, а також потреба у визначенні найбільш ефективних підходів до їх використання.

### Виклад основного матеріалу

Український ринок міжкімнатних дверей – це ринок, який розвивається і уже сформував основних гравців з великою мережею представництв. Ринок внутрішніх дверей в Україні має широкий асортимент: від класичних «розпашних» дверей до нестандартних розмірів та дизайнерських рішень. Основна частина продукції на ринку виготовлена з дерева (дуб, сосна), MDF; ґрунтована або ламінована. Згідно з показниками 2019-2021 рр. спостерігається стабільний розвиток ринку, тенденції до інновацій та збільшення бажання споживачів до унікальних інтер'єрів. Структура ринку міжкімнатних дверей в Україні за ситуацією на кінець 2022 р. наведено на рис. 1.

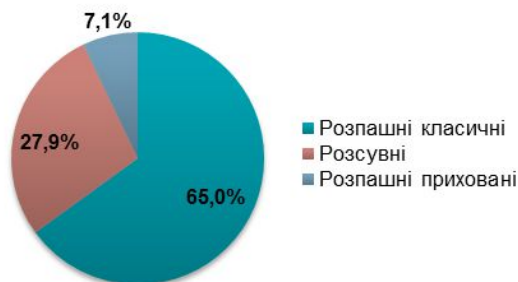


Рис. 1. Частка міжкімнатних дверей на ринку України, 2022 р. [1].

Виробники дверей в Україні постійно розширюють свій асортимент з урахуванням потреб цільової аудиторії, пропонуючи не лише традиційні моделі, але і нові, сучасніші варіанти, які краще відповідають поточним потребам [2]. На даний момент виробничий асортимент розширився за рахунок більш міцних і захищених дверей з підвищеним рівнем бронезахисту та стійкості до злому. Але поряд з дорогими моделями

через складну економічну ситуацію залишається стабільним попит і на більш доступні моделі вхідних дверей. Така ситуація пояснюється двома причинами: економією коштів та можливістю використовувати їх тимчасово у разі повторних руйнувань у період війни [2]. У повоєнний період дешевші двері можуть бути замінені на більш надійні та міцні моделі.

Не зважаючи на ситуацію в країні, українські дизайнери дверей дотримуються загальносвітових тенденцій, притаманних світу дизайну інтер'єрів. Що відбивається при виборі міжкімнатних дверей. Розглянемо кілька популярних тенденцій, які відображають сучасні уподобання покупців та дизайнерів [2].

1. Мінімалізм. Багато людей віддають перевагу мінімалістичному стилю, який характеризується простими лініями, відсутністю зайвих декоративних елементів і використанням нейтральних кольорів. Міжкімнатні двері в цьому стилі мають гладкі поверхні і простий, стриманий дизайн [2].

2. Класика. Попри популярність мінімалізму, класичні міжкімнатні двері також залишаються у тренді. Такі двері можуть мати дерев'яні панелі, різьблені елементи та багате оздоблення.

3. Скандинавський стиль. Цей стиль вирізняється світлими кольорами, натуральними матеріалами. Міжкімнатні двері у скандинавському стилі можуть бути білими та мати мінімалістичний дизайн [2].

4. Скло та світло. Міжкімнатні двері з використанням скла або скляних вставок є популярними, оскільки вони пропускають світло і створюють відчуття простору [2]. Проте, через загрози обстрілів та вибухові хвилі попит на такі двері на сьогодні значно знизився.

5. Незвичайні типи відкриття. Нові способи відчинення дверей, такі як: двері, що ковзають в стіну (покупні та розсувні системи) або двері-книжки, набувають усе більшої популярності.

6. Натуралізм. Натуральні відтінки та текстури дерева, а також кольори, натхненні природою (наприклад, сірі та зелені відтінки), користуються попитом у сучасному дизайні інтер'єру [2].

5. Білий колір. Білі міжкімнатні двері, як у матовому, так і в глянцевому виконанні, популярні, бо вони можуть надати приміщенню додаткове освітлення та відчуття чистоти.

Однак важливо пам'ятати, що переваги в дизайні інтер'єру можуть відрізнятись в залежності від регіону, культурних особливостей і особистих смаків. При виборі міжкімнатних дверей завжди варто враховувати власні потреби та стиль інтер'єру вашого будинку [2].

За спостереженням ритейлерів, продажі дверей через Інтернет стали надзвичайно актуальними за останні кілька років, а отже, використання сучасних методів просування у цьому сегменті може вирішити багато завдань. Просування в Інтернеті, також відоме як цифровий або онлайн-маркетинг, включає використання Інтернету та різноманітних цифрових комунікацій для зв'язку брендів із потенційними клієнтами. Просування включає низку підходів, таких як пошукова оптимізація (SEO), розсилка електронних листів, соціальні мережі, веб-реклама, обмін текстовими повідомленнями та мультимедіа. Інтернет-реклама, на відміну від традиційного маркетингу, який використовує такі канали, як радіо, газети, телебачення та рекламні щити, відкриває нові канали комунікації. Основними з таких механізмів просування на ринку дверей є:

1. SEO (Оптимізація пошукових систем) – це набір заходів спрямованих на покращення видимості веб сайту в пошукових системах, таких як Google, який має на меті отримання більшого числа органічного трафіку. Такий набір включає в себе дослідження ключових слів які є найбільш поширеними запитами стосовно сфери діяльності цільового бізнесу, та оптимізація контенту під ці ключові слова. Метою є підвищення позиції підприємства у SERP (сторінка результатів пошукової системи – таких як google search). Нехтування таким інструментом як SEO, означатиме передачу перших місць на SERP вашим конкурентам.

2. Контекстно-медійна реклама – поки SEO працює на те, щоб бізнес був на перших позиціях пошукової системи, контекстно-медійна реклама, така як google ads створює ще більше можливостей бути побаченим. Вона включає в себе рекламу на перших позиціях в пошукових системах, розміщення реклами на інших вебсайтах та застосунках.

3. Таргетована реклама – такий вид просування, дозволяє спрямувати рекламну діяльність на визначену цільову аудиторію. На відміну від традиційної реклами, спрямованої на охоплення широкої аудиторії, таргетована реклама дозволяє орієнтуватися на певні сегменти ринку. Це реалізується шляхом аналізу даних користувачів, таких як їхні інтереси, демографічні характеристики та поведінку в інтернеті. Основна перевага такої реклами полягає в тому, що вона спрямована на тих, хто вже має інтерес до подібних товарів або послуг, підвищуючи ймовірність успіху та збільшуючи ефективність інвестицій. Таргетована реклама дозволяє розробляти персоналізовані рекламні оголошення, що резонують зі специфічними потребами та інтересами цільової аудиторії, тим самим підвищуючи залученість і ефективність комунікацій. Завдяки цифровому формату, цей тип реклами може швидко адаптуватися до змін поведінки аудиторії або до ринкових умов. Крім того, таргетована реклама надає детальну аналітику, що допомагає відслідковувати результативність рекламних кампаній, розуміти поведінку користувачів та оптимізувати маркетингові стратегії.

4. Контент-маркетинг – успішні інтернет-маркетингові стратегії для бізнесів у сфері продажу дверей зазвичай починаються з контент-маркетингу. Такий підхід включає в себе створення корисного і релевантного контенту, який відповідає потребам та інтересам цільової аудиторії. Основна мета такого контенту – не просто просувати продукт, а створити цінність для користувачів. Такий підхід часто можна

зустріти у форматі блогів, чи статей. Особливістю такого підходу є створення інтересу у потенційних клієнтів для подальшої рекламної роботи з ними.

5. Ретаргетинг — це інструмент інтернет-маркетингу, який дозволяє показувати рекламу повторно особам, які вже відвідали веб-сайт підприємства або контактували брендом. Такий підхід може бути особливо ефективним на ринку дверей, оскільки процес прийняття рішення про покупку дверей часто займає більше часу та включає в себе роздуми та порівняння різних варіантів. Ретаргетинг підвищує ймовірність того, що покупці зроблять покупку, оскільки він дозволяє нагадати потенційним покупцям ваші продукти та ексклюзивні пропозиції.

При просуванні бізнесу на ринку дверей існує певний перелік факторів які впливають на успішність застосування будь якого з вищенаведених механізмів. Перш за все, як і при загальному маркетингу, підприємство має знати свою цільову аудиторію та сегмент на який вона орієнтується. У сфері продажу дверей існує декілька основних сегментів, для яких потрібно застосовувати унікальний підхід. Такими сегментами є:

1. Молоді професіонали, віком від 25 до 35 років, переважно мають середній дохід і часто проживають одні або з партнером. Їхній вибір дверей заснований на сучасному дизайні та інноваційних функціях, таких як інтеграція з системами smart home. Вони цінують стиль та модні тенденції, одночасно звертаючи увагу на енергоефективність продукту. Цей сегмент активно користується онлайн-ресурсами для дослідження та покупок, і їх можна залучити через цифровий маркетинг. Унікальним підходом буде використання соціальних медіа та інтерактивного контенту для демонстрації інноваційних та стильних дверей. Ефективним буде контент, який підкреслює модний дизайн та технологічні особливості.

2. Сімейні пари, зазвичай у віці від 35 до 50 років і з доходом вище середнього, шукають двері, які гарантують якість та довговічність. Важливими факторами для цього сегменту є безпека, зручність використання та обслуговування, особливо якщо в родині є діти. Ці споживачі часто шукають продукти, які поєднують функціональність з естетичним виглядом, і вони готові інвестувати у вищу якість заради додаткових переваг. Унікальним підходом буде публікації в блогах та відео, які підкреслюють безпеку, довговічність та якість дверей. Можна використовувати історії клієнтів та відгуки, які демонструють вигоди для сімейного використання.

3. Старше покоління, якому понад 50 років, із високим доходом, віддає перевагу дверям, які забезпечують безпеку та надійність. Цей сегмент цінує консервативний дизайн і високий статус продуктів. Вони шукають двері, які не потребують частого обслуговування і прості у використанні. Також важливою є можливість легкої заміни або ремонту у випадку поломки. Унікальним підходом буде традиційні рекламні канали, такі як електронна пошта та онлайн-журнали, акцентуючи на надійності, легкості використання та класичному дизайні. Важливо висвітлити елементи зручності та безпечного використання.

4. Еко-свідомі покупці, різного віку та доходу, вибирають двері, звертаючи увагу на їхню екологічність та сталість виробництва. Цей сегмент орієнтований на використання вторинно перероблених матеріалів, локальне виробництво та мінімізацію впливу на навколишнє середовище. Вони шукають продукти, які підтримують їхні цінності сталого розвитку і можуть бути більш віддані брендам, які відображають ці цінності. Унікальним підходом буде створення контенту, який підкреслює екологічність та сталість виробництва дверей. Ефективним буде розміщення матеріалів на платформах, присвячених сталому способу життя, та акцент на відповідальному виборі матеріалів.

5. Забудовники, як правило, з високими доходами, вибирають двері, які можна легко інтегрувати в масштабні будівельні проекти. Для них ключовими є такі фактори, як оптимальне співвідношення ціни та якості, масштабованість поставок та гнучкість у співпраці. Вони прагнуть до ефективності у виконанні проектів та цінують двері, які відповідають високим стандартам якості та безпеки. Для забудовників також важливою є можливість отримати консультації та підтримку від виробника дверей для забезпечення відповідності дверей вимогам їхніх проектів. Унікальним підходом буде бізнес-орієнтована комунікація через спеціалізовані вебсайти та фахові видання. Важливо підкреслити оптимальне співвідношення ціни та якості, масштабованість поставок та гнучкість у співпраці.

6. Власники комерційних приміщень, які також належать до високодохідних сегментів, шукають двері, що поєднують в собі як функціональність, так і стиль. Для них важливими є тривалість експлуатації та безпека, а також можливість доповнити загальний імідж їхнього комерційного простору. Вони цінують двері, які забезпечують легкість використання для клієнтів та співробітників, а також відповідають високим стандартам безпеки та дизайну. Унікальним підходом буде представлення дверей як частини бренду комерційного простору. Використання кейс-стаді та візуалізацій, які показують, як двері доповнюють загальний дизайн та підвищують функціональність приміщень.

7. Інвестори нерухомості звертають увагу на двері як на елемент, який може збільшити вартість їхніх інвестицій. Для них ключовими є довговічність, низькі витрати на обслуговування та потенціал зростання вартості нерухомості. Вони аналізують ринок, шукаючи продукти, які забезпечують найкраще співвідношення ціни та якості, та віддають перевагу тим, які мають позитивний вплив на загальну вартість інвестицій у нерухомість. Унікальним підходом буде акцент на довговічності, низьких витратах на



обслуговування та впливі на вартість нерухомості. Важливо надати докази того, як вибір дверей може покращити інвестиційну привабливість об'єкта.

Перед тим, як розпочати таргетування на визначений сегмент ринку, підприємство, яке спеціалізується на продажі дверей, повинно підготувати відповідні маркетингові матеріали. Основою для просування зазвичай служать високоякісні фотографії чи візуалізації дверей, а також відеоматеріали. Крім того, важливо розробити детальні описи продуктів, пізнавальний контент, матеріали для соціальних медіа. Підготовка таких маркетингових матеріалів є критично важливою для успішного просування на ринку дверей, адже вони не тільки допомагають презентувати продукт, але й створюють емоційний зв'язок з потенційними покупцями.

Аналізуючи методи інтернет-просування на ринку дверей, важливо врахувати такі аспекти, як вартість, складність налаштувань, та потенційну ефективність поєднання різних підходів для конкретних цільових аудиторій.

У сучасних умовах конкурентної торгівлі дверей через Інтернет, використання ефективних методів просування грає ключову роль у залученні клієнтів та підвищенні конкурентоспроможності. Серед основних стратегій можна виділити:

Соціальні мережі: Створення привабливих сторінок на платформах, таких як Facebook та Instagram, для візуальної презентації різних моделей дверей та взаємодії з клієнтами.

Пошукова оптимізація (SEO): Оптимізація веб-сайту для пошукових систем, використання ключових слів та контент-маркетинг для підвищення видимості.

Електронна комерція (E-commerce): Розгортання зручного інтернет-магазину з детальними описами, високоякісними фотографіями та інформацією про ціни.

Відеомаркетинг: Створення відеогалереї для демонстрації дизайнів та властивостей дверей, використання відеореклами на популярних платформах.

Використання інфлюенсерів: Співпраця з відомими особистостями в галузі будівництва та дизайну для підвищення довіри до бренду.

Ретаргетинг: Використання рекламних пікселів для переслідування відвідувачів сайту та реклами на інших веб-сайтах.

Контент-маркетинг: Публікація цікавого та корисного контенту, такого як статті та відео, що стосується різних аспектів дверей.

Адаптивний веб-дизайн: Створення веб-сайту з адаптивним дизайном для оптимального відображення на різних пристроях.

Успіх в інтернет-просуванні на ринку дверей полягає в грамотному поєднанні цих методів, адаптованих під конкретні цільові аудиторії. Важливо розуміти, що не існує універсального підходу, який підійшов би всім.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Головний висновок полягає у важливості комплексного підходу до інтернет-маркетингу на ринку дверей, який вимагає детального розуміння потреб цільових аудиторій та ефективного використання різноманітних маркетингових інструментів. Успішне просування дверей в інтернеті вимагає гнучкості, адаптації до змінних потреб ринку та інтеграції сучасних цифрових рішень. Такі підходи, як використання SEO, контекстно-медійної реклами, таргетованої реклами, контент-маркетингу та ретаргетингу, повинні бути націлені на створення доданої цінності для споживачів та забезпечення довгострокової лояльності клієнтів. Аналізуючи цей ринок, слід враховувати не лише сьгоднішні потреби споживачів, а й антиципувати майбутні тренди, що включають технологічні нововведення та зміни у поведінці споживачів.

### Література

1. Дослідження ринку міжкімнатних дверей в Україні. 2022 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-mezhkomnatnyh-dverej-v-ukraine-2022-god>
2. Тенденції на ринку дверей України. URL: <https://ibud.ua/ua/post/tendentsii-na-rynke-dverej-ukrainy-101193>
3. Міжкімнатні двері 2023: тенденції та правила вибору. URL: <https://triodveri.ua/mezhkomnatnie-dveri-2023%3A-tendencii-i-pravila-vibora>
4. SendPulse. Таргетована реклама. URL: <https://sendpulse.com/support/glossary/targeted-advertising>
5. IBM Watson Advertising. Що таке контекстна реклама? URL: <https://www.ibm.com/watson-advertising/thought-leadership/what-is-contextual-advertising>
6. Sprout Social. Ретаргетинг. URL: <https://sproutsocial.com/glossary/retargeting/>
7. LinkedIn. Маркетингові стратегії продажу вікон та дверей у конкурентному ринку. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-strategies-selling-windows-doors-competitive>
8. Comrade Web Agency. SEO-стратегії для компаній, що продають двері та вікна. URL: <https://comradeweb.com/blog/seo-strategies-for-door-and-window-companies/>

---

**References**

1. Doslidzhennya rynku mizhkimnatnykh dverey v Ukraini. 2022 rik. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-mezhkomnatnyh-dverej-v-ukraine-2022-god>
2. Tendentsiyi na rynku dverey Ukrainy. URL: <https://ibud.ua/ua/post/tendentsii-na-rynke-dverey-ukrainy-101193>
3. Mizhkimnatni dveri 2023: tendentsiyi ta pravyla vyboru. URL: <https://triodveri.ua/mezhkomnatnie-dveri-2023%3A-tendencii-i-pravila-vibora>
4. SendPulse. Tarhetrovana reklama. URL: <https://sendpulse.com/support/glossary/targeted-advertising>.
5. IBM Watson Advertising. Shcho take kontekstna reklama? URL: <https://www.ibm.com/watson-advertising/thought-leadership/what-is-contextual-advertising>.
6. Sprout Social. Retargetyng. URL: <https://sproutsocial.com/glossary/retargeting/>.
7. LinkedIn. Marketynhovi stratehii prodazhu vikon ta dverey u konkurentnomu rynku. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-strategies-selling-windows-doors-competitive>.
8. Comrade Web Agency. SEO-stratehii dlya kompaniy, shcho prodayut dveri ta vikna. URL: <https://comradeweb.com/blog/seo-strategies-for-door-and-window-companies/>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-63>

УДК 338.2

Марія ДИХА

Хмельницький національний університет  
<http://orcid.org/0000-0003-4405-9429>

Василь МАКСИМЧУК

<https://orcid.org/0009-0007-7837-4343>

Хмельницький національний університет

Тетяна ВІЛЬЧИНСЬКА

Хмельницький національний університет

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ

*У статті обґрунтовано важливість управління асортиментом продукції у загальній системі управління. Зазначено, що асортиментна політика суб'єкта бізнесу залежить від його місії, розробленої стратегії та тактики, а з іншого боку, асортиментна політика впливає на формування стратегії та визначає тактичні рішення суб'єктів бізнесу. Обґрунтовано, що формування та реалізація асортиментної політики суб'єктів бізнесу вимагає чіткого уявлення про стратегічні цілі господарської діяльності; чіткого розуміння власних можливостей, аналізу зовнішнього середовища, галузевих, ринкових тенденцій. Обґрунтовано, що у системі управління асортиментом продукції доцільно дотримуватися алгоритму / порядку дій щодо оцінювання та вдосконалення асортиментної структури, який чітко структурує роботу щодо виконання завдань, знімає необхідність витратити час та ресурси на періодичну постановку завдань фахівцям структурних підрозділів тощо. Алгоритм передбачає визначеність щодо: 1) періодичності оцінювання асортименту продукції суб'єктом бізнесу; 2) методик, на основі яких буде оцінюватися існуюча асортиментна структура виробництва та доцільність виробництва потенційно нових видів продукції, які можуть бути впроваджені у виробництво; 3) відповідальних осіб (фахівців структурного підрозділу / відділу) за виконання процедур оцінювання асортименту та підготовку висновків / напрацювання проектів рішень щодо асортименту. Запропоновано модель формування / коригування асортиментного портфеля суб'єктів господарювання. Прийняття управлінських рішень згідно моделі має спиратися на результати оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища, існуючої асортиментної структури, доцільності впровадження нових видів продукції та результати оцінювання потенціалу / можливостей щодо розширення виробництва, прогнозування та планування тощо.*

*Ключові слова:* асортимент, асортиментна політика, управління, чинники, оцінювання, алгоритм, модель.

Mariia DYKHA, Vasylii MAKSYMCHUK, Tetiana VILCHYNSKA  
Khmelnytskyi National University

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF PRODUCT RANGE MANAGEMENT

*The article substantiates the importance of managing the range of products in the general management system. It is noted that the assortment policy of a business entity depends on its mission, the developed strategy and tactics, and on the other hand, the assortment policy affects the formation of strategy and determines the tactical decisions of business entities. It is justified that the formation and implementation of the assortment policy of business entities requires a clear idea of the strategic goals of economic activity; clear understanding of one's own capabilities, analysis of the external environment, industry and market trends. It is justified that in the product assortment management system it is advisable to follow the algorithm / procedure for evaluating and improving the assortment structure, which clearly structures the work on the performance of tasks, removes the need to spend time and resources on periodic assignment of tasks to specialists of structural units, etc. The algorithm provides certainty regarding: 1) the frequency of evaluation of the range of products by the business entity; 2) methods on the basis of which the existing assortment structure of production and feasibility of production of potentially new types of products that can be introduced into production will be evaluated; 3) responsible persons (specialists of the structural unit/department) for performing assortment evaluation procedures and preparing conclusions/working out draft decisions regarding the assortment. A model of formation/adjustment of the assortment portfolio of business entities is proposed. Making managerial decisions according to the model should be based on the results of assessing the impact of external environmental factors, the existing assortment structure, the feasibility of introducing new types of products, and the results of assessing the potential / opportunities for expanding production, forecasting and planning, etc.*

*Keywords:* assortment, assortment policy, management, factors, evaluation, algorithm, model.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В сучасних умовах динамічних трансформаційних змін формування оптимального асортименту продукції, товарів, послуг суб'єктами бізнесу є важливою складовою ефективного їх функціонування на ринку. Відповідність товарного асортименту запитам споживачів за кількістю та якістю є запорукою забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Товарний асортимент по суті виступає в якості цільової установки механізму товароруху, оскільки задовольняє споживчий попит на кінцевій стадії товароруху і дає можливість отримати суб'єктам бізнесу прибуток від реалізації продукції, товарів, послуг. Виклики сьогодення ставлять перед бізнесом складні завдання. Суб'єкти бізнесу тримають «економічний фронт» України, є виробниками необхідної продукції, платниками податків. Вони задовольняють потреби

споживачів у продуктах харчування, у товарах промислового призначення тощо; нарощується виробництво в Україні товарів військово-промислового призначення, що є надзвичайно важливим для нашої обороноздатності. На жаль, значна частка потужностей суб'єктів бізнесу фізично зруйнована в результаті військових дій РФ на території України, частка суб'єктів бізнесу перевезли свої потужності на західну та центральну частини територій України, відновили роботу на нових місцях, покинувши території, де відбуваються активні бойові дії. Перед суб'єктами бізнесу завдання щодо перегляду/коригування асортименту продукції є постійним, а в умовах сучасних реалій набуло ще більшої актуальності, що обумовлює тему дослідження.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Розробка теоретико-методичних основ щодо формування оптимального складу і структури асортиментного портфеля суб'єктами бізнесу вимагає конкретизації суті поняття «асортимент товарів». Науковці, які досліджують питання товарної політики та вивчають галузеві особливості товарної політики дають трактування товарного асортименту, в основі яких схожі характеристики. Зокрема, С. Гаркавенко визначає товарну номенклатуру як сукупність усіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються до продажу, а також описує основні показники номенклатури продукції суб'єкта бізнесу: широту (кількість видів продукції / товарних ліній), глибину (варіантність марок, моделей товару кожного товарного асортименту), насиченість (загальна кількість товарів) та гармонійність товарного асортименту (ступінь подібності товарів різних асортиментних груп за призначенням, технологією, каналами розподілу тощо) [1]. В. Пилипчук стверджує, що «Асортимент товарів – це певний комплекс номенклатурних груп (типів, марок, моделей) товарів, котрий користується динамічним попитом на ринку і створює передумови успішного функціонування компанії в тривалій перспективі» [2]. Визначення товарного асортименту в інших публікаціях по суті є схожими, із певними уточненнями, наприклад, в контексті уточнення ринку, на який пропонується певний асортимент тощо. Тобто, у трактуванні товарного асортименту як сукупності товарів, який пропонують суб'єкти бізнесу, більшість науковців притримуються єдиного підходу, проте ознаки, за якими ця сукупність формується, можуть бути різними. Зокрема, у публікації [3] приділено увагу висвітленню особливостей асортиментної політики підприємств. Маркетингові аспекти управління асортиментом продукції підприємства описано у публікації [4], а в цілому питання управління асортиментом продукції висвітлюється у публікації [5].

У контексті висвітлення важливих питань щодо оптимізації та моделювання асортименту продукції звертаємо увагу на публікацію [6], у якій досліджено процеси оптимізації виробництва продукції за певними критеріями шляхом моделювання. Запропонований авторами економіко-математичний інструментарій можна використовувати у вирішенні задач оптимізації виробництва в різних галузях економіки. Також у публікації [7] висвітлено спектр питань щодо оптимізації та моделювання асортиментної політики підприємства.

### **Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Висвітленню питань управління асортиментом продукції приділяється відносно незначна кількість публікацій відносно інших тематик в сучасному масиві досліджень. Проте, у складних умовах турбулентності, воєнного часу, що обумовили як зміни зовнішнього середовища, так і суттєво видозмінили можливості внутрішнього середовища суб'єктів бізнесу (погіршення умов доступу / умов залучення трудових, фінансових, сировинних тощо ресурсів, втрату потужностей тощо) останнім необхідно «втриматися на плаву», ефективно управляти асортиментом продукції з метою задоволення потреб споживачів та забезпечення на сьогодні економічного підґрунтя життєдіяльності України та її повоєнного розвитку.

### **Формулювання цілей статті**

**Метою статті є** висвітлення теоретико-методичних основ управління асортиментом продукції суб'єктів бізнесу та розробка рекомендацій щодо формалізації цього процесу.

Досягнення даної мети обумовило вирішення таких завдань: обґрунтувати теоретико-методичні основи управління асортиментом продукції суб'єктів бізнесу; розробити алгоритм вдосконалення асортиментної структури; розробити та обґрунтувати модель управління асортиментом продукції суб'єктів бізнесу.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Результати діяльності суб'єктів бізнесу, реалізація ними ринкових можливостей обумовлюються у т. ч. ефективно сформованою і послідовно втілюваною товарною політикою. Невід'ємною та ключовою її частиною є управління асортиментом продукції, товарів, послуг. Асортиментну політику суб'єктам бізнесу необхідно формувати під призвою забезпечення поточних планів суб'єктів бізнесу в частині задоволення потреб споживачів, отримання прибутку бізнесом, так і в частині стратегічного розвитку, направлено на розширення ринку тощо. Реалізація стратегічних планів / проєктів розвитку та тактичних альтернатив їх

виконання у взаємозв'язку обумовить досягнення завдань щодо ефективної асортиментної політики і, як наслідок, досягнення завдань / цілей суб'єкта бізнесу в цілому. Асортиментна політика кожного суб'єкта бізнесу залежить від його місії, розробленої стратегії та тактики; з іншого боку, – впливає на формування стратегії суб'єкта бізнесу та його тактичні рішення.

Тому, формування та реалізація асортиментної політики суб'єкта бізнесу вимагає:

- чіткого уявлення про стратегічні цілі господарської діяльності;
- чіткого розуміння власних можливостей, достовірного усвідомлення відповідності ринковим запитам; прогнозування результатів діяльності в частині потенційної прибутковості / рентабельності певних видів продукції;
- дослідження ринку та його вимог; володіння інформацією на основі результатів оцінювання галузевих, ринкових тенденцій в розрізі відповідних видів діяльності.

Визначена асортиментна політика та на цій основі процеси управління асортиментом продукції встановлюють зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями суб'єкта бізнесу, – з другого.

Формування оптимального асортименту продукції є постійним процесом. Проте слід розуміти, що оновлення асортименту не завжди означає його розширення і випуск нових видів продукції. Можливі варіанти скорочення асортименту, відмова від виробництва продукції, товарів, на які уже немає попиту або через їх витіснення аналогами тощо. Також частота оновлення асортименту суттєво різниться залежно від галузей / сфер діяльності, специфіки діяльності суб'єктів бізнесу. Формування асортименту є механізмом підбору груп товарів, асортиментного різновиду продукції. Метою будь-якого суб'єкта бізнесу при формуванні асортименту продукції, товарів, послуг є визначення такого асортиментного портфеля, яким відповідний суб'єкт бізнесу зможе задовольнити споживчі потреби якнайкраще та отримати прибутки за результатами діяльності. Кожним суб'єктом бізнесу визначається асортимент продукції на основі визначеного виду діяльності та підвидів при широкому галузевому спектрі. Для цього обираються певні інструменти, за допомогою яких формується асортимент продукції.

Асортимент продукції будь-якого суб'єкта бізнесу здебільшого можна умовно розділити на такі складові:

- базовий асортимент продукції – це продукція, яка відображає асортиментний профіль суб'єкта бізнесу; вона постійно випускається, обсяги її виробництва і реалізації складають зазвичай не менше 50 % продуктового асортиментного портфеля;
- продукція, яка привертає увагу споживачів, виділяє суб'єкт бізнесу серед конкурентів. Однією із ознак такого уособлення / виокремлення може бути ціновий параметр;
- доповнюючі види продукції, які дозволяють забезпечити задоволення певних вимог споживачів (наприклад, індивідуальних, сезонних, разових).

Рішення щодо асортиментного портфеля необхідно ухвалювати на основі фінансово-економічної інформації, спираючись на стратегічне бачення ринкової ситуації, маркетингове дослідження ринку, можливості організації усіх бізнес-процесів тощо.

У процесах перегляду / удосконалення асортиментної структури продукції, прийнятті відповідних управлінських рішень доцільно реалізовувати чіткий регламент / порядок дій, а не здійснювати спонтанні дії. Алгоритм удосконалення асортименту продукції суб'єктів бізнесу, на нашу думку, повинен включати визначеність щодо таких питань:

- 1) періодичності оцінювання асортименту продукції суб'єктом бізнесу;
- 2) методик, на основі яких буде оцінюватися існуюча асортиментна структура виробництва та доцільність виробництва різних видів продукції в розрізі асортименту; методик оцінювання потенційно нових видів продукції, які можуть бути впроваджені у виробництво;
- 3) відповідальних осіб (фахівців структурного підрозділу / відділу) за:
  - виконання процедур оцінювання асортименту на предмет доцільності / недоцільності введення нових видів продукції чи модифікації / вдосконалення існуючих на основі інновацій різного виду; виведення з виробництва певних видів продукції тощо;
  - підготовку висновків / напрацювання проєктів рішень щодо необхідності оптимізації існуючого асортименту, змін в асортименті чи недоцільності жодних змін на певному етапі на основі результатів оцінювання за відповідними методиками та проведеного аналізу.

На основі отриманих висновків / проєктів рішень від відповідальної особи (відділу) керівництво суб'єкта господарювання буде приймати рішення щодо асортименту продукції, товарів, послуг

Такий алгоритм дій чітко структурує роботу щодо виконання завдань, знімає необхідність витрачати час та ресурси на періодичну постановку завдань фахівцям структурних підрозділів тощо.

Пропонуємо модель формування / коригування асортиментного портфеля суб'єкта господарювання (рис. 1).

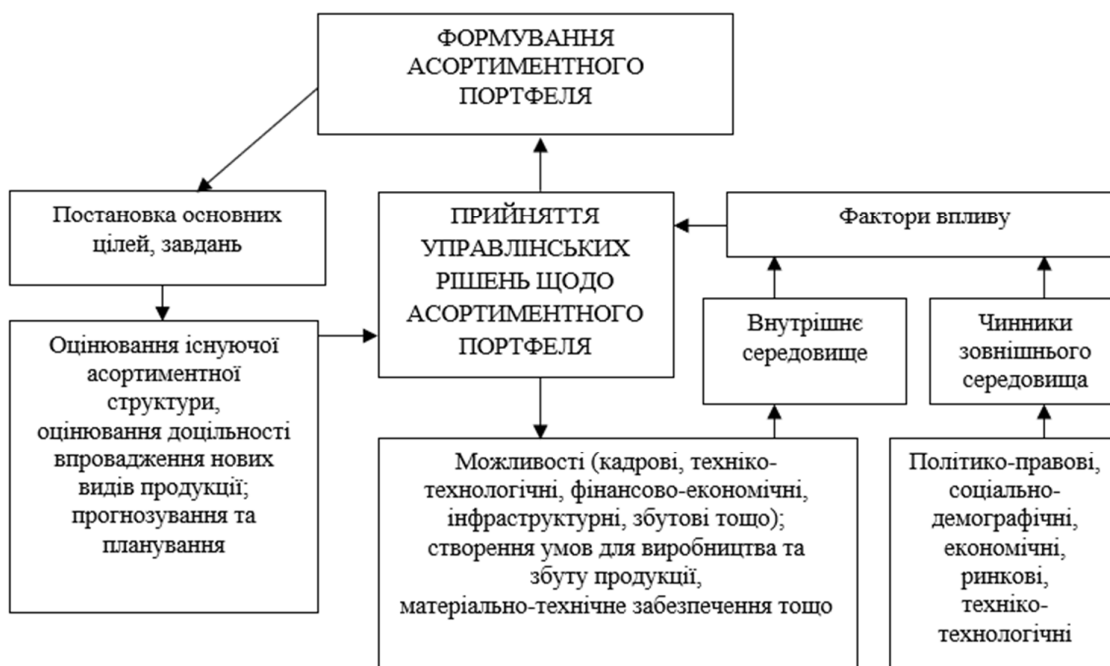


Рис. 1. Модель формування /коригування асортиментного портфеля, розроблено авторами

На діяльність суб'єктів бізнесу у цілому та в частині її складових опосередковано або прямо впливають чинники зовнішнього середовища. Тому їх необхідно ретельно аналізувати та враховувати вплив чинників у процесі прийняття рішень щодо управління асортиментом продукції. Проте зазначаємо, що сила впливу різних чинників на види діяльності в розрізі галузей може бути різною.

Політико-правове середовище впливає на діяльність усіх суб'єктів бізнесу через норми чинного законодавства, зміни в законодавчих актах, через існуючу податкову систему чи зміни у податкових ставках, через регулювання ведення бізнес діяльності, через систему державного регулювання оплати праці в частині встановлення її мінімального рівня, через політичну стабільність чи її дестабілізуючі впливи, умови розвитку ринку тощо. У контексті виходу на міжнародні ринки додається аспект митного регулювання, система нетарифних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності (економічних, адміністративних, правових), сертифікація продукції відповідно до вимог ринку тощо.

Соціокультурні, демографічні чинники також впливають на діяльність суб'єктів бізнесу. Соціокультурні аспекти в значній мірі визначають тенденції розвитку ринку в частині прихильності споживачів до певних видів продукції, активність споживачів певних сегментарних груп, а демографічний чинник взагалі обумовлює потенційно імовірну кількість споживачів на певних територіях або в рамках певних сегментів.

Макроекономічне середовище впливає на діяльність суб'єктів бізнесу через інфляцію, рівень відсотків за кредитами (при потребі їх отримання в банках бізнесом) тощо. Вартість кредитних і інвестиційних ресурсів, ціни на ресурси у т. ч. на енергоносії; необхідність ліцензування певних видів діяльності; контрагенти; логістична складова є вагомими економічними аспектами, які впливають на прийняття рішень щодо здійснення відповідних видів діяльності суб'єктами бізнесу.

Також на діяльність суб'єктів господарювання впливають техніко-технологічні чинники, науково-технічний прогрес, наявність технологій і обладнання на ринку для виробництва певних видів продукції, інноваційні розробки, рівень їх поширеності в галузі/сфері діяльності.

Ринковими чинниками зовнішнього середовища, які також значною мірою впливають та обумовлюють прийняття рішень щодо асортименту продукції суб'єктів бізнесу є рівень концентрації на ринку, конкуренції; наявність вільних ніш на ринку та частка ринку, яку займає суб'єкт бізнесу чи планує потенційно зайняти при започаткуванні виробництва продукції (при впровадженні певного виду продукції в асортиментний портфель).

Представниками зовнішнього середовища, які прямо впливають на суб'єкти бізнесу, є постачальники, посередники, конкуренти, споживачі. Суб'єктам бізнесу надзвичайно важливо налагодити ефективну співпрацю із постачальниками, адже сировина, комплектуючі тощо обумовлюють якість готової продукції. Організація налагодженої, довірливої та конструктивної співпраці із постачальниками є передумовою досягнення запланованих кінцевих результатів діяльності. У певних видах діяльності надзвичайно важливим аспектом є диверсифікація, яку можна розглядати у різних контекстах, зокрема, й у

контексті конкурентного ціноутворення. Контекст диверсифікації зовнішньоторговельної діяльності детальніше розглянуто у публікації [8], що є важливим у системі забезпечення національної безпеки. Вплив конкурентів на діяльність суб'єктів бізнесу важко переоцінити. Доцільно зазначити, що суб'єкти бізнесу ведуть боротьбу не лише за задоволення прихильності споживачів на відповідному ринку. Перші на тих же ринках конкурують по суті за можливості (за матеріальні, фінансові, трудові ресурси); лідер за інноваціями завдає напрям руху та орієнтир, якому слідує інші суб'єкти бізнесу, бажаючи зберегти споживачів, частку ринку.

Чинники внутрішнього середовища (ресурсні, у т. ч. кадрові, фінансові, техніко-технологічні потужності, інфраструктурні, збутові тощо) також мають підлягати ретельному аналізу як система вхідних умов і можливостей діяльності суб'єктів бізнесу. Прийняття рішення про впровадження у виробництво нового виду продукції, розширення асортиментного портфеля тощо має спиратися як на аналіз зовнішнього середовища, вивчення ринку, отримання висновків про доцільність такого виробництва, так і має ґрунтуватися на аналізі внутрішніх бізнес-процесів, на аналізі існуючих можливостей суб'єктів бізнесу здійснювати виробництво, на розрахунках потреб розширення виробничих потужностей, залучення додаткових працівників тощо. Налагодження основних, допоміжних, обслуговуючих, управлінських бізнес-процесів як щодо діючих видів діяльності, так і щодо тих, що плануються до впровадження, залежить від вищого керівництва суб'єктів господарювання та виконання функцій підрозділами / відділами згідно делегованих повноважень. Суб'єкти бізнесу прямо впливають на формування відповідних внутрішніх можливостей, їх посилення.

Також зазначимо, що управління асортиментом здійснюється на основі різних методик, їх поєднання, певні аспекти яких висвітлені у публікаціях [9; 10]. У той же час зазначаємо, зважаючи на те, що впровадження нових видів продукції потребує фінансування, важливим для суб'єктів бізнесу є обрання пріоритетних напрямів фінансування, найбільш рентабельних видів продукції. Алгоритм вирішення даного завдання описано у публікації [11]. Авторами описано науково-методичного підхід щодо визначення оптимального пакета проектів для фінансування методом динамічного програмування. В складних умовах сьогодення застосування даного науково-методичного підходу дозволить суб'єктам бізнесу максимально ефективно використовувати наявні ресурси, формуючи оптимальний асортиментний портфель та фінансуючи його виробництво/реалізацію.

Управлінські рішення щодо асортименту продукції можуть бути такими: стабілізація асортименту, оновлення, удосконалення, гармонізація, розширення, скорочення асортименту. Зазначимо, що асортиментний портфель у певних галузях є відносно стійким, а в інших може оновлюватися під впливом різних чинників, тенденцій в моді (пошиття одягу), інноваційних розробок (постійне оновлення моделей гаджетів). Високою стійкістю і низьким рівнем оновлення характеризується асортиментний портфель низки суб'єктів бізнесу, які виробляють продовольчі продукти повсякденного вжитку. Для таких суб'єктів бізнесу притаманним є стабільний характер асортименту продукції. Гармонізація асортименту зазвичай означає оптимізацію асортименту з огляду на певну схожість асортиментного ряду. За умов зниження попиту на існуючі види продукції з різних причин (поява нових, модифікованих видів продукції, неналежна якість виробництва певним суб'єктом бізнесу) доцільно удосконалювати асортимент. Скорочення асортименту, його ширини, глибини, насиченості необхідно здійснювати при зменшенні споживчого попиту, при недосконалої існуючої пропозиції, при низькій прибутковості (збитковості) певних видів продукції. Варто зауважити, що в умовах швидкого розвитку та впровадження інновацій суб'єктам бізнесу не варто витратити відносно певних видів продукції додаткові витрати, наприклад, на маркетингові зусилля щодо стимулювання збуту; такі види продукції доцільно виводити з виробництва. Оновлення асортименту здійснюється за появи нових видів продукції, особливо високорентабельних, виробництво яких може задовольнити додаткові потреби споживачів. Також зростання попиту на певні види продукції обумовлює рішення щодо розширення асортиментного ряду, його широти, глибини, а також впровадження асортиментних новинок.

У процесі управління асортиментом продукції також ухвалюються рішення щодо втілення програм / планів виробництва та реалізації відповідних видів продукції.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Асортимент продукції суб'єктів бізнесу обумовлює результати їх діяльності, тому ефективне управління асортиментом є надзвичайно важливим. У формуванні та реалізації асортиментної політики суб'єкти бізнесу спираються на стратегічні цілі господарської діяльності, існуючі внутрішні можливості, аналіз зовнішнього середовища, прогнозування результатів діяльності;

Обґрунтовано алгоритм оцінювання та вдосконалення асортиментної структури, який включає визначеність щодо: 1) періодичності оцінювання асортименту продукції суб'єктом бізнесу; 2) методик, на основі яких буде оцінюватися існуюча асортиментна структура виробництва та доцільність виробництва потенційно нових видів продукції, які можуть бути впроваджені у виробництво; 3) відповідальних осіб (фахівців структурного підрозділу / відділу) за виконання процедур оцінювання асортименту та підготовки висновків / напрацювання проектів рішень щодо асортименту. Визначеність щодо такого порядку дій чітко

структуризує роботу, знімає необхідність витратити час та ресурси на періодичну постановку завдань фахівцям структурних підрозділів тощо. Розроблено модель управління в частині формування / коригування асортиментного портфеля суб'єктів господарювання. Прийняття управлінських рішень згідно моделі має спиратися на результати оцінювання існуючої асортиментної структури та існуючих можливостей виробництва, оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища, оцінювання доцільності впровадження нових видів продукції та потенціалу для створення можливостей розширення виробництва, прогнозування та планування тощо.

Також зазначаємо, що питання управління асортиментом продукції потребує додаткового висвітлення в частині реалізації можливостей нарощення експортного потенціалу вітчизняними суб'єктами бізнесу в контексті потенційного вступу України до ЄС, що буде предметом окремого дослідження.

### Література

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
2. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг: навчальний посібник / В.П. Пилипчук. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 264 с.
3. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання / А.В. Троян // Ефективна економіка. – 2014.– № 1.
4. Кузнецов П.В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П.В. Кузнецов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 198-204.
5. Могилова А.Ю. Управління асортиментом товарів / А.Ю. Могилова, М.С. Рохліна // Modern Scientific Researches. – 2019. – 10-02. – С. 122-130.
6. Dykha M. Optimization of the production plan by three-criterion modeling / M. Dykha, N. Hrypynska, H. Tsehelyk, M. Marko // Technology audit and production reserves. – 2019. – VOL 5. – NO 4(49). – pp. 40-45. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.181104>
7. Чубукова О.Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства / О.Ю. Чубукова, А.В. Троян // Вісник КНУТД. – 2016. – № 3 (99).
8. Диха М., Таранюк О. Диверсифікація зовнішньоторговельної діяльності у системі управління зовнішньоекономічною безпекою / М. Диха, О. Таранюк // *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (4 травня 2023 р.). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ». – 2023. – С. 126-132. URL: <https://elar.khmmu.edu.ua/handle/123456789/13753>*
9. Чижик С.М. Сучасні методи управління товарним асортиментом та складськими запасами в торговельній мережі / С.М. Чижик // XLV Науково-технічна конференція факультету менеджменту ВНТУ. – 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/1351>
10. Шабельник Т.В. Моделі та методи управління асортиментом і просуванням товарів / Т.В. Шабельник // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5. – С. 402-406.
11. Hrypynska N.V. Applying Dynamic Programming Method to Solving the Problem of Optimal Allocation of Funds between Projects / N.V. Hrypynska, M.V. Dykha, N.M. Korkuna, H.H. Tsehelyk // Journal of Automation and Information Sciences. – 2020. – 52(1). – pp. 56-64. <https://doi.org/10.1615/JAutomatInfScien.v52.i1.60>

### References

1. Harkavenko S.S. Marketynh: pidruchnyk / S.S. Harkavenko. – K.: Libra, 2002. – 712 s.
2. Pylypchuk V.P. Promyslovyi marketynh: navchalnyi posibnyk / V.P. Pylypchuk. – K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2005. – 264 s.
3. Troian A.V. Osoblyvosti asortymennoi polityky pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia / A.V. Troian // *Efektyvna ekonomika*. – 2014.– № 1.
4. Kuznietsov P.V. Marketynhove upravlinnia asortymentom produktsii pidpryiemstva v umovakh informatsiinoi ekonomiky / P.V. Kuznietsov // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. – 2015. – № 49. – S. 198-204.
5. Mohylova A.Iu. Upravlinnia asortymentom tovariv / A.Iu. Mohylova, M.S. Rokhlyna // *Modern Scientific Researches*. – 2019. – 10-02. – S. 122-130.
6. Dykha M. Optimization of the production plan by three-criterion modeling / M. Dykha, N. Hrypynska, H. Tsehelyk, M. Marko // *Technology audit and production reserves*. – 2019. – VOL 5. – NO 4(49). – pp. 40-45. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.181104>
7. Chubukova O.Iu. Optymizatsiia ta modeliuvannia asortymennoi polityky pidpryiemstva / O.Iu. Chubukova, A.V. Troian // *Visnyk KNUITD*. – 2016. – № 3 (99).
8. Dykha M., Taraniuk O. Dyversyfikatsiia zovnishnotorhovelnoi diialnosti u systemi upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu bezpekoiu / M. Dykha, O. Taraniuk // *Aktualni problemy upravlinnia ta administruvannia: teoretychni i praktychni aspekty: zb. materialiv VIII Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konferentsii (4 travnia 2023 r.). Kamianets-Podilskyi: ZVO «PDU»*. – 2023. – S. 126-132. URL: <https://elar.khmmu.edu.ua/handle/123456789/13753>
9. Chyzhyk S.M. Suchasni metody upravlinnia tovarnym asortymentom ta skladskymy zapasamy v torhovelnii merezhi / S.M. Chyzhyk // XLV Naukovo-tekhnichna konferentsiia fakultetu menedzhmentu VNTU. – 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/1351>
10. Shabelnyk T.V. Modeli ta metody upravlinnia asortymentom i prosuvanniam tovariv / T.V. Shabelnyk // *Biznes Inform*. – 2014. – № 5. – С. 402-406.
11. Hrypynska N.V. Applying Dynamic Programming Method to Solving the Problem of Optimal Allocation of Funds between Projects / N.V. Hrypynska, M.V. Dykha, N.M. Korkuna, H.H. Tsehelyk // *Journal of Automation and Information Sciences*. – 2020. – 52(1). – pp. 56-64. <https://doi.org/10.1615/JAutomatInfScien.v52.i1.60>



<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-64>

УДК 330.4, 338:504, 33; 330

Сергій КОГУТ

Державний Податковий Університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6934-3982>

## ЕНЕРГЕТИЧНИЙ РИНОК УКРАЇНИ : СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*У статті проаналізовані теоретичні засади формування енергетичної безпеки на енергетичному ринку України в контексті євроінтеграційних процесів, зазначено, що енергетична безпека є складовою національної безпеки держави. Зазначено основні переваги довгострокових контрактів для всіх учасників енергетичного ринку. Виділено особливості функціонування компаній-споживачів на конкурентному ринку. Представлено основні ризики для великих споживачів під час роботи на ринку «на добу вперед». Наведено фактори доцільності функціонування на балансуєчому сегменті. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку світової енергетики та їх вплив на енергетичну безпеку. Обґрунтовано необхідність диверсифікації джерел енергопостачання для України. Досліджено вплив євроінтеграційних процесів на реформування енергетичного сектору України. Проаналізовано поточний стан енергетичного ринку, та здійснення аналіз факторів впливу на тенденції розвитку й забезпечення захисту на енергетичному ринку. Досліджено вплив євроінтеграційних процесів на реформування енергетичного сектору України. Визначено кон'юнктуру енергетичного ринку України, в якій необхідно аналізувати не тільки особливості внутрішньої сфери, а й вплив міжнародних відносин, міжнародної торгівлі та світового ринку. Представлено PEST аналіз енергетичної галузі України, що дозволило виявити рівень впливу та окрестки групи чинників впливу на формування стратегічного потенціалу енергетичного ринку України. Запропоновано напрями підвищення рівня енергетичної безпеки шляхом модернізації енергетичної інфраструктури, розвитку відновлюваних джерел енергії, інтеграції в європейський енергетичний простір. Зазначено, що створення умов для ефективного використання внутрішніх ресурсів та розвиток відповідних технологій має стратегічне значення. Уряд країни працює над інтеграцією до європейського енергетичного співтовариства, що вимагає відповідності європейським стандартам та впровадження ефективних моделей управління енергетичним ринком України.*

*Ключові слова: енергетична безпека, світова енергетика, система, забезпечення безпеки, зміцнення, відновлювана енергетика.*

Sergey KOHUT

State Tax University

## UKRAINE ENERGY MARKET : CREATION OF CONDITIONS FOR EFFECTIVE ENERGY SUPPLY

*The article analyzes the theoretical foundations of the formation of energy security on the energy market of Ukraine in the context of European integration processes, and states that energy security is a component of the state's national security. The main advantages of long-term contracts for all energy market participants are indicated. Features of the functioning of consumer companies in the competitive market are highlighted. The main risks for large consumers when working on the day-ahead market are presented. Factors of the expediency of functioning on the balancing segment are given. Current trends in the development of world energy and their impact on energy security are analyzed. The necessity of diversification of energy supply sources for Ukraine is substantiated. The influence of the European integration processes on the reform of the energy sector of Ukraine is studied. The current state of the energy market was analyzed, and the analysis of factors affecting development trends and ensuring protection in the energy market was carried out. The influence of the European integration processes on the reform of the energy sector of Ukraine is studied. The conjuncture of the energy market of Ukraine is determined, in which it is necessary to analyze not only the peculiarities of the domestic sphere, but also the influence of international relations, international trade and the world market. The PEST analysis of the energy industry of Ukraine is presented, which allowed to identify the level of influence and the neighborhood of the group of influencing factors on the formation of the strategic potential of the energy market of Ukraine. Directions for increasing the level of energy security through modernization of the energy infrastructure, development of renewable energy sources, and integration into the European energy space are proposed. It is noted that the creation of conditions for the effective use of internal resources and the development of appropriate technologies are of strategic importance. The country's government is working on integration into the European energy community, which requires compliance with European standards and the implementation of effective management models of the energy market of Ukraine.*

*According to the results of the strategic potential of the energy industry of Ukraine, economic factors exert the greatest influence - 1.147, which just emphasizes the important role of the energy industry in the country's economy. In second place in terms of influence are political factors - 0.847. The analysis of the market just showed the rather important role of the political component in the functioning of the energy market of Ukraine, namely in the aspect of its joining the European energy market and the transformation of Ukraine into the European Union with the rights of an equal state. In third place are technological factors - 0.553, which confirm Ukraine's determination to decarbonize the energy market. And the fourth place is occupied by socio-cultural factors - 0.537, which are only marginally inferior to technological factors. This indicates a strong influence of consumer preferences when choosing interaction models in the market.*

*Key words: Key words: energy security, world energy, system, ensuring security, strengthening, renewable energy.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

З урахуванням впливу воєнних дій на території України, глобальних змін у світовому енергетичному ландшафті та зростання усвідомлення екологічних питань, наша країна відчуває потребу у

переході до більш сталого та відновлюваного енергетичного майбутнього. Це передбачає розвиток відповідних стратегій та механізмів на енергетичному ринку. Україна веде процес лібералізації свого енергетичного ринку, щоб зробити його більш ефективним та конкурентним. В рамках цього процесу виникає потреба у створенні ефективних умов для конкуренції, відновлення та розвитку інфраструктури та приваблення інвестицій. Зменшення імпортозалежності та підвищення енергоефективності є ключовими завданнями для сталого розвитку України. Створення умов для ефективного використання внутрішніх ресурсів та розвиток відповідних технологій має стратегічне значення. Уряд країни працює над інтеграцією до європейського енергетичного співтовариства, що вимагає відповідності європейським стандартам та впровадження ефективних моделей управління енергетичним ринком України.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Питаннями розвитку енергетичного ринку займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П. в контексті розвитку концепції енергетичної безпеки України, формуванні методології системного аналізу та стратегічного планування [5], Лінсмаєр Томас Дж. і Ніл Д. Пірсон [2], Г.Матвієнко, В.Яновська, В.Гурочкіна при розробленні системи забезпечення енергетичної безпеки в контексті заходів державного управління та регулювання для розвитку штучного інтелекту в енергетичному секторі України як основи для швидкого та сталого розвитку економіки України [13] та інші. Проблеми енергетичного сектору та інклюзивного розвитку досліджували О.Д. Прогнімак та науковці інституту економіки промисловості НАН України [6]. Проте проблеми стабілізації безперервної діяльності та посилення ефективності на енергетичному ринку України в контексті національної безпеки країни потребують подальших досліджень.

### **Формулювання цілей статті**

**Метою** статті є здійснення аналізу факторів впливу на тенденції розвитку й забезпечення захисту на енергетичному ринку, та дослідження впливу євроінтеграційних процесів на реформування енергетичного сектору України.

### **Виклад основного матеріалу**

Енергетичний ринок за своєю сутністю нічим не відрізняється від будь-якого галузевого ринку, а отже можна проводити його аналіз спираючись на загальні підходи щодо оцінки ефективності функціонування галузевого ринку. Проте, необхідно зазначити, що енергетичний ринок доцільно класифікувати за деякими характерними лише для нього ознаками, а саме: за структурою та за типами компаній, що беруть участь в функціонуванні енергетичного ринку.

За класичною схемою будь-який ринок включає виробника, продавця і споживача. Тут до виробників будуть віднесені всі компанії, що генерують (виробляють) енергію різних видів у відповідності до альтернативних джерел. Споживачами енергії можуть бути кінцеві споживачі та компанії, тобто тут наявний ринок B2B та B2C, а от продавцями (реалізаторами) енергії виступають оператори, саме вони формують цінову політику на споживчому ринку, застосовуючи вертикальні маркетингові системи, що складаються з виробника, оптових і роздрібних торговців і функціонують як єдина система. Один з учасників каналу є власником інших підприємств-учасників, укладає з ними угоди або має вплив, достатній для того, щоб об'єднати інших учасників.

Визначальне місце у вертикальній маркетинговій системі може посідати і виробник, і оптовий або роздрібний торговівець. Вертикальні маркетингові системи (ВМС) створюються для забезпечення контролю над роботою всього каналу та управління конфліктами. Компанії оператори можуть використовувати один з трьох основних типів ВМС: корпоративні, договірні та керовані. Зазвичай ринкова влада дає змогу організації-виробнику чи посереднику брати на себе функцію координації та контролю діяльності каналу розподілу загалом. Така ринкова влада є наслідком:

- 1) сталого фінансового стану суб'єкта ринку, що забезпечує йому певне незалежне становище;
- 2) компетентності у галузі проведення маркетингових кампаній, координації рекламної діяльності, організації збуту, контролю якості продукції, управління товарними запасами, регулювання рівня витрат тощо;
- 3) наявності досконалих інформаційних систем, що дає змогу здійснювати кваліфікований моніторинг ринку;
- 4) високого рівня охоплення ринку, що забезпечує можливості укладення угод з багатьма суб'єктами ринку – виробниками та суб'єктами інфраструктури.

З 1 липня 2019 року в країні працює новий конкурентний енергоринок. Модель єдиного оптового покупця електрики, функції якого виконувало ДП «Енергоринок», було ліквідовано. Замість неї з'явиться модель прямих двосторонніх договорів між виробниками і постачальниками або споживачами електроенергії, а також такі сегменти конкурентного ринку, як ринок «на добу вперед», внутрішньодобовий ринок, балансуєчий ринок та ринок допоміжних послуг. Ринок двосторонніх договорів передбачає, що його учасники – виробники, постачальники і великі споживачі купують і продають електроенергію на вільних

умовах, домовляючись між собою щодо обсягів купівлі-продажу, термінів поставки і ціни. Механізм реалізації таких договорів передбачає надання погодинних графіків поставок оператору системи передачі на кожен відповідний день.

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) у даному випадку не має повноважень втручатися в ціноутворення і взаємини учасників ринку двосторонніх договорів. Виняток можуть становити тільки державні НАЕК «Енергоатом» і ПрАТ «Укргідроенерго», участь яких в ринку двосторонніх договорів може регулюватися і обмежуватися окремими правилами. Дані угоди, як правило, є довгостроковими і укладаються на строк від одного місяця до одного року. При цьому волатильність цін за договорами теж безпосередньо залежить від терміну поставки – чим він коротший, тим волатильність вище, і навпаки.

У середньому історична волатильність в країнах ЄС при укладанні двосторонніх договорів на поставку електроенергії терміном на рік становить до 10%, на квартал – до 25%, на місяць – до 50–60%. Для порівняння: на ринку «на добу вперед» цей показник досягає 80%.

Переваги довгострокових контрактів як для виробників, так і для постачальників і споживачів, наведені на рис. 1.

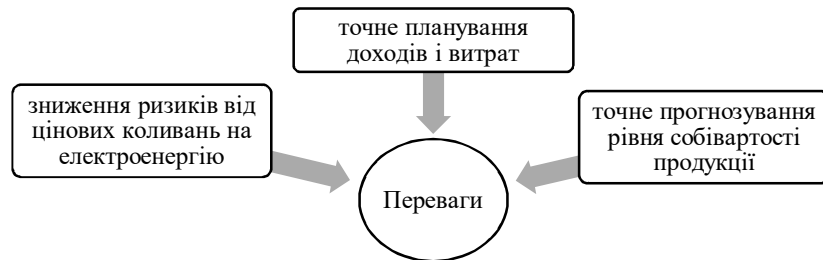


Рис. 1. Основні переваги довгострокових контрактів для всіх учасників енергетичного ринку

Джерело: створено автором

Для генеруючих компаній та великих промислових споживачів країн ЄС, що продаж або купівля за двосторонніми контрактами складає до 80% електроенергії.

«На добу вперед» і внутрішньодобовий ринок – це організовані сегменти ринку, на яких визначається єдина ціна для споживача і продавця електроенергії на наступну добу (окремо на кожну годину) за принципом маржинального ціноутворення. Крім того, на внутрішньодобових торгах відбувається купівля-продаж електроенергії, найбільш близька до моменту поставки [15].

Власне кажучи, прообраз цієї моделі й сьогодні успішно працює на українському енергоринку. Зокрема, постачальники електроенергії купують її у ДП «Енергоринок» погодинним графіком на добу вперед. Різниця лише в тому, що якщо зараз ціни на продукцію генкомпаній встановлюються або регулюються НКРЕКП, то з 1 липня 2019 року діє виключно ринковий принцип ціноутворення.

Ціна на ринку «на добу вперед» розраховується одночасно для кожної години доби по всім заявкам і пропозиціям, рис. 2.

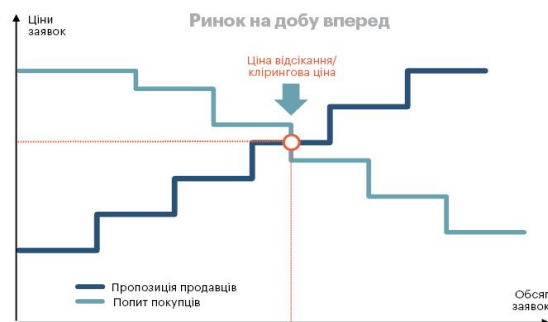


Рис. 2. Принцип функціонування ринку «на добу вперед»

Джерело: інформація ДТЕК

Принцип ціноутворення простий: по кожній годині доби формуються криві попиту і пропозиції. Перетин цих кривих визначає рівноважну ціну – єдину ціну закриття для всіх, за якою у цю конкретну годину продаватиметься електрика [15].

Тут оператор ринку є центральним контрагентом за всіма угодами купівлі-продажу, а кожен учасник продає-купує необхідні обсяги. На даному ринку учасники надають заявки і пропозиції відповідно до статистики розрахункових періодів. Встановлення рахунків і розрахунків за договорами здійснюється оператором ринку. Такий принцип ціноутворення властивий також і для оптового ринку теплових генкомпаній – єдина ціна для всіх визначається за кінцевим замикаючим енергоблоком, який пройшов конкурентний відбір. В Україні її ще називають ціною відсікання. У цьому сегменті ринку його учасники

вже не торгують електроенергією безпосередньо. Уся електрику купується і продається виключно через оператора ринку, який є центральним контрагентом по всіх угодах купівлі-продажу. Основні ризики для великих споживачів під час роботи на ринку «на добу вперед» наведені на рис. 3.

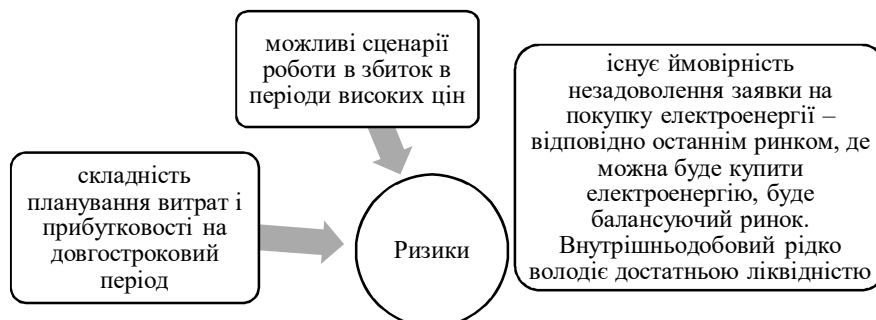


Рис. 3. Основні ризики для великих споживачів під час роботи на ринку «на добу вперед»

Джерело: створено автором на основі [77]

Балансуєчий ринок – це сегмент, де здійснюється торгівля так званими небалансами. На балансуєчий ринок виходять ті його учасники, у яких або виник дефіцит електроенергії, або з'явилися її надлишки. Попит на дефіцитну електрику, за командою оператора системи передачі, покривають виробники, а також споживачі з керованим навантаженням на платній основі. Потреба в балансуванні попиту і пропозиції виникає внаслідок неможливості точного, 100%, прогнозування виробництва і споживання.

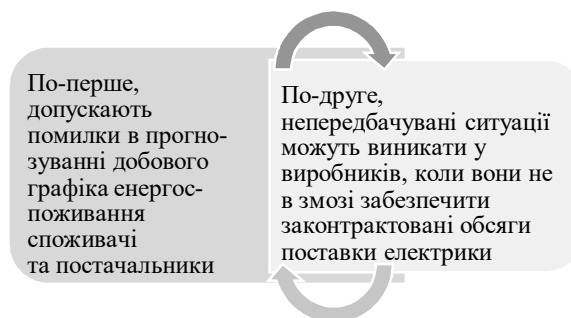


Рис. 4. Фактори доцільності функціонування на балансуєчому сегменті

Джерело: створено автором на основі [16]

Ціна електроенергії на балансуєчому ринку, як правило, завжди вище, ніж «на добу вперед», а сам ринок характеризується періодично виникаючими різкими ціновими сплесками.

Структура ринку допоміжних послуг представлена на рис. 5.

Найуніверсальнішим учасником, який може забезпечувати поставки електроенергії по всіх сегментах енергоринку, а також надавати повний спектр допоміжних послуг, є ПрАТ «Укргідроенерго». Перші три гідроагрегати Дністровської ГАЕС цієї компанії загальною потужністю 1 ГВт можуть бути запущені в роботу протягом 2–3 хвилин, що істотно знижує ризики системної аварії в ОЕС.

Діяльність на енергоринку потребує додаткових адміністративних та фінансових витрат, а також несе ризики внаслідок прийняття неправильних рішень, якщо великим інфраструктурним компаніям безпосередньо купувати електроенергію на оптовому ринку не вигідно – для цього знадобиться обзавестися відповідними точками обліку в кожній області.

Різні сегменти ринку диференціюються в основному залежно від термінів поставок електроенергії [79].

Як свідчить практика роботи європейських енергоринків, чим коротше термін поставки, тим ширший діапазон цінових коливань. Найдорожчу електроенергію продають зазвичай на балансуєчому ринку. І навпаки, менш волатильні ціни на нерегульованому ринку двосторонніх договорів, де термін поставки часто від року і більше. У відповідності до енергетичної політики ЄС структура енергоринку охоплює енергопостачання, інфраструктуру, внутрішній енергетичний ринок, споживачів, відновлювані джерела енергії, енергоефективність, ядерну енергію, ядерну безпеку, захист від радіації та ядерні гарантії.



Рис. 5. Структура ринку допоміжних послуг

Джерело: створено автором.

Стосовно функціонування компаній-споживачів на конкурентному ринку можна виділити декілька особливостей, рис. 6.

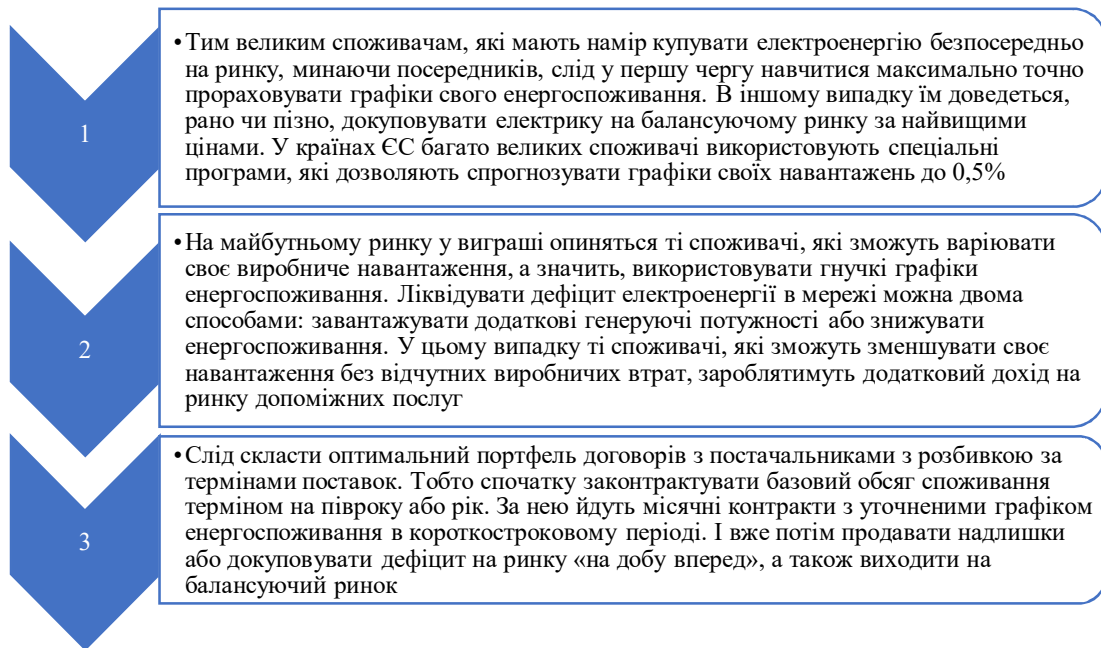


Рис. 6. Особливості функціонування компаній-споживачів на конкурентному ринку

Джерело: створено автором.

Існує доцільний для українського споживача покроковий алгоритм дій при роботі в різних сегментах ринку, рис. 7.

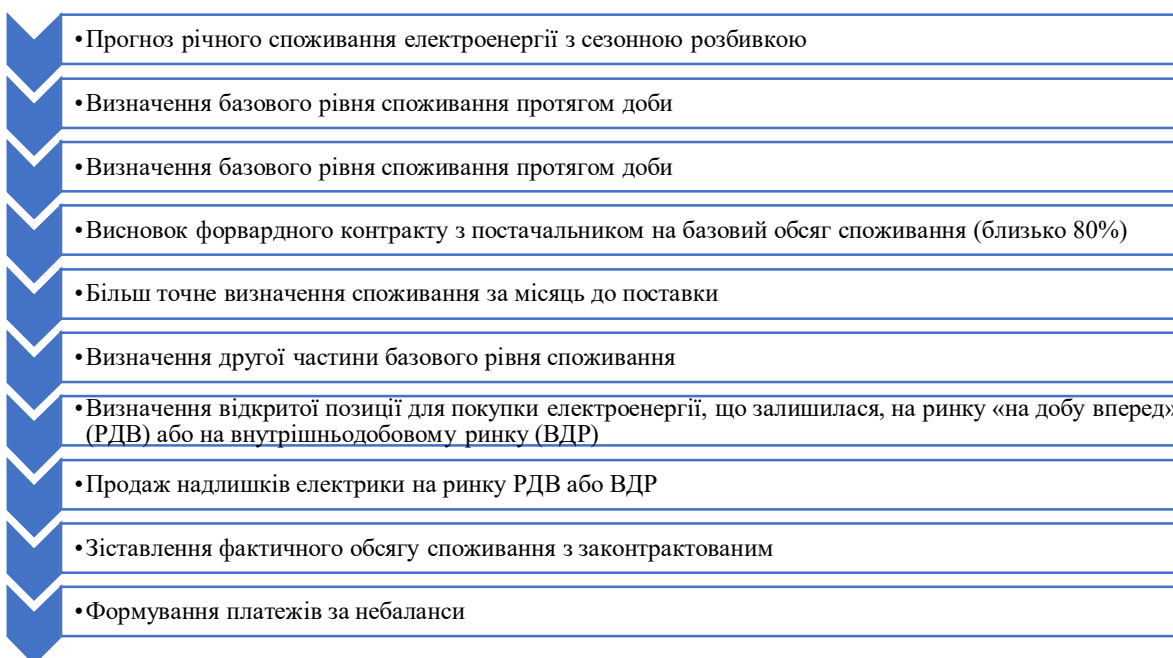


Рис. 7. Алгоритм дій українського споживача при роботі в різних сегментах ринку

Джерело: створено автором на основі ДТЕК

Відповідно до Звіту Комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів від 08.11.2023 Україна наразі має хороший рівень підготовки в енергетичній сфері. Протягом 2023 року Україна досягла певного прогресу, незважаючи на те, що енергетичний сектор працював у надзвичайних умовах через атаки росії на енергетичну інфраструктуру України. Продовжувалось узгодження законодавства, зокрема щодо цілісності та прозорості оптового енергетичного ринку, відновлюваних джерел енергії, оператора газотранспортної системи та сертифікації газосховищ. Однак заходи, вжиті в умовах воєнного стану, призвели до зниження прозорості та незалежності зацікавлених сторін в енергетичному секторі.

У найближчий період Україна має, зокрема:

- 1) просувати перехід до зеленої енергії та зелену реконструкцію:
  - прийняти амбітний національний енергетичний та кліматичний план (NECP) відповідно до цілей Енергетичного співтовариства в галузі енергетики та клімату до 2030 року;
  - прийняти та впровадити інтеграційний пакет електроенергії; продовжувати підвищення енергоефективності, в тому числі в житловому секторі, шляхом регуляторних заходів та через Фонд енергоефективності;
  - здійснювати політичні заходи для заохочення інвестицій у виробництво відновлюваної енергії;
  - розпочати реформу сектору централізованого тепlopостачання та запровадити обов'язкові критерії енергоефективності для державних закупівель;
- 2) вжити заходів для досягнення ціноутворення на енергію, що відбиває витрати, зокрема, шляхом поступового скасування зобов'язань щодо державних послуг і заміни їх цільовою підтримкою вразливих споживачів енергії;
- 3) покращити незалежне та ефективне функціонування енергетичного регулятора, що призведе до послужного списку справедливого та прозорого прийняття рішень, щоб забезпечити належне функціонування енергетичних ринків.

У квітні 2023 року Україна прийняла нову енергетичну стратегію до 2050 року [14]. Документ не оприлюднили, оскільки він залишається засекреченим українським урядом. План відновлення України від липня 2022 року викладає наміри уряду збільшити частку відновлюваної енергетики як у газі, так і в електроенергії в генерації та розвивати індустрію зеленого водню.

Таким чином, для енергоринку доцільно визначити сукупність умов, що характеризують його у певний момент часу, тобто його кон'юнктуру. Кон'юнктура має кілька характерних рис, що наведені на рис. 8.

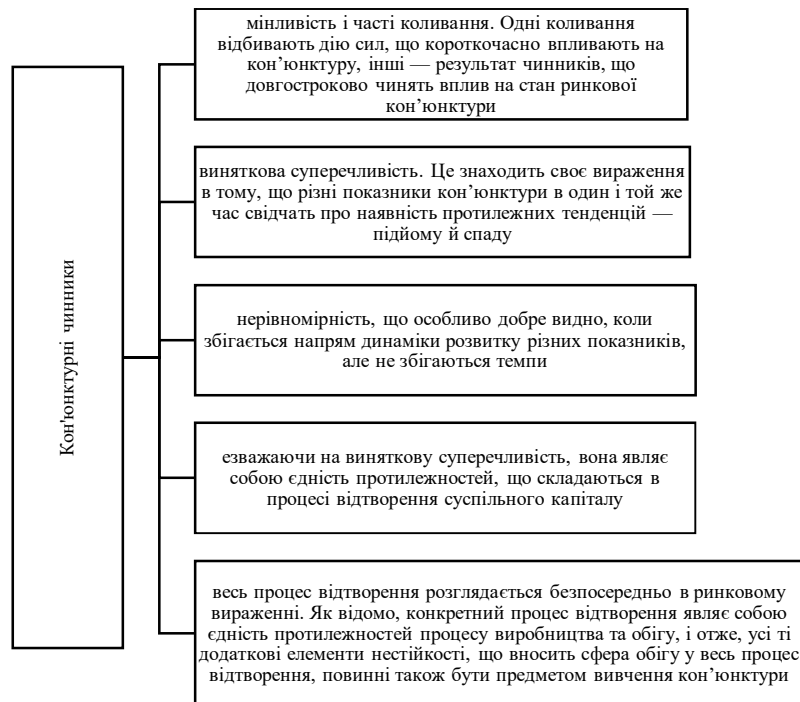


Рис. 8. Основні кон'юнктурні чинники енергоринку

Джерело: створено автором

Визначаючи кон'юнктуру енергетичного ринку України, необхідно аналізувати не тільки особливості внутрішньої сфери, а й вплив міжнародних відносин, міжнародної торгівлі та світового ринку.

Таким чином, для визначення стратегічного потенціалу енергетичної галузі доцільно використати основні методи стратегічного аналізу, а саме PEST аналіз.

Результати PEST аналізу енергетичної галузі наведено у табл. 1.

При цьому вплив факторів було визначено у відповідності до сили даного впливу за шкалою від 1 (практично не впливає на функціонування) до 3 (будь-які коливання викликають зміни). Експертна оцінка виконана суб'єктивно автором за 3-ти бальною шкалою, де 3 – максимальна ймовірність зміни фактору, а 1 – мінімальна. Вага фактору визначається в залежності від його питомої частки у загальному впливі. Оцінка з поправкою на вагу, тобто реальна значимість – дозволяє оцінити, наскільки слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішнього середовища, і розраховується як ймовірність зміни фактору, зважена на силу впливу цього фактору на стан енергоринку.

Отримані результати показують, що найбільший вплив на функціонування енергоринку України здійснюють економічні фактори – 1,147, що як раз підкреслює важливу роль енергетичної галузі в економіці країни. На другому місці за впливом знаходяться фактори політичні – 0,847. Аналіз ринку як раз показав, досить важливу роль політичної складової у функціонуванні енергоринку України, а саме в аспекті приєднання його до європейського енергетичного ринку та трансформації України в Європейський союз на правах рівноправної держави.

На третьому місці знаходяться технологічні фактори – 0,553, які підтверджують рішучість України до декарбонації енергетичного ринку.

І четверте місце займають соціально-культурні фактори – 0,537, що лише незначним чином поступаються технологічним. Це свідчить про вагомий вплив споживчих переваг при виборі моделей взаємодії на ринку. Це відображається в показниках цін різних моделей ринків за даними оператора ринку <https://www.oree.com.ua/index.php/decreport/report4>.

Згідно методики PEST аналізу будуємо матрицю PEST аналізу, де виділяємо фактори найбільшого впливу, рис. 9. Проведений аналіз дозволить виділити чинники впливу на формування стратегічного потенціалу енергетичного ринку України.

Таким чином, проаналізувавши кон'юнктурні фактори енергетичного ринку України, можна визначити і основні ризики, що йому властиві. Всі енергетичні ризики можна розподілити на глобальні та галузеві. Можна виділити основні глобальні типи ризиків, які загрожують ланцюгам енергопостачання:

- 1) Ризик FOCI (Foreign Ownership, Control, or Influence) в енергетиці;
- 2) Ризики кібербезпеки;
- 3) Регуляторні ризики ESG (екологічні, соціальні та урядові проблеми);
- 4) Підходи до управління енергетичними ризиками в BPS;
- 5) Оцінка ризиків і система відповідності.

Таблиця 1.

## PEST аналіз енергетичної галузі України

Фактор	Вплив фактору	Експертна оцінка	Вага фактору	Оцінка з поправкою на вагу
(P) POLITICAL – політичні фактори зовнішнього середовища	31	29	0,31	0,916
Стійкість політичної влади і існуючого уряду	3	3	0,032	0,0947
Бюрократизація і рівень корупції	3	3	0,032	0,0947
Податкова політика (тарифи і пільги)	3	2	0,032	0,0947
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	1	1	0,011	0,0105
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	3	3	0,032	0,0947
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	3	3	0,032	0,0947
Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній в галузі	3	3	0,032	0,0947
Ступінь захисту інтелектуальної власності та закон про авторське право	1	1	0,011	0,0105
Антимонopolне і трудове законодавство	2	3	0,021	0,0421
Законодавство з охорони навколишнього середовища	3	2	0,032	0,0947
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3	2	0,032	0,0947
Імовірність розвитку військових дій в країні	3	3	0,032	0,0947
(E) ECONOMIC – економічні фактори зовнішнього середовища	20	22	0,23	1,147
Темпи зростання економіки	3	3	0,032	0,0947
Рівень інфляції і процентні ставки	2	3	0,021	0,0632
Курси основних валют	2	3	0,021	0,0632
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	2	2	0,021	0,0421
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	3	3	0,032	0,0947
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	2	0,021	0,0421
Рівень доходів населення	2	2	0,021	0,0421
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	3	3	0,032	0,0947
Рівень розвитку банківської сфери	1	1	0,011	0,0105
(S) SOCIO-CULTURAL – соціально-культурні чинники зовнішнього середовища	23	25	0,26	0,537
Ставлення до імпортованих товарів і послуг	1	3	0,011	0,0316
Рівень охорони здоров'я та освіти	1	1	0,011	0,0105
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	2	1	0,021	0,0211
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	3	3	0,032	0,0947
Культура формування накопичень і кредитування в суспільстві	2	3	0,021	0,0632
Спосіб життя і звички споживання	2	2	0,021	0,0421
Розвиток релігії та інших вірувань	1	1	0,011	0,0105
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	1	1	0,011	0,0105
Темпи зростання населення	3	3	0,032	0,0947
Рівень міграції та імміграційні настрої	3	3	0,032	0,0947
Поло-вікова структура населення і тривалість життя	2	2	0,021	0,0421
Соціальна стратифікація в суспільстві, меншини	1	1	0,011	0,0105
Розмір і структура сім'ї	1	1	0,011	0,0105
(T) TECHNOLOGICAL – технологічні фактори зовнішнього середовища	17	19	0,2	0,579
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	3	0,032	0,0947
Витрати на дослідження і розробки	3	3	0,032	0,0947
Законодавство в області технологічного оснащення галузі	3	3	0,032	0,0947
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	2	2	0,021	0,0421
Доступ до новітніх технологій	3	3	0,032	0,0947
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	3	5	0,032	0,1579

Джерело створено автором

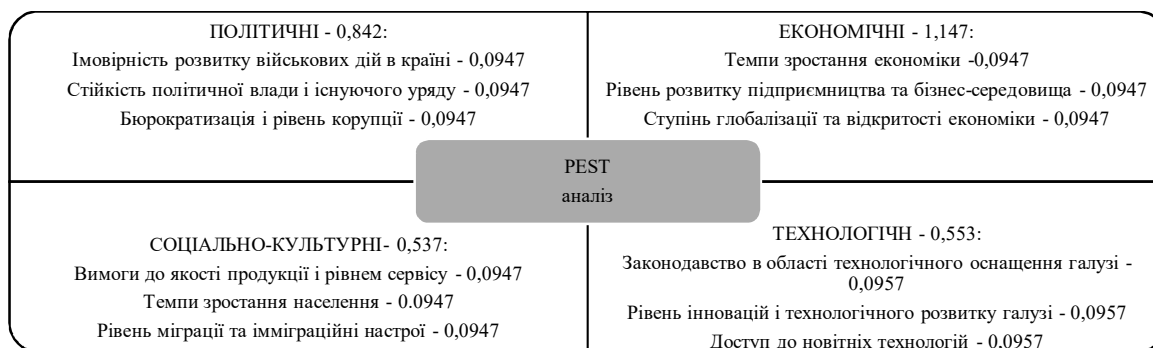


Рис. 9. Матриця PEST аналізу енергетичного ринку України

Джерело: створено автором.



Серед основних внутрішніх ризиків виділяють ринковий, кредитний та інші ризика, пов'язані з ліквідністю та операційно-виробничими можливостями енергопідприємств.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

На сучасному етапі світове суспільство знаходиться в максимальній взаємодії, що характерно для процесів глобалізації. Суспільна залежність від глобальних систем і геополітичних проблем зростає. Сьогодні компанії покладаються на складні та багаторівневі мережі ланцюгів поставок. Невелика подія в ланцюжку постачання створює ефект пульсації, який спричиняє негативні наслідки в набагато більших масштабах, і це особливо вірно в ланцюгах постачання енергії. Провідні науковці з даної проблематики визначають управління ризиками енергетичних компаній як методичну ідентифікацію, оцінку та пріоритетизацію ризиків, а також скоординоване та економне використання ресурсів для мінімізації, моніторингу та контролю ймовірності та / або вплив нещасливих подій. Управління ризиками є важливим для енергетичних компаній, оскільки воно не лише надає процес та інструменти, що використовуються для оцінки та вимірювання ризиків у контрактах на постачання енергії та деривативах, але також допомагає в управлінні різними ризиками в межах фізичних і фінансових активів компанії на енергетичному ринку України.

Стратегічний потенціал енергетичної галузі України за результатами показують, що найбільший вплив здійснюють економічні фактори – 1,147, що як раз підкреслює важливу роль енергетичної галузі в економіці країни. На другому місці за впливом знаходяться фактори політичні – 0,847. Аналіз ринку як раз показав, досить важливу роль політичної складової у функціонуванні енергоринку України, а саме в аспекті приєднання його до європейського енергетичного ринку та трансформації України в Європейський союз на правах рівноправної держави. На третьому місці знаходяться технологічні фактори – 0,553, які підтверджують рішучість України до декарбонації енергетичного ринку. І четверте місце займають соціально-культурні фактори – 0,537, що лише незначним чином поступаються технологічним. Це свідчить про вагомий вплив споживчих переваг при виборі моделей взаємодії на ринку.

Досить важливим аспектом у функціонуванні енергоринку України є визначення його потенційних ризиків, адже це прямим чином пов'язано з рівнем конкурентоспроможності підприємств в галузі.

#### **Література**

1. Basel Committee on Banking Supervision. 2011. Principles for the Sound Management of Operational Risk. June. Available at <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
2. Linsmeier, Thomas J., and Neil D. Pearson. 2000. «Value at Risk.» *Financial Analysts Journal* 56:2, 47–67.
3. Про Національну безпеку України. Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
4. <https://yearbook.enerdata.net/total-energy/world-consumption-statistics.html>
5. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування : аналіт. доп. / [Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.] ; за заг. ред. О. М. Суходолі. – Київ : НІСД, 2020. – 178 с.
6. Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи / О.Д. Прогнімак // *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). С. 187-197
7. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2019. 304 с.
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27.09.2021 № 479 / 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
9. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.08.2021 № 907-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-shvalennya-strategiyi-energetichn-a907r>
10. Про національну безпеку : Закон України від 21.06.2018 № 2469 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
11. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>
12. Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report 2014/15. – Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2015. 240 p. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report>.
13. Governmental Management and Regulatory Measures for Advancing AI in the Ukrainian Energy Sector as a Basis for Rapid and sustainable development of the Ukrainian Economy. co-authors: Matviienko H., Kucherkova S., Yanovska V., Ternovsky V., Keşy M. Proceedings of the 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), pp. 303-307, 21-23.09.2023

14. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>

15. Cherp A., & Jewell J. Energy security assessment framework and three case-studies. In: Dryer H., & Trombetta M. J. (Eds.). *International Energy Security Handbook*. Edward Elgar Publishing: 2013 (pp. 146–173).

16. International Organization for Standardization (ISO). 2009. «ISO 31000 – Risk Management.» Available at <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>.

### References

1. Basel Committee on Banking Supervision. 2011. Principles for the Sound Management of Operational Risk. June. Available at <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
2. Linsmeier, Thomas J., and Neil D. Pearson. 2000. «Value at Risk.» *Financial Analysts Journal* 56:2, 47–67.
3. Pro Natsionalnu bezpeku Ukrainy. [About the National Security of Ukraine] *Zakon Ukrainy* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
4. <https://yearbook.enerdata.net/total-energy/world-consumption-statistics>. Html
5. Enerhetychna bezpeka Ukrainy: metodolohiia systemnoho analizu ta stratehichnoho planuvannia [Energy security of Ukraine] : analit. dop. / [Sukhodolia O. M., Kharazishvili Yu. M., Bobro D. H., Smenkovskiy A. Yu., Riabtsev H. L., Zavhorodnia S. P.]; za zah. red. O. M. Sukhodoli. – Kyiv : NISD, 2020. – 178 s.
6. Inkluzyvnyi rozvytok Ukrainy: pereshkody vs perspektyvy [Inclusive development of Ukraine] / O.D. Prohnyak // *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2018. № 1 (51). S. 187-197
7. Kharazishvili Yu. M. Systemna bezpeka staloho rozvytku: instrumentarii otsinky, rezervy ta stratehichni stsenarii realizatsii [Systemic security of sustainable development: evaluation toolkit, reserves and strategic implementation scenarios]: monohrafiia. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv. 2019. 304 s.
8. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine] vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 27.09.2021 № 479 / 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
9. Pro skhvalennia Stratehii enerhetychnoi bezpeky [On the approval of the Energy Security Strategy] : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.08.2021 № 907-r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-energetichn-a907r>
10. Pro natsionalnu bezpeku [On national security] : *Zakon Ukrainy* vid 21.06.2018 № 2469 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
11. Pro rynek elektrychnoi enerhii [On the electricity market] : *Zakon Ukrainy* vid 13.04.2017 № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>
12. Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report 2014/15. – Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2015. 240 p. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report>.
13. Governmental Management and Regulatory Measures for Advancing AI in the Ukrainian Energy Sector as a Basis for Rapid and sustainable development of the Ukrainian Economy. co-authors: Matviienko H., Kucherko S., Yanovska V., Ternovsky V., Kęsy M. Proceedings of the 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), pp. 303-307, 21-23.09.2023
14. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 kvitnia 2023 r. № 373-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>
15. Cherp A., & Jewell J. Energy security assessment framework and three case-studies. In: Dryer H., & Trombetta M. J. (Eds.). *International Energy Security Handbook*. Edward Elgar Publishing: 2013 (pp. 146–173).
16. International Organization for Standardization (ISO). 2009. «ISO 31000 – Risk Management.» Available at <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-65>

УДК 311

Володимир МИХАЙЛОВ

Коледж хореографічного мистецтва  
«Київська муніципальна академія танцю імені Серґа Лифаря»

<https://orcid.org/0000-0002-3916-9722>

e-mail: [vsnikh@ukr.net](mailto:vsnikh@ukr.net)

Роман КУЛИНИЧ

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

<https://orcid.org/0000-0001-7687-8766>

e-mail: [kulynych\\_roman@ukr.net](mailto:kulynych_roman@ukr.net)

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЦИКЛИ: ТЕОРЕТИЧНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ТА СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ

Сталий національний економічний розвиток передбачає збалансованість сукупного попиту і сукупної пропозиції. Уряд країни випрацьовує економіко-правові механізми для досягнення макроекономічної рівноваги на протидію чинникам, що можуть її порушити. До передумов макроекономічної нестабільності слід віднести екзогенні (природні та воєнно-політичні) та ендогенні (макроекономічна циклічність розвитку). Через поєднання даних чинників досягнення національної макроекономічної рівноваги є актуальною науково-практичною задачею для економістів вчених, що досліджують макроекономіку, а також політиків і урядовців. Ключові питання, на які необхідно одержати відповідь, полягають у довжині циклу, темпах рецесії і саме головне –напрацюванню дієвих механізмів відновлення макроекономічної рівноваги та її тривалого утримання.

Дослідження сталого національного економічного розвитку передбачає циклічність. Її можна розглядати самостійний процес з точки зору прояву саморегулювання ринкової економіки, коли дією ринкових механізмів рівновага відновиться через певний проміжок часу, а також як процес спаду бізнес-активності, який можна як явище науково-практично вивчати та виділити відповідно ефективну макроекономічну стратегію урядової політики. З метою пришвидшеного і контрольованого проходження економічного циклу та напрацювання дієвих урядових інструментів вчені вивчають суть і причини макроекономічної нестабільності, прояви безробіття і інфляції. Циклічність слід розглядати як рух національної економіки, форму її розвитку і удосконалення. Соціально-економічний цикл передбачає коливання макроекономічної кон'юнктури (рівня зайнятості, виробництва та цін) від спаду до підйому на фоні загальної тенденції динаміки валового внутрішнього продукту. Успішність урядової макроекономічної політики визначається причиною кризи, ступенем державного регулювання економіки, можливостей використання результатів науково-технічного розвитку та співвідношення часток реального і невиробничого секторів економіки. Такий підхід передбачає теоретичну інтерпретацію та статистичне оцінювання соціально-економічних циклів.

В статті розглянуто основні аспекти теоретичної інтерпретації соціально-економічних циклів. Здійснено огляд наукових праць провідних макроекономістів стосовно дослідження сутності та проявів циклічності в економіці, соціальному житті суспільства, а також приділено увагу питанням взаємозв'язку розвитку економік різних країн в умовах глобалізації. Виділено основні чинники циклічних коливань та їх періодичність, наведено основні теоретичні положення економічної циклічності.

В статті наведено методику статистичного оцінювання соціально-економічних циклів та виділення окремих його фаз (рецесія, підйом) на основі застосування методу статистичних рівнянь залежностей та методу комплексних статистичних коефіцієнтів. Методом статистичних рівнянь залежностей встановлено наявність зв'язку між результативною ознакою (ВВП, млрд. доларів США,  $y$ ) та двома чинниками: «Зовнішній борг, млрд. доларів США,  $x$ », «Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.,  $z$ ». Визначено, що чинник «Зовнішній борг, млрд. доларів США,  $x$ » відіграє головну роль у формуванні результативного показника (ВВП). Обґрунтовано, що при збільшенні значення «ВВП, млрд. доларів США» на 1 млрд. дол. США очікується зростання чинника «Зовнішній борг, млрд. доларів США» на 0,63 млрд. доларів США, а при збільшенні значення «ВВП, млрд. доларів США» на 1 млрд. дол. США очікується зменшення значення чинника «Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.» на 5,43 тис. ос. Досліджено на основі двох зазначених методів циклічність та виділено дві фази циклу розвитку економіки України: 2008-2009 рр. та 2013-2015 рр. Одержано узагальнення стосовно наявності фази економічного семирічного циклу.

Ключові слова: сталий економічний розвиток, макроекономіка, циклічність, соціально-економічні цикли, статистичне оцінювання.

Vladimir MIKHAILOV

College of Choreographic Art Kyiv Municipal Academy of Dance named after Serzh Lifar

Roman KULYNYCH

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

## SOCIO-ECONOMIC CYCLES: THEORETICAL INTERPRETATION AND STATISTICAL EVALUATION

Sustainable national economic development requires a balance of aggregate demand and aggregate supply. The country's government is working out economic and legal mechanisms to achieve macroeconomic balance against factors that can disrupt it. The preconditions of macroeconomic instability include exogenous (natural and military-political) and endogenous (macroeconomic cyclical development). Due to the combination of these factors, achieving national macroeconomic balance is an urgent scientific and practical task for economists, scientists who study macroeconomics, as well as politicians and government officials. The key

questions that need to be answered are the length of the cycle, the pace of the recession, and most importantly, the development of effective mechanisms for restoring macroeconomic balance and its long-term maintenance. The study of sustainable national economic development assumes cyclicality. It can be considered an independent process from the point of view of the manifestation of self-regulation of the market economy, when the equilibrium will be restored after a certain period of time by the action of market mechanisms, and also as a process of decline in business activity, which can be scientifically and practically studied as a phenomenon and, accordingly, an effective macroeconomic strategy of government policy can be identified. With the aim of accelerated and controlled passage of the economic cycle and development of effective government instruments, scientists study the essence and causes of macroeconomic instability, manifestations of unemployment and inflation. Cyclicality should be considered as a movement of the national economy, a form of its development and improvement. The socio-economic cycle involves fluctuations in the macroeconomic situation (level of employment, production and prices) from recession to upswing against the background of the general trend of the dynamics of the gross domestic product. The success of the government's macroeconomic policy is determined by the cause of the crisis, the degree of state regulation of the economy, opportunities to use the results of scientific and technical development, and the ratio of the shares of the real and non-productive sectors of the economy. This approach involves theoretical interpretation and statistical evaluation of socio-economic cycles. The article considers the main aspects of the theoretical interpretation of socio-economic cycles. A review of the scientific works of leading macroeconomists regarding the study of the essence and manifestations of cyclicality in the economy, social life of society was carried out, and attention was also paid to the issues of the interrelationship of the development of the economies of different countries in the conditions of globalization. The main factors of cyclical fluctuations and their periodicity are highlighted, the main theoretical provisions of economic cyclicality are given. The article provides a methodology for statistical evaluation of socio-economic cycles and the selection of its individual phases (recession, boom) based on the application of the method of statistical equations of dependencies and the method of complex statistical coefficients. Using the method of statistical equations of dependence, the existence of a relationship between the result indicator (GDP, billion US dollars,  $y$ ) and two factors: "External debt, billion US dollars,  $x$ ", "Number of registered unemployed, thousands of people,  $z$ " was established. It was determined that the factor "External debt, billion US dollars,  $x$ " plays the main role in the formation of the output indicator (GDP). It is substantiated that when the value of "GDP, billion US dollars" increases by 1 billion dollars. In the USA, the factor "External debt, billion US dollars" is expected to increase by 0.63 billion US dollars, and with an increase in the value of "GDP, billion US dollars" by 1 billion dollars. In the USA, the value of the factor "Number of registered unemployed, thousands of persons" is expected to decrease for 5.43 thousand persons. Cyclicality was studied on the basis of the two mentioned methods and two phases of the economic development cycle of Ukraine were identified: 2008-2009 and 2013-2015. A generalization was obtained regarding the existence of a phase of the seven-year economic cycle.

*Kew world: sustainable economic development, macroeconomics, cyclicality, socio-economic cycles, statistical evaluation.*

### Постановка проблеми в загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Циклічність є універсальною та загальною формою руху усіх економічних і соціальних процесів незалежно від того, на яких рівнях економіки та соціуму вони відбуваються. Циклічність – це також прояв одного з механізмів ринкової саморегуляції. За минулі роки виникли безліч теорій, що пояснюють дане явище, були виявлені певні закономірності коливань економічної та соціальної кон'юнктури, але, ця тема і дотепер залишається дискусійною.

Натомість, міждисциплінарний характер сучасного пізнання в значній мірі обумовлений тим, що наука із «дисциплінарної» сфери діяльності перетворюється у «проблемно орієнтовану». Тому перспективними стають дослідження, які об'єднують зусилля спеціалістів із різних областей знання й таким чином здобувають оригінальні рішення. Міждисциплінарність часто використовується як синтез теоретичного знання та технологій, знання і навичок, причому ті та інші побудовані на основі певних когнітивних стратегій, тобто епістемологічний контекст міждисциплінарних досліджень є невід'ємним їх компонентом [1].

Достатня складність, багатоаспектність даного дослідження, неможливість вирішення поставлених питань у межах якоїсь однієї наукової дисципліни потребували застосування низки теоретичних, методологічних і суто практичних підходів у загальних рамках цієї відносно новітньої дослідницької парадигми – міждисциплінарності із використанням елементів як безпосередньо дисциплінарного підходу, насамперед крізь призму бачення дослідженої проблематики із позицій філософії історії, історичної макросоціології, філософії економіки, економічної історії, економічної теорії, статистики тощо. Зазначимо, що лише статистика дає об'єктивне зображення розвитку суспільних явищ в конкретних історичних умовах за допомогою таких наук як економічна теорія, математика, економіка, макроекономіка, інформатика та навіть філософія. Висновки цих наук статистика використовує для більш раціонального застосування статистичних методів дослідження.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

В цілому ж, теоретико-методологічні основи наукового розуміння соціально-економічних циклів було сформовано у працях Ф. Кене, Т. Мальтуса, Д. Рікардо, К. Жюгляра, К. Маркса, М. Туган-Барановським та іншими дослідниками. У ХХ-ХХІ ст. різним аспектам соціально-економічної циклічності були присвячені розвідки таких вчених як С. Кузнець, Й. Шумпетер, Дж. М. Кейнс, У. Ростоу, М. Фрідмен, Ф. Хайек, А. Шлезінгер, Д. Медовз та багатьох інших відомих спеціалістів. У нашій країні проблематика соціально-економічної циклічності знайшла своє відображення в працях таких авторів, як Е. Афонін, О. Бандурка, З. Галушка, А. Гальчинський, А. Мартинов, К. Олефір, В. Подлесна, М. Пугачова, Г. Ревякін, Т. Яшук та ін.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Водночас, як показали наші дослідження, в Україні бракує наукових праць з комплексним, системним, міждисциплінарним баченням соціально-економічних циклів, що зазнали впливу чинників негативного гатунку (епідемії, посухи, стихійні лиха, та, особливо – війни) та економіко-статистичного аналізу таких циклів у сучасних умовах.

**Формування цілей статті**

**Метою** статті є критичний огляд основних концепцій, що характеризують циклічний розвиток соціально-економічних систем на макрорівні та акцентуація методологічного бачення на зміні траєкторій їх розвитку під впливом непередбачуваних факторів глобального масштабу (природні катаклізми, посухи, епідемії та головне, – війни), в першу чергу, на прикладі України, а також проведення комплексного статистичного аналізу динаміки ВВП країни та основних чинників, що на нього впливають у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу**

Основна ідея циклічних моделей полягає в тому, що історія, в тому числі й економічна, періодично вичерпує свій потенціал і тимчасово повертається до початка свого процесу. У найдавніших уявленнях про хід історичного процесу можна відшукати астрономічні цикли, з якими пов'язана періодичність та сезонність господарської діяльності; це також біологічні цикли (народження, дитинство, юність, зрілість, старість). Циклічність люди спостерігали й у суспільному житті (зміна правителів, династій, урядів, економічні і соціальні цикли, військові конфлікти та ін.). Циклічність має місце і в повсякденному житті особистості [2].

Пошуки «детермінанти» різних вимірів історії економіки, соціуму призводили до абсолютизації розвитку техніки, економіки, свідомості, культурних цінностей, ролі і значення біологічних факторів, географічних і природних чинників, чисельності населення, «життєвої сили», «волі до влади» та ін. Ідея циклів історичного руху суспільства у їх сучасній інтерпретації містила, зокрема, 144-, 100-, 36-, 12-, 4-річні цикли. Ці тренди, на наш погляд, накладались та системно взаємодіяли із циклічними тенденціями розвитку економіки (55–48 та 13–7 років), політичної сфери, розвитком культури та ін. Варто зауважити, що виокремлюють декілька типів циклічності: маятниковподібний рух, кругова, спіральна та хвилюва. Тип залежить від розмірів та масштабів суспільної системи: в малих домінують маятникові цикли, в середніх – кругові та спіральні, у великих – кругові та довгохвилюві. При цьому, якщо враховувати, що будь-яка велика суспільна система має свої підсистеми різного рівня, які рухаються за своїми власними закономірностями і траєкторіями, взаємодіють одна з одною, то кінцевий, підсумковий, інтегральний результат «суспільної макросистеми» часто досить важко передбачити і спрогнозувати. Фахівці із системного аналізу вказують і на таку закономірність соціальних систем як відповідність циклів ряду чисел Фібоначчі (3, 5, 8, 13, 21...), відповідність фаз зростання й перебудови як 67% і 33% тощо. Таке бачення, зокрема, призвело до інкорпорування кількісних методів у історію, інституалізації кліометрії, та у більш широкому контексті – до формування економічної історії, яка, серед іншого, займається дослідженням різних типів соціально-економічних циклів.

Серед таких циклів на початку XXI століття найбільш відомими науці є «цивілізаційні» цикли Тофлера тривалістю 1000–2000 років, цикли Форестера, пов'язані із принциповими змінами у використанні енергії та матеріалів (тривалість до 200 років), цикли («довгі хвилі») Кондратьєва, які характеризують технічний прогрес та структурні зміни в економіці (40–60 років), будівельні цикли Кузнеця (19–25 років), інвестиційні (бізнесові) цикли Жюгляра (7–12 років), цикли Китчина, які висвітлюють оновлення окремих складових капіталу (2–4 роки) тощо. Циклічність проявляється і протягом року (так звана сезонність), і вона пов'язана із біологічними особливостями сільськогосподарського виробництва, продажами тих чи інших товарів у різні пори року, специфікою будівельного процесу тощо. Крім того, циклічність може мати «мікропрояви», наприклад, щоденні коливання вартості акцій на біржових торгах, які так само мають певну закономірність і, зокрема, описуються моделями із застосуванням вже згаданих чисел Фібоначчі (цикли Еліота) (розділ монографії 2.4. «Усвідомлення історичної динаміки через призму сучасної філософії історії») [3, с. 153-154].

Так, наприклад, у своїй відомій праці «Цикли ділової активності» [4] Й. Шумпетер стверджував, що існують три різних типи змінних: (1) теоретичні, тобто ті, що пов'язані із законом, і, отже є інваріантними у своїй поведінці; (2) випадкові та (3) історичні, визначені як «гібридні змінні», оскільки вони демонструють теоретичний закон у процесі змін. На думку Шумпетера, до загальної теорії циклу необхідно застосовувати історичний підхід, оскільки цикл – завжди «історично індивідуальний». Тренд існує, але в нашому теоретичному уявленні: він «гравітаційна вісь згладженої кривої» в нашому власному представленні. Рівновага існує, але вона замкнена у сфері другорядних і штучних репрезентацій. Цикл є єдиною незмінною і значущою реальністю, він друга назва прогресу. Із циклом ми повертаємося до концепції еволюції або історії, – аналізують погляди Й. Шумпетера Кр. Фримен і Фр. Лука [5, с. 86, 91].

Шумпетер уявляв собі тренд як результат циклів і визначав його як лінію, що проходить через певні околиці рівноваги, й до того ж лінію, яка має властивість бути економічно значущою лише у певних дискретних точках. Як стверджують ці дослідники, немає сенсу пояснювати цикли як флуктуації довкола тренду, якщо базовий історичний процес, який формує тренд, і сам цикл не підлягає поясненню. Це було *vehatio question* (проблема пошуків – лат.) усього наукового життя й роботи Кондратьєва. Головними особливостями еволюційної теорії, застосованої до соціально-історичних процесів, є виникнення, комплексність та відкритість систем. У цьому розумінні базові гіпотези можна сформулювати у такій формі. (1) Соціальні підсистеми (наука, технологія, економіка, політика, культура) генерують велику кількість нерегулярних флуктуацій, а саме циклічних і хвилеподібних рухів із різною та приблизною періодичністю, спричинених або циклами конкретної підсистеми (політичними діловими циклами, технологічними траєкторіями, культурними змінами, життєвими циклами продуктів чи галузей тощо), або лагами та зворотними зв'язками у відносинах між підсистемами. (2) Ці струмені поєднуються у пучки флуктуацій завдяки специфічним процесам координації, які виникають після структурних криз. Таким чином, згадані процеси координації мають вирішальне значення для причинного визначення ділових циклів та довгих хвилових рухів в умовах реального історичного розвитку, доводять Кр. Фрімен і Фр. Лука [5, с. 93, 159-160].

Загалом, фактично йдеться про існування фундаментальних характеристик еволюції людських суспільств, які зберігаються тисячоліттями, хоча їхні прояви можуть істотно змінюватися. Ці цикли, відповідно до нашого бачення цієї проблематики, накладаються один на другий і, таким чином, формується сукупний тренд, магістраль того чи іншого економічного і соціального процесу на макрорівні. Така циклічність іноді «збивається» із свого звичайного темпоритму під впливом надзвичайних обставин глобального характеру, таких як епідемії, посухи, стихійні лиха, катастрофи, та, особливо, війни. Дослідники збройних конфліктів стверджують, що війни були притаманні всім людським цивілізаціям, які існували на Землі. За їхніми оцінками, за останні п'ять тисячоліть людство знало лише 300 років без війн. У світі й сьогодні тривають збройні конфлікти, зокрема на Близькому Сході та в Африці, але війна Росії проти України не має достеменних аналогів ні в сучасній, ні у стародавній історії.

Разом з тим, серед багатьох інших поглядів існує і така альтернативна точка зору – «теорія тривалого циклу» за Дж. Модельскі, яка стверджує, що війна та інші дестабілізуючі події є природним продуктом тривалого циклу та глобального системного циклу. Вони є частиною живих процесів глобального державного устрою та соціального порядку. Війни – це «системні рішення», які «регулярно переривають рух системи» [6].

На наш погляд, такі непередбачувані зміни глобальної циклічності значною мірою відбуваються також завдяки дії «чорних лебедів», тобто важкопрогнозованих та рідкісних подій, котрі мають значні наслідки (у термінах відомого американського статистика, трейдера, системного аналітика та філософа Насіма Талеба, який ввів до наукового обігу цю та інші дефініції) [7, 8, 9]. Слід зауважити, що після деякої рецесії, пов'язаної із дворічними «ковідними» обмеженнями економіка та соціум України мали б за сприятливих умов перейти до поступового відновлення, піднесення та зростання. Разом з тим, таке зростання було б на тлі війни Росії проти України «невисокої інтенсивності», яка тривала з весни 2014 року. Окупація Криму та Східного Донбасу спричинила вже тоді, лише в економічному сенсі, серйозної шкоди для національного господарства країни. Однак, саме широкомасштабне вторгнення РФ в Україну, яке почалося 24 лютого 2022 року і війна, що триває дотепер, призвели до багатотисячних жертв, руйнації інфраструктури, мільйонів біженців, економічного спаду тощо.

Зазначимо, що Н. Талеб у своїй книзі «Чорний лебідь» посилається на дослідження відомого сучасного історика Ніла Фергюсона та наводить декілька прикладів війн сучасності, які не мали економічних передумов але мали водночас довготривалий характер і значні наслідки. Фергюсон, зокрема, показав, що попри всі стандартні ознаки назрівання Першої світової війни, усі ці «зростання напруження» й «загострення кризи», сам конфлікт став цілковитою несподіванкою. Невідворотність подій побачили тільки історики, та й то «заднім числом». Фергюсон навів дотепний емпіричний аргумент: він подивився на ціни державних облігацій Британської імперії, які зазвичай залежать від оцінки інвесторами фінансових потреб уряду й падають, коли починає пахнути конфліктом, адже війна породжує великий дефіцит. Проте, в цінах на облігації жодного натяку на війну не простежувалося. Крім усього іншого, це дослідження доводить, що аналіз цін дуже корисний для розуміння історичних подій [7, с. 33].

На нашу думку, в даний час найбільш прийнятним показником, що з економічної точки зору узагальнено, агреговано характеризує розвиток значної за обсягом і впливом соціально-економічної системи на макрорівні («суспільної макросистеми») та відтак у своїй динаміці відображає її циклічність є показник валового внутрішнього продукту (ВВП). Цим показником досить адекватно можна оцінювати стан і динаміку розвитку не лише окремих країн, а й груп, об'єднань країн із сталими соціально-економічними зв'язками (наприклад, Європейський Союз). Для оцінки такого розвитку на більш деталізованому рівні в межах певних держав варто застосовувати валовий регіональний продукт (ВРП), Показником ВРП можна умовно виміряти, зокрема, розвиток окремих областей (Україна), воєводства (Польща), федеральних земель (Німеччина), штатів (США) тощо.

Також зауважимо, що за оцінками Світового банку, ВВП України у 2022 році порівняно із 2021 роком скоротився на 30,4%. За даними Держстату України падіння ВВП було 29,2%; на даний час існують й інші статистичні оцінки цього спаду.

Графічно динаміку ВВП нашої країни за останні роки (відсоток зростання ВВП України (млн. дол. США, поточні ціни) порівняно із минулим роком) можна проілюструвати та візуалізувати наступним чином (рис. 1). Більш предметна оцінка циклічної компоненти цих трендів потребує окремого розгляду та відповідного ґрунтовного статистичного аналізу. При цьому під впливом різних чинників фактичні рівні динамічного ряду відхиляються від теоретично визначеної основної тенденції розвитку. Ці відхилення можуть мати систематичний (або закономірний) характер, тобто повторюватися через певні інтервали часу, чи випадковий характер. Зауважимо, що для конкретного ряду характерним може бути поєднання систематичних і випадкових коливань.

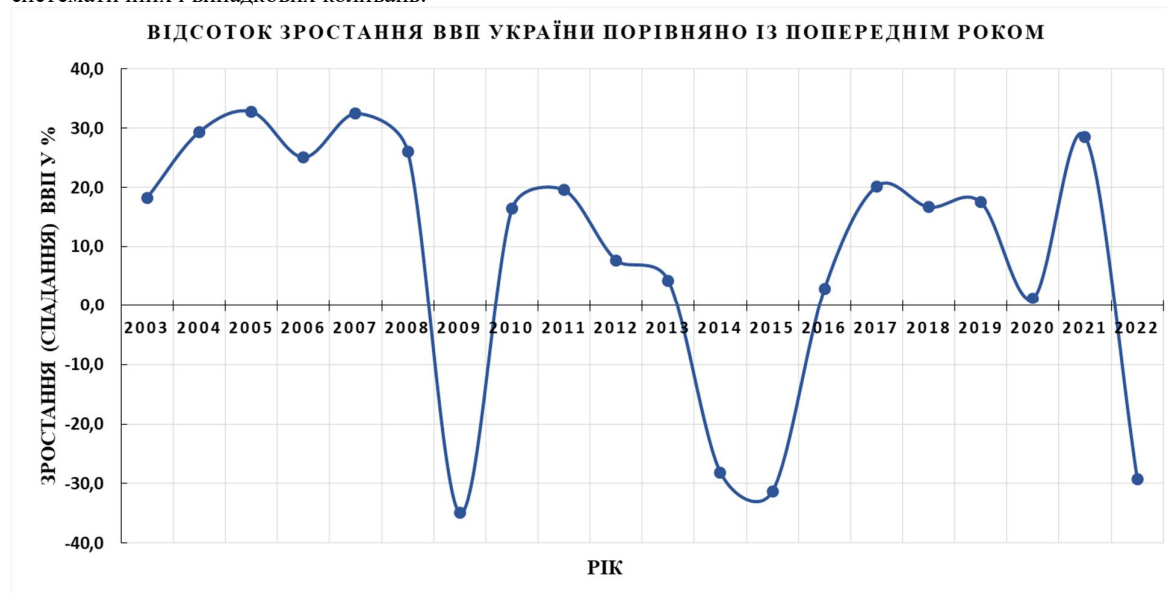


Рис.1. Відсоток зростання ВВП України (млн. дол. США, поточні ціни) порівняно із минулим роком

Джерело: [111, 12]

Як справедливо сказано в відомій роботі [10, с. 129-132], соціально-економічні явища динамічні, протягом певного часу вони еволюціонують, змінюються, впливають на інші явища. Закономірності розвитку динамічних процесів найповніше виявляються в часових рядах. Діалектична єдність мінливості та сталості, динамічності та інерційності формує закономірність розвитку. Під впливом безлічі факторів довгострокової і короткострокової дії в одних рядах рівні протягом тривалого часу зростають або зменшуються з різною інтенсивністю, в інших зростання і зменшення їх чергуються з певною періодичністю.

Фактори еволюційної дії визначають загальний напрям розвитку, тривалу в часі еволюцію, яка прокладає свій шлях через систематичні і випадкові коливання. У практиці статистичних досліджень соціально-економічних процесів нестационарний часовий ряд є результатом комбінації різних компонент, основними з яких є:

- довгострокова, детермінована часом еволюція;
- циклічні коливання різної природи;
- сезонні коливання, що відображають внутрішню динаміку і більш-менш регулярно повторюються рік у рік;
- нерегулярні, випадкові флуктуації.

Циклічні коливання доволі складно ідентифікувати формальними методами, тому в аналізі часових рядів тренд і циклічну компоненту часто об'єднують в одну тренд-циклічну компоненту.

Важливою науковою та практичною задачею, на нашу думку, є оцінка циклічності не тільки самого ВВП, а й важливих чинників та складових, які його формують та таких, що безпосередньо впливають на величину валового внутрішнього продукту, а отже і на його циклічні коливання. Варто також статистично оцінити і взаємозв'язки цих факторів.

Для дослідження циклічних коливань слід підібрати економічні показники за достатньо тривалий відрізок часу. Розглянемо такі показники як: «Прямі іноземні інвестиції, млн. доларів США» «Індекс споживчих цін, %», «Зовнішній борг, млрд. доларів США», «Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.», а також «ВВП, млрд. доларів США» (табл. 1) за 21 рік.

Таблиця 1

## Економічні показники України за 2002-2022 роки

Рік	Прямі іноземні інвестиції, млн. доларів США	Індекси споживчих цін, %	Зовнішній борг, млрд. доларів США	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.	ВВП, млрд. доларів США
Символ	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$y$
2002	693	99,4	21,65	1028,1	42,4
2003	1424	108,2	23,81	1024,1	50,1
2004	1715	112,3	30,65	975,5	64,9
2005	7808	110,3	39,62	891,9	86,1
2006	5604	111,6	54,51	784,5	107,8
2007	9891	116,6	79,96	673,1	142,7
2008	10913	122,3	101,66	596,0	179,9
2009	4816	112,3	103,39	693,1	117,2
2010	6495	109,1	117,34	452,1	136,0
2011	7207	104,6	126,24	505,3	163,2
2012	8401	99,8	135,07	467,7	175,8
2013	4499	100,5	142,08	487,6	183,3
2014	410	124,9	126,31	458,6	133,5
2015	-458	143,3	118,73	461,1	91,0
2016	3810	112,4	113,52	407,2	93,3
2017	3692	113,7	116,58	352,5	112,2
2018	4455	109,8	114,71	341,7	130,8
2019	5860	104,1	121,74	338,2	153,8
2020	-868	105,0	125,69	459,2	155,6
2021	6687	110,0	129,71	295,0	200,1
2022	1152	126,6	131,998	186,5	160,5

Примітка: з 2014 р. – без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу)

Джерело: [111, 12]

При аналізі циклічності економічних явищ, в першу чергу, статистичний інтерес має оцінка взаємозв'язку досліджуваних показників. На основі застосування комп'ютерного забезпечення методу статистичних рівнянь залежностей було встановлено наявність найкращої множинної функції лінійного комбінаційного зв'язку між результативною ознакою (ВВП, млрд. доларів США,  $y$ ) та двома чинниками: «Зовнішній борг, млрд. доларів США,  $x$ », «Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.,  $z$ ». Функція комбінаційного множинного лінійного зв'язку при збільшенні значень результативної ознаки та прямій залежності  $y$  від  $x$  і оберненій залежності  $y$  від  $z$  (КМЛЗ №1) має вигляд [13]:

$$y_{xz} = y_{\min} \left[ 1 + B \left( d_{\frac{x_i}{x_{\min}} - 1} + d_{1 - \frac{z_i}{z_{\max}}} \right) \right] \text{ або}$$

$$y_{xz} = 42,4 \left[ 1 + 0,501 \left( d_{\frac{x_i}{21,65} - 1} + d_{1 - \frac{z_i}{1028,1}} \right) \right],$$

де  $y_{xz}$  – теоретичні значення результативної ознаки, визначені за рівнянням взаємозв'язку;  $B$  – параметр рівняння залежності, що в нашому прикладі означає, що при зміні сукупного розміру відхилень значень чинників на одиницю розмір відхилень від одиниці коефіцієнтів порівняння результативної ознаки



зростає у 0,501 раза;  $x_{\min}$  – фактичне мінімальне значення чинника «Зовнішній борг, млрд. доларів США,  $x$ »;  $z_{\max}$  – фактичне максимальне значення чинника «Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.,  $z$ ».

Значення множинного коефіцієнта стійкості зв'язку становить 0,75, що згідно шкали оцінки залежностей свідчить про наявність стійкого взаємозв'язку, який дозволяє здійснити економіко-статистичні достовірні подальші розрахунки [13].

На основі встановленої функції залежності визначено частку впливу досліджуваних чинників за формулою [14]:

$$\Delta x_i = \frac{\sum d_{x_i}}{\sum d_{x_1} + \sum d_{x_2} + \dots + \sum d_{x_n}},$$

де  $\Delta x$  – частка впливу окремого чинника на результативну ознаку;  
 $d_{x_i}$  та  $d_{x_n}$  – розмір відхилень коефіцієнтів порівняння чинникової ознаки.

За розрахунками нами встановлено, що чинник «Зовнішній борг, млрд. доларів США,  $x$ » відіграє головну роль у формуванні результативного показника (ВВП) зі значенням 89 %, а на частку впливу другого чинника «Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.,  $z$ » припадає лише 11 %.

Нормативні розрахунки (економіко-статистичне моделювання) доцільно здійснювати за трьома основними напрямками [15].

1. Пряма економіко-статистична задача: «Як зміниться значення результативної ознаки при зміні значення досліджуваного чинника на одиницю». Так, при збільшенні значення «Зовнішній борг, млрд. доларів США» на 1 млрд. дол. США очікується зростання «ВВП, млрд. доларів США» на 1,10 млрд. доларів США, а при зменшенні значення «Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.» на 1 тис. ос. очікується зростання «ВВП, млрд. доларів США» на 0,18 млрд. доларів США.

2. Обернена економіко-статистична задача: «Як зміниться значення досліджуваного чинника при зміні значення результативної ознаки на одиницю». При збільшенні значення «ВВП, млрд. доларів США» на 1 млрд. дол. США очікується зростання чинника «Зовнішній борг, млрд. доларів США» на 0,63 млрд. доларів США, а при збільшенні значення «ВВП, млрд. доларів США» на 1 млрд. дол. США очікується зменшення значення чинника «Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.» на 5,43 тис. ос.

3. Розрахунок інтенсивності формування результативної ознаки в динаміці за рахунок досліджуваних показників. Ступінь інтенсивності використання чинникових ознак, що формують розвиток середнього рівня економічного явища, визначається відношенням оптимальних рівнів, розрахованих методом статистичних рівнянь залежностей, до фактично досягнутих їх середніх значень. Оптимальний рівень чинника є розрахунковою величиною, яка характеризує ступінь зміни розміру відхилень коефіцієнтів порівняння чинникової ознаки, зумовлений зміною розміру відхилень коефіцієнтів порівняння результативної ознаки (рис.2).



Рис.2. Ступінь інтенсивності досліджуваних показників у формуванні валового внутрішнього продукту України за 2001-2022 рр.

Джерело: [розраховано за даними табл. 1]

У 2002 р. спостерігається позитивна динаміка інтенсивності використання чинника «Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.» у формуванні ВВП України та зниження інтенсивності по чиннику «Зовнішній борг, млрд. доларів США». У дослідженні циклічності економічних явищ розрахунок інтенсивності використання досліджуваних чинників у формуванні ВВП України в динаміці дозволяє за

досліджуваний період виділити дві фази циклу розвитку економіки України (періоди зменшення рівня інтенсивності): перший 2008-2009 рр. та 2013-2015 рр.

Для більш ґрунтовного аналізу динаміки досліджуваних показників з точки зору виявлення і статистичного дослідження циклічності економічних явищ застосуємо метод комплексних статистичних коефіцієнтів [14]. Такий підхід дозволяє встановити резерви підвищення формування результативної ознаки в динаміці, а також основні етапи динаміки досліджуваних показників. На основі комп'ютерного забезпечення методу комплексних статистичних коефіцієнтів встановлено рейтинг досліджуваних показників у формуванні ВВП України за період 2001-2022 рр.

Таблиця 2

**Результати рейтингування досліджуваних показників  
у формуванні ВВП України за період 2001-2022 рр.**

Показник	Індекс споживчих цін, %	Зовнішній борг, млрд. доларів США	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.
Рейтинг	3	1	2

Як видно з табл. 2, основним чинником формування ВВП України за період 2001-2022 рр. є “Зовнішній борг, млрд. доларів США”.

Визначимо на основі методу комплексних статистичних коефіцієнтів основних етапів динаміки досліджуваних показників (табл. 1) за формулою (див. табл. 3) [14]:

$$K_B = \sum \frac{x_{max} - x_i}{x_{max} - x_{min}} + \sum \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}},$$

де  $K_B$  - комплексний коефіцієнт вагомості відхилень;

$x_i$  - значення показника господарсько-фінансової діяльності;

$x_{min}$ ,  $x_{max}$  - відповідно мінімальне та максимальне значення показника.

Таблиця 3

**Результати рейтингування динаміки  
досліджуваних показників розвитку України за період 2001-2022 рр.**

Рік	Індекс споживчих цін, %	Зовнішній борг, млрд. доларів США	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. ос.	ВВП, млрд. доларів США	Кв	Рейтинг
2002	1	1	0	1	3	21
2003	0,799544	0,982064	0,004753	0,951173	2,737535	20
2004	0,70615	0,925268	0,0625	0,857324	2,551242	19
2005	0,751708	0,850785	0,161835	0,722892	2,487219	18
2006	0,722096	0,727144	0,289449	0,585289	2,323977	16
2007	0,6082	0,515818	0,421816	0,363982	1,909817	9
2008	0,47836	0,335631	0,513427	0,128091	1,455509	1
2009	0,70615	0,321265	0,398051	0,525682	1,951149	10
2010	0,779043	0,205431	0,684411	0,406468	2,075352	12
2011	0,881549	0,131529	0,621198	0,233989	1,868264	7
2012	0,990888	0,058208	0,665875	0,15409	1,869061	8
2013	0,974943	0	0,642229	0,106531	1,723704	5
2014	0,419134	0,130947	0,676687	0,422321	1,64909	3
2015	0	0,193889	0,673717	0,69182	1,559425	2
2016	0,703872	0,23715	0,737761	0,677235	2,356019	17
2017	0,67426	0,211741	0,802757	0,557387	2,246145	15
2018	0,763098	0,227269	0,815589	0,439442	2,245398	14
2019	0,892938	0,168895	0,819748	0,293595	2,175177	13
2020	0,872437	0,136096	0,675974	0,282181	1,966689	11
2021	0,758542	0,102715	0,871079	0	1,732336	6
2022	0,38041	0,083717	1	0,25111	1,715236	4

Проілюструємо результати рейтингування динаміки досліджуваних показників розвитку України за період 2001-2022 рр. графічно (рис. 3).

Встановлення основних етапів динаміки досліджуваних показників.

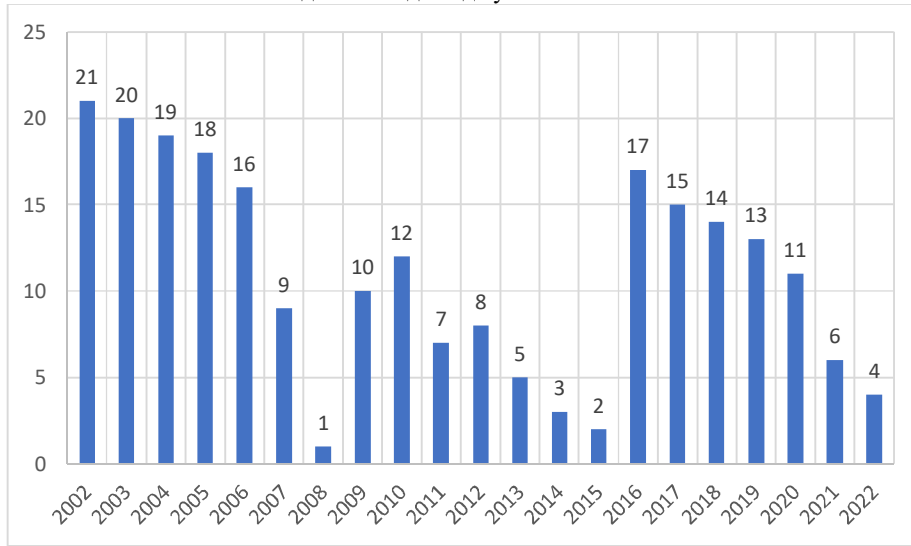


Рис. 3. Динаміка рейтингу по роках досліджуваних показників

Як видно з рис. 3 простежується фаза семирічного циклу економічного зростання України за досліджуваними показниками з наступною рецесією. Додатково проілюструємо на одному графіку одержані за результатами статистичного аналізу динаміки досліджуваних показників на предмет наявності циклічних коливань (рис. 4).

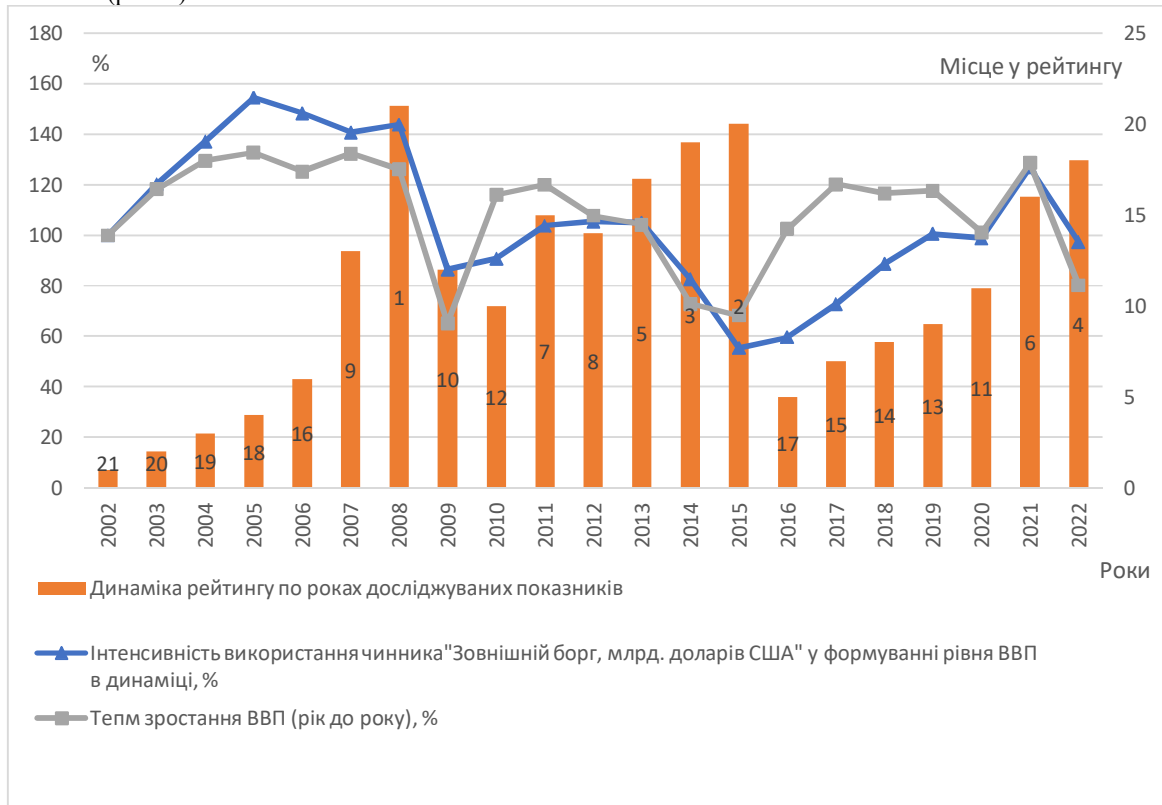


Рис. 4. Циклічність досліджуваних показників за 2001-2022 рр.

Як видно з рис. 4 двома методами (методом статистичних рівнянь залежностей та методом комплексних статистичних коефіцієнтів), так і за темпами зростання (рік до року) ВВП України за досліджуваний період одержано ідентичні висновки про наявність фази економічного семирічного циклу,

що варто використовувати при подальшому вивченні цього явища з метою врахування при розробці відповідних управлінських рішень.

Зазначимо також, що на думку фахівчині з системного аналізу Д. Медовз, система може бути зруйнована, обмежена, запущена або урухомлена зовнішніми силами. Однак відповідь системи на ці сили характеризує її саму, і ця відповідь у реальному світі нечасто проста. Голод, бідність, погіршення стану довкілля, економічна нестабільність, безробіття, хронічні захворювання, наркотичні залежності та війна, наприклад, тривають попри непересічні аналітичні й технічні здібності, що були кинуті на їх викорінення. Ніхто навмисне не створює цих проблем, ніхто не бажає, щоб вони тривали, однак вони все одно не закінчуються. Це тому, що системні проблеми – небажані поведінкові характеристики системи, яка їх утворила [16, с. 16, 20].

Разом з тим, системи можуть змінюватися, пристосовуватися, відповідати на події, переслідувати цілі, виправляти пошкодження та дбати про власне виживання, ніби вони живі – хоча можуть містити неживі частини чи з них складатися. Системи спроможні самоорганізовуватися, ба навіть самовиправлятися, принаймні після певної низки порушень. Вони мають запас життєвих сил, а чимало з них здатні розвиватися. Поза певною системою можуть поставати цілком нові, досі небачені системи [16, с. 28, 29].

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Ці та інші системні науково-обґрунтовані заходи відповідної спрямованості і змісту можуть, із застосуванням різноаспектної методології і практики, на наш погляд, сприяти відновленню національної економіки у воєнні та повоєнні часи, а у світоглядно-методологічному та практичному сенсі повернутись до процесів «природної циклічності» розвитку різних сфер соціально-економічного буття в Україні. В цих умовах адекватне оцінювання сутності стадій чи фаз розвитку за ключовими показниками національної соціально-економічної системи, на яких вона перебуває в даний проміжок часу, сприятиме розробці ефективних управлінських рішень, створенню більш дієвих прогностичних моделей щодо передбачення розвитку цих систем на перспективу, запровадженню за потреби антициклічного регулювання.

Зокрема, наші дослідження довели, що двома методами (методом статистичних рівнянь залежностей та методом комплексних статистичних коефіцієнтів), так і за темпами зростання (рік до року) ВВП України за 2002-2022 рр. одержано висновки про наявність фази економічного семирічного циклу, що варто використовувати при подальшому вивченні цього явища з метою врахування при розробці відповідних управлінських рішень.

Водночас, міждисциплінарність на даному етапі соціально-економічного і цивілізаційного розвитку поступово посідає все більших ролі і значення в дослідженнях економічних та природничих наук, осмисленні сутності процесів, що мають різні виміри, походження та вплив на суспільство загалом та потребує актуалізацію відповідних розвідок, зокрема щодо статистичної оцінки соціально-економічної циклічності.

### **Література**

1. Оноприенко В.И. От междисциплинарности к трансдисциплинарности: новые тренды философии науки // Вісник НАУ. Серія: Філософія. Культурологія. – 2016. № 2 (24). – С. 22-25.
2. Яцук Т. І. Філософія історії. – К.: «Либідь», 2004. – 536 с.
3. Михайлов В. С. Філософська традиція Китаю: людський вимір та вплив на сучасність: монографія / Михайлов Володимир Сергійович. – К., ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2014. – 252 с.
4. Schumpeter, J. Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process. New York: McGraw-Hill Book Company, 1939. – 461 p.
5. Фримен К. Як час спливає: Від епохи промислових революцій до інформаційної революції / Крис Фримен, Франсиско Лука; пер. з англ. Р. Ткачука. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. – 510 с.
6. G. Modelski. Long Cycles in World Politics. Seattle: University of Washington Press, 1987. - pp. 100, 135 and 227.
7. Талеб Н. Чорний лебідь. Про (не) ймовірне у реальному житті. переклад з англійської М. Климчука. 2-ге вид. - Київ: Наш формат, 2017. – 392 с.
8. Талеб. Н. Антикрихтість. Про (не) вразливе у реальному житті. Пер. з англ. М. Климчука. 2-ге вид. – К.: «Наш формат», 2019. – 400 с.
9. Михайлов В. С., Єфімова В. В. Насім Талеб: Статистичні концепції та їхнє філософське осмислення. // Університетські наукові записки. 2 (80). Хмельницький. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2021. - С. 239-249.
10. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування : підручник / А.М. Єріна, Д.Л. Єрін. - К.: КНЕУ, 2014. – 348 с.
11. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Валовий внутрішній продукт. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>

13. Кулинич Р.О. Статистичне моделювання динаміки державного боргу / Р.О. Кулинич // Інноваційні технології XXI століття: зб. Всеукр. наук. пр. конф., 26 травня 2023 р. – Хмельницький : Вид-во Хмельниц. ін-ту МАУП, 2023. – Вип. 8.– С. 100 – 104.
14. Кулинич Р.О. Statistic methods of definition of the social standards selection of statistic methods for definition of the social standards / Р.О. Кулинич // ICSPM 2023 - Management strategies and policies in the contemporary economy: зб. Міжнар. наук. пр. конф., 24-25 березня 2023 р. – Chisinau, Republic of Moldova : Academy of Economic Studies of Moldova, 2023. – Вип. 8.– С. 108 – 114. ([10.53486/icspm2023.14](https://doi.org/10.53486/icspm2023.14))
15. Кулинич О.І., Кулинич Р.О. Статистичні методи прогнозування показників соціально-економічного розвитку та способи оцінки їх результатів / О.І. Кулинич, Р.О. Кулинич // Формування ринкових відносин в Україні. – Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2019. – № 11 (222).– С. 16 – 27. (<http://doi.org/10.5281/zenodo.3606111>)
16. Медовз Д. Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу / Донелла Медовз; пер. з англ. Ю. Шекет. – Х.: Віват, 2023. – 304 с.

### References

1. Onopryenko V.I. From interdisciplinarity to transdisciplinarity: new trends in the philosophy of science // *Bulletin of NAU. Series: Philosophy. Culturology*. – 2016. № 2 (24). – P. 22-25.
2. Jashhuk T. I. Philosophy of history. – Kyiv: «Lybid», 2004. – 536 pp.
3. Mykhajlov V. S. Philosophical tradition of China: human dimension and influence on modernity: monograph. – Kyiv, LLC "SIK GROUP UKRAINE", 2014. – 252 pp. (in Ukrainian)
4. Schumpeter, J. Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process. New York: McGraw-Hill Book Company, 1939. – 461 p.
5. Frymen K. How time flies: from the era of industrial revolutions to the information revolution. – Kyiv, Publishing House "Kyiv-Mohyla Academy", 2008. – 510 pp. (in Ukrainian)
6. Modelski G. Long Cycles in World Politics. Seattle: University of Washington Press, 1987. - pp. 100, 135 and 227.
7. Taleb N. Black swan. About the (un)probable in real life. – Kyiv, Nash format, 2017. – 392 p. (in Ukrainian)
8. Taleb N. Antifragility. About (not) vulnerable in real life. – Kyiv, Nash format, 2019. – 400 p. (in Ukrainian)
9. Mykhajlov V. S., Jefimova V. V. Nasim Taleb: Statistical concepts and their philosophical interpretation // *University scientific notes*. 2 (80). Khmelnytsky. Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, 2021. – P. 239-249.
10. Jerina A.M. Statistical modeling and forecasting. – Kyiv, KNEU, 2014. – 348 pp.
11. Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy. Official site. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Gross domestic product. Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
13. Kulynych R.O. Statistical modeling of the state debt dynamics // *Innovative technologies of the 21st century: All-Ukrainian conference*, May 26, 2023. – Khmelnytsky : Publishing House of the Khmelnytskyi Institute MAUP, 2023. –8.– P. 100 – 104.
14. Kulynych R.O. Statistic methods of definition of the social standards selection of statistic methods for definition of the social standards // *ICSPM 2023 - Management strategies and policies in the contemporary economy: International conference*, March 24-25, 2023 – Chisinau, Republic of Moldova : Academy of Economic Studies of Moldova, 2023. – P. 108 – 114. ([10.53486/icspm2023.14](https://doi.org/10.53486/icspm2023.14))
15. Kulynych O.I., Kulynych R.O. Statistical methods of forecasting indicators of socio-economic development and methods of evaluating their results // *Formation of market relations in Ukraine, State Research Institute of Informatization and Modeling of the Economy*, 2019. – № 11 (222).– P. 16 – 27. (<http://doi.org/10.5281/zenodo.3606111>)
16. Medovz D. The art of thinking systematically. Solving problems from the personal to the global scale. – Kharkiv: Vivat, 2023. – 304 pp. (in Ukrainian)

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-66>

УДК 338.24:658.5:61

Вікторія БІЛИК

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

<https://orcid.org/0000-0002-1809-0804>

e-mail: [bilyk\\_v@ukr.net](mailto:bilyk_v@ukr.net)

## ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ВІТЧИЗНЯНОГО ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

*У дослідженні фокус уваги повернуто до місцевого економічного розвитку зі задіянням в таких цілях двох достатньо важливих і системних чинників, як от – інноваційне підприємництво та інвестиції в розвиток місцевого інноваційного бізнесу. З таких позицій метою дослідження визначено обґрунтування дієвих інвестиційних інструментів підтримки та стимулювання розвитку вітчизняного інноваційного бізнесу на регіональному та місцевому рівнях. Доведено взаємозв'язки та показано алгоритм завдань (які мають перерости в події) від стимулювання розвитку підприємництва, покращення його інвестиційного забезпечення та активізації інноваційної діяльності до зміцнення інвестиційно-інноваційної компоненти економічної безпеки України та її регіонів. Визначено мету такої політики – формування достатнього фінансово-інвестиційного ресурсу заради нарощення обсягів і темпів інноваційної діяльності суб'єктів інноваційного підприємництва. Зроблено висновок, що в таких цілях слід реалізувати системну сукупність інвестиційних інструментів. Провідні заходи, які слід реалізувати в Україні на регіональному та місцевому рівнях, визначені за такими інвестиційними інструментами, як інвестиційно-інфраструктурний, кредитний, грантовий, створення спеціалізованих інвестиційних фондів, бюджетної інвестиційної підтримки, підприємницький.*

*Ключові слова: місцевий економічний розвиток, підприємництво, підприємницький сектор, інноваційний бізнес, розвиток, інноваційна активність, інвестиційні інструменти.*

Victoria BILYK

Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi

## INVESTMENT TOOLS FOR DOMESTIC INNOVATIVE BUSINESS SUPPORT AT REGIONAL AND LOCAL LEVELS

*In the study, the focus of attention is drawn to local economic development and the use of two fairly important and systematic factors for such purposes, such as innovative entrepreneurship and investments in the development of local innovative business. From such positions, the purpose of the study is to substantiate effective investment tools for supporting and stimulating the development of domestic innovative business at the regional and local levels. Interrelationships are proved and the algorithm of tasks (which should turn into events) is shown, from stimulating the development of entrepreneurship, improving its investment support and activating innovative activities to strengthening the investment and innovation component of Ukraine's economic security. The goal of such a policy has been determined - the formation of sufficient financial and investment resources for the purpose of increasing the volume and pace of innovative activity of innovative business entities. It was established that the leading investment instruments (and measures within their limits) that should be implemented for the following purposes should be defined: investment-infrastructure (with measures of public-private partnership in the field of implementation of innovative technological projects, financial leasing and outsourcing to attract technical technological base for R&D, creation of industrial investment and innovation parks, development of infrastructure for financing innovation activities, creation of investment and innovation clusters, other associations, activities of local economic development agencies); credit (using local bond loans for research and development, guarantees for innovation investments, bank lending for innovative projects); grant (with local grant innovation programs, involvement of international technical assistance); creation of specialized investment funds (with crowdfunding measures and the use of revolving funds); budgetary investment support (local target programs for supporting innovative activities, tax incentives for innovations, inter-municipal cooperation in the innovative and technological sphere, budgets for participation in innovative socially significant projects); entrepreneurial (with measures for the development of local innovative entrepreneurship, attracting investments of labor migrants, investment cooperation of small businesses with large enterprises in the innovation sphere).*

*Keywords: local economic development, entrepreneurship, entrepreneurial sector, innovative business, development, innovative activity, investment instruments.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Як показує досвід поступу економічно розвинених держав, конкурентоспроможність економіки країни або окремого регіону, території у значній мірі визначається рівнем інноваційної активності бізнесу, обсягами НДДКР, інноваційної діяльності та впровадженням їх результатів у господарську практику у вигляді нової інноваційної продукції, або створення і застосування сучасних прогресивних інноваційних технологій, технологічних інновацій, продуктивних процесів тощо.

Для України характерною стала ситуація наростання диспропорцій в соціально-економічному розвитку між обласними центрами і великими містами, з одного боку, та сільськими, віддаленими територіями, з іншого боку. Ці дисбаланси слугують суттєвим стримуючим фактором, який обмежує збалансований поступ країни та її регіонів. Відтак, в сенсі стимулювання місцевого економічного розвитку та вирівнювання за рахунок цього диференціації у поступі територій, регіональним та місцевим органам

державного управління і місцевого самоврядування важливо працювати над підтримкою і забезпеченням активізації, по-перше, створення нових суб'єктів бізнесу і нарощення обсягів діяльності існуючих, а, по-друге, їх інноваційної діяльності, розширення горизонтів інноваційно-технологічного розвитку бізнесу та зміцнення за рахунок цього і конкурентоспроможності і соціально-економічної ефективності господарювання.

Своєю чергою, зрушення таких процесів і пришвидшення відповідних тенденцій тісно пов'язане з інвестиціями в активізацію інноваційної діяльності та збільшенням чисельності втілених в життя і успішних інноваційних проєктів. Але саме тут й дисонанс, коли на регіональному та місцевому рівнях і обсяги і можливості для акумулювання й ефективного використання інвестиційного капіталу достатньо обмежені. За ситуації, що склалася, особливої актуальності набувають питання ідентифікації та обґрунтування прийнятних та адекватних механізмів й інструментів місцевої економічної політики в частині стимулювання залучення інвестицій в інноваційні проєкти суб'єктів підприємницького сектора регіональної й місцевої економіки.

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

Реформу децентралізації, яка проводилася в Україні до повномасштабної війни, на загал можна вважати успішною. Її головними позитивними підсумками стали достатньо істотне розширення і можливостей і ресурсного потенціалу громад аби самостійно забезпечувати власний розвиток. Однак, як показала практика, цього не достатньо і місцеві громади та суспільство мають активно втілювати в життя ефективні програми та заходи, які, власне, й забезпечать той так бажаний поступ. Одним з ключових чинників місцевого економічного розвитку, як показує зарубіжний досвід, є поступ приватного бізнесу. Саме тому підприємництво завжди перебувало у фокусі наукових дискурсів та наукових досліджень. На сьогодні можна виокремити публікації таких науковців, як Н. Азьмук [1, с.12-24], І. Богатирьов [2, с.73-79], З. Варналій [3, с.10-20], Т. Васильців, Р. Лупак [4, с.88-92] та ін.

Однак, розвиток бізнесу це лише частина справи. Важливо досягти системних змін і закласти основи комплексного розвитку місцевої економічної системи. У такій площині акценти зміщуються не тільки в бік стимулювання розвитку приватного підприємництва, але й ще відносно посилення інноваційної активності суб'єктів господарювання, іншими словами, у керунку поширення інноваційного підприємництва. Ці та пов'язані з ними аспекти достатньо комплексно розкриті в публікаціях таких науковців, як В. Смесова, І. Іщенко [9, с.76-82], А. Сухоруков [10, с.63-81], Т. Зубко [14, с.81-88] та ін.

Однак, інновації тісно пов'язані з інвестиціями. Практично жоден з інноваційних проєктів не може обійтися без значних обсягів інвестиційної підтримки. Саме тому, у значній чисельності публікацій з проблематики інноваційного розвитку бізнесу та стимулювання поступу приватного підприємництва окрема увага приділяється питанням форм і джерел залучення, ефективності використання інвестиційного ресурсу, досліджується зміст і структура інвестиційного процесу і т. п. Зокрема йдеться про дослідження таких авторів, як О. Малій [5, с.71-74], М. Мороз [6, с.28-35], Н. Рибалко [7, с.27-29], І. Рудченко [8, с.16-19], В. Фоміних, Д. Безпалова, А. Довгопола [11, с.61-64], Л. Чех, О. Корогодова [12], Н. Руцишин [13, с.12-18], М. Куницька-Гляш, Я. Березівський [12, с.1785-1798] та ін.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Однак, якщо на рівні держави механізми та інструменти державної інвестиційної політики підтримки розвитку інноваційного підприємництва достатньо напрацьовані і розкриті, то на рівні територіальних громад та ще й з урахуванням вітчизняної специфіки і, зокрема ресурсної обмеженості, – ні. Власне, в цьому полягає невирішений аспект аналізованої проблеми.

### **Формулювання цілей**

Метою статті є обґрунтування дієвих інвестиційних інструментів підтримки та стимулювання розвитку вітчизняного інноваційного бізнесу на регіональному та місцевому рівнях.

### **Вклад основного матеріалу**

Розвиток підприємництва на засадах інвестиційно-інноваційної модернізації регіональних економічних комплексів – один з ключових пріоритетів досягнення належного рівня стійкості і життєздатності під час війни, а також швидкого відновлення регіональних економічних комплексів України на етапі повоєнної відбудови. Це також інструмент збереження та навіть нарощення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу в критично складному середовищі наслідків повномасштабної війни.

Більше того, в основі політики відбудови, як це зазначається на нині провідними міжнародними експертами, має бути не відновлення того, що було, а принцип побудови нового, інноваційного, більш ефективного та більш інклюзивного в сенсі соціально-гуманітарного розвитку суспільства. Аналогічно й відносно бізнесу. Це мають бути високотехнологічні підприємства, продукція (послуги) яких будуть мати високий рівень конкурентоспроможності на внутрішньому і на зовнішньому ринках. А досягти цієї мети

можливо лише на засадах інноваційності, поступального інноваційного розвитку в достатній мірі забезпеченого ресурсно, де ключовими є інтелектуально-кадровий та фінансово-інвестиційний капітал.

Відтак, алгоритм змін має набувати послідовності та характеру як на рис. 1

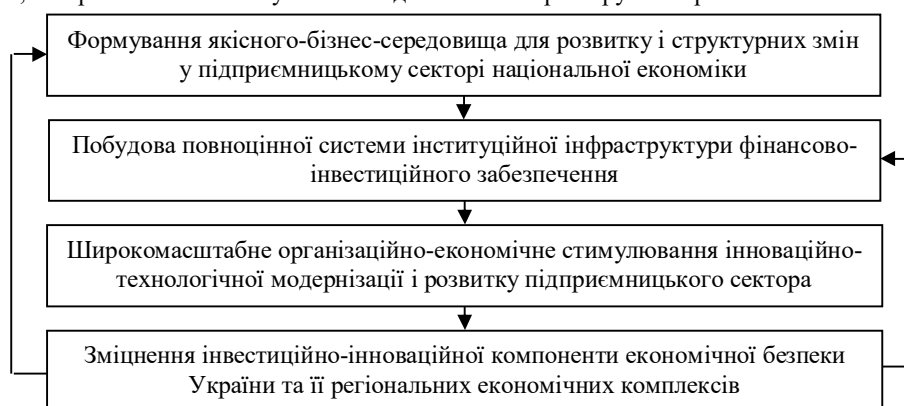


Рис. 1. Послідовність зміцнення інвестиційно-інноваційної безпеки України

Джерело: авторська розробка.

Однак, реалізація визначеної мети та цілей має базуватися на впровадженні комплексу інвестиційних інструментів державної політики, причому потреба в них, а також їх дієвість значно вищі на регіональному та місцевому рівнях управління (рис. 2).

Отже, ведемо мову про інституційні перетворення, які спершу стосуються становлення повноцінного підприємницького сектора національного господарства України. На сьогодні він далеко не досконалий як за кількісними, так і за якісними характеристиками, як за обсягами, так і в структурі, як за формою, так і за інституційним наповненням. Йдеться про такі ключові недоліки, збереження яких ніколи не дозволить забезпечити і високу конкурентоспроможність і належну економічну безпеку українського підприємництва, як нерациональні структурні співвідношення (за чисельністю суб'єктів господарювання, обсягами виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), внеском у створення зайнятості, забезпечення місцевого економічного розвитку і т. д.) між секторами малого, середнього і великого бізнесу; «слабкість» сектора малого бізнесу, який «штучно» розширений за рахунок надмірно (як на українські реалії) високих критеріїв відносно чисельності зайнятих (50 осіб) та обсягів реалізованої продукції послуг (8 млн євро); низька інноваційна активність підприємництва в цілому та особливо малого як сектора, який в розвинених економіках виконує для великого бізнесу функцію досліджень і розробок, створення і, що найважливіше – адаптації та перевірки, тестування інновацій на ринку перед початком їх масового втілення у виробничих процесах великих підприємств; відсутність прозорого ринку капіталу та інвестицій для бізнесу, а також венчурного капіталу для малого інноваційного бізнесу, стартапів; мала чисельність практик міжсекторальної та міжгалузевої співпраці малих, середніх і великих підприємств, у т. ч. на основі створення кластерів, а також площадок співпраці суб'єктів з розвинених та з депресивних територій.

Відтак, констатуємо, що політика покращення інвестиційного забезпечення українського інноваційного підприємництва має бути комплексною і виходити за межі суто інвестицій та інновацій, вона має стати частиною регіональної політики зростання, а також складовою політики гарантування економічної безпеки держави на загал.

Якщо вести мову про регіональний та місцевий рівні, то попри, на перший погляд, відсутність дієвих важелів для місцевих органів влади, на справді це не так. І навіть в таких складних умовах ресурсних, особливо бюджетних обмежень, які існують на нині, регіональні та місцеві органи влади все ж мають, як на наш погляд, достатньо розлогий інструментарій засобів нарощення обсягів й ефективності інвестиційної підтримки місцевого інноваційного бізнесу.

В першу чергу, ведемо мову про повноцінне використання можливостей інституційних елементів інвестиційної інфраструктури підтримки інноваційного підприємництва. Найпростіший для бізнесу шлях це залучення банківського кредитування або позик з боку інших суб'єктів фінансово-кредитного сектора країни та регіону. Органам влади слід працювати над поінформуванням бізнесу та суспільства про наявні кредитні й інвестиційні програми, а також можливості доступу до них, включно зі заходами, які здійснюються владою на шляху до спрощення їх доступності і здешевлення вартості використання. Інша альтернатива це розвиток публічно-приватного партнерства в сфері реалізації інноваційно-технологічних проєктів, коли частина інвестиційного ресурсу вкладається безпосередньо суб'єктом господарювання, а інша частина залучається з-зовні (кошти приватних інвесторів, держави, громадськості і т. п.). Якщо мова йде про придбання матеріально-технічної і техніко-технологічної бази для інноваційного розвитку бізнесу, то тут в нагоді можуть стати інструменти фінансового лізингу та аутсорсингу. У сенсі більш системної роботи місцевої влади в частині масштабування інвестиційних проєктів у інноваційній сфері потрібно



говорити про створення на території регіонів / громад індустріальних парків, кластерів, промислово-технологічних зон, інших елементів об'єднання фінансово-ресурсного потенціалу представників підприємництва з різних секторів економіки та видів економічної діяльності і т. п.

Комплексна політика місцевого економічного розвитку

*Мета:* Розвиток підприємництва та покращення якості життя населення, зміцнення економічної безпеки

Інвестиційний інструментарій місцевої економічної політики

*Мета:* Формування повноцінного інвестиційного забезпечення стимулювання активізації та ефективною реалізації інноваційних проєктів суб'єктами місцевого бізнесу

- Інвестиційно-інфраструктурний інструмент  
Заходи:
  - публічно-приватне партнерство в сфері реалізації інноваційно-технологічних проєктів;
  - фінансовий лізинг і аутсорсинг для залучення техніко-технологічної бази для здійснення НДДКР;
  - створення індустріальних інвестиційно-інноваційних парків;
  - розвиток інфраструктури фінансування інноваційної діяльності;
  - створення інвестиційно-інноваційних кластерів, інших об'єднань;
  - діяльність агенцій місцевого економічного розвитку.
- Кредитний інструмент  
Заходи:
  - місцеві облігаційні позики для досліджень і розробок;
  - місцеві гарантії інвестицій під інновації;
  - банківське кредитування інноваційних проєктів.
- Грантовий інструмент  
Заходи:
  - місцеві грантові інноваційні програми;
  - залучення міжнародної технічної допомоги.
- Інструмент створення спеціалізованих інвестиційних фондів  
Заходи:
  - краудфандинг;
  - револьверні фонди.
- Інструмент бюджетної інвестиційної підтримки  
Заходи:
  - місцеві цільові програми підтримки інноваційної діяльності;
  - податкове стимулювання інновацій;
  - міжмуніципальне співробітництво в інноваційно-технологічній сфері;
  - бюджети участі в інноваційних суспільно значимих проєктах.
- Підприємницький інструмент  
Заходи:
  - розвиток місцевого інноваційного підприємництва;
  - залучення інвестицій трудових мігрантів;
  - інвестиційна співпраця малого бізнесу з великими підприємствами в інноваційній сфері.

Рис. 2. Інвестиційні інструменти розвитку вітчизняного інноваційного підприємництва на регіональному та місцевому рівнях  
Джерело: авторська розробка.

Вважаємо, що можливості першої групи інструментів найбільш потужні, тоді як вони можуть доповнюватися елементами кредитного інструмента. Це місцеві облігаційні позики, гарантії інвестицій та спеціалізоване банківське кредитування інноваційних проєктів суб'єктів господарювання та/чи новостворюваного інноваційного бізнесу. Хоча, розуміємо, що скористатися таким інструментарієм можливо, скоріше, на регіональному рівні або більш фінансово заможним громадам.

У випадку інвестиційної підтримки проєктів інноваційного розвитку бізнесу, що здійснює діяльність на віддалених, часто депресивних, територіях доречно використовувати потенціал грантових програм / проєктів. Це можуть бути як регіональні гранти, так і програми міжнародної технічної фінансової

підтримки і допомоги. Владі слід активно працювати над популяризацією відповідних умов грантів, а також в частині допомоги бізнесу в підготовці заявок та їх легальному лобюванні, наприклад, за рахунок часткового дофінансування і спільної з бізнесом реалізації таких заходів, з підкреслення соціально-гуманітарної компоненти результатів відповідних проєктів.

Слід звернути увагу на те, що на місцевому рівні часто існує потреба в реалізації того, чи іншого інвестиційно-інноваційного проєкту, в реалізації якого зацікавлені всі місцеві стейкхолдери – населення, бізнес, влада тощо. Відтак, кожен з них готовий інвестувати у відповідний проєкт, однак відсутній відповідний механізм, який чітко регулює не тільки умови і засади реалізації проєкту, але й передбачає відповідальність і контроль. На вирішення цього завдання спрямовуються можливості інструменту створення спеціалізованих інвестиційних фондів, а саме краудфандингу, револьверних фондів.

З іншого боку, в разі достатності бюджетного фінансування різного роду інноваційні проєкти, у т. ч. місцевого бізнесу (житлово-комунальна сфера, місцева інфраструктура, туризм, культура і т. п.), можуть інвестуватися за бюджетний кошт, причому як цільово, так і опосередковано у вигляді зменшення поступлень до місцевих бюджетів через надання низки податкових пільг (виключно місцеві податки і збори) для інноваційно активних суб'єктів підприємництва. Перспективним є створення місцевих цільових програм підтримки інноваційної діяльності (наприклад, зі будівництва об'єктів альтернативної енергетики на територіях, де відсутнє газопостачання; у сфері переробки побутових відходів, очищення водою та лісів; розвитку інфраструктури віддалених сіл і т. д.).

Не відкидаємо й безпосередньо підприємницького інструменту, коли влада стимулює розвиток бізнесу у пріоритетних видах економічної діяльності. За рахунок цього створюються робочі місця і знижується безробіття, включно зі збереженням трудового ресурсу на місцях (в іншому разі населення бере активну участь у зовнішній трудовій міграції), нарощується підприємницький капітал, який надалі буде скеровуватися в тому числі на проєкти інноваційного розвитку. На такі цілі можна скеровувати й міграційний капітал місцевого населення, стимулювати співпрацю (бажано пов'язану з розробкою та впровадженням інновацій, прогресивних технологій) місцевого бізнесу з суб'єктами підприємництва з обласних центрів та більш економічно розвинених територій.

Таким чином, існує достатньо варіативний інструментарій стимулювання інвестиційної підтримки розвитку вітчизняного інноваційного підприємництва на регіональному та місцевому рівнях, який потрібно розумно та системно задіяти у відповідних цілях і це дозволить отримати максимальний результат в умовах істотно обмеженого фінансово-інвестиційного та іншого ресурсного забезпечення, що на сьогодні характерно для України і її регіонів в умовах війни.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

На сьогодні актуалізувалося завдання вирівнювання соціально-економічного розвитку більшості територій країни, які знаходяться поза межами обласних центрів, великих міст та центрів ділової активності. У цьому векторі мають формуватися й реалізуватися проактивні заходи з боку органів місцевого самоврядування – територіальних громад за підтримки регіональних органів державної влади. Метою такої політики має стати формування достатнього фінансово-інвестиційного ресурсу заради нарощення обсягів і темпів інноваційної діяльності суб'єктів місцевого бізнесу. Наслідки реалізації такої мети системні, адже такими стануть: поживлення ділової активності населення, збільшення чисельності суб'єктів підприємництва, нарощення обсягів виробництва і збуту продукції (товарів, робіт, послуг), зниження рівня безробіття та збільшення чисельності робочих місць, кількості реалізованих інноваційних проєктів, зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів місцевого бізнесу та місцевої економіки на загал, покращення якості життя населення і т. п.

Провідними інвестиційними інструментами (та заходами в їх межах), які мають бути реалізованими в таких цілях слід визначити: інвестиційно-інфраструктурний (зі заходами публічно-приватного партнерства в сфері реалізації інноваційно-технологічних проєктів, фінансового лізингу і аутсорсингу для залучення техніко-технологічної бази для здійснення НДДКР, створення індустріальних інвестиційно-інноваційних парків, розвитку інфраструктури фінансування інноваційної діяльності, створення інвестиційно-інноваційних кластерів, інших об'єднань, діяльності агенцій місцевого економічного розвитку); кредитний (зі застосуванням місцевих облігаційних позик для досліджень і розробок, гарантій для інвестицій під інновації, банківського кредитування інноваційних проєктів); грантовий (з місцевими грантовими інноваційними програмами, залученням міжнародної технічної допомоги); створення спеціалізованих інвестиційних фондів (зі заходами краудфандингу та використанням револьверних фондів); бюджетної інвестиційної підтримки (місцеві цільові програми підтримки інноваційної діяльності, податкове стимулювання інновацій, міжмуніципальне співробітництво в інноваційно-технологічній сфері, бюджети участі в інноваційних суспільно значимих проєктах); підприємницький (зі заходами розвитку місцевого інноваційного підприємництва, залучення інвестицій трудових мігрантів, інвестиційної співпраці малого бізнесу з великими підприємствами в інноваційній сфері).

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування якості інвестиційного середовища активізації процесів інноваційного розвитку суб'єктів підприємницького сектора національної економіки.

## Література

1. Азьмук Н. А. Управління розвитком малого підприємництва на регіональному рівні. К. : КНЕУ, 2003. 212 с.
2. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємництва. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. Вип. 7-8. С. 73-79.
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. К. : Т-во "Знання", КОО, 2005. 302 с.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Васильців В. Г. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*, 2017. Вип. 1. С. 161-172.
5. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71–74.
6. Мороз М.О. Детермінанти інвестиційної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2(50). С. 28–35
7. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 3 (94). С. 27–29.
8. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19.
9. Смесова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 76–82.
10. Сухоруков А. Проблеми інноваційної безпеки України. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 2. С. 63–81
11. Фоміних В. І., Безпалова Д. І., Довгопола А. Д. Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. № 27 (2). С. 61–64.
12. Чех Л. М., Корогодова О. О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>.
13. Руцишин Н. М. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти реалізації потенціалу банківської системи в забезпеченні структурного реформування економіки : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2020. 404 с.
14. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2016. Вип. 3. С. 81-88.

## References

1. Azmuk, N. A. (2003). Management of small business development on the regional level. Kyiv. 212 p.
2. Bogatyriov, I. O. (2006). Effectiveness of entrepreneurship development. Market relationship in Ukraine forming. Vol. 7-8. pp. 73-79.
3. Varnaliy, Z. S. (2005). Small entrepreneurship: bases of theory and practice. Kyiv. 302 p.
4. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Vasylytsiv, V. G. (2017). Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*. Vol. 1. pp. 161-172
5. Malij, O. Gh. (2016). Financial resources of enterprises and sources of their formation: theoretical aspects. *Actual problems of innovative economy*, no. 2, pp. 71–74.
6. Moroz, M. O. (2017). Determinants of Ukraine's investment security. *Scientific herald of Uzhgorod University*, vol. 2 (50), pp.28–35.
7. Rybalko, N. O. (2009). Financial resources are the basis of enterprise activity. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 3 (94), pp. 27–29.
8. Rudchenko, I. V. (2011). Improving the mechanism of financial resources management of the enterprise. *Modern issues of economics and law*, no. 1, pp. 16–19.
9. Smiesova, V. L., Ishchenko, I.O. (2020). Innovation as the basis of increasing product quality and ensuring competitiveness of the enterprise. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, vol. 43, pp. 76–82.
10. Sukhorukov, A. (2011). Problems of Ukraine's Innovation Security. *Economics and Forecasting*, no. 2, pp. 63-81.
11. Fominykh, V. I., Bezpalova, D. I., Dovghopola, A. D. (2017). Aspects of formation and use of financial resources of the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series*, no. 27(2), pp. 61–64.
12. Chekh, L. M., Korohodova, O. O. (2020). Innovative development of ukrainian economy in Industry 4.0. *Actual Problems of Economy and Management*, vol. 14. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>.
13. Rushchyshyn N. M. Theoretical and methodological principles and applied tools for realizing the potential of the banking system in ensuring structural reform of the economy. Lviv, 2020. 404 p.
14. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of enterprises in the communications industry. *Economy. Management. Business*, 2016. Vol. 3. pp. 81-88.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-67>

УДК 330.64

Арсен ПРОЦИКЕВИЧ

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9933-9164>

e-mail: [arsen@uar.net](mailto:arsen@uar.net)

Ксенія ПРОЦИКЕВИЧ

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9070-5033>

e-mail: [ksenia.prots@gmail.com](mailto:ksenia.prots@gmail.com)

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СЕКТОРА ІКТ В УКРАЇНІ

*У статті наголошено на пріоритетній ролі сектора ІКТ у побудові високорозвинутого та конкурентоспроможного національного господарства. Звернуто увагу на здатність сектора ІКТ покращувати адаптацію країни до глобалізаційних та неоіндустріальних викликів. Проведено економіко-статистичний аналіз кількості підприємств (суб'єктів господарювання) за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» в Україні у 2010-2022 рр. та виділено їх абсолютний приріст, темп зростання, абсолютне значення 1 % приросту, середньорічне значення, середньорічний абсолютний приріст та темп зростання. Встановлено, що за аналізований період кількість суб'єктів цього виду економічної діяльності збільшилась у 5,3 разів, при цьому, щорічний приріст становив 20 тис. од. або 14,9 %. Розраховано частки підприємств (суб'єктів господарювання) за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» у загальній чисельності підприємств (суб'єктів господарювання) в Україні у 2010-2022 рр. Встановлено, що частка суб'єктів цього виду економічної діяльності в загальній кількості підприємств в Україні постійно збільшується і у 2022 р. дорівнювала 4,5 % і це на 1,0 в. п. більше у порівнянні з 2010 р.*

*Ключові слова: сектор ІКТ, інформація та телекомунікації, суб'єкт господарювання, підприємство, фізична особа-підприємець, розвиток, державне регулювання.*

Arsen PROTSYKEYVYCH, Ksenia PROTSYKEYVYCH

Lviv University of Trade and Economics

## CURRENT TRENDS OF ICT SECTOR DEVELOPMENT IN UKRAINE

*The article emphasizes the priority role of the ICT sector in building a highly developed and competitive national economy. Attention was drawn to the ability of the ICT sector to improve the country's adaptation to globalization and neo-industrial challenges. The role of the ICT sector in the course of our country overcoming hybrid risks and threats and challenges of a full-scale military invasion and subsequent post-war recovery is increasing. An economic and statistical analysis of the number of enterprises (business entities) by type of economic activity «Information and telecommunications» in Ukraine in 2010-2022 was carried out and their absolute growth, growth rate, absolute value of 1% of growth, average annual value, average annual absolute growth and growth rate. It was established that during the analyzed period, the number of subjects of this type of economic activity increased by 5.3 times, while the annual increase was 20 units or 14.9%. If in 2010 there were 55.9 thousand business entities in the field of information and telecommunications, then in 2022 their number was 295.9 thousand units. The shares of enterprises (business entities) by the type of economic activity «Information and telecommunications» in the total number of enterprises (business entities) in Ukraine in 2010-2022 were calculated. It was concluded that the share of entities of this type of economic activity in the total number of enterprises in Ukraine is constantly increasing and in 2022 was equal to 4.5%, which is by 1% more compared to 2010. It was emphasized that in order to increase the intensity of the development of the ICT sector, it is necessary to change the state's approach to ensuring the digitalization of the economy and the development of the information society, while providing support, guarantees, broad opportunities for businesses to realize their own economic interests.*

*Key words: ICT sector, information and telecommunications, business entity, enterprise, individual entrepreneur, development, state regulation.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) набуваю широкого поширення і все більше займають пріоритетне місце у сферах суспільного життя та соціально-економічних відносин. Так, суб'єкти сектора ІКТ виконують критично важливі завдання, підтримуючи функціонування та забезпечуючи розвиток бізнесу, суспільства та національного господарства загалом. Відсутність та нездатність використовувати ІКТ створює значні ризики і загроз, може призвести до повного припинення функціонування і суттєво стримувати розвиток. Однозначно забезпечення розвитку сектора ІКТ є пріоритетним напрямом державного регулювання, де від органів влади вимагається підтримувати та стимулювати впровадження ІКТ, забезпечувати їх активне поширення. У результаті такої державної політики зростає як кількість суб'єктів господарювання, так і їх ділова активність, що позитивно впливає і посилює конкурентоспроможність та економічну безпеку сектора і економіки країни загалом.

В Україні сектор ІКТ розвивається високими темпами і цьому сприяє багато чинників, зокрема потужний інтелектуальний капітал та порівняно нижча його вартість із іншими країнами, привабливе фіскальне середовище, сформованість законодавчо-правової бази. Варто відмітити активну підтримку сектора ІКТ з боку держави, яка не лише створює пільгові умови функціонування, а прагне широко

запроваджувати ІКТ у всі критично важливі сфери суспільного життя, пріоритетні галузі економіки, напрями державного регулювання. Все це визначає вагомість збереження такої динаміки та її посилення в міру реагування на глобалізаційні та неоіндустріальні виклики, що вимагає сформованості та постійного оновлення інформаційно-аналітичної бази, завдяки якій стає можливо підвищувати ефективність державне регулювання сектора ІКТ. Посилюється роль сектора ІКТ у ході подолання нашої країною гібридних ризиків і загроз та викликів повномасштабного воєнного вторгнення і подальшого повоєнного відновлення.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сектор ІКТ підлягає широкому вивченню та дослідженню, результати чого висвітлюються у численних наукових працях, навчальних матеріалах та інших виданнях. Дослідниками приділяється увага визначенню передумов, чинників впливу, ресурсного забезпечення та інших характеристик, що стимулюють (сповільнюють) темпи розвитку суб'єктів господарювання сектора ІКТ. Варто виділити праці таких науковців як А. Асан [8, с. 59-94], Т. Васильців [1, с. 56-63; 10, с. 14-19], О. Ващенко [2, с. 74-78], О. Коленко [4, с. 93-98], В. Куцик [9, с. 64-76], П. Куцик [5, с. 47-54; 9, с. 64-76], Р. Лупак [1, с. 56-63; 9, с. 64-76; 10, с. 14-19], Л. Проданова [6, с. 45-60; 7, с. 115-126], О. Томчук [6, с. 45-60], Т. Халімон [8, с. 59-94], К. Шерстюкова [7, с. 115-126], Т. Штець [1, с. 56-63; 10, с. 14-19]. Попри існуючі наукові доводи, відомо, що сектор ІКТ є досить динамічним і це вимагає постійних досліджень його тенденцій розвитку, зокрема першочергово виділяючи зміни ділової активності підприємств (суб'єктів господарювання) сектора.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Висока динаміка технологізації та діджиталізації посилює ділову активність суб'єктів господарювання сектора ІКТ, зокрема збільшується та постійно зберігається позитивний приріст їх кількості, зростає частка суб'єктів в загальній чисельності економічних агентів країни. Безперечно, що для налагодження ефективної системи державного регулювання сектором ІКТ важливо сформувати ґрунтовну інформаційно-аналітичну базу про динамічні зміни його суб'єктів господарювання і для цього доречно використати економіко-статистичний інструментарій.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є наукове обґрунтування сучасних тенденцій розвитку сектора ІКТ, зокрема виділяючи кількість та динаміку його підприємств (суб'єктів господарювання), місце сектора в системі національного господарства України.

### Виклад основного матеріалу

Сектор ІКТ займає провідну роль в національному господарстві України та виконує критично важливі функції для забезпечення його функціонування і розвитку. Така модель є прийнятною для країн, економіка яких активно розвивається та здатна витримувати і адаптуватися до глобалізаційних та неоіндустріальних викликів. Очевидно, що наша країна прагне посилювати конкурентні позиції у світовій економіці і для цього нарощує потенціал сектора ІКТ. Зокрема, це засвідчується збільшенням кількості суб'єктів за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації», яке у 2010-2022 рр. склало 5,3 рази (рис. 1). Якщо у 2010 р. у цьому виді економічної діяльності налічувалось 55,9 тис. суб'єктів господарювання, то у 2022 р. їх кількість становила 295,9 тис. од.

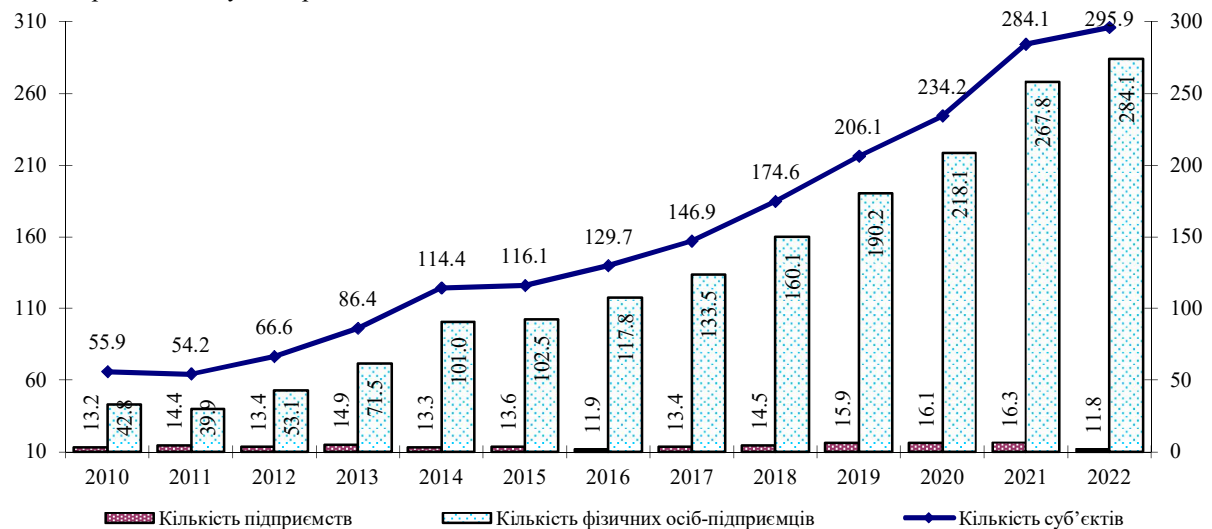


Рис. 1. Кількість підприємств (суб'єктів господарювання) за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» в Україні у 2010-2022 рр., тис. од. (складено за [3])

Безперечно, зростання кількості суб'єктів господарювання у такому виді економічної діяльності, як інформація та телекомунікації, є свідченням розвитку сектора ІКТ, посилення його конкурентного потенціалу тощо. Тут варто відмітити, що зростання кількості таких суб'єктів господарювання не припинилось із початку широкомасштабного воєнного вторгнення і навпаки продовжувалось та стало одним із підтверджень високої стійкості вітчизняної економіки. Зокрема, у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» збільшилась на 11,8 тис. од. або 4,2 %. Варто припустити, що подальше збереження такої тенденції може мати вирішальне значення у посиленні захисту суверенітету нашої країни і прискорити повоєнну відбудову національної економіки.

Високі темпи зростання у значній мірі були забезпечені завдяки збільшенню чисельності фізичних осіб-підприємців (кількість яких у 2010-2022 рр. зросла у 6,6 рази – з 42,8 тис. од. до 284,1 тис. од.), тоді як чисельність підприємств у 2022 р. порівняно з 2010 р. навпаки зменшилась (на 1,4 тис. од. або 10,6 %). Якщо у 2010 р. у аналізованому виді економічної діяльності функціонувало 13,2 тис. підприємств, то у 2022 р. – 11,8 тис. од. При цьому суттєве зменшення кількості підприємств відбулося саме у 2022 р. (порівняно з 2021 р. складало 4,5 тис. од. або 27,8 %), яке стало найбільшим у 2010-2022 рр. Такий стан сектора ІКТ не підвищує його інвестиційну привабливість та створює додаткові перешкоди у збереженні поступального зростання ділової активності його суб'єктів господарювання. Також створюються додаткові ризики для національної економіки, зокрема втрачається значна частина податкових платежів, скорочується чисельність зайнятого населення, призупиняється реалізація інвестиційних проектів, що донедавна розцінювалися як малоімовірні тенденції з огляду на тривалу позитивну динаміку у секторів ІКТ.

З табл. 2 бачимо, що у 2010-2022 рр. в середньому щороку кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» в Україні збільшувалась на 20 тис. од. або 14,9 %. Особливо інтенсивне зростання кількості суб'єктів цього виду економічної діяльності спостерігалось у 2012-2014 рр., коли їхній щорічний темп приросту перевищував 20 %. Така тенденція почалась відновлюватись у 2021 р. (порівняно з 2020 р. приріст склав 21,3 %), але настання війни суттєво призупинило зростання кількості суб'єктів сектора ІКТ (у 2022 р. порівняно з 2021 р. приріст склав 4,2 %).

Таблиця 2

**Динаміка підприємств (суб'єктів господарювання) за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» в Україні у 2011-2022 рр. (складено за [3])**

Показники	Роки											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Кількість суб'єктів</b>												
Абсолютний приріст, тис. од.												
базовий*	-1,7	10,7	30,5	58,5	60,2	73,8	91,0	118,7	150,2	178,3	228,2	240,0
ланцюговий	-1,7	12,4	19,8	28,0	1,7	13,6	17,2	27,7	31,5	28,1	49,9	11,8
Темп зростання, %												
базовий	97,0	119,1	154,6	2,0 р.	2,1 р.	2,3 р.	2,6 р.	3,1 р.	3,7 р.	4,2 р.	5,1 р.	5,3 р.
ланцюговий	97,0	122,9	129,7	132,4	101,5	111,7	113,3	118,9	118,0	113,6	121,3	104,2
Абсолютне значення 1 % приросту, тис. од.	0,56	0,54	0,67	0,86	1,14	1,16	1,30	1,47	1,75	2,06	2,34	2,84
Середньорічне значення = 151,2 (тис. од.)						Середньорічний абсолютний приріст = 20,0 (тис. од.)						
Середньорічний темп зростання = 114,9 (%)												
<b>Кількість підприємств</b>												
Абсолютний приріст, тис. од.												
базовий	1,2	0,2	1,7	0,1	0,4	-1,3	0,2	1,3	2,7	2,9	3,1	-1,4
ланцюговий	1,2	-1,0	1,5	-1,6	0,3	-1,7	1,5	1,1	1,4	0,2	0,2	-4,5
Темп зростання, %												
базовий	109,1	101,5	112,9	100,8	103,0	90,2	101,5	109,8	120,5	122,0	123,5	89,4
ланцюговий	109,1	93,1	111,2	89,3	102,3	87,5	112,6	108,2	109,7	101,3	101,2	72,4
Абсолютне значення 1 % приросту, тис. од.	0,13	0,14	0,13	0,15	0,13	0,14	0,12	0,13	0,15	0,16	0,16	0,16
Середньорічне значення = 14,1 (тис. од.)						Середньорічний абсолютний приріст = -0,1 (тис. од.)						
Середньорічний темп зростання = 99,1 (%)												
<b>Кількість фізичних осіб-підприємців</b>												
Абсолютний приріст, тис. од.												
базовий	-2,9	10,3	28,7	58,2	59,7	75,0	90,7	117,3	147,4	175,3	225,0	241,3
ланцюговий	-2,9	13,2	18,4	29,5	1,5	15,3	15,7	26,6	30,1	27,9	49,7	16,3
Темп зростання, %												
базовий	93,2	124,1	167,1	2,4 р.	2,4 р.	2,8 р.	3,1 р.	3,7 р.	4,4 р.	5,1 р.	6,3 р.	6,6 р.
ланцюговий	93,2	133,1	134,7	141,3	101,5	114,9	113,3	119,9	118,8	114,7	122,8	106,1
Абсолютне значення 1 % приросту, тис. од.	0,43	0,40	0,53	0,72	1,01	1,03	1,18	1,34	1,60	1,90	2,18	2,68
Середньорічне значення = 137,1 (тис. од.)						Середньорічний абсолютний приріст = 20,2 (тис. од.)						
Середньорічний темп зростання = 117,1 (%)												

\* базисний 2010 р.

У секторі ІКТ кількість підприємств у 2010-2020 р. не відрізнялась стабільністю чи тривалим зростанням, а навпаки в окремих роках спостерігалось істотне їх зменшення. Так, у 2012 р. порівняного з попереднім роком зменшення показника становило 6,9 %, 2014 р. – 10,7 %, 2016 р. – 12,5 %, 2022 р. – 27,6 %. Зростання ділової активності суб'єктів господарювання у секторів ІКТ в значній мірі підтримується завдяки позитивній динаміці кількості фізичних осіб-підприємців, зокрема їх істотний приріст спостерігався у 2012-2014 рр. (у 2012 р. порівняно з попереднім роком приріст становив 33,1 %, 2013 р. – 34,7 %, 2014 р. – 41,3 %).

Пріоритетна роль сектора ІКТ підтверджується займаною часткою суб'єктів за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» у загальній кількості підприємств в країні, зокрема у 2022 р. показник становив 4,5 %, що на 1,0 в. п. більше у порівнянні з 2010 р. (табл. 3). Загалом у 2010-2022 рр. відповідна частка суб'єктів сектора ІКТ постійно зростала, в середньому щороку на 0,1 в. п., що додатково доводить вагоме значення процесів виробництва і збуту ІКТ-продуктів у забезпеченні конкурентоспроможності та економічної безпеки національного господарства.

Таблиця 3

**Частки підприємств (суб'єктів господарювання) за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» у загальній чисельності підприємств (суб'єктів господарювання) в Україні у 2010-2022 рр., % (складено за [3])**

Показники	Роки												
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Частка суб'єктів галузі в загальній кількості підприємств в Україні	3,5	3,8	3,7	3,8	3,9	3,9	3,9	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5
Частка суб'єктів галузі в загальній кількості фізичних осіб-підприємців в Україні	2,4	3,0	4,3	5,4	6,3	6,3	7,6	9,1	10,8	12,2	13,6	16,9	19,3
Частка підприємств у загальній чисельності суб'єктів галузі	23,6	26,5	20,2	17,2	11,6	11,7	9,2	9,1	8,3	7,7	6,9	5,8	4,0
Частка фізичних осіб-підприємців у загальній чисельності суб'єктів галузі	76,4	73,5	79,8	82,8	88,4	88,3	90,8	90,9	91,7	92,3	93,1	94,2	96,0

У 2010-2022 р. частка суб'єктів за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» в загальній кількості фізичних осіб-підприємців в Україні збільшилась на 16,9 в. п. (з 2,4 % у 2010 р. до 19,3 % у 2022 р.). Лише у 2022 р. порівняно з попереднім роком частка суб'єктів цього виду діяльності зросла на 2,4 в. п. Безперечно, завдяки таким тенденціям виробництво і обіг вітчизняних ІКТ-продуктів суттєво не відрізняється від превоєнних показників та не допускається їх інтенсивне скорочення, що особливо важливо у подоланні викликів повномасштабного воєнного вторгнення. Втім для посилення розвитку сектора ІКТ державі варто пришвидшити темпи цифровізації економіки та розвитку інформаційного суспільства, при цьому, надаючи підтримку, гарантії, широкі можливості бізнесу реалізовувати перспективні інноваційно-технологічні проекти.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Сектор ІКТ займає значне місце у розвитку національного господарства України, про що свідчать отримані результати проведеного економіко-статистичного аналізу. Дійсно кількість суб'єктів виду економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» стрімко зростає, у результаті чого частка суб'єктів в загальній чисельності економічних агентів країни збільшується. Тут варто виділити динаміку кількості фізичних осіб-підприємців, яка щороку позитивна і у підсумку на початку 2023 р. темп зростання показника склав 6,6 разів. Якщо у 2010 р. частка суб'єктів галузі в загальній кількості фізичних осіб-підприємців в Україні становила 2,4 %, то на початку 2023 р. – 19,3 %. Натомість у 2022 р. припинився ріст приріст підприємств-юридичних осіб, що однозначно послаблює інвестиційну привабливість галузі та готовність її суб'єктів активно конкурувати на світовому ринку ІКТ-продуктів. Загалом стан і тенденції розвитку сектора ІКТ не дивлячись на виклики сучасності дозволяють стверджувати про збереження та поступове нарощування потенціалу для активізації її суб'єктами підприємницької діяльності.

Перспективи подальших досліджень варто пов'язати із розробленням державної політики розвитку сектора ІКТ, у якій буде враховано виклики сучасності, а також передбачатиметься надання активної державної підтримки виробництву та обігу вітчизняних ІКТ-продуктів.

**Література**

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 56-63.
2. Вашенок О. П. Оцінка рівня ресурсного забезпечення телекомунікаційних підприємств. Приазовський економічний вісник. 2020. № 1(18). С. 74-78.

3. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Колянко О. В. Управління комунікаціями та інформаційними каналами телекомунікаційних підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. № 58. С. 93-98.
5. Куцик П. О., Процикевич А. І. Концептуальні характеристики функціонування та особливості державного регулювання розвитку ринку ІТ-послуг. Економічний дискурс. 2017. Вип. 3. С. 47-54.
6. Проданова Л. В., Томчук О. В. Економічна політика підтримки розвитку ІТ-сфери. Економіка і організація управління. 2023. № 1. С. 45-60.
7. Проданова Л. В., Шерстюкова К. Ю. Особливості розвитку інформаційного бізнесу та підприємництва в Україні. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. № 4(2). С. 115-126.
8. Халімон Т. М., Асан Айсулу. Інноваційні тренди цифрової трансформації телекомунікаційних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 59-64.
9. Kutsyk P., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 182 (3-4). P. 64-76.
10. Lupak R., Shtets T., Vasylytsiv T. General aspects of state policy to ensure the digital transformation of the national economy. *International independent scientific journal*. 2020. № 20. Vol. 2. P. 14-19.

### References

1. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Shtec, T. F. (2018). Justification of strategic directions, goals and measures of the state policy of realization of the potential of the IT sector of the economy of Ukraine. *Entrepreneurship and trade*. Issue 23. P. 56-63.
2. Vashchenok, O. P. (2020). Assessment of the level of resource provision of telecommunications enterprises. *Pryazovsky Economic Bulletin*. No. 1(18). P. 74-78.
3. State Statistics Service of Ukraine. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Kolenko, O. V. (2019). Management of communications and information channels of telecommunications enterprises. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*. No. 58. P. 93-98.
5. Kutsyk, P. O., Protsykevych, A. I. (2017). Conceptual characteristics of functioning and peculiarities of state regulation of IT services market development. *Economic discourse*. Issue 3. P. 47-54.
6. Prodanova, L. V., Tomchuk, O. V. (2023). Economic policy of supporting the development of the IT sphere. *Economics and management organization*. No. 1. P. 45-60.
7. Prodanova, L. V., Sherstyukova, K. Yu. (2019). Peculiarities of the development of information business and entrepreneurship in Ukraine. *Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaeva. Series «Economic Sciences»*. No. 4(2). P. 115-126.
8. Halimon T. M., Asan Aisulu (2023). Innovative trends in digital transformation of telecommunications enterprises. *Investments: practice and experience*. No. 10. P. 59-64.
9. Kutsyk, P., Lupak, R., Kutsyk, V., Protsykevych, A. (2020). State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. No. 182 (3-4). P. 64-76.
10. Lupak, R., Shtets, T., Vasylytsiv, T. (2020). General aspects of state policy to ensure the digital transformation of the national economy. *International independent scientific journal*. No. 20. Vol. 2. P. 14-19.