

ISSN 2786-5940 (Print)  
ISSN 2786-5959 (Online)

ISSUE 2, 2022

**INNOVATION**  
and **SUSTAINABILITY**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ISSN 2786-5940 (Print)**

**ISSN 2786-5959 (Online)**

**DOI: 10.31649/ins**

**Scientific journal**

**INNOVATION AND  
SUSTAINABILITY**

**Issue 2, 2022**

**Науковий журнал**

**INNOVATION AND SUSTAINABILITY**

**№ 2, 2022**

**Vinnytsia, 2022**

# INNOVATION AND SUSTAINABILITY

Науковий журнал

Затверджено як фахове видання категорії «Б» (наказ МОН №530 від 06.06.2022)

№ 2, 2022

*Засновано в 2021 році*

*Виходить 4 рази на рік*

**Засновник:** Вінницький національний технічний університет (Україна)

**Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського** <http://nbuv.gov.ua/j-tit/innsus>

**Журнал включено до наукометричних баз:**

**Google Scholar** <https://scholar.google.com/citations?user=NMtUwkgAAAAJ&hl>  
**CrossRef** <https://doi.org/10.31649/ins>  
**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=122801>

**Головний редактор:**

**Єпіфанова Ірина Юріївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту Вінницького національного технічного університету

**Заступники головного редактора:**

**Буреннікова Наталія Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету

**Джеджула В'ячеслав Васильович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерних систем у будівництві Вінницького національного технічного університету

**Відповідальний секретар:**

**Ткачук Людмила Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет

**Члени редакційної колегії:**

**Kęsy Marcin**, доктор філософії (Польща); **Mihajlović Iris**, доктор філософії (Хорватія); **Sahure Gonca Tellİ**, доктор філософії (Туреччина); **Байдала В. В.**, д-р. екон. наук; **Бонко О. Ю.**, канд. екон. наук; **Брітченко І. Г.**, д-р. екон. наук (Болгарія); **Гавловська Н. І.**, д-р. екон. наук; **Длугопольський О. В.**, д-р. екон. наук; **Думанська І. Ю.**, д-р. екон. наук; **Єрмак С. О.**, д-р. екон. наук; **Завербний А. С.**, д-р. екон. наук; **Зянько В. В.**, д-р. екон. наук; **Карачина Н. П.**, д-р. екон. наук; **Климчук М. М.**, д-р. екон. наук; **Козловський В. О.**, канд. екон. наук; **Кравчик Ю. В.**, канд. екон. наук; **Краус К. М.**, канд. екон. наук; **Лавров Р. В.**, д-р. екон. наук; **Нікіфорова Л. О.**, канд. екон. наук; **Приказюк Н. В.**, д-р. екон. наук

**Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Вінницького національного технічного університету, протокол № 11 від 30.06.2022**

**Адреса редакції:** редакція журналу «Innovation and Sustainability», к. 2222, Вінницький національний технічний університет, вул. Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, Україна, 21021

**Телефон:** +380679609804

**e-mail:** is@vntu.edu.ua

**web:** <https://ins.vntu.edu.ua/>

Зареєстровано Міністерством юстиції України.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації

Серія КВ № 25028-14968Р від 08 листопада 2021 року

© Вінницький національний технічний університет, 2022

© Редакція журналу «Innovation and Sustainability», 2022

# INNOVATION AND SUSTAINABILITY

## SCIENTIFIC JOURNAL

Professional publication of category «B»

Issue 2, 2022

*Published since 2021 year*

*Quarterly*

**Establisher:** Vinnytsia National Technical University (Ukraine)

**National Library of Ukraine named after V. Vernadsky** <http://nbuv.gov.ua/j-tit/innsus>

**The journal is included in scientometric databases:**

**Google Scholar** <https://scholar.google.com/citations?user=NMtUwkgAAAAJ&hl>

**CrossRef** <https://doi.org/10.31649/ins>

**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=122801>

### **Chief Editor:**

**Yepifanova Iryna**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

### **Deputy Editors-in-Chief:**

**Burennikova Nataliia**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University

**Dzhedzhula Viacheslav**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of engineering systems in construction Vinnytsia National Technical University

### **Executive Secretary:**

**Tkachuk Lyudmila**, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

### **Editorial board:**

**Kęsy Marcin**, PhD (Bydgoszcz, Poland), **Mihajlović Iris**, PhD (Dubrovnik, Croatia); **Sahure Gonca Telli** PhD (Dogus, Turkey), **Baidala Viktoriia**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Boienko Olena**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Britchenko Igor**, Doctor of Economic Sciences (Sofia, Bulgaria); **Havlovska Nataliia**, Doctor of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Dluhopolskyi Oleksandr**, Doctor of Economic Sciences (Ternopil, Ukraine); **Dumanska Ilona**, Doctor of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Yermak Svitlana**, Doctor of Economic Sciences (Odessa, Ukraine); **Zaverbnyj Andriy**, Doctor of Economic Sciences (Lviv, Ukraine); **Zyanko Vitaliy** (Vinnytsia, Ukraine); **Karachyna Nataliia**, Doctor of Economic Sciences, (Vinnytsia, Ukraine); **Klymchuk Marvna**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Kozlovskiy Volodymyr**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Kravchyk Yurii**, Candidate of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Kraus Kateryna**, Candidate of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Lavrov Ruslan**, Doctor of Economic Sciences, (Chernihiv, Ukraine); **Nikiforova Liliia**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Prykaziuk Nataliia**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine)

**Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Vinnytsia National Technical University, protocol № 11 from 30.06.2022**

**Editorial board address:** Scientific journal «Innovation and Sustainability», room 2222, Vinnytsia National Technical University, Khmelnytsky highway, 95, 21021, Vinnytsya, Ukraine.

**Telephone:** +380679609804

**e-mail:** is@vntu.edu.ua

**web:** <https://ins.vntu.edu.ua/>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine  
Certificate of state registration of the print media  
Series KB № 25028-14968P dated 08.11.2021

© Vinnytsia National Technical University, 2022  
© Editorial board Innovation and Sustainability, 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ISSN 2786-5940 (Print)**

**ISSN 2786-5959 (Online)**

**DOI: 10.31649/ins**

**Scientific journal**

**INNOVATION AND  
SUSTAINABILITY**

**Issue 2, 2022**

**Науковий журнал**

**INNOVATION AND SUSTAINABILITY**

**№ 2, 2022**

**Vinnytsia, 2022**

# INNOVATION AND SUSTAINABILITY

## Науковий журнал

Затверджено як фахове видання категорії «Б» (наказ МОН №530 від 06.06.2022)

№ 2, 2022

*Засновано в 2021 році*

*Виходить 4 рази на рік*

**Засновник:** Вінницький національний технічний університет (Україна)

**Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського** <http://nbuv.gov.ua/j-tit/innsus>

**Журнал включено до наукометричних баз:**

**Google Scholar** <https://scholar.google.com/citations?user=NMtUwkgAAAAJ&hl>  
**CrossRef** <https://doi.org/10.31649/ins>  
**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=122801>

**Головний редактор:**

**Спіфанова Ірина Юріївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту Вінницького національного технічного університету

**Заступники головного редактора:**

**Буреннікова Наталія Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету

**Джеджула В'ячеслав Васильович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерних систем у будівництві Вінницького національного технічного університету

**Відповідальний секретар:**

**Ткачук Людмила Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет

**Члени редакційної колегії:**

**Kęsy Marcin**, доктор філософії (Польща); **Mihajlović Iris**, доктор філософії (Хорватія); **Sahure Gonca Tellİ**, доктор філософії (Туреччина); **Байдала В. В.**, д-р. екон. наук; **Боєнко О. Ю.**, канд. екон. наук; **Брітченко І. Г.**, д-р. екон. наук (Болгарія); **Гавловська Н. І.**, д-р. екон. наук; **Длугопольський О. В.**, д-р. екон. наук; **Думанська І. Ю.**, д-р. екон. наук; **Єрмак С. О.**, д-р. екон. наук; **Завербний А. С.**, д-р. екон. наук; **Зянько В. В.**, д-р. екон. наук; **Карачина Н. П.**, д-р. екон. наук; **Климчук М. М.**, д-р. екон. наук; **Козловський В. О.**, канд. екон. наук; **Кравчик Ю. В.**, канд. екон. наук; **Краус К. М.**, канд. екон. наук; **Лавров Р. В.**, д-р. екон. наук; **Нікіфорова Л. О.**, канд. екон. наук; **Приказюк Н. В.**, д-р. екон. наук

**Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Вінницького національного технічного університету, протокол № 11 від 30.06.2022**

**Адреса редакції:** редакція журналу «Innovation and Sustainability», к. 2222, Вінницький національний технічний університет, вул. Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, Україна, 21021

**Телефон:** +380679609804

**e-mail:** [is@vntu.edu.ua](mailto:is@vntu.edu.ua)

**web:** <https://ins.vntu.edu.ua/>

Зареєстровано Міністерством юстиції України.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації

Серія КВ № 25028-14968Р від 08 листопада 2021 року

© Вінницький національний технічний університет, 2022

© Редакція журналу «Innovation and Sustainability», 2022

# INNOVATION AND SUSTAINABILITY

## SCIENTIFIC JOURNAL

Professional publication of category «B»

Issue 2, 2022

*Published since 2021 year*

*Quarterly*

**Establisher:** Vinnytsia National Technical University (Ukraine)

**National Library of Ukraine named after V. Vernadsky** <http://nbuv.gov.ua/j-tit/innsus>

**The journal is included in scientometric databases:**

**Google Scholar** <https://scholar.google.com/citations?user=NMtUwkgAAAAJ&hl>

**CrossRef** <https://doi.org/10.31649/ins>

**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=122801>

### **Chief Editor:**

**Yepifanova Iryna**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

### **Deputy Editors-in-Chief:**

**Burennikova Nataliia**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University

**Dzhedzhula Viacheslav**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of engineering systems in construction Vinnytsia National Technical University

### **Executive Secretary:**

**Tkachuk Lyudmila**, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

### **Editorial board:**

**Kęsy Marcin**, PhD (Bydgoszcz, Poland), **Mihajlović Iris**, PhD (Dubrovnik, Croatia); **Sahure Gonca Telli** PhD (Dogus, Turkey), **Baidala Viktoriia**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Boienko Olena**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Britchenko Igor**, Doctor of Economic Sciences (Sofia, Bulgaria); **Havlovska Nataliia**, Doctor of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Dluhopolskyi Oleksandr**, Doctor of Economic Sciences (Ternopil, Ukraine); **Dumanska Ilona**, Doctor of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Yermak Svitlana**, Doctor of Economic Sciences (Odessa, Ukraine); **Zaverbnyj Andriy**, Doctor of Economic Sciences (Lviv, Ukraine); **Zyanko Vitaliy** (Vinnytsia, Ukraine); **Karachyna Nataliia**, Doctor of Economic Sciences, (Vinnytsia, Ukraine); **Klymchuk Maryna**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Kozlovskiy Volodymyr**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Kravchyk Yurii**, Candidate of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Kraus Kateryna**, Candidate of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Lavrov Ruslan**, Doctor of Economic Sciences, (Chernihiv, Ukraine); **Nikiforova Liliia**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Prykaziuk Nataliia**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine)

**Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Vinnytsia National Technical University, protocol № 11 from 30.06.2022**

**Editorial board address:** Scientific journal «Innovation and Sustainability», room 2222, Vinnytsia National Technical University, Khmelnytsky highway, 95, 21021, Vinnytsya, Ukraine.

**Telephone:** +380679609804

**e-mail:** [is@vntu.edu.ua](mailto:is@vntu.edu.ua)

**web:** <https://ins.vntu.edu.ua/>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine

Certificate of state registration of the print media

Series KB № 25028-14968P dated 08.11.2021

© Vinnytsia National Technical University, 2022  
© Editorial board Innovation and Sustainability, 2022

## ЗМІСТ

<b>Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Косарук О. М., Сауляк А. В.</b> Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промислості	8
<b>Краус К. М., Краус Н. М., Поченчук Г. М.</b> Інституціональні аспекти та цифровізація фінансової інклюзії в національній економіці	18
<b>Козюк В. В., Кішко Н. І.</b> Трансформація автомобілебудівного сектору Китаю	29
<b>Кравчик Ю. В., Шевченко Д. В.</b> Соціальне середовище формування людського капіталу України: аналіз та висновки для державної політики	39
<b>Асамоах-Черемех Джошуа, Матюх С. А.</b> Вплив маркетингу на виявлення та протидію загрозам економічній безпеці підприємств легкої промисловості України	49
<b>Кримчак Л. А., Гарбузюк В. В., Романюк І. П.</b> Удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації державного управління	55
<b>Калініченко С. М., Власенко Т. А., Вітковський Ю. П., Грібіник А. В.</b> Формування асортименту послуг - пріоритетний напрям маркетингової діяльності туристичної фірми	61
<b>Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Шкабара Н. В.</b> Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проєктами підприємства	68
<b>Лисяк Є. В., Белозерцев В. С.</b> Організація обліку фінансових інвестицій	78
<b>Чайковська І. І.</b> Дослідження впливу системи управління знаннями проєктної діяльності підприємства на успішну реалізацію проєктів із використанням нечіткої логіки	84
<b>Лагодієнко В. В., Денисюк Т. В., Печка С. С.</b> Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства	100
<b>Глушко Т. В.</b> Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR-інжинірингу	107
<b>Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В.</b> Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології	112



<b>Бабій І. В., Баксалова О. М., Остапчук О. В.</b> Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період	123
<b>Джерелейко С. Д., Лопатовський В. Г., Шпильовий В. А.</b> Дефініція понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти»	131
<b>Павлова Г. Є, Бабій І. В., Воловик Д. В.</b> Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин	139
<b>Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю.</b> Дослідження якості освітньої програми маркетологів та розробка моделі їх професійної діяльності	147
<b>Шевчук А. Л.</b> Система логістичного забезпечення міжнародного товароруху	155
<b>Романенко С. С.</b> Економічні інтереси держави та інших суб'єктів і стейкхолдерів у розвитку спортивно-оздоровчої діяльності	163
<b>Болотнов Д. Г.</b> Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами	171
<b>Маляр С. А.</b> Модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень з пошуку оптимальних напрямів модернізації та відновлення житлового фонду	177
<b>Глазов О. М.</b> Нормативно-правове забезпечення співробітництва територіальних громад України: глобальний вимір	184
<b>Гораль Л. Т.</b> Методологія процесно-просторового управління потенціалом підприємств системи газопостачання в постіндустріальній економіці	191
<b>Захарченко Т. О.</b> Управління фінансовим забезпеченням підприємств в сучасних умовах	199
<b>Демченко А. М.</b> Розвиток сільського господарства та його роль у формуванні зайнятості сільських територій Одеської області	205
<b>Щуров І. В.</b> Конструктивна дестабілізація: подолання бар'єрів розвитку економічного середовища	217

## CONTENTS

<b>Yepifanova I., Dzhedzhula V., Kosaruk O., Saulyak A.</b> Management of the investment potential of food industry enterprises	8
<b>Kraus K., Kraus N., Pochenchuk G.</b> Institutional aspects and digitalization of financial inclusion in the national economy	18
<b>Koziuk V., Kishko N.</b> Transformation of China's automotive building sector	29
<b>Kravchyk Yu., Shevchenko D.</b> Social environment of human capital formation of Ukraine: analysis and conclusions for public policy	39
<b>Asamoah Kyeremeh J., Matiukh S.</b> Influence of marketing on detection and counteraction to threats to economic security of light industry enterprises of Ukraine	49
<b>Krymchak L, Harbusiuk V, Romaniuk I.</b> Improvement of the mechanism of safety-oriented management of health care institutions in the conditions of decentralization of public administration	55
<b>Kalinichenko S., Vlasenko T., Vitkovskiy Y., Gribinyk A.</b> Formation of the range of services – a priority direction of marketing activity of a travel firm	61
<b>Tyurina N, Nazarchuk T., Shkabara N.</b> Formation of information and analytical support of business project management of the enterprise	68
<b>Lysiak Y., Belozertsev V.</b> Financial investment accounting organization	78
<b>Chaikovska I.</b> Research of the influence of the knowledge management system of the project activity of the enterprise on the successful implementation of projects using fuzzy logic	84
<b>Lagodiienko V., Denysiuk T., Piechka S.</b> Theoretical justification of the efficiency assessing of production diversification of an agricultural enterprise	100
<b>Hlushko T.</b> Foreign experience in the development of a competence approach in the HR-engineering system	107
<b>Vedernikov M., Bazaliyska N. Volianska-Savchuk L.</b> Justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on HR-outsourcing as an innovative staff technology	112

<b>Babiy I., Baksalova O., Ostapchuk O.</b> The mechanism for the formation of the competitive policy of small enterprises in the post-war period	123
<b>Dzereleiko S., Lopatovskyi V., Shpylovyi V.</b> Definition of «financial resources» and «cash»	131
<b>Pavlova H., Babii I., Volovik D.</b> Establishment of logistics at the level of international economic relations	139
<b>Ivanenko L., Boienko O.</b> Research of the quality of educational programs of marketers and development of a model of their professional activity	147
<b>Shevchuk A.</b> Logistics support system for international movement	155
<b>Romanenko S.</b> Economic interests of the state and other subjects and stakeholders in the development of sports and health activities	163
<b>Bolotnov D.</b> Features of anti-crisis management of domestic enterprises	171
<b>Maliar S.</b> Model of intellectual decision support for assessment of the housing fund	177
<b>Hlazov O.</b> Regulatory and legal enforcement of cooperation between territorial communities of Ukraine: the global dimension	184
<b>Horal L.</b> Methodology of process-space management of the gas supply system enterprises potential in the post-industrial economy	191
<b>Zakharchenko T.</b> Financial support management of enterprises in modern conditions	199
<b>Demchenko A.</b> Development of agriculture and its role in the formation of employment of the rural areas in the Odessa region	205
<b>Shchurov I.</b> Constructive destabilization: overcoming barriers to the development of the economic environment	217

УДК 338.3

**ЄПФАНОВА Ірина Юріївна**

доктор економічних наук, професор, в. о. декана факультету  
Менеджменту та інформаційної безпеки  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-0391-9026  
e-mail: yerifanova@vntu.edu.ua

**ДЖЕДЖУЛА В'ячеслав Васильович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та інноваційного  
менеджменту, енергоаудитор  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-2740-0771  
e-mail: djedjulavv@gmail.com

**КОСАРУК Олена Миколаївна**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри інтеграції навчання з виробництвом  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-1346-2944  
e-mail: [o.kosaruk@vntu.edu.ua](mailto:o.kosaruk@vntu.edu.ua)

**САУЛЯК Аліна Вікторівна**

магістр  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-8767-0004  
e-mail: saulyak\_a@gmail.com

## **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*В роботі систематизовано підходи до визначення сутності інвестиційного потенціалу. Узагальнено підходи до визначення сутності інвестиційного потенціалу. Визначено, що інвестиційний потенціал розглядають як складову економічного потенціалу, до якого окрім інвестиційного відносять фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційний, інтелектуальний, науково-технічний. Досліджено фактори, які впливають на рівень інвестиційного потенціалу в розрізі зовнішніх та внутрішніх. За об'єктивністю виникнення та впливу на інвестиційний потенціал підприємства виділяють об'єктивні, об'єктивно - суб'єктивні та суб'єктивні чинники.*

*Проаналізовано стан управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості на прикладі ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Аналіз інвестиційного потенціалу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2018-2020 рр. здійснено за показниками рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності. Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має значний рівень інвестиційного потенціалу, оскільки підприємство є рентабельним, має належний рівень ділової активності, є фінансово стійким та ліквідним.*

***Ключові слова:** потенціал, інвестиційний потенціал, зовнішні фактори, внутрішні фактори, рентабельність*

JEL classification: G11; L60; M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.8.17>

## 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах підприємства працюють в значних умовах невизначеності, потребують пошуку нових ринків збуту, мають проблеми із забезпеченням джерел фінансування господарської діяльності, нововведень, оновлення основних засобів.

У зв'язку із цим, підприємствам важливо мати високий рівень інвестиційного потенціалу. Як економічну категорію інвестиційний потенціал вчені почали досліджувати порівняно нещодавно. Саме тому питання управління інвестиційним потенціалом є досить актуальним. Для забезпечення стабільного розвитку, стійкої конкурентної позиції на ринку підприємству потрібно враховувати невизначеність та мінливість умов діяльності й пристосовуватися до наявних змін.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання, пов'язані із інвестиційним потенціалом, його управлінням, факторами, які впливають на рівень інвестиційного потенціалу, досліджувались багатьма вченими, зокрема [6-8]. Разом з тим, потребує подальшого дослідження питання управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Важливим є систематизувати підходи до визначення сутності інвестиційного потенціалу, узагальнити фактори, які впливають на рівень інвестиційного потенціалу, дослідити стан управління інвестиційним потенціалом на підприємствах харчової промисловості.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація підходів до визначення сутності та особливостей інвестиційного потенціалу підприємств харчової промисловості.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В сучасних умовах підприємствам важливо мати високий інвестиційний потенціал. Як економічну категорію інвестиційний потенціал вчені почали досліджувати порівняно нещодавно. В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «інвестиційний потенціал» та його основних характеристик, які систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності інвестиційного потенціалу

Автор, джерело	Інвестиційний потенціал – це
Юрків Р. Р. [1]	фінансові можливості забезпечення інвестування, що визначаються обсягом власних й позикових фінансових ресурсів інвестиційного спрямування та ефективністю їх використання
Кобеля З. І., Кутаренко Н. Я., Рудько К. І., Бабчук А. М. [2]	сукупність можливостей залучення інвестиційного капіталу в економіку держави для створення сприятливих умов розвитку та найдоцільніше його використання, що призводить до економічного зростання
Спіфанова І. Ю., Бардадин О. А. [3]	організована сукупність наявних економічних ресурсів та можливість розвитку підприємства, що досягається через реалізацію можливостей мобілізації внутрішніх та зовнішніх інвестиційних коштів для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства через механізм інвестування
Сабліна Н. В. [4]	сукупність економічних ресурсів, що можуть бути мобілізовані суб'єктом господарювання та як можливості підприємства використовувати ці ресурси для досягнення стратегічної мети
Білоусова О. С. [5]	здатність до фінансового забезпечення висхідного інвестиційного тренду шляхом нагромадження основного капіталу та збільшення доходності й прибутковості від його генерування у поточному та середньостроковому періодах
Заїка С. О. [6]	сукупність прихованих інвестиційних ресурсів, джерел, можливостей, засобів, запасів, які під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів інвестиційного середовища формуються і починають взаємодіяти між собою для вирішення поставлених стратегічних завдань у результаті інвестиційної діяльності підприємства
Мацибора Т. В. [7]	інвестиційні ресурси та їх оптимальна структура і здатність раціонального використання для досягнення поставленої мети

Проведений аналіз думок науковців до визначення сутності інвестиційного потенціалу виявив існування кількох підходів (рис. 1).

Визначення сутності інвестиційного потенціалу за ресурсного підходу передбачає розгляд інвестиційного потенціалу з позицій наявних ресурсів підприємства, зокрема матеріальних, нематеріальних, трудових та організаційно-управлінських.

Представники ринкового підходу визначають сутність інвестиційного

потенціалу виходячи з потенційного попиту на ресурси на ринку капіталу.

Представники імовірнісного підходу вбачають в інвестиційному потенціалі підприємства сукупність ресурсів для довгострокового вкладення, що мають на меті забезпечити розширене відтворення господарської діяльності підприємства.

Представники структурного підходу визначають інвестиційний потенціал виключно як структурний елемент потенціалів вищого порядку, зокрема – економічного.

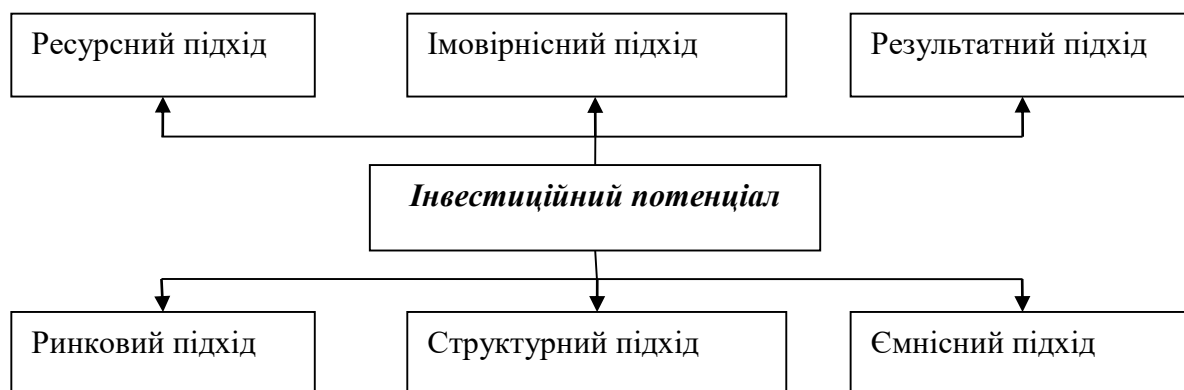


Рис. 1. Систематизація підходів до сутності інвестиційного потенціалу

Представники результатного підходу сутність інвестиційного потенціалу визначають як здатність до віддачі ресурсів, незалежно від їх виду, або з позицій оцінки економічних результатів господарської діяльності за поточний та майбутній періоди.

З позиції ємнісного підходу сутність інвестиційного потенціалу визначають як інвестиційну ємність, тобто граничну величину інвестицій, що може бути вкладена в об'єкт інвестування.

Інвестиційний потенціал можна розглядати з двох сторін: з однієї сторони, інвестиційний потенціал є результатом використання потенційних можливостей області, про те, з іншої – фактором подальшого саморозвитку в результаті здійснення інвестиційної діяльності.

Багато вчених розглядає інвестиційний потенціал як складову економічного потенціалу, до якого окрім інвестиційного відносять фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційний, інтелектуальний, науково-технічний [8-9].

На інвестиційний потенціал підприємства впливає значна кількість факторів, які можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні (рис. 2).

Окрім вчені серед внутрішніх чинників формування інвестиційного потенціалу підприємства найбільш вагомими вважають: стадію життєвого циклу, організаційно-правову форму, розмір (обсяг діяльності), фінансовий стан, структуру активів, кредитний рейтинг, політику розподілу прибутку, амортизаційну політику, особистісні характеристики управлінського персоналу, зв'язки з фінансовими інституціями, ділова репутація (імідж).

Окрім того, на інвестиційний потенціал підприємства впливають [10]:

1. Активи підприємства – грошові кошти та елементи господарської діяльності організації, які є, власне, джерелом доходу;
2. Пасиви підприємства – власний капітал та зобов'язання підприємства, які є джерелом формування активів.
3. Дохід.
4. Чистий прибуток.

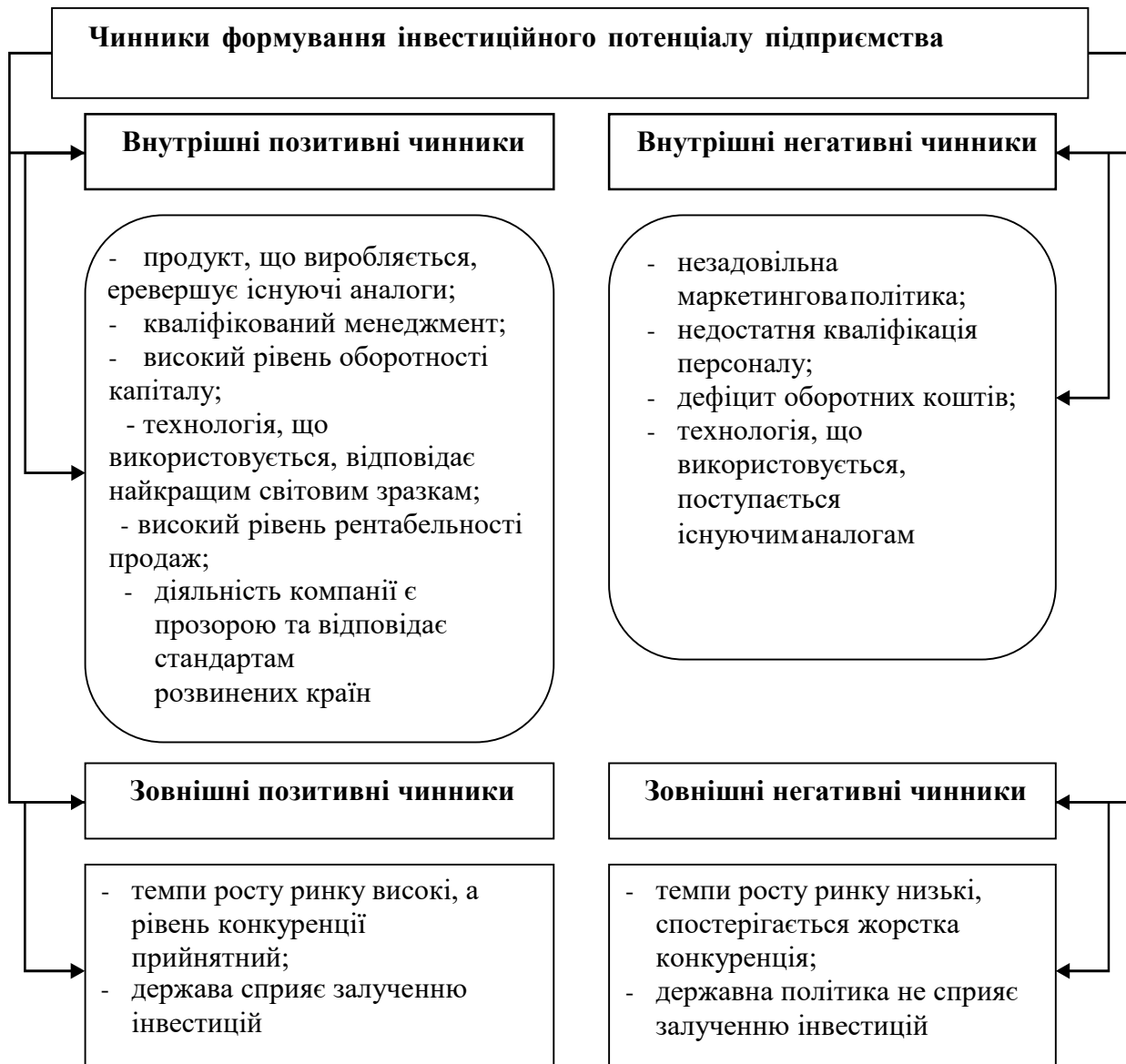


Рис. 2. Внутрішні та зовнішні чинники формування інвестиційного потенціалу [1; 11; 12; 13]

За об'єктивністю виникнення та впливу на інвестиційний потенціал підприємства виділяють об'єктивні, об'єктивно-суб'єктивні та суб'єктивні чинники. Об'єктивні чинники характеризуються тим, що не піддаються впливу з боку підприємства, а зумовлені впливом лише зовнішнього навколишнього середовища.

Група об'єктивно-суб'єктивних чинників містить особливі фактори, які здійснюють вплив на інвестиційний потенціал підприємства, спираючись на вимоги та потреби розвитку галузі, яку представляє підприємство. Таким чином, об'єктивно-суб'єктивні чинники формування інвестиційного потенціалу вважаються частково регульованими підприємством.

Суб'єктивні чинники впливу на формування інвестиційного потенціалу діють

на рівні окремого підприємства та відносяться до внутрішніх, що передбачає можливість впливати на них керівництвом підприємства.

Оскільки вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес формування інвестиційного потенціалу може носити як позитивний, так і негативний характер, С.О. Заїка [6] виділяє три основні варіанти формування інвестиційного потенціалу підприємств:

1. Домінування внутрішніх негативних чинників, при цьому зовнішній вплив є сприятливим. В такому випадку реалізація інвестиційного потенціалу є можливою незалежно від зовнішньої кон'юнктури шляхом оптимізації бізнесу підприємства.

2. Переважання зовнішніх негативних факторів, а внутрішні є сприятливими. Процес реалізації інвестиційного потенціалу

передбачає покращення інвестиційного клімату, водночас, інвестиції залишаються досить ризикованими. В подібній ситуації інвестиційний потенціал може досягти значного рівня, але лише у випадку коли несприятливі зовнішні фактори здійснюють свій вплив протягом нетривалого часу.

3. Формування інвестиційного потенціалу підприємств в умовах дії негативних внутрішніх та несприятливих зовнішніх факторів. У цьому випадку капіталовкладення мають дуже ризикований характер, оскільки контрагенти намагаються утримуватися від інвестування

Таким чином, інвестиційний потенціал – це сукупність фінансових ресурсів підприємства та можливість досягнення стратегічних цілей розвитку через реалізацію можливостей мобілізації внутрішніх та зовнішніх інвестиційних коштів через механізм інвестування.

Проведемо оцінку інвестиційного потенціалу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2018-2020 рр.

З таблиці 2 видно, що за показниками рентабельності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має високий рівень інвестиційного потенціалу. Усі показники рентабельності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» мають динаміку зростання, що свідчить про ефективну діяльність.

Коефіцієнт рентабельності активів в 2020р. склав 17,13%, тобто з кожної гривні, вкладеної в активи, ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» отримувало 17,13 коп. чистого прибутку, що на 37,96% більше порівняно із 2018 р. та на 17,77% більше порівняно із 2019р.

Використання власного капіталу дозволяє ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» отримувати в 2020 р. 22,67 коп. чистого прибутку, що на 42,85% більше порівняно із 2018 р. та на 22,16% більше порівняно із 2019 р.

Високим є значення коефіцієнта рентабельності реалізації, що свідчить про високу ефективність діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Таблиця 2

Оцінка інвестиційного потенціалу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Темп приросту 2020р. від 2018р.	Темп приросту 2020р. від 2019р
Коефіцієнт рентабельності активів,%	12,42	14,54	17,13	37,96	17,77
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	15,87	18,55	22,67	42,85	22,16
Коефіцієнт рентабельності реалізації	25,64	25,59	27,09	5,64	5,83
Коефіцієнт рентабельності власних оборотних коштів	26,82	32,72	44,50	65,87	35,98
Коефіцієнт оборотності основних засобів	6,40	6,96	6,61	3,28	-5,03
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,75	3,23	2,91	5,82	-9,91
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,39	2,73	2,42	1,26	-11,36
Коефіцієнт автономії	0,78	0,78	0,76	-3,43	-3,59
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,59	0,57	0,51	-13,88	-10,16
Коефіцієнт забезпеченості запасів	2,17	2,63	2,70	24,42	2,76
Коефіцієнт фінансового ризику	0,28	0,28	0,32	16,31	17,25
Коефіцієнт покриття	3,13	3,06	2,58	-17,66	-15,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,36	2,27	1,99	-15,53	-12,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,25	0,17	-	-34,09

В 2020р. з кожної гривні чистого доходу, отриманого від реалізації продукції, ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» отримувало 27,09 коп. валового прибутку, що

на 5,64% більше порівняно із 2018 р. та на 5,83% більше – порівняно із 2019 р.

Коефіцієнт рентабельності власних оборотних коштів в 2020 р. склав 44,5%, тобто



в результаті використання власного оборотного капіталу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» отримувало 44,5 коп. чистого прибутку, що на 65,87% більше порівняно із 2018 р. та на 35,98% - порівняно із 2019 р.

Отже, ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» варто підтримувати наявний рівень рентабельності.

За показниками ділової активності в 2020р. знизився інвестиційний потенціал ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», оскільки на підприємстві спостерігається зниження рівня ділової активності. Зменшення коефіцієнтів оборотності свідчить про зростання тривалості одного обороту в днях. Так, коефіцієнт оборотності основних засобів в 2020р. склав 6,61, що на 5,03% менше порівняно із 2019р. Аналогічно зменшились і коефіцієнт оборотності оборотних активів та коефіцієнт оборотності власного капіталу.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» потрібно підвищувати рівень ділової активності шляхом більш ефективного використання ресурсів.

За показниками фінансової стійкості ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» інвестиційний потенціал підприємства знижується, проте залишається задовільним, оскільки підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування та спроможне фінансувати запаси за рахунок власного оборотного капіталу.

В 2020р. коефіцієнт автономії ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» склав 0,76, тобто 76% усього капіталу були власним капіталом, що на 3,43% менше порівняно із 2018р. та на 3,59% менше порівняно із 2019р.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» в 2020р. склав 0,51, тобто з кожної гривні власного капіталу 0,51 грн знаходиться в обороті, що на 13,88% менше порівняно із 2018р. та на 10,16% менше порівняно із 2019р.

Коефіцієнт забезпеченості запасів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» в 2020р. склав 2,7, тобто на кожну гривню, вкладену запаси, підприємство мало 2,17 грн власного оборотного капіталу, що на 24,42% більше порівняно із 2018р. та на 2,76% більше порівняно із 2019р. Зависоке значення

показника свідчить про невикористання потенціалу залученого капіталу та свідчить про недостатньо ефективне використання капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» в 2020р. склав 0,32, тобто на кожну гривню залученого капіталу для погашення підприємство мало 0,32 грн власного капіталу, що на 16,31% більше порівняно із 2018р. та на 17,25% більше порівняно із 2019р.

Таким чином, підприємство має високий рівень фінансової стійкості, низьку частку залученого капіталу, а, отже, має значний інвестиційний потенціал, оскільки має потенційні можливості залучення зовнішнього фінансування без втрати фінансової стійкості.

З таблиці 2 видно, що незважаючи на незначне зниження значень коефіцієнтів, які характеризують рівень ліквідності, ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має значний рівень інвестиційного потенціалу.

Підприємство є ліквідним протягом 2018-2020рр. Так, коефіцієнт покриття в 2020 р. склав 2,58, тобто для погашення кожної гривні поточних зобов'язань ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» мало 2,58 гривень оборотних активів. Це на 17,66% менше порівняно із 2018р. та на 15,73% менше порівняно із 2019р.

Для погашення поточних зобов'язань ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» мало достатньо й коштів у розрахунках: в 2020р. на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство мало 1,99 гривень коштів у розрахунках. Хоча значення показника зменшилось на 15,53% порівняно із 2018р. та на 12,39% порівняно із 2019р., ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має достатній рівень цього показника, який перевищує рекомендоване значення.

Достатнім є й обсяг абсолютно ліквідних активів - грошових активів та їх еквівалентів. В 2020р. коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» склав 0,17, тобто підприємство на кожну гривню поточних зобов'язань мало 0,17 грн грошових коштів та їх еквівалентів.

З таблиці 2 видно, що за показниками рентабельності ПрАТ «Вінницька

харчосмакова фабрика» має високий рівень інвестиційного потенціалу. Усі показники рентабельності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за показниками рентабельності мають динаміку зростання, що свідчить про ефективну діяльність. Коефіцієнт рентабельності активів в 2020р. склав 17,13%, тобто з кожної гривні, вкладеної в активи, ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» отримувало 17,13 коп. чистого прибутку, що на 37,96% більше порівняно із 2018 р. та на 17,77% більше порівняно із 2019р.

Використання власного капіталу дозволяє ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» отримувати в 2020 р. 22,67 коп. чистого прибутку, що на 42,85% більше порівняно із 2018 р. та на 22,16% більше порівняно із 2019 р.

Високим є значення коефіцієнта рентабельності реалізації, що свідчить про високу ефективність діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». В 2020р. з кожної гривні чистого доходу, отриманого від реалізації продукції, ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» отримувало 27,09 коп. валового прибутку, що на 5,64% більше порівняно із 2018 р. та на 5,83% більше – порівняно із 2019 р.

Коефіцієнт рентабельності власних оборотних коштів в 2020 р. склав 44,5%, тобто в результаті використання власного оборотного капіталу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» отримувало 44,5 коп. чистого прибутку, що на 65,87% більше порівняно із 2018 р. та на 35,98% - порівняно із 2019 р.

Отже, ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» варто підтримувати наявний рівень рентабельності.

За показниками ділової активності в 2020р. знизився інвестиційний потенціал ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», оскільки на підприємстві спостерігається зниження рівня ділової активності. Зменшення коефіцієнтів оборотності свідчить про зростання тривалості одного обороту в днях. Так, коефіцієнт оборотності основних засобів в 2020р. склав 6,61, що на 5,03% менше порівняно із 2019р. Аналогічно зменшились і коефіцієнт оборотності оборотних активів та коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Отже, ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» потрібно підвищувати рівень ділової активності шляхом більш ефективного використання ресурсів.

За показниками фінансової стійкості ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» інвестиційний потенціал підприємства знижується, проте залишається задовільним, оскільки підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування та спроможне фінансувати запаси за рахунок власного оборотного капіталу.

В 2020р. коефіцієнт автономії ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» склав 0,76, тобто 76% усього капіталу були власним капіталом, що на 3,43% менше порівняно із 2018р. та на 3,59% менше порівняно із 2019р.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» в 2020р. склав 0,51, тобто з кожної гривні власного капіталу 0,51 грн знаходиться в обороті, що на 13,88% менше порівняно із 2018р. та на 10,16% менше порівняно із 2019р.

Коефіцієнт забезпеченості запасів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» в 2020р. склав 2,7, тобто на кожну гривню, вкладену в запаси підприємство мало 2,17 грн власного оборотного капіталу, що на 24,42% більше порівняно із 2018р. та на 2,76% більше порівняно із 2019р. Зависоке значення показника свідчить про невикористання потенціалу залученого капіталу та свідчить про недостатньо ефективне використання капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» в 2020р. склав 0,32, тобто на кожну гривню залученого капіталу для погашення підприємство мало 0,32 грн власного капіталу, що на 16,31% більше порівняно із 2018р. та на 17,25% більше порівняно із 2019р.

Таким чином, підприємство має високий рівень фінансової стійкості, низьку частку залученого капіталу, а, отже, має значний інвестиційний потенціал, оскільки має потенційні можливості залучення зовнішнього фінансування без втрати фінансової стійкості.

З таблиці 2 видно, що незважаючи на незначне зниження значень коефіцієнтів, які характеризують рівень ліквідності,

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має значний рівень інвестиційного потенціалу.

Підприємство є ліквідним протягом 2018-2020рр. Так, коефіцієнт покриття в 2020 р. склав 2,58, тобто для погашення кожної гривні поточних зобов'язань ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» мало 2,58 гривень оборотних активів. Це на 17,66% менше порівняно із 2018р. та на 15,73% менше порівняно із 2019р.

Для погашення поточних зобов'язань ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» мало достатньо й коштів у розрахунках: в 2020р. на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство мало 1,99 гривень коштів у розрахунках. Хоча значення показника зменшилось на 15,53% порівняно із 2018р. та на 12,39% порівняно із 2019р., ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має достатній рівень цього показника, який перевищує рекомендоване значення.

Достатнім є й обсяг абсолютно ліквідних активів - грошових активів та їх еквівалентів. В 2020р. коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» склав 0,17, тобто підприємство на кожну гривню поточних зобов'язань мало 0,17 грн грошових коштів та їх еквівалентів.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, проведений аналіз показав, що ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має значний рівень інвестиційного потенціалу, оскільки підприємство є рентабельним, має належний рівень ділової активності, є фінансово стійким та ліквідним.

Систематизація існуючих підходів показала, що інвестиційним потенціалом є сукупність фінансових ресурсів підприємства та можливість досягнення стратегічних цілей розвитку через реалізацію можливостей мобілізації внутрішніх та зовнішніх інвестиційних коштів через механізм інвестування.

Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має значний рівень інвестиційного потенціалу, оскільки підприємство є рентабельним, має належний рівень ділової активності, є фінансово стійким та ліквідним. Разом з тим, підприємству треба вжити заходів щодо підвищення рівня ліквідності.

## Література

1. Юрків Р. Р. Формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Агросвіт*. 2021. № 13-14. С. 45–52. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.13-14.45
2. Кобеля З. І., Кутаренко Н. Я., Рудько К. І., Бабчук А. М. Інвестиційний потенціал України в умовах фінансово-економічної кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 32–37.
3. Єпіфанова І. Ю., Бардадин О. А. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 14. С. 39–42.
4. Сабліна Н.В. Методичний підхід до управління інвестиційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 102–105.
5. Білоусова О. С. Інвестиційний потенціал економіки України та ЄС. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2. С. 60-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat\\_2017\\_1-2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2017_1-2_10).
6. Заїка С. О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13. Ч. 1. URL : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_13/19.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/19.pdf)
7. Мацибора Т. В. Інвестиційний потенціал аграрного сектору України: формування та розвиток. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 49-58.
8. Краснокутська Н. С. *Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія*. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
9. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8968>
10. Крамаренко І. С. Інвестиційний потенціал сільськогосподарських підприємств: фактори впливу. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7476>

11. Федонін О.С., Репіна І. М., Олексюк О. І. *Потенціал підприємства: формування та оцінка*: Навч. пос. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2009. 316 с.
12. Зудова І.Ю., Щиголева А.В. Особливості формування чинників інвестиційного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 403-408.
13. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. Modelling of potential level of industrial enterprises. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2021. Volume 17. pp. 556-565

### References

1. Yurkiv R.R. (2021) Formuvannia finansovoho potentsialu investytsiinoi diialnosti subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Formation of the financial potential of investment activities of small business entities in Ukraine]. *Ahrosvit*, no. 13-14, p. 45–52. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.13-14.45
2. Kobelya Z. I., Kutarenko N. Ya., Rudko K. I., Babchuk A. M. (2017) Investytsiyni potentsial Ukrainy v umovakh finansovo-ekonomichnoi kryzy [Investment potential of Ukraine in conditions of financial and economic crisis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2017, no. 22, p. 32–37.
3. Yepifanova I. Yu., Bardadyn O. A. (2017) utnist investytsiinoho potentsialu pidpriemstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 14, pp. 39–42.
4. Sablina N. V. (2015) Metodychnyi pidkhid do upravlinnia investytsiynym potentsialom pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky*. Vol. 15. № 3, pp. 102–105.
5. Bilousova O. S. (2017) Investytsiyni potentsial ekonomiky Ukrainy ta YeS. [Investment potential of the economy of Ukraine and the EU]. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, no. 1-2, pp. 60-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat\\_2017\\_1-2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2017_1-2_10).
6. Zayka S. O. (2015) Investytsiyni potentsial pidpriemstva ta varianty yoho formuvannia. [Investment potential of the enterprise and options for its formation]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, issue 13, part 1. URL : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_13/19.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/19.pdf)
7. Matsyhora T. V. (2020) Investytsiyni potentsial aharnoho sektoru Ukrainy: formuvannia ta rozvytok [Investment potential of the agrarian sector of Ukraine: formation and development]. *Economy of agro-industrial complex*. no. 6, pp. 49-58.
8. Krasnokutska N. S. (2010) *Potentsial torhovelnoho pidpriemstva: teoriia ta metodolohiia doslidzhennia : monohrafiia* [The potential of a trading enterprise: theory and research methodology: monograph]. Kharkiv: Khark. state University of Food and Trade.
9. Kobets S. P., Vashchenko O. M. (2021) Metodychnyi pidkhid do otsinky ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [Methodical approach to the assessment of the economic potential of the enterprise]. *Efficient economy*, no 6, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8968>
10. Kramarenko I. S. (2019) Investytsiyni potentsial silskohospodarskykh pidpriemstv: faktory vplyvu [Investment potential of agricultural enterprises: influencing factors]. *Efficient economy*, no. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7476>
11. Fedonin O.S., Repina I.M., Oleksyuk O.I. (2009) *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and assessment]. K.: KNEU
12. Zudova I.Yu., Shchigoleva A.V. (2018) Osoblyvosti formuvannia chynnykiv investytsiinoho potentsialu pidpriemstva [Peculiarities of the formation of factors of the enterprise's investment potential]. *Economy and society*, no. 19, p. 403-408.
13. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. (2021) Modelling of potential level of industrial enterprises. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol.17, pp. 556-565.

### Abstract

**YEPIFANOVA Iryna, DZHEDZHULA Viacheslav, KOSARUK Olena, SAULYAK Alina. Management of the investment potential of food industry enterprises**

*It is important for enterprises to have a high level of investment potential. As an economic category, scientists began to investigate investment potential relatively recently. That is why the issue of investment potential management is quite relevant. The purpose of the article is to systematize approaches of determining the essence and features of the investment potential of food industry enterprises.*

*The work systematizes approaches of determining the essence of investment potential. Approaches of determining the essence of investment potential are summarized. It was determined that the investment potential is considered as a component of the economic potential, which, in addition to the investment potential, includes financial, production, personnel, innovation, intellectual, scientific and technical potential. Factors affecting the level of investment potential in terms of external and internal factors were studied. According to the objectivity of the occurrence and influence on the investment potential of the enterprise, objective, objectively - subjective*

and subjective factors are distinguished. Investment potential is defined as a set of financial resources of the enterprise and the possibility of achieving strategic development goals through the realization of the possibilities of mobilizing internal and external investment funds through the investment mechanism.

The state of management of the investment potential of food industry enterprises is analyzed using the example of PJSC "Vinnytsia Kharchosmakova Factory". The analysis of the investment potential of PJSC "Vinnytsia Kharchosmakova Factory" for 2018-2020 was carried out. It was based on indicators of profitability, business activity, financial stability and liquidity. The conducted analysis showed that PJSC "Vinnytsia Kharchosmakova Factory" has a significant level of investment potential, as the company is profitable, has an appropriate level of business activity, is financially stable and liquid.

**Keywords:** potential, investment potential, external factors, internal factors, profitability

---

Стаття надійшла до редакції 04.04.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Косарук О. М., Сауляк А. В. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 8-17.

Yepifanova I., Dzhedzhula V., Kosaruk O., Saulyak A. (2022) Management of the investment potential of food industry enterprises. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 8-17.

УДК 001:(331.1+334.72)

**КРАУС Катерина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління  
Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-4910-8330  
e-mail: k23k@ukr.net

**КРАУС Наталія Миколаївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та економіки  
Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-8610-3980  
e-mail: k2205n@ukr.net

**ПОЧЕНЧУК Галина Михайлівна**

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і  
адміністрування  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-9994-636X  
e-mail: g.pochenchuk@chnu.edu.ua

## **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

*У статті описується процес становлення та розвитку фінансової інклюзії й розглядаються зміни, що відбуваються в результаті цього, у різних секторах та сферах суспільного життя. Автори стверджують, що у роботі фінансових інститутів сьогодні неабияка роль належить інклюзії. Колектив статті стоїть на позиції того, що фінансову інклюзію варто розкривати в площині трьох основних вимірів, а саме: охоплення (як легко досягти точки доступу до фінансових послуг?), використання (якою є частота користування послугами?), якість фінансових послуг (наскільки послуги відповідають потребам?).*

*У статті доводиться, що підвищення рівня фінансової інклюзії є важливим чинником розвитку різних стейкхолдерів, зокрема для держави, регуляторів, споживачів, провайдерів фінансових послуг. Автори зробили спробу розкрити зміст фінансової інклюзії національного типу крізь призму восьми базових принципів цифрової фінансової інклюзії G 20, серед чого названо просування цифрових фінансових послуг як пріоритетного напрямку розвитку інклюзивних фінансових систем, у т.ч. на основі скоординованих, контрольованих та оцінюваних національних стратегій та планів дій. Аргументовано дослідженням, що цифрова фінансова інтеграція дає можливість банкам знижувати витрати, скорочуючи лінії черг у банківських залах, зменшуючи паперову документацію та зменшуючи витрати на утримання філій банку.*

*Автори стверджують, що запорукою формування стійкої фінансової інклюзії в умовах цифровізації економіки є доступність фінансових послуг, тобто можливість користувача дійсно скористатися послугою через контакт із фінансовим посередником; фінансова грамотність, тобто здатність споживача здійснити усвідомлений вибір фінансової послуги/продукту в ході цифровізації економіки, повністю розуміючи вигоди та ризики від користування нею.*

*У статті досліджено інституціональні аспекти фінансової інклюзії та її елементи, які доцільно розвивати в умовах цифровізації економічних відносин. Зокрема мова йде про практичне регуляторне забезпечення цифрового фінансового включення та запровадження відповідальних цифрових фінансових практик; просування розвитку цифрових фінансових послуг як пріоритетного напрямку для розвитку інклюзивних фінансових систем, забезпечення балансу інновації та ризиків для досягнення цифрового фінансового включення, спрощення та впровадження сумісної цифрової ідентифікації клієнтів для цифрових фінансових послуг;*

зміцнення цифрової і фінансової грамотності та обізнаності; розширення екосистеми та інфраструктури цифрових функціональних послуг.

**Ключові слова:** фінансова інклюзія, фінансові інститути, інституціональні аспекти, національна економіка, фінансові технології.

JEL classification: A13; F41; J24; J41; J44

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.18.28>

## 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах коронавірусу, воєнного стану, що спричинило самоізоляцію людей задля їх убезпечення від коронавірусної інфекції та небезпек життю в результаті війни, є наочна демонстрація актуальності та необхідності розв'язання проблем доступності населення у всіх населених пунктах України до базових фінансових послуг, формування їх фінансової грамотності та формування довіри до фінансових посередників, що і формує фінансову інклюзію суспільства загалом. На сьогоднішній день фінансова інклюзія – це рівний доступ та використання фінансових продуктів і послуг, які: прийнятні за ціною; відповідають потребам домогосподарств та підприємств; доступні для всіх сегментів суспільства незалежно від доходу і місця проживання; надаються представниками фінансового сектору відповідально та екологічно для усіх учасників процесу [13]. OECD/INFE визначає фінансову інклюзію як процес просування доступного, вчасного й повноцінного доступу до широкого спектру фінансових продуктів і послуг, поширення їх використання серед всіх прошарків суспільства через впровадження існуючих та інноваційних підходів включно з фінансовою обізнаністю й освітою з метою просування як фінансового добробуту, так і економічної і соціальної інклюзії.

Останні п'ять років розвитку як світової фінансової системи, так і національних, є тісно пов'язані з блокчейном, криптовалютами та фінтехом. Всі банки й інші фінансові структури, а також інвестиційні інструменти побудовані неефективно. І в наступні 10-20 років вони просто впадуть під натиском нових технологій. Блокчейн і фінтех торкаються всіх і всього, вони фундаментальні. Крім того,

це сфери, де такі країни як Велика Британія, США, Китай, не конкуренти країнам-“партизанам”: Латвії, Литві, Естонії, Сінгапуру, Люксембургу, у яких є реальний шанс стати новою Швейцарією. Чому? А все тому, що “маленький і швидкий” тут досягає значно більше успіху, чим “великий і важковаговий” [16, с. 21]. Тож стає очевидним той факт, що на сьогодні, на перше місце виходять проблеми, пов'язані з становленням фінансової інклюзії, з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку фінансової системи країни в цілому.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Наразі проблема фінансової інклюзії в усьому світі є досить актуальною та досліджується міжнародними фінансовими організаціями і вченими. Цінними в науковому сенсі дослідженнями проблематики становлення фінансової інклюзії є наукові праці та практичні дослідження і розробки таких знаних учених Ануфрієва К. [1], Гейця В., Гриценка А., Краус Н. [5–7], Леоненка П. [10], Міщенко С. [11], Манжури О. [4, 25], Науменкова С. [11], Нікіфорова П. [8], Осецького В. [22], Поченчук Г. [8], Шевченко О. [9], Шкляра А. [1], Штепи О. [23]. Так, заслуговує на увагу наукова публікація українських дослідників Науменкової С. та Міщенко С. [11], яким вдалось на основі аналізу економічної ситуації в Україні визначити, що її погіршення збільшує частку “фінансово виключеного” населення, ускладнює доступ громадян до цифрового фінансового обслуговування в максимально зручній для них формі.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Отримана інформація стала для науковців основою для розробки першочергових заходів щодо інтегрованого розвитку фінансового сектору в Україні, усунення наявних цінових і нецінових бар'єрів тощо. Але, разом з тим, значна кількість проблем щодо бачення концепції цифрового розвитку фінансової інклюзії, окремих її інституціональних аспектів, залишаються недостатньо розкритими.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження основних принципів практичного застосування фінансової інклюзії в рамках національної економіки. З'ясування змісту категорії “фінансова інклюзія” та розкриття базових принципів фінансової інклюзії G 20. Обґрунтування елементів та компонентів фінансової інклюзії, які доцільно розвивати в умовах цифровізації й інноватизації національної економіки та в результаті викликів на кшталт війни і коронавірусу.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Фінансова інклюзія в умовах цифровізації економіки варто розглядати як драйвер економічного зростання та важливий фактор соціальної рівності у сучасному світі. Центробанки та інші регулятори фінансового ринку, міжнародні організації, інші гравці ринку наголошують на важливості фінансової інклюзії упродовж останніх десятиліть [14]. Поняття інклюзія, насамперед, означає подолання нерівності (нерівності розвитку, нерівності доступу, можливостей тощо). Слово “інклюзивний” (англ. inclusive) перекладається не лише прямо як “що містить у собі”. В економічному контексті термін “інклюзія” почав використовуватись щодо інклюзивного зростання, тобто зростання, яке передбачає залучення (інклюзивність) значної частки робочої сили країни завдяки рівним можливостям доступу до ринків, ресурсів і неупередженого регуляторного середовища

для всіх юридичних і фізичних осіб [24, с. 4].

Інклюзія також розглядається як запорука сталого розвитку у розрізі таких її напрямів, як соціальна інклюзія (підтримка найбільш вразливих прошарків населення шляхом інвестицій у людський капітал і надання рівних можливостей), екологічна інклюзія (захист локальних екосистем, якісне управління природними ресурсами країни, диференційована відповідальність за глобальні екологічні проблеми й не нанесення шкоди екосистемам інших країн) та відносна інклюзія (управління суспільними благами) [20, с. 436–439].

Поняття “фінансова інклюзія” вперше офіційно була визначена на конференції Глобального партнерства з фінансової інклюзії (Global Partnership for Financial Inclusion, GPFİ) п'ятьма ключовими інституціями з встановлення стандартів (standard-setting bodies: Базельським комітетом з банківського нагляду (BCBS), Комітетом з питань платіжних і розрахункових систем (CPSS), Міжнародною групою з питань фінансових дій (відмивання коштів) (FATF), Міжнародною асоціацією страховиків депозитів (IADI) та Міжнародною асоціацією страхового нагляду (IAIS). Відповідно до них, фінансова інклюзія означає стан, коли дорослі особи працездатного віку мають ефективний доступ до кредитів, заощаджень, платежів і страхування від офіційних постачальників послуг. Водночас ефективний доступ передбачає зручне та доступне за ціною надання послуг для замовника на умовах сталості для постачальника (англ. sustainable services), в результаті чого клієнти поза формальною фінансовою системою (такою, діяльність якої врегульована законодавством) починають використовувати формальні фінансові послуги, а не існуючі неофіційні варіанти [17, с. 65–66].

На думку українських науковців Ануфрієвої К. та Шкляра А., фінансова інклюзія є процесом взаємодії між суб'єктами фінансового ринку та споживачами фінансових послуг, що через надання рівного доступу до фінансових послуг забезпечує такий рівень участі споживачів фінансових послуг у фінансовій системі, який через забезпечення сталості фінансових інституцій сприяє суспільному розвитку. Фінансову



інклюзію також деколи визначають і розглядають через протилежне поняття фінансової ексклюзії – економічного стану, коли фізичні особи та фірми не мають доступу до основних фінансових послуг, з міркувань, не пов’язаних з критеріями ефективності [1, с. 66].

Фінансова інклюзія є процесом просування доступного, вчасного та повноцінного доступу до широкого спектра фінансових продуктів і послуг, поширення їх використання серед всіх прошарків суспільства через впровадження наявних та інноваційних підходів включно з фінансовою грамотністю та освітою з метою просування як фінансового добробуту, так і економічної й соціальної інклюзії [2]. Фінансова інклюзія розкривається в площині трьох основних вимірів, а саме: охоплення (як легко досягти точки доступу до фінансових послуг?), використання (якою є частота користування послугами?), якість фінансових послуг (наскільки послуги відповідають потребам?).

На сьогодні майже третина населення світу не мають доступу до базового банківського рахунку. Тому провідні міжнародні організації визначають фінансову інклюзію однією з цілей власної діяльності. За даними Світового банку, більше 100 країн світу мають або вже розроблену національну стратегію з фінансової інклюзії, або вбудовані

компоненти фінансової інклюзії до ширших національних стратегій. Принципи високого рівня G 20 для цифрової фінансової інклюзії представлено на рисунку 1.

Підвищення рівня фінансової інклюзії є важливим для різних стейкхолдерів:

- для регуляторів та держави загалом, оскільки залучає усі верстви населення до економічної системи, що у результаті сприяє зростанню економіки через мобілізацію заощаджень населення, інвестування у розвиток економіки держави, диверсифікацію фінансової системи;

- для провайдерів фінансових послуг, оскільки збільшує кількість споживачів фінансових послуг;

- для споживачів, оскільки вони можуть ефективніше та зручніше використовувати сучасні фінансові послуги, підвищуючи таким чином особистий добробут. Фінансова інклюзія сприяє підвищенню та стабілізації доходів, ефективнішому управлінню активами, зменшенню вразливості від економічних криз [13].

Закордонні вчені у своїй науковій роботі [21, с. 216–217] розкрили переваги впровадження електронних платежів органів державної влади громадянам у системі “від уряду до людини” (англ. government-to-person, G2P) в контексті поглиблення фінансової інклюзії.



Рис. 1. Вісім базових принципів цифрової фінансової інклюзії G 20 [згруповано авторами на основі джерела 18]

Зауважено, що оцифрування може потребувати значних передових інвестицій у створення належної фізичної платіжної інфраструктури, системи фінансової ідентифікації, системи захисту споживачів та системи освіти для забезпечення безпечного, надійного доступу до системи цифрових платежів.

Фінансова інклюзія (фінансове включення) являє собою рівний доступ та використання фінансових продуктів та послуг, які: прийнятні за ціною; відповідають потребам домогосподарств і підприємств; доступні для всіх сегментів суспільства незалежно від доходу та місця проживання; надаються представниками фінансового сектору відповідально й екологічно для усіх учасників процесу.

Заслугове на увагу смілива пропозиція закордонних фахівців [19, с. 425–430] щодо створення комплексів фінтех-філантропія-розвиток (англ. fintech-philanthropy-development), які поєднують поведінкову економіку з алгоритмами прогнозування на основі реалізації концепції “Знай свого (нераціонального) клієнта” (“Know Thy (Irrational) Customer”) для прискорення доступу до фінансів. Цифрова революція, на думку авторів, додає нові характеристики матеріальній культурі фінансового включення, через пропонування державі нових способів розширення включення “розбірливих”, а глобальним фінансам нові форми “профілювання” бідних домогосподарств до генераторів фінансових активів.

Фінансова інклюзія означає, що громадяни й бізнес мають доступ до фінансових продуктів і сервісів, незалежно від доходу, віку чи місця проживання. Запорука формування стійкої фінансової інклюзії в умовах цифровізації економіки лежить у трьох площинах: доступність фінансових послуг, тобто можливість користувача дійсно скористатися послугою через контакт із фінансовим посередником; фінансова грамотність, тобто здатність споживача здійснити усвідомлений вибір фінансової послуги/продукту в ході цифровізації економіки, повністю розуміючи вигоди та ризики від користування нею; захист прав користувача – гарантія безпечного, прогнозованого і якісного

надання фінансової послуги/продукту, забезпечена третьою стороною.

Фінансова інклюзивність на основі цифрових технологій має низку переваг. Цифрова фінансова інтеграція дає можливість банкам знижувати витрати, скорочуючи лінії черг у банківських залах, зменшуючи паперову документацію та зменшуючи витрати на утримання філій банку. За цифрової фінансової інклюзивності велика кількість вкладників може легко посилити контроль за посередниками, які використовують механізми дистанційного надання фінансових послуг (мобільний та Інтернет-банкінг), особливо за умов створення мережевих структур із надання фінансових послуг (мережевий маркетинг); розробити рекомендації щодо оптимізації суб'єкт нового складу постачальників фінансових послуг на різних сегментах фінансового ринку, які потребують підвищеної уваги до технологічної, операційної та комунікаційної інтеграції, виключаючи можливість регуляторного арбітражу [3, с. 11].

Вектори концентрації зусиль та очікувані результати представимо через потужний старт, цифровізацію, відповідальне фінансове життя. Так, потужний старт – це коли діти шкільного віку володіють базовими знаннями та навичками з фінансової грамотності; студентство активно використовує хоча б один банківський продукт; вивчення курсу з фінансової грамотності у школі. “Говоримо про фінанси”: українці говорять про гроші в родині та спільно планують фінансове майбутнє; українці шукають надійні джерела інформації для поліпшення добробуту; українці знають свої права та обов'язки. “Відповідальне фінансове життя” розглядається через планування своїх доходів та витрат і ставлять фінансові цілі; свідоме ставлення до майбутнього та наявність фінансової подушки безпеки; розважливе ставлення до кредитів та не використання кредиту як інструменту задоволення споживчих потреб. Діджитал та інновації: українці активно та свідомо використовують дистанційні канали обслуговування у фінансовій сфері; українці купляють, продають товари та послуги через Інтернет; українці ідентифікують Інтернет-шахрайства та вміють убезпечити себе.

Національний банк також зацікавлений у охопленні фінансовими послугами якомога ширших верств населення зокрема, представників мікробізнесу, жителів сільських районів, із низьким рівнем доходів, людей із обмеженими можливостями та похилого віку. Так, значним є потенціал у переведенні в безготівкову форму транзакцій між українцями та державою (G2C та C2G). Це дозволить суттєво підвищити ефективність цієї взаємодії та скоротити непродуктивні державні витрати (у тому числі, державних банків). Сучасні фінансові технології – це ще й шлях до підвищення продуктивності банківської системи, її прибутковості. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню її стійкості та підвищить привабливість вітчизняних банків для іноземних та вітчизняних інвесторів.

Більш високий рівень фінансової інклюзії в Україні стимулює здорову конкуренцію на ринку і сприяє повному задоволенню потреб споживачів. У кінцевому рахунку фінансово інклюзивне українське суспільство допоможе розвинути нову фінансову екосистему, залучивши мобільних операторів, фінтех-компанії, а також інтернет-платформи [13].

Цифрове фінансове включення може поліпшити добробут фізичних та юридичних осіб, які мають надійну цифрову платформу для доступу до коштів на банківських рахунках для здійснення фінансових операцій. Очікувані переваги цифрового фінансового включення можуть бути повністю реалізовані, якщо вартість отримання цифрової транзакційної платформи для малозабезпечених людей є незначною або низькою, коли цифрова операційна платформа стосується мобільних телефонів, персональних комп'ютерів і пов'язаних пристроїв [3, с. 12].

Фінансова стабільність і фінансові ринки також залежні від рівня фінансової грамотності: розуміння можливостей фінансових продуктів населенням дозволяє ринкам працювати більш успішно і прибутково та знижує загрози для стабільності всієї системи, адже невдалі фінансові рішення не набувають критичної маси [15].

Елементи фінансової інклюзії, які доцільно розвивати в умовах цифровізації економіки представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Інституціональні аспекти фінансової інклюзії та її елементи, які доцільно розвивати в умовах цифровізації економічних відносин національної економіки [згруповано авторами на основі джерела 12]

Компоненти	Результати, що потрібні для реалізації компоненти	Елементи, які можуть передбачати процес реалізації компоненти
1	2	3
Практичне регуляторне забезпечення цифрового фінансового включення та запровадження відповідальних цифрових фінансових практик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• результати аналізу законодавства ЄС, країн з позитивною цифровою та безготівковою історією, досвідом відповідальної цифрової фінансової практики;</li> <li>• результати аналізу білих книг, проєктів та діючих актів законодавства (НБУ, КМУ, ВРУ);</li> <li>• результати аналізу ринкових досліджень з питань фінансового включення в Україні;</li> <li>• результати оцінки всіх сфер національного законодавства, що стосуються цифрового фінансового включення для виявлення (і вирішення) областей перекриття або суперечності.</li> </ul>	<p>1. Підготовка пропозицій щодо запровадження рамкового регулювання (надалі, рамки) для цифрового фінансового включення, яке передбачає вхідні вимоги виходу на ринок нових учасників ринку, пруденційні вимоги, де це доцільно (наприклад, для капіталу та ліквідності), захист споживачів, гарантії протидії відмивання коштів та фінансування тероризму та випадки неплатоспроможності. Рамка може включати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принципи відкритого банкінгу, забезпечення (відновлення) конкурентного середовища на українському фінансовому ринку;</li> <li>• термінологічний апарат, принципи та положення європейської Payment Service Directive;</li> <li>• пропорційні до всіх типів постачальників послуг вимоги із захисту прав споживачів цифрових фінансових послуг;</li> <li>• вдосконалену правову основу, яка захищатиме конфіденційність та безпеку персональних даних при споживанні цифрових фінансових послуг.</li> </ul> <p>2. Сприяння конкуренції, справедливим та відкритим умовам для цифрових технологій фінансового включення шляхом забезпечення того, що постачальники аналогічних цифрових фінансових послуги мають подібні права та обов'язки незалежно від їх інституційного типу та технологій, які вони застосовують. В тому числі підготовка та реалізація на основі рішень Уряду наступних проєктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оцифрування великомасштабних, періодичних платежів від державних установ до споживачів та малого бізнесу (G2C, G2B);</li> <li>• впровадження транзакційних послуг для фінансово виключених та не включених громадян, які можуть забезпечити значні обсяги цифрових платежів;</li> </ul>

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення фактичного неформального вільного вибору споживачами фінансового інституту для обслуговування;</li> <li>• усунення організаційних та псевдо-фіскальних перешкод для МСБ щодо прийому цифрових платежів.</li> </ul> <p>3. Робота з національними органами влади з метою усунення бар'єрів та сприяння забезпеченню внутрішніх та транскордонних фінансових послуг з метою сприяння цифровому фінансовому включенню та забезпечення чіткого розмежування відповідальності між регуляторами щодо регулювання та нормативної бази, що стосується цифрових фінансових послуг та цифрового фінансового включення в цілому.</p> <p>4. Сприяння розробленню та впровадженню узгодженого та збалансованого регулювання для збереження коштів клієнтів, що належать не пруденційно регульованим постачальникам цифрових фінансових послуг (фінкомпаніям, агрегаторам платежів, провайдером платіжних послуг, які начебто їх не надають – мобільним операторам), в т.ч., наприклад, схеми “трансферу” гарантійних депозитів в надійні банки та розповсюдження на ці кошти вимог Фонду Гарантування з відповідним відшкодуванням, страхування ризиків тощо.</p>
<p><i>Просування розвитку цифрових фінансових послуг як пріоритетного напрямку для розвитку інклюзивних фінансових систем, забезпечення балансу інновацій та ризиків для досягнення цифрового фінансового включення, спрощення та впровадження сумісної цифрової ідентифікації клієнтів для цифрових фінансових послуг</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• результати аналізу досліджень GfK Ukraine в сфері фінансових послуг та безготівкових розрахунків за 2014–2018 pp;</li> <li>• результати аналізу GPF White Paper, Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion: The Evolving Landscape;</li> <li>• результати аналізу актуальних загроз при застосуванні цифрових платежів в Україні (Exchange-online), Європі (EAST, EC3 Europol, European Parliament, European banking authority, FATF), світі (WB, G20, IFC) та способів протидії;</li> <li>• результати аналізу рекомендацій FATF, AML EU Directives щодо цифрової ідентифікації.</li> </ul>	<p>1. Підтримувати активний діалог та координацію між усіма ключовими зацікавленими сторонами цифрової фінансової екосистеми, включаючи уряд, приватний сектор та громадянське суспільство, щоб забезпечити спільне розуміння цифрового фінансового включення, цілей та очікування ринку щодо цифрових фінансових послуг в форматах робочих груп, прес-брифінгів, круглих столів, прес-релізів для ЗМІ. Сприяння залученню ЗМІ, в т.ч. в згаданих вище форматах, до підвищення кваліфікації та осягнення знань про співвідношення користі та ризиків в розвитку цифрових фінансів, формування сталої звички до обережного, адекватного коментування нових фінансових технологій з упором на зручність та формування належної оцінки та звичок цифрової фінансової гігієни.</p> <p>2. Сприяння використанню де-факто ринкових стандартів та створенню та просуванню нових та інноваційних форм ідентифікації, реєстрації та перевірки, таких як цифрові біометричні ідентифікаційні продукти і служби онлайн-перевірки особистих даних. Встановлення прийнятних відкритих стандартів для керування ризиками та забезпечення безпеки ідентифікації, транзакцій та облікових записів. Заохочення розробки сучасних та безпечних систем цифрового підпису, які можуть спростити процес автентифікації та перевірки.</p> <p>3. Розробка найкращих практик та галузевих кодексів для користувачів як використовувати цифрові фінансові сервіси, а також баз знань та практичних дій щодо безпечного їх використання, захисту проти несанкціонованого використання, розкриття, модифікації та знищення персональних даних;</p> <p>4. Розробка найкращих практик та галузевих кодексів щодо відповідального і справедливого кредитування та збору боргів.</p> <p>5. Розробка найкращих практик для забезпечення постачальниками цифрових фінансових послуг точності та надійності всіх даних, пов'язаних із:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рахунками та транзакціями;</li> <li>• маркетингом цифрових фінансових послуг;</li> <li>• кредитними балами та звітами для фінансово виключених та недостатньо забезпечених споживачів.</li> </ul>
<p><i>Розширення екосистеми та інфраструктури цифрових функціональних послуг</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• результати аналізу cashless &amp; digital payments White Papers;</li> <li>• результати аналізу досліджень GfK Ukraine в сфері фінансових послуг та безготівкових розрахунків за 2014–2018 pp.;</li> <li>• результати аналізу сучасних форм-факторів і каналів цифрових платежів в Україні, Європі, світі;</li> <li>• результати аналізу впровадження open banking підходів в ЄС, регулювання інтерчендж в світі.</li> </ul>	<p>1. Підготовка пропозицій модернізації та розширення інфраструктури системи роздрібних платежів та впровадження платформ відкритих платежів (open banking), в першу чергу пов'язаних з кліринговими та розрахунковими системами країни, які забезпечать безпечний та ефективний доступ до банків, небанківських фінансових установ та нових (PSD2) постачальників платіжних послуг.</p> <p>2. Сприяння використанню широкомасштабних державних каналів, такі як поштові відділення для розповсюдження цифрових фінансових послуг (еквайринг, електронна комерція, цифровий фінансовий супермаркет, кредитний брокеридж тощо).</p> <p>3. Заохочення постачальників платіжних послуг забезпечувати сумісність та взаємодію точок доступу (обслуговування) та каналів, подальше розширення доступу до міст надання платіжно-фінансових послуг та загальної зручності для власників рахунків, електронних гаманців, платіжних сервісів, мобільного та Інтернет банкінгу (в т.ч. через робочі групи, прес-релізи для ЗМІ).</p> <p>4. Заохочення та переконання представників ритейл, HoReCa в доцільності неухильного виконання вимог законодавства щодо прийому до сплати цифрових фінансів та партнерських цінових пропозицій фінансової індустрії в т.ч. економічно обґрунтованих комісії за еквайринг (в т.ч. через прес-брифінги, круглі столи, прес-релізи для ЗМІ).</p>

1	2	3
<p>Зміцнення цифрової і фінансової грамотності та обізнаності</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• результати аналізу досліджень GfK Ukraine щодо фінансової грамотності споживачів та обізнаності щодо проти шахрайських дій (2018 р.);</li> <li>• результати аналізу досліджень за результатами навчальних кампаній та проекту “Туманний фішинг” (2018 р).</li> </ul>	<p>1. Використання високоякісних цифрових інструментів для розвитку фінансової грамотності, програми цифрової грамотності, які створюють знання, розуміння та впевненість у собі у використанні цифрових фінансових послуг. Наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• онлайн-ігри, щоб допомогти батькам навчити їх дітей фінансовому менеджменту;</li> <li>• цифрові набори інструментів для відстеження доходів і витрат;</li> <li>• онлайн-програми фінансового управління малого бізнесу;</li> <li>• інтерактивні освітні програми.</li> </ul> <p>2. Використання через власні та партнерські цифрові (відео, соцмережі, месенджери, е-майл) та не цифрові (плакати, газети) канали (пошта, будівлі, відділення банків та АТМ на підприємствах зарплатних проектах) практичних, доступних матеріалів фінансової грамотності та інформування, для включених та не включених, незабезпечених і вразливих груп, щоб допомогти споживачам зрозуміти особливості, переваги, витрати при користуванні цифровими фінансовими послугами та засобами фінансової безпеки.</p> <p>3. Надання якісної та безперебійної підтримки для клієнтів та користувачів, з простими та доступними інструкціями щодо правильних дій в тій чи іншій ситуації, включаючи механізм подання та трекінгу скарг, (цілодобовий кол-центр, он-лайн чат-бот, веб-сайт або соціальні медіа).</p> <p>4. Забезпечення навчання надавачами цифрових фінансових послуг викладачів та працівників про: особливості продукту; регулятивні обов’язки постачальника фінансових послуг; справедливе ставлення до недосвідчених та уразливих груп споживачів; і процедури регресу. Тренування також повинно покривати роз’яснення документів (договорів, угод, правил), особливо якщо формулювання викладені мовою, яку споживач не розуміє.</p>

Подальший розвиток фінансової інклюзивності в Україні має ґрунтуватися на поліпшенні якості фінансових послуг для споживачів, які вже мають до них доступ, і розширення надання базових фінансових послуг тій частині населення, яка не має доступу до неї взагалі.

**6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

В підсумку зазначимо, що фінансова інклюзія являє собою створення умов для залучення усіх сегментів населення та бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, які доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно урегульовані та відповідають потребам населення з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності у суспільстві.

Щоб досягти фінансової інклюзії потрібен продуманий і узгоджений підхід до виявлення проблем і можливостей, використання зв’язків у фінансових і нефінансових сферах, а також узгодження дій широкого кола стейкхолдерів. Фінансове “включення” можливе за умови, якщо всі державні органи матимуть відповідний підхід до регулювання фінансової сфери, який би дав фінансовим установам більше свободи впроваджувати інновації та орієнтуватися на сегменти громадян із недостатнім рівнем фінансового обслуговування. У цьому аспекті ефективним інструментом підвищення рівня фінансової інклюзивності є застосування фінансових технологій, тому напрямом подальших наукових досліджень слід вважати питання пов’язані з проблемами впровадження фінансових технологій в Україні та перспектив їх використання.

**Література**

1. Ануфрієва К.В., Шкляр А.І. (2019) Фінансова інклюзія як чинник соціо-економічного розвитку. *Український соціум*, 3 (70), С. 59–77.  
 2. Діденко С. (2019) Фінансова інклюзія: як суспільство впливає на економічне зростання. *UA.News*, від 13.06.2019. URL: <https://ua.news/ua/finansova-inklyuziya-yak-suspilstvo-vplyvaye-na-ekonomichne-zrostannya/>.

3. Дудинець Л.А., Верній Л.А. (2018) Фінансова інклюзивність та її детермінанти. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, Вип. 2 (130), С. 8–13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_2_4).
4. Краус К.М., Краус К.М., Манжура О.В. (2021) *Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник*. К.: Аграр Медіа Груп.
5. Краус К.М., Краус Н.М. (2010) *Стратегія фінансової стабілізації підприємств (на прикладі Центральної спілки споживчих товариств України)*: монографія. Полтава: Дивосвіт.
6. Краус Н.М. (2018) Інституціональний зріз дихотомії старих і нових інститутів розвитку сфери фінансів в умовах інноватизації. *Фінанси України*, 4 (269), С. 115–126.
7. Краус Н.М., Краус К.М. (2018) Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI століття*, 1, С. 211–214.
8. Краус Н.М., Нікіфоров П.О., Краус К.М., Поченчук Г.М. (2020) *Фінансові інструменти економічного розвитку: навчально-методичний посібник*. К.: Аграр Медіа Груп.
9. Краус Н.М., Шевченко О.М. (2013) *Інноваційна діяльність та венчурний капітал в системній модернізації національної економіки*: монографія. Полтава: Дивосвіт.
10. Леоненко П.М., Краус Н.М. (2016) Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні за технологічними укладами. *Фінанси України*, 4 (245), С. 50–64.
11. Науменкова С., Міщенко С. (2020) Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 1-2 (274–275), С. 133–149.
12. Питання розвитку фінансової інклюзії в Україні. Частина перша (2022) ЄМА.UA. URL: <https://www.ema.com.ua/news/chastina-persha-digital-financial-inclusion-ukrainian-agenda/>.
13. Степанюк Є. (2018) От лозунгов к делу. Зачем нужна финансовая инклюзия. *Ліга. Фінанси*, від 06.07.2018. URL: <https://finance.liga.net/ekonomika/opinion/ot-lozungov-k-delu-zachem-nujna-finansovaya-inklyuziya>.
14. Фінансова інклюзія задля економічного зростання: підсумки міжнародного “Форуму з фінансової інклюзії. Нікого за бортом” (2022) *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-zadlya-ekonomichnogo-zrostannya-pidsumki-mijnarodnogo-forumu-z-finansovoyi-inklyuziyi-nikogo-za-bortom> (дата звернення: 08.04.2022).
15. Шкрєб М., Рашкован В. (2016) Как победить финансовую безграмотность. *Delo.ua*, 29.07.2016. URL: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/kak-pobedit-finansovuju-bezgramotnost-320669/>.
16. Business and Art Ambassadors of Ukraine (2018) *Special Edition Kyiv International Economic Forum “Destinations”*, 8.
17. First Annual GPMI Conference and Technical Meeting on Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion (2018) *The Global Partnership for Financial Inclusion (GPMI) platform*. URL: <http://www.gpmi.org/featured/first-annual-gpmi-conference-and-technical-meeting-standard-settingbodies-and-financial-inclusion> (assessed 25 March 2022).
18. G20 High-Level Principles for Digital Financial Inclusion (2022) *The Global Partnership for Financial Inclusion (GPMI) platform*. URL: <https://www.gpmi.org/publications/g20-high-level-principlesdigital-financial-inclusion> (accessed 20 January 2022).
19. Gabor D., Brooks S. (2017) The digital revolution in financial inclusion: International development in the fintech era. *New Political Economy*, 22 (4), pp. 423–436. DOI: <https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1259298>.
20. Gupta J., Vegelin C. (2016) Sustainable development goals and inclusive development. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, vol. 16, Issue 3, pp. 433–448. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10784-016-9323-z> (assessed 25 January 2022).
21. Klapper L., Singer D. (2017) The opportunities and challenges of digitizing government-to-person payments. *The World Bank Research. Observer*, 32 (2), pp. 211–226. DOI: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx003>.
22. Kraus K., Kraus N., Nikiforov P., Pochenchuk G., Babukh I. (2021) Information and Digital Development of Higher Education in the Conditions of Innovatization Economy of Ukraine. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 17, Art. #64, pp. 659–671. URL: <https://wseas.com/journals/ead/2021/b305115-652.pdf>. DOI: 10.37394/232015.2021.17.64.
23. Kraus K., Kraus N., Shtepa O. (2021) *Teaching Guidelines for Digital Entrepreneurship*. Cracow University of Economics, Kiev-Cracow. URL: <https://ted.uek.krakow.pl/output-1-teaching-guidelines/>.
24. Landchovichina E., Lundstrom S., Garrido L. (2009) What is Inclusive Growth? *The World Bank note*, February 10, 2009. URL: [http://ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/learning/contribution\\_materials/lea52/World%20Bank\\_What%20is%20Inclusive%20Growth1464684605.pdf](http://ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/learning/contribution_materials/lea52/World%20Bank_What%20is%20Inclusive%20Growth1464684605.pdf) (assessed 18 January 2022).
25. Manzhura O., Kraus K., Kraus N. (2021) Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. *WSEAS Transactions on*

### References

1. Anufrieva, K.V. and Shklyar, A.I. (2019), “Financial inclusion as a factor of socio-economic development”, *Ukrainskyi sotsium*, no. 3 (70), pp. 59–77.
2. Didenko, S. (2019), “Financial inclusion: how society affects economic growth”, *UA.News*, from 13 June 2019, available at: <https://ua.news/ua/finansova-inklyuziya-yak-suspilstvo-vplyvaye-na-ekonomichne-zrostannya/> (Assessed 13 April 2022).
3. Dudynets, L.A. and Vernii, L.A. (2018), “Financial inclusiveness and its determinants”, *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 2 (130), pp. 8–13, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_2_4) (Assessed 20 April 2022).
4. Kraus, K.M., Kraus, N.M. and Manzhura, O.V. (2021), *Elektronna komertsiya ta Internet-torhivlya* [E-commerce and Internet commerce], Agrar Media Hryp, Kyiv, Ukraine.
5. Kraus, K.M. and Kraus, N.M. (2010), *Strategiya finansovoi stabilizatsii pidpryemstv (na prykladi Tsentralnoi spilky spozhyvchykh tovarystv Ukrainy)* [Strategy of financial stabilization of enterprises (on the example of the Central Union of Consumer Societies of Ukraine)], Poltava: Dyvosvit, Ukraine.
6. Kraus, N.M. (2018), “Institutional section of the dichotomy of old and new institutions of financial development in the context of innovation”, *Finansy Ukrainy*, no. 4 (269), pp. 115–126.
7. Kraus, N.M., and Kraus, K.M. (2018), “Digitalization in the conditions of institutional transformation of economy: basic components and tools of digital technologies”, *Intelekt XXI stolittia*, vol. 1, pp. 211–214.
8. Kraus, N.M., Nikiforov, P.O., Kraus, K.M. and Pochenchuk, H.M. (2020), *Finansovi instrumenty ekonomichnogo rozvytku* [Financial instruments of economic development], Agrar Media Hryp, Kyiv, Ukraine.
9. Kraus, N.M. and Shevchenko, O.M. (2013), *Innovatsiina diyalnist ta venchernyi kapital v systemnii modernizatsii natsionalnoi ekonomiky* [Innovation and venture capital in the systemic modernization of the national economy], Poltava: Dyvosvit, Ukraine.
10. Leonenko, P.M. and Kraus, N.M. (2016), “Financial support of innovation activity in Ukraine according to technological systems”, *Finansy Ukrainy*, vol. 4 (245), pp. 50–64.
11. Naumova, S. and Mishcheko, S. (2020), “Digital financial inclusion: opportunities and limitations for Ukraine”, *Naukovyi visnyk Odeskogo natsionalnogo ekonomichnogo universytetu*, no. 1-2 (274–275), pp. 133–149.
12. Issues of financial inclusion development in Ukraine. Part one (2022), EMA.UA, available at: <https://www.ema.com.ua/news/chastina-persha-digital-financial-inclusion-ukrainian-agenda/> (Assessed 14 April 2022)
13. Stepanuyk, Ei. (2018), “From slogans to deeds. Why financial inclusion is needed”, *Liga. Finansy*, from 06 July 2018, available at: <https://finance.liga.net/ekonomika/opinion/ot-lozungov-k-delu-zachem-nujna-finansovaya-inklyuziya> (Assessed 07 April 2022).
14. Financial Inclusion for Economic Growth: Results of the International Forum on Financial Inclusion. Nobody overboard (2022), *Natsionalnyi bank Ukrainy*, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-zadlya-ekonomichnogo-zrostannya-pidsumki-mijnarodnogo-forumu-z-finansovoyi-inklyuziyi-nikogo-za-bortom> (Assessed 08 April 2022).
15. Shkreb, M. and Rashkovan, V. (2016), “How to beat financial illiteracy”, *Delo.ua*, 29 July 2016, available at: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/kak-pobedit-finansovuju-bezgramotnost-320669/>.
16. Business and Art Ambassadors of Ukraine (2018), *Special Edition Kyiv International Economic Forum “Destinations”*, 8.
17. First Annual GPMI Conference and Technical Meeting on Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion (2018), *The Global Partnership for Financial Inclusion (GPMI) platform*, available at: <http://www.gpmi.org/featured/first-annual-gpmi-conference-and-technical-meeting-standard-settingbodies-and-financial-inclusio>.
18. G20 High-Level Principles for Digital Financial Inclusion (2022), *The Global Partnership for Financial Inclusion (GPMI) platform*, available at: <https://www.gpmi.org/publications/g20-high-level-principlesdigital-financial-inclusion>.
19. Gabor, D. and Brooks, S. (2017), “The digital revolution in financial inclusion: International development in the fintech era”, *New Political Economy*, no. 22 (4), pp. 423–436.
20. Gupta, J. and Vegelin, C. (2016), “Sustainable development goals and inclusive development”, *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, vol. 16, Issue 3, pp. 433–448, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10784-016-9323-z>.
21. Klapper, L. and Singer, D. (2017), “The opportunities and challenges of digitizing government-to-person payments”, *The World Bank Research. Observer*, no. 32 (2), pp. 211–226.

22. Kraus, K., Kraus, N., Nikiforov, P., Pochenchuk, G. and Babukh, I. (2021), "Information and Digital Development of Higher Education in the Conditions of Innovatyzation Economy of Ukraine", *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 17, Art. #64, pp. 659-671, available at: <https://wseas.com/journals/ead/2021/b305115-652.pdf> (Assessed 5 January 2022).

23. Kraus, K., Kraus, N. and Shtepa, O. (2021), "Teaching Guidelines for Digital Entrepreneurship", Cracow University of Economics, available at: <https://ted.uek.krakow.pl/output-1-teaching-guidelines/>.

24. Landchovichina, E., Lundstrom, S. and Garrido, L. (2009), "What is Inclusive Growth?", *The World Bank note*, February 10, 2009, available at: [http://ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/learning/contribution\\_materials/lea52/World%20Bank\\_What%20is%20Inclusive%20Growth1464684605.pdf](http://ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/learning/contribution_materials/lea52/World%20Bank_What%20is%20Inclusive%20Growth1464684605.pdf).

25. Kraus, K., Kraus, N. and Manzhura, O. (2021), "Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 18, no. 57, pp. 569-580, available at: [https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021\(2021\).pdf](https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021(2021).pdf).

### Abstract

#### ***KRAUS Kateryna, KRAUS Nataliia, POCHENCHUK Galyna. Institutional aspects and digitalization of financial inclusion in the national economy***

*The article describes the process of formation and development of financial inclusion and examines the changes that occur as a result in various sectors and spheres of public life. Authors argue that inclusion plays an important role in the work of financial institutions today. The team of the article is of the opinion that financial inclusion should be disclosed in three main dimensions, namely: coverage (how easy to reach access points to financial services?), use (what is the frequency of use of services?), quality of financial services meets the needs?).*

*The article argues that increasing the level of financial inclusion is an important factor in the development of various stakeholders, in particular for the state, regulators, consumers, financial service providers. Authors tried to reveal the content of national financial inclusion through the prism of eight basic principles of digital financial inclusion G 20, including the promotion of digital financial services as a priority for inclusive financial systems, including based on coordinated, monitored and evaluated national strategies and action plans. Research has argued that digital financial integration enables banks to reduce costs by reducing queues in bank halls, reducing paperwork, and reducing the cost of maintaining bank branches.*

*Authors argue that the key to the formation of sustainable financial inclusion in the digitalization of the economy is the availability of financial services, i.e., the ability of the user to actually use the service through contact with a financial intermediary; financial literacy, i.e., the ability of the consumer to make an informed choice of financial service/product during the digitalization of the economy, fully understanding the benefits and risks of using it.*

*The article examines the institutional aspects of financial inclusion and its elements that should be developed in the context of digitalization of economic relations. In particular, we are talking about the practical regulatory support of digital financial inclusion and the introduction of responsible digital financial practices; promoting the development of digital financial services as a priority for the development of inclusive financial systems, ensuring a balance of innovation and risks to achieve digital financial inclusion, simplification and implementation of joint digital customer identification for digital financial services; strengthening digital and financial literacy and awareness; expanding the ecosystem and infrastructure of digital functional services.*

**Keywords:** *financial inclusion, financial institutions, institutional aspects, national economy, financial technologies*

Стаття надійшла до редакції 27.04.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Краус К. М., Краус Н. М., Поченчук Г. М. Інституціональні аспекти та цифровізація фінансової інклюзії в національній економіці. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 18-28.

Kraus K., Kraus N., Pochenchuk G. (2022) Institutional aspects and digitalization of financial inclusion in the national economy. *Innovation and sustainability*, № 2, pp. 18-28.



УДК 338.2

**КОЗІЮК Віктор Валерійович**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та економічної теорії  
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-5715-2983  
e-mail: viktorkoziuk@wunu.edu.ua

**КІШКО Назарій Ігорович**

студент факультету економіки та управління  
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-7104-1147  
e-mail: nazar.kishko7@gmail.com

**ТРАНСФОРМАЦІЯ АВТОМОБІЛЕБУДІВНОГО СЕКТОРУ КИТАЮ**

*Автомобільна промисловість Китаю у 2022 році відновлюється швидкими темпами та безпосередньо впливає на економіку багатьох країн, а ринок електромобілів конкурує з найбільшими автомобільними компаніями світу, і є найбільш перспективним для інвестицій. Автомобілі революціонізували концепцію мобільності, завдяки чому товари та люди тепер легше, ніж будь-коли, пересуваються по географічних регіонах. Протягом десятиліть розвинені країни були свідками того, як збільшення власності на транспортні засоби та поліпшення транспортної інфраструктури призвели до протидії урбанізації - міграції людей, підприємств та промисловості з міст у недавно низько розвинені передмістя. Ця тенденція поширюється на економіки, що розвиваються. У всьому світі на кожну п'яту людину припадає один автомобіль; у США – одне авто на 1,25 громадянина. Проте в Китаї, незважаючи на 300 мільйонну кількість авто на 1000 людей, припадає лише 173 авто. Але, у 2009 році китайський автомобільний ринок став найбільшим у світі, перевершивши ринок США як з продажу, так і з виробництва автомобілів. Автомобільна промисловість створювала 5% річного ВВП країни щороку, починаючи з 2002 р., і становила 7,4% ВВП у 2010 р. Автомобілі можуть підвищити якість життя завдяки збільшенню мобільності, комфорту та безпеки.*

*Для китайського суспільства автомобільна промисловість завжди була привабливою темою. З одного боку, ця галузь давно залишалася осторонь системи державного планування. Через акцент на промислових капітальних товарах, а не на споживчих, сектор пасажирських транспортних засобів (включаючи виробництво автомобілів) не входив до ключової галузі протягом десятиліть, що є типовою Гершенкронівською стратегією індустріалізації. Лише після запровадження Китаєм «політики автомобільної промисловості 1994 року» виробництво автомобілів було визнано національною галуззю, на рівні з усім сектором автомобілебудування. Це, водночас, призвело не тільки до збільшення кількості автомобільних заводів, а й до погіршення екології в країні, що, поза сумнівом, додатково негативно вплинуло на життя людей, змусивши їх залишити міста свого звичного проживання на користь екологічно чистіших районів.*

**Ключові слова:** китайська автомобільна промисловість, енвайроменталізм, макроекономічний вплив, гершенкронівська стратегія, автомобільна політика

JEL classification: B22; D90; E21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.29.38>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Наразі автомобільний ринок Китаю є найбільш привабливим для інвестування і це

спонукає до конкуренції багато світових компаній. Розвиток автомобілебудівної галузі Китаю здійснює вагомий вплив на економіку багатьох країн, а тому ця робота є своєчасним та актуальним дослідженням. Автомобільна промисловість Китаю відновлюється

швидкими темпами та безпосередньо впливає на економіку багатьох країн, а ринок електромобілів конкурує з найбільшими автомобільними компаніями світу, і є найбільш перспективним, що уже призводить до переділу часток країн на ринку автомобілів, та економічних санкцій Європи та США.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Незважаючи на певну інформаційну закритість Китаю, багато вчених проводили активні дослідження автомобільного ринку країни, починаючи з 1994 року, після запровадження політики автомобільної промисловості і до наших днів. Зокрема, Овчарова Л. П. досліджувала технологічні зміни країни. У 2018 році Гончарук А. З проводив дослідження причин та наслідків торговельної війни країн. А після 2019 року, захворювання планети призвело до сильного економічного спаду автомобільного ринку, проте лише Китай зміг збільшити виробництво, що призвело до зростання уваги до країни, та екологічного транспорту. Могилевська О. Ю. та Сідак І. В. аналізували вплив росту економіки Китаю на глобальну економіку. Завербний А. С. та Мищишин О. Л. перевіряли зміни в енергетиці, які відбувалися на тлі коронавірусу, та росту виробництва автомобілів [1].

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

За останні роки немало видань вивчали не лише економіку Китаю, а й безпосередньо автомобільний ринок проте, починаючи з торговельної війни між США та Китаєм, усе частіше почали розглядати негативний вплив росту економіки країни на глобальну економіку.

В даній статті нами зроблена спроба продемонструвати не лише позитивні тенденції першості автомобільного ринку Китаю, а також негативні, які відображаються в зміні ринку електроавто, та наслідків для екології планети й населення Китаю і світу. А також означити проблеми, які виникають при нерівномірному розвитку технологій, наприклад коли для зарядки та виготовлення

електроавто використовують вугільні електростанції, що спотворює усю концепцію екологічного транспорту.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою цієї роботи є висвітлення реального впливу китайського автомобільного ринку на економіку країн, а також продемонструвати зміни, що відбулися після збільшення попиту на електричний транспорт, подальший переділ ринку авто та зрушення, що відбувалися в сфері автомобілебудуванні.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Автомобільна промисловість беззаперечно важлива для світового економічного розвитку. У всьому світі автомобільна промисловість формує близько 3% ВВП, ця частка ще вища на ринках, що розвиваються, ставки в Китаї та Індії перевищують 7% і надалі зростають.

Однак ці промислові кластери формуються як заводи виробників оригінального обладнання (ОЕМ) в оточенні виробничих потужностей, включаючи металургійні заводи, виробників скла, автосалони вживаних автомобілів, магазини післяпродажного обслуговування та постачальників транспортних послуг. Ці скупчення ведуть до нових муніципалітетів із надійної дорожньою інфраструктурою, залізничним та вантажним сполученням та, водночас, новим житловим будівництвом. Більшість автомобілезалежних економік мають ці скупчення, включаючи Детройт у США та Ульсан у Південній Кореї. У країнах, що розвиваються, ці групи включають регіон АВС поблизу Сан-Паулу в Бразилії; Пуна, Гургаон і Ченнаї в Індії; і провінція Гуанчжоу в Китаї, де зараз сконцентровано понад 55 автовиробників, 100 постачальників комплектуючих та 200 000 працівників.

Промисловість також сприяє створенню робочих місць та підвищенню кваліфікації. Його численні прямі та зворотні зв'язки приносять як пряму, так і непряму зайнятість. Поклавши це на контекст, у 2010 р. У Сполучених Штатах працювали 313 000

осіб, а ще 1,1 млн працювали у суміжних галузях. Загалом, 5% робочої сили США мали прямі або непрямі зв'язки з автомобілебудуванням. У Південній Кореї у 2011 р. виробники OEM зайняли 270 000 робочих місць, а суміжні галузі загалом додали 1,4 млн. У Японії у цій галузі працює 5,4 мільйона людей, що становить від 8 до 9% усієї робочої сили. В Китаї також велика кількість населення працює на виробництві авто, проте при різниці населення цей відсоток досить малий. У 2009 році китайський автомобільний ринок став найбільшим у світі, перевершивши ринок США як з продажу, так і з виробництва автомобілів. Автомобільна промисловість забезпечувала 5% річного ВВП країни щороку з 2002 р., і становила 7,4% ВВП у 2010 р. Проте в Китаї, незважаючи на 300 мільйонну кількість авто на 1000 людей, припадає лише 173 авто, що надає країні можливість знаходитись лише на 74 місті в рейтингу (рис. 1).

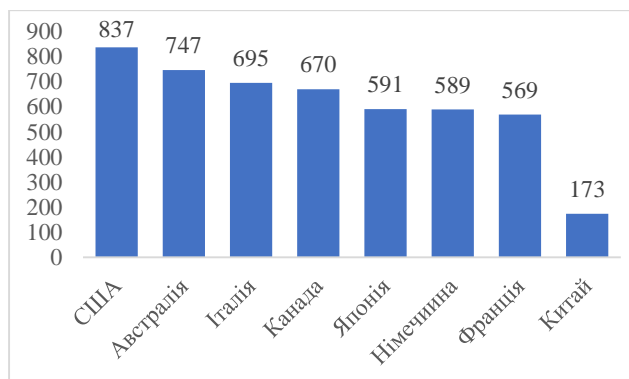


Рис. 1. Кількість автомобілів на 1000 населення у 2018 р. [2].

За даними Національного бюро статистики Китаю, загальна кількість цивільних пасажирських транспортних засобів зростає з 17,35 млн до 123,27 млн з 2004 по 2014 рр. з річним темпом зростання в 21,69%. Загальна кількість цивільних транспортних засобів, що перебували у Китаї, включаючи цивільні вантажні авто, становила 145,98 млн у 2014 році.

Економічна реформа 1978 р. вагомо вплинула на розвиток ринку, проте на той час китайське виробництво автомобілів усе ще було досить низьким. У 1994 році комісія з національного розвитку та реформ Китаю (NDRC) ініціювала автомобільну галузеву політику, що заохочувала державні фірми до

співпраці з міжнародними виробниками автомобілів. Дотримуючись цієї політики, було створено ще більше спільних підприємств між великими державними автомобільними компаніями та іноземними автовиробниками. Тим часом місцеві та приватні виробники також вийшли на загальний ринок. У 2001 р. Китай вступив до Світової організації торгівлі (СОТ). Для того, щоб виконати свої зобов'язання в рамках СОТ, китайський уряд поступово знижував тарифи на іноземні автомобілі від 100% до 25% протягом п'ятирічного перехідного періоду. 2018 рік став переломним для виробників автомобілів у Китаї, адже вперше за 20 років продажі нових автомобілів зменшилися на 2,8%. У 2017 році в Китаї було продано 28,88 млн автомобілів проти лише 28,08 мільйона в 2018 році (рис. 2).

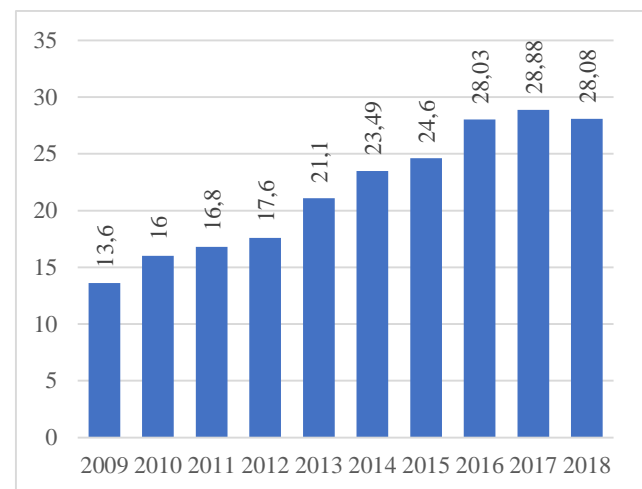


Рис. 2. Кількість виготовлення авто в Китаї впродовж 2009-2018 рр. у (млн. штук) [3].

Незважаючи на це падіння, Китай залишався найбільшим у світі автомобільним ринком, на який припадало близько 30% загального обсягу продажів автомобілів у світі в 2018 році. Порівняно з 28 мільйонами автомобілів, проданими в Китаї в 2018 році, лише 5,2 мільйона автомобілів було продано в Японії, 16,5 мільйона в Європі та 17 мільйонів у США у 2018 роках. Також ринок електромобілів і далі зростає, сильно випереджаючи США (рис. 3).

Проте у 2020 році усе змінилося, у зв'язку з епідемією, що застало усі країни зменшити виробництво авто, дворічне падіння продажів, видалося крахом для Китаю як найважливішого світового ринку автомобілів. Однак згодом відбулося швидке

його відновлення, яке залишило Європу та США позаду.

Зараз, як ніколи раніше, Китай є центром автовиробників по всьому світу. Продажі легкових автомобілів у найбільшій економіці Азії зростають. Прогнозовано Китай, за

даними дослідників, включаючи S&P Global Ratings, повинен бути першим, хто наразі повернеться до рівня обсягу продажів 2019 року. При цьому, зберігаючи свою вагому перевагу перед Європою та США.

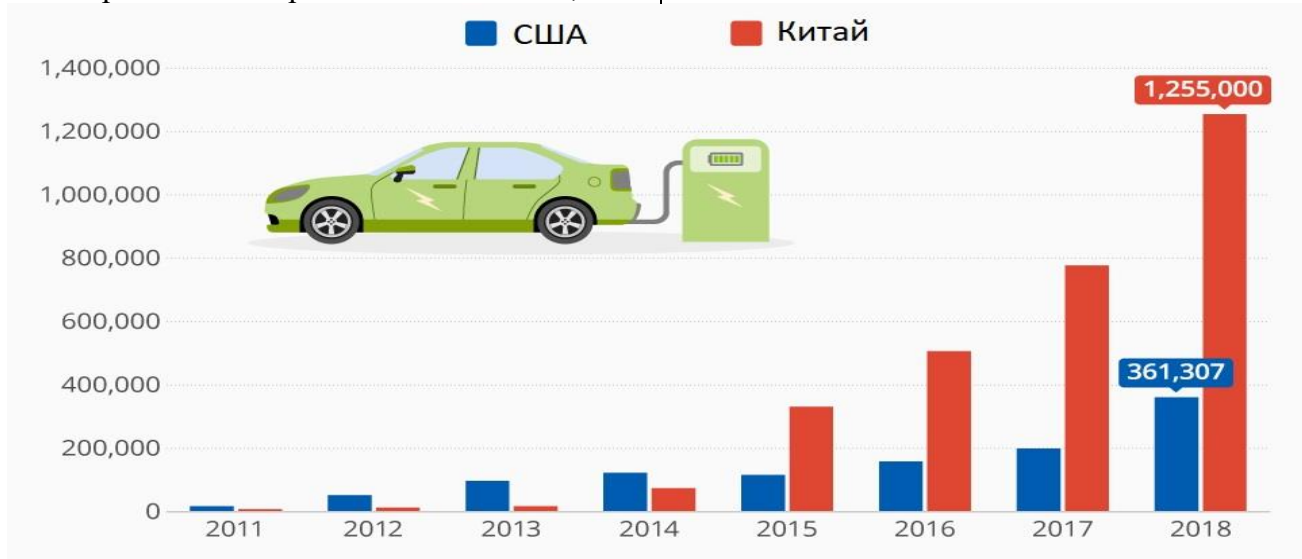


Рис. 3. Обсяги продажів електроавтомобілів США та Китаєм у 2011-2018 рр. [4]

Для китайського суспільства автомобільна промисловість завжди була привабливою темою. З одного боку, ця галузь давно залишалася осторонь системи державного планування. Через акцент на промислових капітальних товарах, а не на споживчих, сектор пасажирських транспортних засобів (включаючи виробництво автомобілів) не входив до ключової галузі протягом десятиліть, що є типовою Гершенкронівською стратегією індустріалізації [5].

Лише після запровадження Китаєм «політики автомобільної промисловості 1994 року» виробництво автомобілів було визнано національною галуззю, на рівні з усім сектором автомобілебудування. Тим не менше, автомобільна промисловість десятиліттями представляла великий інтерес для китайського суспільства. Трансформація стратегії розвитку Китаю, від акцентування уваги на «торговому ринку технологій (TMFT)» до зосередження уваги на корінних інноваціях, була спричинена незадоволенням громадськості темпами технічного прогресу у вітчизняній автомобільній галузі.

Трансформація політики була ознаменована «Національною середньо- та довгостроковою програмою розвитку науки та технологій (2006-2020)», яка була

оприлюднена у 2006 році. Тобто, занепокоєння через відсутність технологічних можливостей у автомобільній галузі сприяло переходу до стратегії розвитку на національному рівні. Це занепокоєння також підштовхнуло промисловий регулятор змінити свою попередню практику, дозволивши групі нових місцевих інноваційних фірм увійти в галузь.

Однак, навіть за умови сприятливого середовища, яке підтримувало місцеві інновації, компаніям, що долучаються пізніше, залишається складним завданням накопичити технічні конкурентні переваги у світовій галузі, що складаються з великої кількості складних технологій та компонентів.

По-перше, автомобільна промисловість тісно пов'язана з багатьма іншими галузями та сферами технологій, такими як металургія, верстатобудування та електронна промисловість та машинобудування. Виробництво в цій галузі також значною мірою покладається на можливості національної промислової системи. По-друге, значна частина технічних знань в автомобільній промисловості має «мовчазний характер» і часто захищається правами інтелектуальної власності. Це ускладнення для тих, хто запізнився, безпосередньо імітувати складні технології

новаторів. По-третє, домінуючий дизайн автомобіля визначався насамперед у 1920-х роках [6].

Хоча деякі нові технології, такі як матеріали та електроніка, поступово додавались до домінуючого дизайну протягом наступного століття, і вартість, створена завдяки цим новим технологіям, стає все більш важливою, ці технології не змінюють основного дизайну. Таким чином, відповідні нововведення мають підвищувати компетенцію. Нарешті, багато ключових знань з виробництва автомобілів значною мірою впроваджені в спеціалізовані соціальні мережі серед фірм, що співпрацюють. Цей тип знань важко передати простою сумою інформації, і його важко отримати окремим учасникам, що значно ускладнює вхід на ринок.

Першими лідерами на ринку електромобілів Китаю були не державні підприємства. Найбільший з приватних учасників, BYD, мав досвід роботи в галузі акумуляторних технологій і став третім за величиною виробником акумуляторів у світі станом на перший квартал 2018 року [7].

Також BYD Company Limited став найпопулярнішим виробником електричних автомобілів в Китаї в 2018 році. Компанія була створена в Шеньціні в 2003 році, бренд випустив свою першу модель електромобіля Е6 в 2011 році.

У 2018 році BYD продав у Китаї загалом 520 687 автомобілів (рис. 4), у тому числі 247 811 електромобілів (рис. 5), досягнувши річного стрибка у 25%.

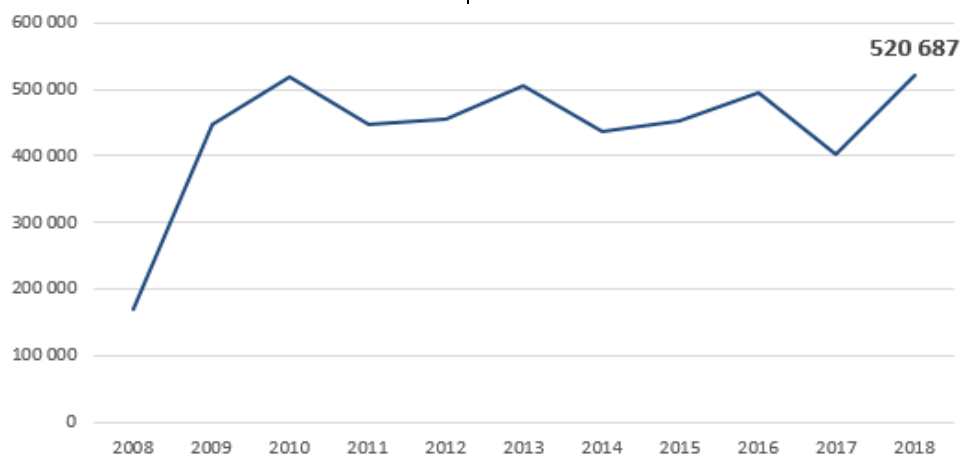


Рис. 4. Кількість випущених автомобілів компанією BYD 2008 -2018 рр. [8]

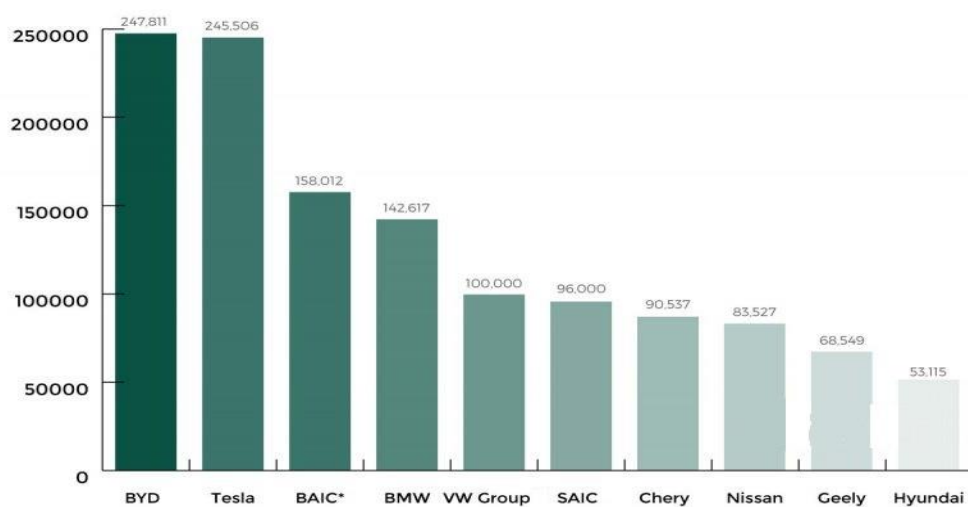


Рис. 5. Продажі електроавтомобілів компаніями у 2018 рр. [9]

Найбільш продаваною моделлю BYD в Китаї в 2018 році був автомобіль Song, 91 426 проданих одиниць, за середньою ціною 28 000 доларів. Він залишається найбільшим

брендом на швидко зростаючому ринку електромобілів Китаю, а також робить електробуси для меншого ринку комерційних автомобілів. Також у цьому році китайська

компанія BYD, яку підтримує Уоррен Баффет, стала найбільшим виробником електромобілів уже у світі обігнавши навіть американську компанію Tesla.

Проте у зовнішнього ринку популярністю користувалися авто марки Geely (рис. 6).

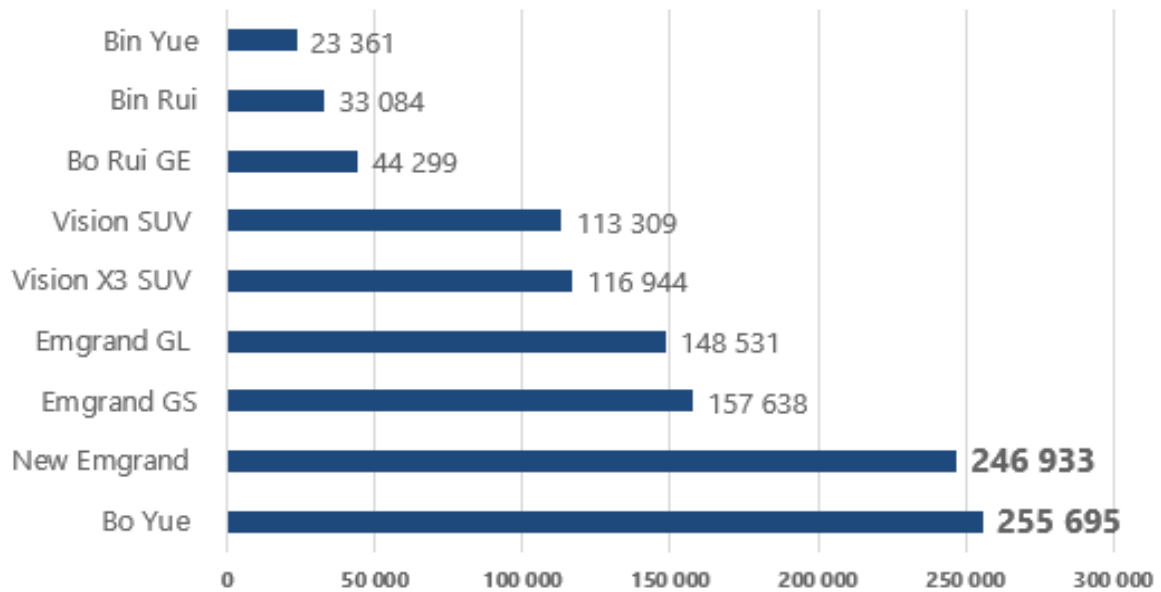


Рис. 6. Продажі автомобілів компанії Geely у 2020 рр.

Компанія була заснована в 1986 році і сьогодні має три підрозділи: автомобільний, освітній та гостинний. У 2016 році в автомобільному підрозділі працювало 18 000 чоловік. Geely - єдина повністю приватна китайська автомобільна компанія - виняток у автомобільному секторі, де переважають традиційні державні компанії. Це розглядається як яскравий приклад успішного дешевого вітчизняного китайського виробника.

Tesla також досягла успіху на китайському ринку. Її імпорт до Китаю стабільно зростає до поточного року, досягнувши в 2017 році понад 2 млрд доларів, незважаючи на 25% митний збір. У січні 2019 року компанія Tesla відкрила в Шанхаї масштабний завод, який вироблятиме більш доступний асортимент своїх електромобілів для ринку Китаю, а запуск проекту планувався до кінця 2020 року.

У червні 2020 року уже компанія Toyota оголосила про партнерство з п'ятьма китайськими компаніями, включаючи Beijing Automobile Group Co. та China FAW Corp., з метою розробки паливних елементів для комерційних автомобілів, прагнучи глибше проникнути в Китай і на ринок альтернативного джерела енергії.

Основним конкурентом усе, ще є компанія Tesla. Незважаючи на те, що зростання Tesla було добре задокументовано, також незрозуміло, як довго компанія може утримувати лідируючі позиції електромобілів на ринку Північної Америки.

Оскільки автовиробники подвоюють свої сили на ринку електромобілів, використовуючи їх як свої майбутні фундаменти, багато добре капіталізованих конкурентів вступають у сутичку з серйозними та амбіційними планами зробити переворот на ринку.

З основних конкурентів Volkswagen здається найбільш вагомим у глобальному переході до електромобілів, і компанія очікує мати 50 повністю електричних моделей до 2025 року, одночасно інвестуючи 40 мільярдів доларів в нові електромобілі.

Проте уже починаючи з 2019 року продажі авто дещо знизилась, однією з головних причин зниження продажів автомобілів у Китаї в 2019 році було те, що з'явилося безліч відповідних альтернатив. Китайські покупці автомобілів стали все більш ціннісними і відкритими для альтернатив щодо придбання нових автомобілів. Більше того, молоде покоління китайців дедалі більш чутливо ставиться до екологічних проблем і, зазвичай, розглядає більш екологічні варіанти.

Останніми роками в Китаї набирають популярності додатки для оренди автомобілів. На кінець 2018 року в Китаї було більше 100 платформ для оренди автомобілів, а загальна кількість користувачів додатків перевищила 330 мільйонів.

Цей успіх програм для спільного використання автомобілів, таких як Didi Chuxing, або програм для спільного використання велосипедів, таких як Mobik, вплинув на кількість продаж нових авто.

Також на ринок вплинула мода на електромобілі. Електричні або гібридні автомобілі були дуже успішними в останні роки в Китаї, зокрема, завдяки підтримці китайського уряду, а також тому, що покупка електромобіля дозволяє уникнути витрат на придбання номерного знаку, що дозволяє істотно заощаджувати.

З 2018 року продажі нових електричних автомобілів у Китаї постійно зростали, досягнувши 1,77 мільйона проданих одиниць в 2019 році (рис. 7).

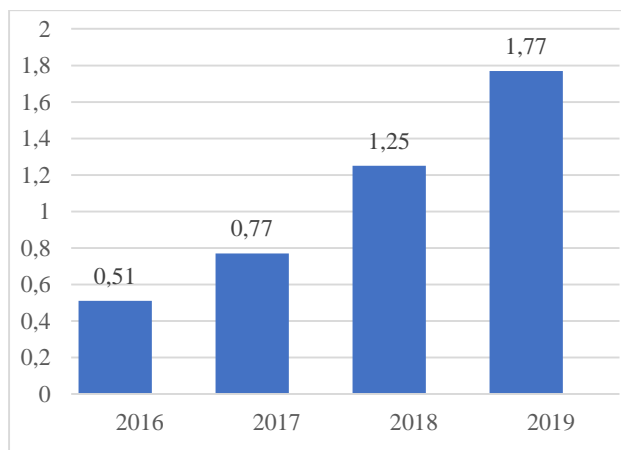


Рис. 7. Кількість нових електроавтомобілів в Китаї впродовж 2016-2019 рр. у (млн.) [3]

40% продажів електромобілів у Китаї у 2018 році припало на 6 великих китайських міст, таких як Пекін, Шанхай, Шеньчжень, Тяньцзінь, Ханчжоу та Гуанчжоу через усвідомлення проблем забруднення повітря властиві автомобілям з ДВС та обмеженням бензинових автомобілів, які запроваджені в цих містах.

Також досить незвичайним в ринку Китаю стали підключені транспортні засоби (рис. 8). Підключений автомобіль – це транспортний засіб, підключений до Інтернету через свою систему зв'язку. Це дозволяє водієві підключити свій смартфон до

машини, а також саму машину підключити до навколишніх автомобілів та інфраструктури. Оскільки Китай є державою, зорієнтованою на мобільні пристрої, мобільна комерція представляє чверть загального роздрібного ринку країни (1,5 трлн. дол. США в продажах у 2019 році), нормально знаходити цю вимогу в тенденціях автомобілів 2020 року в Китаї. Таким чином, очікується, що глобальний ринок підключених автомобілів у Китаї зросте на 270% до 2022 року. Згідно з дослідженням Kantar TNS 2017 року, 79% респондентів з Китаю планують придбати підключений автомобіль у майбутньому, порівняно з 50% для американців та європейців[11].

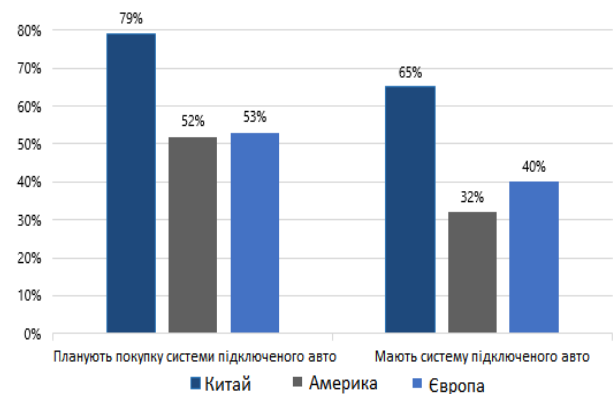


Рис. 8. Частка підключених до інтернету автомобілів [10]

На думку Джека Ма, голови Alibaba, немає сумнівів у тому, що майбутнє автомобілів у Китаї має високі можливості зв'язку: «Сьогодні 80% функцій вашого смартфона не стосуються телефонних дзвінків або розмов. Я вірю, що в майбутньому автомобіль буде мати 80% своїх функцій, не пов'язаних лише з транспортуванням» [12].

Однак китайським споживачам дедалі важче догодити з точки зору послуг зв'язку; вони шукають інноваційні автомобільні послуги і навіть готові платити за передплату за вміст. Саме тому автовиробники та технічні гіганти всі спрямовані на нові технологічних горизонти. У цьому контексті покажемо прикладом є партнерство між BMW та Alibaba: розумний помічник Alibaba Group, Tmall Genie, випустив на вибір окремі автомобілі від BMW Group. Tmall Genie повністю інтегрований у транспортні засоби BMW, пропонуючи водіям кілька можливостей для розваг та

покупок в автомобілі. Водії зможуть використовувати Tmall Genie для покупки в Інтернеті, перегляду фільмів, прослуховування музики, перевірки погоди **або** призначення зустрічей у BMW.

Також виробники автомобілів у Китаї все більше інвестують у виставкові зали найбільших міст, щоб справити враження на споживачів: магазини – це вже не просто місця для покупки автомобілів, а розкішні простори задля отримання справжнього досвіду водіння.

У 2018 році NIO інвестував 80 млн. юанів (11,7 млн. дол. США) в магазин у знаковій Шанхайській вежі та сплатив понад 100 млн. юанів щорічної орендної плати. Бренд також платить річну оренду в розмірі близько 80 млн. юанів за магазин у пекінському торговому центрі Oriental Plaza [13].

Автомобільна промисловість вважається однією з головних опор китайської економіки. Не дивно, що, враховуючи його стратегічне значення, уряд продовжує регулювати та контролювати його різними способами.

Китайський уряд розпочав допомогу проектам з розвитку електромобілів у 1992 році. У той час була започаткована політика щодо вирішення проблеми споживання нафти Міністерство науки і технологій MOST.

Система спільних підприємств була покликана, зокрема, заохочувати обмін знаннями та вдосконалювати зусилля Китаю щодо інновацій у власній галузі виробництва. Але цього насправді не сталося. Сьогодні Китай значною мірою покладається на розроблені закордоном автомобільні технології. А коли справа стосується справді передових інновацій, іноземні компанії можуть віддати перевагу відступу від китайського ринку, якщо альтернатива означає передачу своїх важливих нових розробок місцевим діловим партнерам.

Після масового падіння продажів автомобілів протягом першого триместру 2019 року Китай вирішив відновити галузь, на яку припадає 10% ВВП. Більшість заводів з виробництва автомобілів та запчастин зараз перезапущені, принаймні за межами провінції Хубей, і уряд оголосив про стимули, щоб

переконатися, що виробництво перейде в експорт.

Після цього Європа стала основним напрямком китайського експорту електромобілів, вона має найсучаснішу інфраструктуру зарядки. Китайські виробники електромобілів використовують Норвегію як плацдарм до Європи, оскільки впровадження електромобілів є найбільш просунутим там. 80% нових автомобілів – це електромобілі, проте кількість електроавто, що необхідні для цієї країни є досить низьким в порівнянні з найбільшими споживачами електроавтомобілів планети (рис. 10). Також в Норвегії існують різні пільги та субсидії для стимулювання попиту та пропозиції, включаючи відсутність податків на імпорт електромобілів.

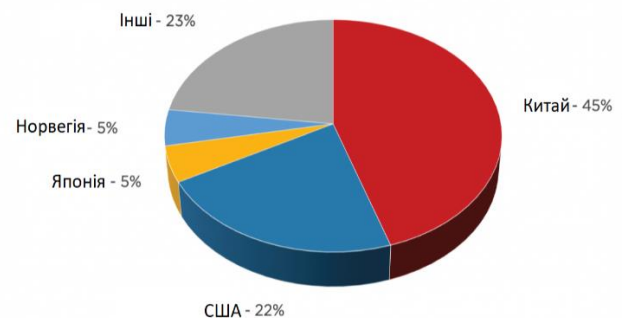


Рис. 10. Країни-імпортери електроавто станом на 2020 р. [14]

Політика також має величезне значення. Уряд Китаю поділяє думку європейських виробників електромобілів щодо необхідності проникнення на розвинені ринки для престижу та брендингу. Крім того, хоча європейські уряди все більше стурбовані економічним піднесенням Китаю, вони залишаються більш прихильними для китайських компаній, ніж Американських. Європа продовжує залишатися привабливим місцем для інвестицій для китайських компаній.

Китайські автовиробники створили в Європі науково-дослідні та дизайнерські центри, щоб полегшити вихід продукції на європейські ринки. Це дозволяє їм підготуватися до європейських норм та адаптувати програмне забезпечення та дизайнерські рішення для європейських клієнтів. Ці науково-дослідні центри також працюють як зворотний зв'язок з Китаєм і можуть впливати на дизайнерські рішення



для автомобілів для внутрішнього ринку, та переймати закони. Також Китай добре відомий тим, що обмежує доступ до номерних знаків через аукціони або лотереї, особливо у великих містах. Для того, щоб активізувати продаж автомобілів, багато місцевих урядів зараз випускають велику кількість знаків для авто. Наприклад, Пекін випустив 100 000 додаткових номерних знаків.

Однак вони будуть доступні лише для електрифікованих автомобілів, що посилить поштовх країни до автомобілів з низьким рівнем викидів.

Раніше Китай долав світові кризи, інвестуючи трильйони доларів в інфраструктурні проекти, створення кредитів та позику. Цей та уповільнений 2019 рік залишив економіку країни неміцною та з великою заборгованістю.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Очікується, що китайські споживачі відіграватимуть дедалі більшу роль у розвитку економіки, оскільки ринок Китаю перебалансується від експорту до моделі внутрішнього споживання. Оскільки зростання продажів нових пасажирських автомобілів порівняно з минулими роками сповільнюється, Китай все ще залишається найбільшим у світі виробником та споживачем автомобілів. У

середньостроковій перспективі він перевершить європейський та американський ринки за прогнозованим високим однозначним зростанням.

Розширення виробничих потужностей продовжується нестримною швидкістю, і, коли надмірна потужність вже проявляється, виробники, яким загрожує більшість, посилять конкурентний тиск у галузі, виходячи на нові сегменти з низькими цінами на стратегію проникнення на ринок.

З іншого боку, вторинний ринок все ще перебуває на ранній стадії розвитку та надає безліч можливостей виробникам комплектуючих та постачальникам послуг, які здатні розробити та впровадити правильні стратегії, щоб скористатися значним зростаючим попитом на ринку після старіння існуючої бази легкових автомобілів.

Оскільки автомобільний ринок Китаю вступає в наступну стадію розвитку, очікуються як проблеми, так і можливості. Компанії, які розробляють правильні стратегії та непередбачені плани, забезпечать постійний успіх на цьому динамічному ринку.

Наразі іноземні інвестори оптимістично дивляться на майбутнє китайської автопромисловості. Проте, незважаючи на позитивну динаміку ринку автомобілебудування Китаю, він усе більше впливає на усю світову економіку, що дозволяє йому частково змінювати тенденції усєї автомобільної галузі.

## Література

1. Китайська цивілізація традиції та сучасність, 2020. URL: <https://cutt.ly/eOhG47V>
2. Statistica.com. URL: <https://cutt.ly/bLkqXzN>.
3. Дослідження ринку автомобілебудівної промисловості Китаю. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/10.pdf>
4. Global EV Outlook 2020. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2020>
5. The Gerschenkronian strategy. URL: [http://www.ehes.org/EHES\\_82.pdf](http://www.ehes.org/EHES_82.pdf)
6. Кларк, Кім Б. URL: <https://cutt.ly/fLkqnbG>
7. CATL & BYD rise to join world's Top 3 battery makers. URL: <https://www.electrive.com/2018/06/06/catl-byd-rise-in-rank-to-join-worlds-top-3-battery-makers/>
8. BYD company. URL: <https://en.byd.com/news/90121-units-byd-new-energy-passenger-vehicles-soaring-252-7-yoy-in-november/>
9. China's auto market. URL: <https://www.basf.com/cn/zh/media/BASF-Information/Resources-environment-climate/Challenges-and-opportunities-for-China-automotive-market.html>
10. The Emergence of the Chinese Automobile Sector. URL: <https://www.rba.gov.au/publications/bulletin/2011/mar/pdf/bu-0311-4.pdf>
11. Kantar. URL: [https://www.kantar.com/locations/china#\\_="](https://www.kantar.com/locations/china#_=)
12. NIO. URL: <https://www.nio.com/>
13. Market Analysis Report. URL: [http://www.export.gov.il/uploadfiles/03\\_2012/chinasautomotiveindustry.pdf](http://www.export.gov.il/uploadfiles/03_2012/chinasautomotiveindustry.pdf)

## References

1. Chinese civilization, tradition and modernity (2020). URL: <https://cutt.ly/eOhG47V>
2. Statistica.com (2022). URL: <https://cutt.ly/bLkqXzN>.
3. China's automotive market research (2022). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/10.pdf>
4. Global EV Outlook 2020. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2020>
5. The Gerschenkronian strategy. URL: [http://www.ehes.org/EHES\\_82.pdf](http://www.ehes.org/EHES_82.pdf)
6. Clark, Kim B. URL: <https://cutt.ly/fLkqnbG>
7. CATL & BYD rise to join world's Top 3 battery makers. URL: <https://www.electrive.com/2018/06/06/catl-byd-rise-in-rank-to-join-worlds-top-3-battery-makers/>
8. BYD company. URL: <https://en.byd.com/news/90121-units-byd-new-energy-passenger-vehicles-soaring-252-7-yoy-in-november/>
9. China's auto market. URL: <https://www.basf.com/cn/zh/media/BASF-Information/Resources-environment-climate/Challenges-and-opportunities-for-China-automotive-market.html>
10. The Emergence of the Chinese Automobile Sector. URL: <https://www.rba.gov.au/publications/bulletin/2011/mar/pdf/bu-0311-4.pdf>
11. Kantar. URL: [https://www.kantar.com/locations/china#\\_="](https://www.kantar.com/locations/china#_=)
12. NIO. URL: <https://www.nio.com/>
13. Market Analysis Report. URL: [http://www.export.gov.il/uploadfiles/03\\_2012/chinasautomotiveindustry.pdf](http://www.export.gov.il/uploadfiles/03_2012/chinasautomotiveindustry.pdf)

## Abstract

**KOZIUK Viktor, KISHKO Nazarii. Transformation of China's automotive building sector**

*China's automotive industry is recovering rapidly in 2022 and is directly affecting the economies of many countries, and the electric car market is competing with the world's largest car companies and is the most promising for investment. Cars have revolutionized the concept of mobility, making it easier for goods and people to move around geographical regions than ever before. Over the decades, developed countries have witnessed how increased vehicle ownership and improved transport infrastructure have led to countering urbanization - the migration of people, businesses and industry from cities to the recently underdeveloped suburbs. This trend is spreading to emerging economies. There is one car for every five people worldwide; in the US there is one car for 1.25 citizens. However, in China, despite the 300 million cars per 1,000 people, there are only 173 cars. But, in 2009, the Chinese car market became the largest in the world, surpassing the US market in both sales and production. The automotive industry has provided 5% of the country's annual GDP annually since 2002, and accounted for 7.4% of GDP in 2010. Cars can improve the quality of life by increasing mobility, comfort and safety.*

*For the Chinese society, the automotive industry has always been an attractive topic. On the one hand, this industry has long remained outside the system of state planning. Due to the emphasis on industrial capital goods rather than consumer goods, the passenger vehicle sector (including car manufacturing) has not been a key industry for decades, which is a typical Gerschenkron strategy of industrialization. It was only after China's "automotive policy of 1994" that car production was recognized as a national industry, along with the entire automotive sector. This, in turn, has led not only to an increase in the number of car factories, but also to a deterioration of the air in the country. This, of course, had an additional negative impact on people's lives, forcing them to leave the city to live in cleaner areas.*

**Keywords:** *Chinese automobile industry, environmentalism, macroeconomic impact, gerschenkron strategy, car policy*

Стаття надійшла до редакції 28.04.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Козюк В. В., Кішко Н. І. Трансформація автомобілебудівного сектору Китаю. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 29-38.

Koziuk V., Kishko N. (2022) Transformation of China's automotive building sector. *Innovation and sustainability*, № 2, pp. 29-38.

УДК 338.3

**КРАВЧИК Юрій Васильович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>  
e-mail: yurii\_kravchuk@khmnu.edu.ua

**ШЕВЧЕНКО Дмитро Валерійович**

здобувач

Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-9087-1640>  
e-mail: flamingo2071@gmail.com

## **СОЦІАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ТА ВИСНОВКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ**

*У дослідженні розкрито актуальність проблеми аналізування соціального середовища країни в контексті відстеження його впливу на різні аспекти формування та реалізації людського капіталу. Проаналізовано показники зайнятості та доходів населення України. Виявлено негативні передумови формування людського капіталу, пов'язані з проблемами функціонування ринку праці та зайнятості населення. Надано характеристику показників соціального забезпечення в Україні. Ідентифіковано зростання видатків держави на соціальну допомогу, розвиток соціальної інфраструктури, що неоднозначно позначається на зміцненні людського капіталу держави. Здійснено аналіз параметрів соціальної напруги в Україні. Встановлено, що проблемними аспектами (у контексті людського капіталу) тут слугують високі рівні безробіття, злочинності, захворюваності населення. Проаналізовано показники забезпеченості населення України соціальною інфраструктурою. Показано, що її питомі показники погіршуються і це негативний чинник в контексті збереження людського капіталу країни. Зроблено висновки відносно негативних передумов впливу стану соціальної сфери на формування, а також інструментів державної політики покращення людського капіталу в Україні.*

**Ключові слова:** людський капітал; чинники формування; соціальне середовище; соціальні аспекти людського капіталу; державна соціально-гуманітарна політика

JEL classification: D60, J41, J68

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.39.48>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Якщо в минулому столітті ключовим цільовим орієнтиром державної політики було забезпечення економічного зростання держави, то надалі акценти почали суттєво змінюватися і прийшло розуміння значно кращої перспективи у вигляді сталого розвитку, в основі якого – економіка (однак ресурсноєфективна та безпечна для навколишнього середовища, умов проживання і розвитку людини), соціальна сфера та екологія. За рахунок цього у сучасних прогресивних методиках моніторингу та аналізування економічного

розвитку обов'язкового закладаються й соціальні параметри та індикатори, які все більше мають навіть вищу питому вагу значимості. В сучасних дослідженнях все більше ведуть мову не тільки про соціальні параметри зростання, а йдуть далі характеризуючи сумісний вплив процесів соціального та економічного розвитку на розвиток людського капіталу держави та й нації на загал.

Така актуальність не випадкова. Практично аксіомою на сьогодні став висновок про те, що утвердження «нової економіки», яка базується на знаннях та інноваціях, використанні інформаційно-комунікаційних технологій, націлює на усвідомлення того, що пошук оптимальних

шляхів довгострокового розвитку країни потрібно здійснювати у площині визнання теорії людського капіталу та реального запровадження її провідних положень у практику подальших ринкових перетворень, зокрема ідей та переконань щодо інвестування в системний розвиток людського капіталу. Відтак, одним з найважливіших складників утвердження нової якості економічного зростання та соціальної стабілізації, зокрема що характерно для сучасної України, є проактивна державна політика комплексного посилення людського капіталу. Вона формується й реалізується з урахуванням параметрів й умов, які для цього мають бути створеними, однак закономірно, що ключовими з-поміж них є характеристики соціального середовища проживання людини.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження людського капіталу актуалізувалися наприкінці минулого століття та на початку нинішнього. Якщо у ХХ ст. робився акцент на тому, що формування людського капіталу, в основі якого інтелект, здоров'я, знання, якісна та ефективна праця, висока якість життя, ключова передумова подальшого економічного зростання держави, то на нині все більше акцентується на тому, що без людського капіталу неможливо формувати базисні конкурентні переваги національної економіки, які ґрунтуються на знаннях, сучасних технологіях, високотехнологічних інноваціях, інформаційно-комунікаційних та комп'ютерних технологіях. Ці та інші аспекти актуальності формування та реалізації інтелектуального капіталу нації комплексно досліджені в публікаціях О. Грішнєвої [6, с.8-14], О. Риковської [9, с.40-45], Т. Фонарьової [10] та інших науковців.

Людський капітал є категорією достатньо складною і комплексною, що визначається цілим каскадом чинників і умов, причому як на вході в цю систему, так і на її виході. Відтак, розумінню напрямів, засобів та інструментарію державної політики управління людським капіталом держави передують глибокий аналіз, по-перше, взагалі поняття і структури людського капіталу; по-друге, його системних характеристик,

чинників формування і реалізації; по-третє, ролі в соціально-економічних системах регіону, держави. Ці та інші аспекти стали предметом наукового дискурсу в публікаціях О. Амоші, В. Антонюка, Л. Мельцера [1, с.24-32], Н. Верхоглядової [5, с.81-83], С. Семіва, Я. Березівського, І. Бараняка, О. Мульської, У. Іванюк [13, с.160-181] та інших дослідників.

Зв'язки людського капіталу та соціального середовища відомі давно. Власне, соціальна політика держави в значній мірі відповідальна за збереження здоров'я населення, забезпечення його освіченості, створення умов для належного проживання і розвитку особистості. Однак, в сучасних дослідженнях ці взаємозв'язки віднаходять нових барв, оскільки, як це вже доведено, вони не прямі, не лінійні. Тут важливо враховувати цілий комплекс інколи достатньо далеко похідних умов, а також будувати теоретико-методичні та емпірико-методологічні системи, де б враховувалися всі аспекти соціального середовища і його впливу на формування людського капіталу країни, її територій. Перші кроки в цьому керунку зроблені в дослідженнях таких науковців, як Т. Васильців, І. Слуцька [3, с.198-203], М. Куницька-Іляш, Р. Лупак [11, с.50-58] та інші.

Результати цих наукових пошуків мають і вагоме прикладне значення, оскільки лягають в основу обґрунтування управлінських рішень в частині державної політики регулювання соціального середовища у контексті позитивного впливу його чинників та умов на формування і надалі ефективну реалізацію людського капіталу суспільства. Вельми ґрунтовні аргументи та механізми таких практик вже зараз знаходимо в наукових дискурсах Н. Бенька [2, с.96-104], О. Рудковського [3, с.4-8], Я. Качмарика [7, с.105-110], Н. Марущак [8, с.64-70] та інших науковців.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Попри достатньо комплексно досліджені аспекти сутнісних характеристик, структури, умов та чинників формування, інструментів та засобів ефективного використання

людського капіталу держави, все ще в недостатній мірі проаналізовані та методико-теоретично опрацьовані взаємозв'язки і взаємовпливи соціального середовища та людського капіталу. Крім того, ситуація, яка динамічна й швидкозмінна, потребує постійного відстеження змін у соціальному середовищі країни та їх впливу на людський капітал. Результати таких досліджень корисні в частині своєчасного обґрунтування державницьких рішень відносно коригування соціального середовища розвитку суспільства заради його позитивного впливу на людський капітал – головний чинник економічного зростання у XXI столітті.

#### 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є проведення аналізу соціального середовища розвитку України з метою ідентифікації його впливу на параметри формування та реалізації людського капіталу задля обґрунтування висновків для державної політики у частині ефективізації заходів з його розвитку.

#### 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Людський капітал – потужний чинник розвитку країни. Високий рівень його формування є свідченням збалансованого розвитку, як соціального (хороше здоров'я нації, належний рівень освіченості громадян, мистецький і культурний розвиток тощо), економічного (висока якість робочої сили і продуктивність праці), науково-технічного (розвинений інтелект та спроможність населення здійснювати наукову, інноваційну, інноваційно-технологічну діяльність, створювати винаходи та реєструвати об'єкти інтелектуальної власності), так і духовного, інших компонент зростання. Позаяк, населення має мати ресурс, достатній для інвестування у власне здоров'я та розвиток. В значній мірі він залежить від стабільності сфери доходів та зайнятості населення.

Як можна констатувати з даних, наведених у табл. 1, ситуація у цій складовій соціального середовища України не надто стабільна.

Таблиця 1

Показники зайнятості та доходів в Україні у 2012-2019 рр.

Показники	Роки								2019/ 2012, %	2019/ 2018, %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Рівень зайнятості населення у віці 15-70 років, у % до всього населення відповідного віку	59,60	60,20	56,60	56,70	56,30	56,10	57,10	58,20	-1,40	1,10
Рівень неформально зайнятого населення, у % до зайнятого населення	22,90	23,60	25,10	26,20	24,30	22,90	21,60	22,50	-0,40	0,90
Середньомісячна номінальна заробітна плата, у середньому на одного штатного працівника, євро	286,71	294,95	227,79	144,64	153,42	241,58	294,35	359,52	125,39	122,14
Найвищий дохід населення, у розрахунку на одну особу, євро	2376,5	2401,3	1753,0	1096,5	1097,6	1607,4	1940,4	2312,6	97,31	119,18
Індекс споживчих цін, % до попереднього року	99,80	100,50	124,90	143,30	112,40	113,70	109,80	104,10	4,30	-5,70
Частка сукупних витрат домогосподарства на продукти харчування, у розрахунку на одне домогосподарство за місяць, %	50,10	50,10	51,90	53,10	49,80	47,90	47,70	46,60	-3,50	-1,10
Децильний коефіцієнт диференціації загальних доходів населення	2,90	2,90	2,80	2,80	2,80	3,00	3,30	3,50	120,69	106,06

Так, рівень зайнятості населення хоча порівняно з економічно розвиненими державами належний, однак недостатній як для економіки, що розвивається. До прикладу, якщо у 2013 р. 60,2 % працездатного населення (у віці 15-70 рр.) було зайнятим, то

до 2019 р. показник знизився до позначки 58,2 %. За 2012-2019 рр. відповідний показник знизився на 1,4 в. п.

На загал за 2012-2019 рр. рівень зайнятості населення коливався у діапазоні 58-60 %, що очевидно недостатньо для такої

країни, як Україна. З іншого боку, така ситуація може бути обумовлена труднощами внутрішнього ринку праці, відсутністю достатньої кількості конкурентоспроможних робочих місць, високим рівнем зовнішньої трудової міграції. Водночас, така ситуація негативно позначається на формуванні людського капіталу країни, адже її кращий сценарій розвитку характеризується високим рівнем трудової стабільності, якісними робочими місцями, гідною оплатою праці та наявністю мотивації до подальшого професійно-трудового і кар'єрного зростання населення.

Інша причина недостатньої зайнятості криється у високому рівні неформально зайнятого населення. Звернімо увагу, що цей показник у 2019 р. становив 22,5 %, тобто майже чверть зайнятого населення країни працювала неофіційно і значення цього показника впродовж 2012-2019 рр. майже не змінювалося (у кращу сторону). Це критично негативно, призводить до незахищеності громадян в системі соціально-трудових відносин, проблем з їх подальшим пенсійним забезпеченням, а держава недоотримує значний ресурс у вигляді податкових поступлень, які могли б надалі скеровуватися в тому числі й на програми соціальної стабілізації, розвитку людського капіталу країни.

Однак, проблема невисокої зайнятості доповнюється ще й низьким рівнем оплати праці. На 2019 р. у перерахунку на євро середньомісячна номінальна заробітна плата в Україні становила лише біля 360 євро. Показник хоча й збільшився до 2012 р. на понад 25 %, але залишався значно нижчим, ніж у практично всіх країнах Європейського Союзу. До того ж з врахуванням тенденцій до стрімкого зростання вартості енергоносіїв та інфляції, такого розміру оплати праці достатньо лише для покриття поточних витрат. Відтак, населення не має можливостей аби в повній мірі фінансувати інвестиційні витрати, витрати на навчання, оздоровлення, здійснювати заощадження. Іншими словами, ситуація не стабільна, що не сприяє покращенню ресурсних можливостей населення в частині фінансування витрат з покращення людського капіталу.

Дещо кращою є ситуація з показником наявного доходу населення. Так, у 2019 р.

показник в розрахунку на одиницю населення становив 2312,6 євро та збільшився до 2018 р. на 19,2 %, що позитивно. Проте, тут також все не однозначно, адже наявний дохід населення за 2012-2019 рр. перебуває приблизно на однаковому рівні і не зростає, а у 2019 р. до 2012 р. навіть знизився на 2,7 %. І все це відбувається на тлі практично щорічного зростання споживчих цін. Так, лише за даними офіційної статистики приріст інфляції став характерним для всіх років періоду 2013-2019 рр., причому у 2014 р. – 24,9 %, у 2015 р. – 43,3 %. І це в той час, коли експерти зазначають, що реальні інфляційні процеси в країні перевищують дані офіційної статистики у близько 1,5-2,0 рази.

Зростання інфляційних процесів особливо негативний тренд на тлі критично високого рівня витрат населення безпосередньо на продукти харчування, а, відповідно, залежності населення від товарів першої необхідності. Це підтверджується даними, що 46-50 % сукупних витрат домогосподарств припадає саме на продукти харчування. Показник у 2019 р. хоча й знизився відносно його значення у 2012 р. на 3,5 в. п., все рівно залишався високим – 46,6 %. Відтак, населення все ще залежне від першого необхідного, а, відтак, не має достатнього ресурсу для повноцінних витрат на власний саморозвиток, навчання впродовж життя, програми підвищення кваліфікації, професійного зростання і т. п.

З іншого боку, окрема частина населення все ж має значно кращі можливості. Свідченням цього є високий та наявність тенденції до подальшого зростання децильного коефіцієнта диференціації загальних доходів населення. Якщо у 2012 р. показник становив 2,9, то до 2019 р. збільшився до 3,5.

У таких умовах функція держави в значній мірі зводиться до бюджетних витрат на соціальну стабілізацію, що й підтверджують дані, наведені у табл. 2.

Так, після кризових 2014-2015 рр. для України характерною стала ситуація з стрімким збільшенням обсягів соціального забезпечення. Зокрема, збільшилися видатки на соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям, на сфери освіти, охорони здоров'я, на соціальний захист та соціальне забезпечення. У 2019 р. відповідні показники в розрахунку

на одну особу населення становили 97,7, 153,8, 62,3, 71,6 євро відповідно. Значення цих показників вважаються достатньо високими і, з одного боку, позитивно, що держава гарантує громадянам соціальну

підтримку й допомогу, але, з іншого, – це лягає тяжким тягарем на державний і місцеві бюджети, що також обмежує можливості держави з фінансування програм і проєктів соціального розвитку країни.

Таблиця 2

## Показники державної соціальної підтримки населення в Україні у 2012-2019 рр.

Показники	Роки								2019/ 2012, %	2019/ 2018, %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Середній розмір державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям, євро	141,89	160,38	122,32	85,98	78,59	85,06	86,96	97,67	68,84	112,32
Видатки з державного бюджету на сферу освіти, у розрахунку на одну особу, євро	146,12	148,98	100,92	77,97	75,26	102,2	121,96	153,78	105,24	126,09
Видатки з державного бюджету на сферу охорону здоров'я, у розрахунку на одну особу, євро	97,13	100,52	67,92	47,83	43,44	56,83	61,1	62,31	64,15	101,98
Видатки з державного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення, у розрахунку на одну особу, євро	99,67	113,59	81,24	56,71	71,98	93,79	95,34	71,57	71,81	75,07
Середній розмір пільг і субсидій (безготівкові) на оплату житлово-комунальних послуг, електроенергії, палива, у розрахунку на одне домогосподарство, тис. євро	2,42	1,69	1,16	2,81	10,36	12,79	8,63	2,93	121,07	33,95

Але в той же час, ведемо мову про наявність в Україні тенденції до скорочення обсягів середнього розміру пільг і субсидій на оплату послуг ЖКГ, електроенергії та палива. Так, у 2019 р. цей показник в розрахунку на одне домогосподарство склав лише 2,93 тис. євро та, наприклад, до 2017 р. значення показника знизилося у 4,4 рази.

На жаль, для нашої країни характерною є також ситуація високого рівня соціальної напруженості. В таких умовах більша частина зусиль населення спрямовується на виживання, тоді як розвиток людського капіталу відбувається в середовищі, коли існує стабільність, причому у всіх сферах – особистій, сімейній, трудовій та громадській. Так, високим залишається рівень офіційного безробіття населення – 8,2 % на 2019 р. та до 2012 р. показник підвищився на 0,7 в. п. (табл. 3). Зростає також в Україні і злочинність. У 2019 р. кількість виявлених злочинів у розрахунку на 1 тис. населення склала 10,6 од., що було на 15,9 % більше, ніж у 2012 р.

На жаль, не покращується у нашій країні ситуація зі забезпеченістю вітчизняного населення житлом. Якщо на початок аналізованого періоду у розрахунку на одну особу населення припадало 24,17 кв. м

житлової площі, то на 2019 р. відповідний показник не тільки не змінився у кращий бік, а, навпаки, – знизився на 0,46 % (до 24,06 кв. м).

Враховуючи, що нормативно-мінімальне значення цього показника не має опуститися нижче рівня 20,0 кв. м, робимо висновок, що вітчизняне населення забезпечене житлом лише в незначній мірі краще, а ніж це передбачено соціальними стандартами. Вочевидь, це передумова, яка не сприятлива у контексті якісного нарощення людського капіталу країни.

Звернімо увагу на те, що в Україні покращується ситуація відносно скорочення частки населення, яка має середньомісячні доходи нижчі за фактичний прожитковий мінімум. Коли у 2015 р. таких було понад 50,0 %, то значення показника у 2019 р. знизилося до позначки 29,9 %. Проте, навіть таке значення показника залишалось достатньо високим, що є свідченням того, що практично кожен третій живе за межею прожиткового мінімуму.

Зростає захворюваність населення країни. Так, кількість вперше зареєстрованих випадків захворювань у розрахунку на 1 тис. населення у 2019 р. склала 713,5 осіб і це при тому, що у 2012 р. таких було 686,2 особи, що

було на близько 4,0 % менше. Високий рівень захворюваності є одним з головних чинників нижчої тривалості життя в Україні в

порівнянні з країнами Європейського Союзу. Для України середнє значення цього показника зафіксувалося на рівні 71-72 роки.

Таблиця 3

## Показники соціальної напруги в Україні у 2012-2019 рр.

Показники	Роки								2019/ 2012, %	2019/ 2018, %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Рівень безробіття усього населення у віці 15-70 років, % населення відповідного віку	7,5	7,2	9,3	9,1	9,3	9,5	8,8	8,2	0,70	-0,60
Кількість виявлених злочинів, у розрахунку на 1 тис. населення, од.	9,1	11,8	11,8	13,05	13,85	12,3	11,5	10,55	115,93	91,74
Забезпеченість населення житлом, у розрахунку на одну особу, м <sup>2</sup>	24,17	24,28	22,47	22,73	22,92	23,18	23,5	24,06	99,54	102,38
Чисельність населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими фактичного прожиткового мінімуму, у % до загальної чисельності населення	14,1	11,1	16,7	51,9	51,1	49	38,6	29,9	212,06	77,46
Захворюваність населення, кількість уперше зареєстрованих випадків захворювань на 1 тис. населення	686,19	684,73	627,59	627,75	643,75	628,95	645,12	713,45	103,97	110,59
Середня очікувана тривалість життя при народженні, роки	71,15	71,37	71,37	71,38	71,68	71,98	71,76	72,01	101,21	100,35

Високий рівень соціальної напруги, який об'єктивно слугує негативною передумовою формування та раціонального використання людського капіталу України підсилюється й тим, що населення в недостатній мірі забезпечене об'єктами соціальної інфраструктури (табл. 4). Так, за період 2012-2019 рр. спостерігається тенденція до зменшення чисельності лікарняних ліжок. Цей показник в розрахунку на одну особу населення знизився з 9,35 од. до 7,02 од. (практично на чверть – на біля 25,0 %). І це при тому, що навіть значення показника станом на 2012 р. було недостатнім для належного медичного забезпечення громадян.

Аналогічною є ситуація і з чисельністю місць у будинках-інтернатах для громадян похилого віку та осіб з інвалідністю. Відповідний показник у розрахунку на 100 тис. населення знизився з 134,43 од. у 2012 р. до 117,07 од. у 2019 р., що було майже на 13,0 % менше. Скоротилася й кількість закладів загальної середньої освіти. Показник в розрахунку на 100 тис. осіб у 2012 р. становив 45,5 од. Натомість, надалі щороку лише

зменшувався і у 2019 р. досяг позначки на рівні 36,2 од. Відтак, за 2012-2019 рр. чисельність закладів загальної середньої освіти в розрахунку на 100 тис. населення скоротилася на 20,5 %. Було закрито кожен п'ятий заклад.

Ще активнішою була низхідна динаміка щодо кількості закладів вищої освіти. Цей показник у розрахунку на 100 тис. осіб у 2019 р. склав 1,47 од. І це тоді, коли у 2012 р. він становив 1,9 од. Таким чином, за аналізований період значення цього показника зменшилося на 23,6 %.

Погіршення забезпеченості населення України закладами освіти потрібно однозначно розцінювати як негативне явище, яке призводить до послаблення інтелектуального капіталу країни та нації на загал. Адже порушуються такі базисні аспекти людського капіталу, як інтелект та знання, і негативні наслідки цього стануть відчутними в наступних поколіннях.

Як свідчать дані таблиці, погіршується й житловий фонд країни. Значення показника «житловий фонд у розрахунку на одну особу населення» у 2012 р. становило 25,3 кв. м.



**Показники розвитку окремих об'єктів соціальної інфраструктури  
в Україні у 2012-2019 рр.**

Показники	Роки								2019/ 2012, %	2019/ 2018, %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Кількість лікарняних ліжок, у розрахунку на 1 тис. населення, од	9,35	9,23	7,81	7,76	7,38	7,27	7,13	7,02	75,08	98,46
Кількість місць у будинках-інтернатах для громадян похилого віку та осіб з інвалідністю, у розрахунку на 100 тис. населення, од.	134,43	135,44	118,75	116,89	116,84	116,48	116,44	117,07	87,09	100,54
Кількість закладів загальної середньої освіти, у розрахунку на 100 тис. осіб, од.	45,49	44,73	40,94	40,46	39,51	38,08	36,72	36,15	79,47	98,45
Кількість закладів вищої освіти, у розрахунку на 100 тис. населення, од.	1,9	1,86	1,54	1,54	1,54	1,56	1,54	1,47	77,37	95,45
Житловий фонд, у розрахунку на одну особу, м <sup>2</sup> загальної площ	25,3	25,42	22,47	22,73	22,92	23,18	23,5	24,06	95,10	102,38

Натомість, у 2019 р. значення показника знизилося до рівня 24,06 кв. м. Це було практично на 5,0 % менше.

Відтак, є всі підстави констатувати негативні тенденції до погіршення забезпеченості населення України соціальною інфраструктурою, що негативна передумова у сенсі формування та надалі використання людського капіталу країни.

Виклики та проблеми формування й використання людського капіталу України також обумовлені наступними обставинами: (1) у частині безпеки соціальної сфери, відтворення населення та трудового потенціалу – зростання навантаження на системи охорони здоров'я та соціального захисту населення; ускладненням навчального та освітнього процесів; погіршенням якості та обмеженням доступності до низки послуг соціальної інфраструктури; ускладненням переміщень населення; (2) у сфері безпеки ринку праці та зайнятості населення – вимушеною неповною зайнятістю та безробіттям, втратою доходів працюючих; закриттям підприємств, зменшенням обсягів господарської діяльності та скороченням у зв'язку з цим робочих місць, ускладненням соціально-трудоких відносин між роботодавцями та найманими працівниками; (3) відносно міграційної безпеки – ускладненням переміщень населення в системі зовнішньої трудової міграції, а, відтак, і втратою як доходів, так і інвестицій, зниженням рівня

платоспроможного попиту; подальшим критичним зростанням обсягів зовнішньої трудової міграції населення (за працедефіцитної кон'юнктури на внутрішньому ринку праці), особливо молодого віку, та відтоком мізків, що призводить до вимивання трудового потенціалу (найбільш активної частини людського капіталу) за межі країни.

Ці та інші характеристики, а також висновки для формування й реалізації державної політики покращення людського капіталу в Україні узагальнено на рис. 1.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Соціальне середовище України здебільшого не сприятливе у контексті формування та ефективного використання людського капіталу в Україні. Негативні передумови у цьому сенсі формуються за всіма ключовими складовими соціального середовища – (1) зайнятістю та доходами громадян; (2) соціальним забезпеченням; (3) соціальною напругою; (4) забезпеченістю населення країни соціальною інфраструктурою, а збільшення витрат держави (в розрахунку на одну особу населення) на соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям, сфери освіти та охорони здоров'я, соціальний захист і соціальне забезпечення потрібно трактувати не однозначно.

Позитивні аспекти в контексті формування людського капіталу	Негативні тенденції, що призводять до погіршення людського капіталу
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Високий рівень та зростання витрат держави на соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям, на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення;</li> <li>▪ зниження частки населення з доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму;</li> <li>▪ активізація практик соціальної відповідальності бізнесу;</li> <li>▪ активізація громадських проєктів покращення людського капіталу;</li> <li>▪ поступове зростання тривалості життя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Низький рівень офіційної та високий рівень неформальної зайнятості населення;</li> <li>▪ низький рівень доходів населення та оплати праці;</li> <li>▪ низька купівельна спроможність та високий рівень залежності населення від продуктів першої необхідності;</li> <li>▪ істотна диференціація доходів населення;</li> <li>▪ зменшення пільг і субсидій;</li> <li>▪ високий рівень соціальної напруги в країні;</li> <li>▪ погіршення забезпеченості населення об'єктами соціальної інфраструктури (освіти, медицини, соціального захисту, житла)</li> </ul>
<p>Рекомендації для державної політики</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Зміна парадигми стратегічного планування розвитку людського капіталу у руслі всебічного формування і використання людських ресурсів;</li> <li>▪ нарощення обсягів та підвищення ефективності фінансування людського розвитку (особливо освіти і охорони здоров'я);</li> <li>▪ запровадження стимулів для індивідуальних і приватних інвестицій в людський капітал (освіта, професійні знання, самозайнятість, підприємництво, медичне страхування, зелене довкілля)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розвиток ринку альтернативних форм зайнятості, нових високооплачуваних робочих місць, усунення тіньової зайнятості та оплати праці;</li> <li>▪ удосконалення системи зайнятості та створення конкурентоспроможних робочих місць у базових видах економічної діяльності;</li> <li>▪ покращання умов для пошуків малого і середнього підприємництва;</li> <li>▪ створення системи оперативного моніторингу стану розвитку соціальної сфери та її впливу на формування і використання людського потенціалу країни, регіонів;</li> <li>▪ створення Інтернет-ресурсу узагальнення досвіду розвитку людського капіталу країни</li> </ul>

**Рис. 1. Висновки для державної політики покращення соціального середовища в контексті формування та ефективного реалізації людського капіталу України**

*Джерело: авторська розробка.*

З одного боку, це дійсно покращення фінансово-ресурсної забезпеченості громадян, однак, з іншого, – є свідченням їх низької спроможності відносно самостійного задоволення відповідних соціально-гуманітарних потреб. Відповідно, слід констатувати, що у вітчизняній соціальній сфері накопичився цілий комплекс проблем, які перешкоджають подальшому покращенню людського капіталу в Україні, зокрема в частині скерування зусиль населення на зміцнення інтелекту суспільства, покращення здоров'я нації, накопичення знань і досвіду, забезпечення якісної та ефективної праці, становлення гідної якості життя населення на загал.

Ситуація потребує реалізації проактивної державної політики, спрямованої на удосконалення середовища соціальної сфери у проєкції надання достатніх стимулів і умов для формування та більш ефективного використання людського капіталу країни.

Йдеться в тому числі про такі інструменти регулювання, як зміна парадигми стратегічного планування розвитку людського капіталу у руслі всебічного формування і використання людських ресурсів; нарощення обсягів та підвищення ефективності фінансування людського розвитку (особливо освіти і охорони здоров'я); запровадження стимулів для індивідуальних і приватних інвестицій в людський капітал (освіта, професійні знання, самозайнятість, підприємництво, медичне страхування, зелене довкілля); розвиток ринку альтернативних форм зайнятості, нових високооплачуваних робочих місць, усунення тіньової зайнятості та оплати праці; удосконалення системи зайнятості та створення конкурентоспроможних робочих місць у базових видах економічної діяльності; покращання умов для пошуків малого і середнього підприємництва; створення системи оперативного моніторингу стану

розвитку соціальної сфери та її впливу на формування і використання людського потенціалу країни, регіонів; створення Інтернет-ресурсу узагальнення досвіду розвитку людського капіталу країни.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики

аналізування впливу соціального середовища на формування та реалізацію людського капіталу нації, що особливо важливо в контексті вибудування дієвої політики гарантування національної безпеки України.

### Література

1. Антонюк В. П., Амоша О. І., Мельцер Л. Г. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2011. 308 с.
2. Бенько Н. М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 10. С. 96-104.
3. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. № 5. 2019. С. 4-8.
4. Васильців Т.Г., Слущка І.О. Концептуальний аналіз переваг і недоліків моделей соціальної відповідальності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 22.14. 2012. С.198-203.
5. Верхоглядова Н. І. Роль людського капіталу в процесі формування соціально-орієнтованої ринкової економіки. *Економіка та держава*. 2006. № 11. С. 81-83.
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, КОО, 2001. 254 с.
7. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. [Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем](#). *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105-110.
8. Марущак Н. П. Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку держави та її вплив на людський капітал. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2006. № 5. Т. 2 (84). С. 64-70.
9. Риковська О. В. Людський капітал сільської місцевості: сучасний стан, напрями якісного вдосконалення. *Економіка розвитку*. 2012. № 4 (64). С. 40-45.
10. Фонарьова Т. А. Людський капітал як економічний, культурний і соціальний феномен. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/162.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/162.pdf).
11. Kunitska-Iiash M., Vasylytsiv T., Lupak R. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. № 5 (4), pp. 50-58.
12. Savin, S., Kravchuk, Y., Dzhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>
13. Semiv S., Berezivskiy Y., Baranyak I., Mulska O., Ivaniuk U. (2021). [Priorities and tools of regulation of external migration in the Carpathian region of Ukraine](#). *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 7. Is. 1868-2021-1381, pp. 160-181.

### References

1. Antoniuk, V.P., Amosha, O.I., Meltser, L.H. et al. (2011). Human capital of the regions of Ukraine in the context of innovation development. Donetsk. 308 p.
2. Benko, N.M. (2020). Relationship between human capital structure and investment in human capital. *Biznes-Inform*. no. 10, pp. 96-104.
3. Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L., Rudkovsky, O.V. Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and state*. № 5. 2019. pp. 4-8.
4. Vasylytsiv, T.G., Slutska, I.O. Conceptual analysis of the advantages and disadvantages of corporate social responsibility models. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 22.14. 2012. pp.198-203.
5. Verkhohliadova, N.I. (2006). The role of human capital in the formation of a socially oriented market economy. *Economy and State*. no. 11, pp. 81-83.
6. Hrishnova, O.A. (2001). Human capital: formation in the system of education and training. Kyiv. 254 p.
7. Kachmaryk, Ya. D., Lupak, R. L. (2005). System of decisions of the process of reproduction of labor potential of corporate systems. Accounting and analytical systems of economic entities in Ukraine. Vol. 15 (P. 1). pp. 105-110.
8. Marushchak, N.P. (2006). Strategy of innovation and investment development of the state and its impact on human capital. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. no. 5. Vol. 2 (84), pp. 64-70.

9. Rykovska, O.V. (2012). Human capital of rural areas: current state, areas of quality improvement. *Development economics*. no. 4 (64), pp. 40-45.
10. Fonarova, T.A. (2017). Human capital as an economic, cultural and social phenomenon. *Economy and society*. no. 9. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/162.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/162.pdf).
11. Kunytska-Iliash, M., Vasylytsiv, T., Lupak, R. (2019). Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. № 5 (4), pp. 50-58.
12. Savin, S., Kravchyk, Y., Dzhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>
13. Semiv, S., Berezivskiy, Y., Baranyak, I., Mulska, O., Ivaniuk, U. (2021). Priorities and tools of regulation of external migration in the Carpathian region of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 7. Is. 1868-2021-1381, pp. 160-181.

### Abstract

#### **KRAVCHYK Yurii, SHEVCHENKO Dmytro. Social environment of human capital formation of Ukraine: analysis and conclusions for public policy**

*The purpose of the study is to analyze the social environment of Ukraine in order to identify its impact on the parameters of formation and implementation of human capital to substantiate the conclusions for public policy in terms of effective measures for its development.*

*In the course of the research general scientific and special methods of synthesis and system analysis were used (to substantiate the characteristics of human capital); system analysis and theoretical generalization (to assess the state of formation and use of human capital in Ukraine); statistical analysis (to assess the factors influencing the human capital of the country); logical analysis, strategic management (to substantiate the instruments of state policy to improve the human capital of the state); system and comparative analysis (taking into account the peculiarities of human capital formation in Ukraine).*

*The urgency of the problem of analyzing the social environment of the country in the context of tracking its impact on various aspects of the formation and implementation of human capital.*

*The practical significance of the research results is that the indicators of employment and income of the population of Ukraine are analyzed. Negative preconditions for the formation of human capital related to the problems of the labor market and employment have been identified. The characteristic of indicators of social security in Ukraine is given. The growth of state expenditures on social assistance, the development of social infrastructure, which ambiguously affects the strengthening of human capital of the state. The analysis of parameters of social tension in Ukraine is carried out. It is established that high levels of unemployment, crime, and morbidity are problematic aspects (in the context of human capital). Indicators of provision of the population of Ukraine with social infrastructure are analyzed. It is shown that its specific indicators are deteriorating and this is a negative factor in the context of preserving the country's human capital. Conclusions are made regarding the negative preconditions for the impact of the state of the social sphere on the formation, as well as instruments of state policy to improve human capital in Ukraine.*

*The scientific novelty of the research results is the development of methodological support - SWOT-analysis of advantages and disadvantages, tools for improving human capital in the country.*

**Keywords:** *human capital; formation factors; social environment; social aspects of human capital; state social and humanitarian policy.*

Стаття надійшла до редакції 29.04.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Кравчик Ю., Шевченко Д. Соціальне середовище формування людського капіталу України: аналіз та висновки для державної політики. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 39-48.

Kravchyk Y, Shevchenko D. (2022) Social environment of human capital formation of Ukraine: analysis and conclusions for public policy. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 39-48.

УДК 399.9

**АСАМОАХ-ЧЕРЕМЕХ Джошуа**

аспірант

Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3788-3380>

e-mail: asamoah\_phd@ukr.net

**МАТЮХ Сергій Анатолійович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9899-109X>

e-mail: matuh@khmnu.edu.ua

**ВПЛИВ МАРКЕТИНГУ НА ВИЯВЛЕННЯ ТА ПРОТИДІЮ ЗАГРОЗАМ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

*У статті визначено роль та значення маркетингу й маркетингової складової економічної безпеки підприємства з позиції забезпечення його функціонування за умов трансформації бізнес-середовища, обумовленого широкомасштабним вторгненням росії на територію України. За результатами дослідження визначено сутність та окреслено ступінь деструктивного впливу економічних категорій, що безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства, зокрема: загроза, виклик, ризик, небезпека. Визначено види загроз економічній безпеці підприємства з позицій маркетингу. Обґрунтовано доцільність застосування та поетапне наповнення системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці та визначено основні вимоги до її функціонування. Окреслено групи факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства та проаналізовано їх вплив. Наведено особливості стану та перспективи розвитку легкої промисловості в Україні.*

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства; маркетингова складова економічної безпеки підприємства; види загроз економічній безпеці підприємства, виклики, ризики, система маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці.

JEL classification: M31, M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.49.54>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Руйнація економіки України, обумовлена широкомасштабною військовою агресією росії зобов'язує суб'єктів господарювання до напрацювання основних напрямів забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях функціонування. Своєчасне виявлення загроз, спричинених деструктивними змінами у бізнес-середовищі, яке сьогодні зазнає колосальних змін та адекватне реагування на них, дозволить забезпечити виживання вітчизняній економіці. Саме за таких умов особливої актуальності набувають питання ефективної структуризації економічної безпеки та застосування дієвих підходів, які

враховуватимуть реалії здійснення господарської діяльності. У цьому контексті специфічних рис та значної вагомості набувають маркетингові підходи, які є найбільш чутливими з точки зору оцінювання загроз економічній безпеці підприємства.

**2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Вивчення економічної безпеки підприємства, її структуризації та вплив факторів на неї досить широко досліджується вітчизняними науковцями. У цьому контексті варто відзначити напрацювання Драгун А. О., у праці якої визначено систему чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства [1]. У статті Бушман Т. С.

окреслено вплив зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства [2]. Робота Ганус С. М. визначена особливостям маркетингу як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємств [3]. У науковій праці Янчук Т.В., Статкевич К.О. окреслено основні аспекти вдосконалення технології маркетингового аудиту діяльності підприємства легкої промисловості [4].

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Наявність низки напрацювань з досліджуваної тематики, вказує на актуальність цієї теми, проте, додаткового вивчення потребують питання, які пов'язані із вивченням впливу маркетингу та його підходів на виявлення і протидію загрозам економічній безпеці підприємств легкої промисловості в Україні.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою підготовки статті є вивчення здатності маркетингу сприяти своєчасному виявленню та мінімізації негативних наслідків на економічну безпеку підприємства, спровокованих трансформацією бізнес-середовища його функціонування.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

За умов різючих глобалізаційних змін бізнес-середовища, спричинених повномасштабним вторгненням росії на територію України спостерігається перерозподіл сфер впливу, зміщення економічних та політичних акцентів, трансформація міжнародних зв'язків, а також суттєво актуалізується питання забезпечення належного рівня безпеки як на рівні держави, так і окремого суб'єкта господарювання. Особливо гостро це стосується вітчизняних підприємств, які не адаптувавшись до економічної кризи, обумовленої пандемією поширення Covid - 19 вчергове опинились перед новими викликами, що спричинила російська агресія. Саме за таких умов необхідним є не лише збереження ресурсних

можливостей функціонування підприємств, але й забезпечення передумов для його адаптації до нових умов господарювання за рахунок переосмислення сутності та складових економічної безпеки.

Однією із таких складових є маркетингова, яка через застосування відповідних інструментів здатна підтримувати попит на продукцію, коригувати поведінку суб'єкта господарювання на ринку та, як наслідок, сприяти отриманню певного фінансового результату. Саме за таких умов маркетинг набуває нового функціонального наповнення, яке полягає у виявленні та моніторингу загроз, обумовлених ринковою діяльністю й можливостей для розвитку суб'єкта господарювання в умовах трансформації бізнес-середовища.

Специфікою маркетингової складової економічної безпеки є те, що саме вона в ході здійснення маркетингових досліджень здатна виявити загрози для економічної безпеки підприємства, обумовлені факторами різної етимології.

Так, з точки зору маркетингу, під *загрозами* економічній безпеці підприємства доцільно розуміти сукупність наявних чи потенційних факторів, чинників, які можуть спричинити зниження ефективності маркетингової діяльності суб'єкта господарювання, що безпосередньо вплине на економічну безпеку підприємства в цілому.

У даному випадку, доцільно визначити наступні різновиди загроз економічній безпеці підприємства, що в узагальненому вигляді наведено у табл. 1.

Окрім загроз, в економічній літературі виділяють й інші категорії, що характеризують деструктивний вплив на економічну безпеку підприємства, які із врахуванням маркетингового підходу доцільно трактувати наступним чином:

- *виклик* – це проблема, ситуація, яка вимагає застосування тих чи інших маркетингових інструментів з метою недопущення негативного впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Іншими словами виклик є позаштатною, нехарактерною для звичної діяльності підприємства ситуацією, а тому він не завжди супроводжується небезпекою.

Види загроз економічній безпеці підприємства з позицій маркетингу

Ознака	Види загроз
за об'єктом впливу	для підприємства в цілому; товарної політики; політики розповсюдження; комунікативної політики та ін.
за механізмом впливу	загальна; локальна
за способом впливу на діяльність підприємства	безпосередній вплив; опосередкований вплив
за наслідками впливу	загальний деструктивний вплив на діяльність підприємства; зниження рівня попиту на продукцію; зниження ефективності діяльності каналів розподілу; зменшення частки ринку та ін.
за джерелом виникнення	макро-; мезо - ; мікро-
за здатністю управління ними	керована; некерована
за ймовірністю виявлення	явна; латентна

Джерело: запропоновано автором

- *Ризик* - це потенційна можливість зниження рівня економічної безпеки підприємства, обумовлена неефективністю маркетингової діяльності підприємства. Зважаючи на те, що можливість виникнення небезпеки усвідомлюється, ризик небезпечніший за виклик [5].

- *Небезпека* – це ситуація на ринку, або ж недоліки в елементах маркетингової політики, що за певних обставин здатні негативно вплинути на економічну безпеку підприємства.

Таким чином, на основі наведеного тлумачення економічних категорій, що негативно впливають на економічну безпеку суб'єктів господарювання, доцільно зробити висновок про те, що найбільш деструктивними в цьому аспекті все ж є загрози. А тому, виявлення та мінімізація загроз за сучасних умов набуває особливої пріоритетності.

Застосування маркетингу з метою виявлення та моніторингу загроз економічній безпеці підприємства є відносно новим функціональним навантаженням для цієї сфери, а тому потребує додаткового дослідження й напрацювання відповідної системи моніторингу.

Так, *система маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці*, за

авторським баченням, повинна включати наступні етапи:

1. *Формування критеріїв забезпечення економічної безпеки підприємства* – передбачає визначення ключових аспектів та показників з їх граничними межами оцінювання, що ретранслюють маркетингову складову діяльності суб'єкта господарювання.

2. *Дослідження бізнес-середовища функціонування підприємства*. Метою даного етапу є збір та аналіз інформації щодо ринку функціонування (частка ринку, конкурентні переваги, кількість та якість конкурентів, постачальники, ефективність роботи каналів розподілу, комунікативна взаємодія із споживачами, рівень попиту та потреби).

3. *Діагностика загроз економічній безпеці підприємства з позиції маркетингу* – ґрунтується на розпізнаванні та типізації загроз, а також джерел їх походження.

4. *Напрацювання заходів щодо протидії виявленим загрозам, або ж мінімізації їх негативного впливу на економічну безпеку підприємства*.

5. *Оцінювання ефективності протидії загрозам економічній безпеці суб'єкта господарювання* – визначення доцільності та успішності реалізованих заходів з протидії виявленим загрозам.

Окрім того, варто зазначити, що система маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці повинна бути адаптивною та гнучкою аби вона була здатна враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, а також особливості галузевої приналежності.

Таким чином, очевидним є те, що діяльність підприємств напряму визначається якістю бізнес-середовища, в якому воно функціонує. Так, в класичному розумінні сукупна дія факторів (чинників) зовнішнього та внутрішнього середовища формують економічну безпеку підприємства [1]. На думку Драгун А. О. внутрішні чинники економічної безпеки являють собою низку відокремлених, але взаємопов'язаних показників, що є об'єктом управління на підприємстві. Зовнішні чинники не залежать від управління суб'єктом господарювання. При цьому, кожна група чинників може мати власну підсистему складників, врахування яких дасть змогу досягти відповідного рівня економічної безпеки підприємства [1].

Окрім того, як уже зазначалось, вагомий вплив на економічну безпеку підприємства має його галузева приналежність та її основні тенденції розвитку.

У випадку аналізу легкої промисловості, варто зазначити, що до особливостей цієї галузі слід віднести те, що вона має чітку соціальну спрямованість, тобто є клієнтоцентричною, оскільки, її діяльність спрямована на задоволення первинних потреб людей. Окрім того, легка промисловість характеризується значним обсягом внутрішнього ринку товарів, високим рівнем доданої вартості, що створюється у процесі виробництва товарів, швидким обігом капіталу, здатністю застосовувати у виробничій діяльності сировини та напівфабрикатів національного виробництва, низькою енергоємністю виробництва, незначним впливом на довкілля та наявністю висококваліфікованих кадрів в усіх регіонах [6].

Даний перелік доцільно доповнити й наступними особливостями, які набувають актуальності за умов широкомасштабного військового вторгнення росії на територію України, зокрема:

- мобільність виробничих потужностей підприємств легкої промисловості;
- здатність до швидкої переорієнтації на виготовлення продукції легкої промисловості, яка користується високим попитом;
- можливість збільшення кількості робочих місць за рахунок невисоких витрат на їх облаштування;
- залежність результатів діяльності підприємства від його маркетингових ініціатив;
- високий рівень конкуренції;
- ширші можливості щодо налагодження співпраці із новими постачальниками в порівнянні з іншими галузями економіки.

Таким чином, враховуючи особливості функціонування підприємств легкої промисловості доцільно зробити висновок про те, що збільшення обсягів виробництва у цій сфері, за сучасних реалій, які характеризуються знищенням значної частини виробничого потенціалу країни, є надважливим чинником розвитку національної економіки в цілому.

Аналізуючи особливості функціонування підприємств легкої промисловості, доцільним є наведення характеристик факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, що формують середовище їх функціонування. При цьому, з позицій маркетингу, внутрішнім середовищем організації є сукупність ситуативних факторів, які виступають об'єктами прийняття управлінських рішень та визначають специфіку маркетингової діяльності підприємства. За визначенням М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, основними внутрішніми змінними організації (факторами впливу) є: цілі, структура, завдання, технологія і люди [7]. У даному випадку, ці складові будуть аналогічними, проте, скоригованими на маркетингову діяльність.

Під зовнішнім середовищем розуміють сукупність чинників, вплив яких сприяє функціонуванню, виживанню та ефективності управління підприємством, і які воно має враховувати у своїй діяльності [8]. В свою чергу, зовнішнє середовище включає фактори прямої дії (мікросередовища) та фактори непрямої дії (макросередовища).



Так, факторами мікросередовища є: споживачі, суб'єкти каналів розподілу продукції, постачальники основних груп ресурсів, зокрема: матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, тощо, а також засоби масової інформації, владні органи, конкуренти та інші контактні аудиторії.

До факторів макросередовища, як правило, відносять: політичні, економічні,

соціо-культурні та технологічні, які, як показує практика сьогодення, мають домінуючий вплив на економічну безпеку суб'єктів господарювання.

В узагальненому вигляді вплив факторів на економічну безпеку підприємства доцільно зобразити наступним чином (рис.1):

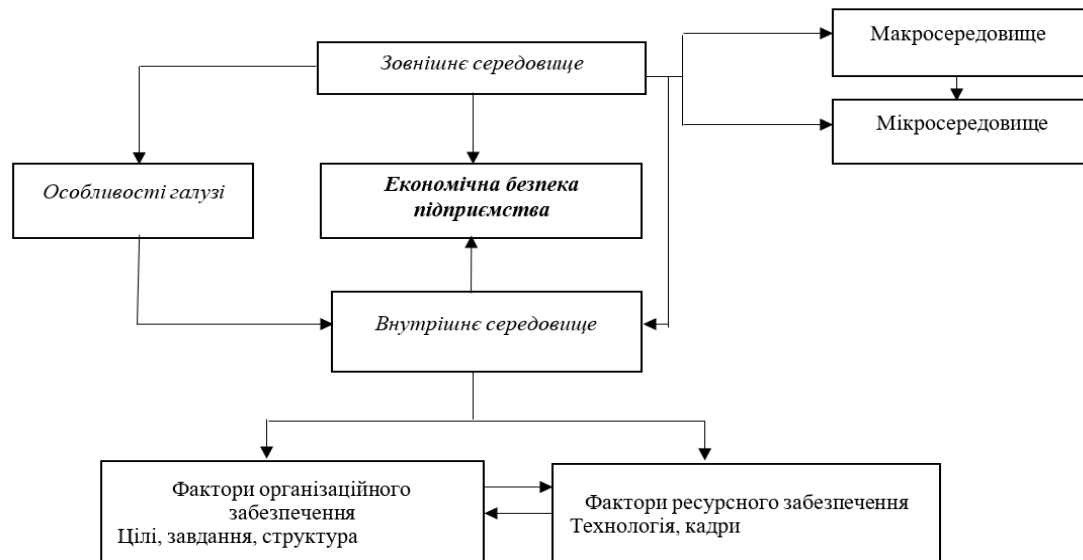


Рис. 1. Вплив факторів середовища функціонування підприємства на його економічну безпеку

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, варто зазначити, що сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища й особливості галузевої приналежності підприємства, їх якісні характеристики й кореляція між собою,

формує умови для функціонування суб'єктів господарювання та стримують або ж продукують загрози для економічної безпеки. А тому, імплементація ефективних маркетингових інструментів дасть можливість здійснювати маркетинговий моніторинг таких загроз й забезпечити вчасну протидію їх негативним наслідкам.

## Література

1. Драгун А. О. Визначення впливу системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського наукового університету*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 34. С. 64-71. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34\\_2020ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/13.pdf)
2. Бушман Т. С. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. Дніпро: ТОВ «ДКС-центр, 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5457>
3. Ганус С. М. Маркетинг как инструмент обеспечения экономической безопасности рыночной деятельности. URL: [https://ecsn.ru/files/pdf/200902/200902\\_132.pdf](https://ecsn.ru/files/pdf/200902/200902_132.pdf)
4. Янчук Т.В., Статкевич К.О. Вдосконалення технології маркетингового аудиту діяльності підприємства легкої промисловості. *Економіка і організація управління*. Вінниця, 2020. №3 (39). С. 192-205
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: Перун, 2005. 387 с.
5. Липская Д. Л., Краснова В.В. Факторы, определяющие рост цен на мировом рынке швейной промышленности. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 1. С. 106 –108.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента; пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.

7. Осовська Г. В., Осовська О.Л. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 676 с.

### References

1. Dragun, A.O. (2020). Vyznachennia vplyvu systemy chynnykiv, shcho vplyvaiut na ekonomichnu bezpeku pidpriemstva [Determining the impact of a system of factors influencing the economic security of the enterprise], *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho naukovoho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhgorod Scientific University*, v. 34, p. 64-71. Retrieved from : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34\\_2020ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/13.pdf) [in Ukrainian].
2. Bushman, T.S. (2017). Vyznachennia vplyvu zovnishnoho seredovyshcha na formuvannia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Determining the impact of the external environment on the formation of personnel security of the enterprise], *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, no. 2. Retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5457> [in Ukrainian].
3. Ganus, S.M. Marketing kak instrument obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti rynochnoj deyatel'nosti [Marketing as a tool for ensuring the economic security of market activities]. Retrieved from: [https://ecsn.ru/files/pdf/200902/200902\\_132.pdf](https://ecsn.ru/files/pdf/200902/200902_132.pdf) [in Russian]
4. Yanchuk, T.V. & Statkevych, K.O. (2020). Vdoskonalennia tekhnolohii marketynhovoho audytu diialnosti pidpriemstva lehkoï promyslovosti [Improving the technology of marketing audit of light industry enterprises], *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and organization of management*, no. 3 (39), p. 192-205 [in Ukrainian]
5. Lypaskaia, D. L. & Krasnova, V.V. (2010). Faktory, opredeliaiushchye rost tsen na myrovom rynke shveinoï promyshlennosti [Factors Determining Price Growth in the World Garment Industry Market]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Herald of Khmelnytsky National University*, no.3, v. 1, p. 106-108
6. Meskon, M. Kh. (1992). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. 720 p. [in Russian]
7. Osovska, H. V., Osovska, O.L. (2007). Menedzhment orhanizatsii [Management of Organizations], 676 p. [in Ukrainian]

### Abstract

#### **ASAMOAH KYEREMEH Joshua, MATIUKH Serhii. Influence of marketing on detection and counteraction to threats to economic security of light industry enterprises of Ukraine**

*The article defines the role and importance of marketing and marketing component of economic security of the enterprise from the standpoint of ensuring its functioning in the transformation of the business environment due to large-scale Russian invasion of Ukraine. The results of the study determine the essence of economic categories and outline the degree of destructive impact on economic security of each of these factors, in particular: threats, challenges, risks, dangers. The types of threats to the economic security of the enterprise from the standpoint of marketing are identified. The need to use marketing to identify and monitor threats to the economic security of the enterprise by developing an appropriate system. The expediency of application and gradual filling of the system of marketing monitoring of threats to economic security is substantiated and the basic requirements to its functioning are determined. Such a system should include: formation of criteria for economic security of the enterprise, study of the business environment of its operation, diagnosis of threats to economic security of the enterprise from a marketing standpoint, development of measures to counter identified threats or minimize their negative impact on economic security and assess the effectiveness of countering threats economic security of the business entity. The significance of the influence of industry affiliation of enterprises on its economic security is determined, as a result of which the characteristics and prospects of light industry development in Ukraine are given, and it is concluded that , is a crucial factor in the development of the national economy as a whole. In the context of the study of the peculiarities of the functioning of light industry enterprises, the need to characterize the factors of external and internal influences that shape the environment of enterprises, as well as to determine their impact on economic security of economic entities.*

**Keywords:** *economic security of the enterprise; marketing component of economic security of the enterprise; types of threats to economic security of the enterprise, challenges, risks, system of marketing monitoring of threats to economic security.*

Стаття надійшла до редакції 02.05.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Вплив маркетингу на виявлення та протидію загрозам економічній безпеці підприємств легкої промисловості України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 49-54.

Asamoah Kyeremeh J., Matiukh S. (2022) Influence of marketing on detection and counteraction to threats to economic security of light industry enterprises of Ukraine. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 49-54.

УДК 351

**КРИМЧАК Людмила Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, адміністрування  
та готельно-ресторанної справи  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2546-9257>  
e-mail: krymchakla@ukr.net

**ГАРБУЗЮК Валерій Валерійович**

молодший науковий співробітник  
Хмельницький національний університет  
e-mail: Gvv11111@gmail.com

**РОМАНЮК Інна Петрівна**

магістрант  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-3292-848X>  
e-mail: romanuk19@gmail.com

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*У статті проаналізовано необхідність удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації державного управління. Встановлено, що основною метою безпекоорієнтованого управління є забезпечення стабільного та ефективного функціонування закладу та забезпечення населення якісними та доступними медичними послугами. Визначено, що удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я має відбуватися на трьох рівнях: на управлінсько-організаційному рівні, на інформаційно-комунікативному рівні, на рівні матеріально-технічного забезпечення. У статті запропоновано формування концептуальної моделі удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я.*

**Ключові слова:** безпекоорієнтоване управління; механізм безпекоорієнтованого управління; система охорони здоров'я; медичні послуги; децентралізація.

JEL classification: O32, I18

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.55.60>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Особливості функціонування вітчизняної системи охорони здоров'я свідчить про наявність численних проблем, що перешкоджають її подальшому розвитку, негативно впливають на ефективність діяльності закладів охорони здоров'я та реалізації населенням права на якісні та доступні медичні послуги. Такі проблеми не зникли, а подекуди загострилися в процесі

реалізації реформ децентралізації державного управління. Відтак, особливої актуальності набуває сьогодні питання удосконалення безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я.

### **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питанням розвитку системи охорони здоров'я, зокрема в умовах децентралізації державного управління, присвячені праці багатьох вітчизняних вчених. Зокрема, праці Глухової В.І. [1], Михальчука В.М. [2],

Полковнікової Н.О. [3]. Щодо безпекоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів господарювання, то дана тема детально розкрита в працях Башинської І. О. [4], Вершиніної Д. М. [5], Гавловської Н.І. [6] та ін.

### 3. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення шляхів удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації державного управління.

### 4. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Започаткована у 2017 році медична реформа, спрямована, головним чином, на створення ефективної системи охорони здоров'я, ключовим результатом якої мають стати якісні та доступні кожному громадянину медичні послуги. Вплив децентралізації на систему охорони здоров'я полягає в передачі владних повноважень в галузі від держави до регіонів, а також від регіонального рівня до місцевого. Таким чином, основними суб'єктами, що надають медичні послуги, стають територіальні громади. При цьому держава і сьогодні бере активну участь у фінансуванні системи охорони здоров'я. Однак, на перший погляд успішна фінансова децентралізація, має значні недоліки, що полягають у зосередженні, головним чином, капіталу місцевих органів влади у містах зі зручною та розвиненою транспортною та економічною інфраструктурою. В цей же час територіальні громади, які мають неоднакове фінансування не в змозі забезпечити надання медичних послуг населенню на високому рівні. Так, до прикладу, в системі охорони здоров'я відбулися зміни, що стосуються перерозподілу витрат. А саме – комунальні та енергетичні витрати з місцевих бюджетів були перекладені безпосередньо на заклади охорони здоров'я. В цей час обсяг пропонованої медичної допомоги не враховує дані витрати, а фінансування окремих територіальних громад не завжди може їх покрити [2].

Медичне реформування сьогодні зосереджене в основному в межах фінансової

складової, що породжує певну асиметричність розвитку вітчизняної системи охорони здоров'я. І це лише один із прикладів того, що питання удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я є сьогодні досить актуальним.

Отже, система безпекоорієнтованого управління являє собою певний організаційний процес формування та реалізації необхідних заходів для забезпечення ефективного функціонування в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Безпекоорієнтоване управління спрямоване на забезпечення стабільних умов діяльності, акцентуючи при цьому увагу безпосередньо на безпеці функціонування самого суб'єкта, закладу охорони здоров'я – в даному випадку.

Враховуючи численність ризиків діяльності вітчизняних закладів охорони здоров'я, недосконалість процесів реформування медичної галузі та окремих аспектів децентралізації в досліджуваній сфері, вважаємо, що удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я має відбуватися на трьох рівнях:

- на управлінсько-організаційному рівні;
- на інформаційно-комунікативному рівні;
- на рівні матеріально-технічного

забезпечення.

На нашу думку, на управлінсько-організаційному рівні такий удосконалений підхід повинен опиратися на:

- формування ефективної команди кваліфікованих медичних працівників;
- розробку чітких правил поведінки персоналу закладу охорони здоров'я щодо реалізації прав пацієнтів закладу під час отримання необхідних медичних послуг;
- створення необхідних умов для стимулювання та мотивації медичного персоналу до сумлінного виконання службових обов'язків;
- визначення чітких меж відповідальності за появу певних ризиків, зокрема тих, джерелом яких є певні дії чи бездіяльність працівників закладу охорони здоров'я.

Вважаємо, що на інформаційно-комунікативному рівні основними заходами щодо удосконалення механізму

безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я є формування культури спілкування медичного персоналу з пацієнтами закладу, їх родичами чи доглядачами, налагодження ефективного комунікативного процесу та зворотного зв'язку. Оскільки саме комунікативний процес є основою дієвої взаємодії пацієнта та закладу охорони здоров'я, результатом чого є отримання пацієнтом ефективної медичної послуги.

Сьогодні інформаційно-комунікативна взаємодія, основою якої є взаємодовіра, переконаність у необхідності та успішності лікувальних чи профілактичних заходів є базою для формування культури безпеки.

Відповідно до джерела [7], «культура безпеки являється сукупністю індивідуальних та групових цінностей, поглядів, компетенції та моделей поведінки, які формують обов'язки, стиль та професіоналізм управління закладами охорони здоров'я в аспекті забезпечення безпеки і медичного закладу, і пацієнта».

Удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління на рівні матеріально-технічного забезпечення повинно передбачати, перш за все, оптимізацію матеріально-технічної бази закладу. Цілком зрозуміло, що якість діагностичних, лікувальних, реабілітаційних чи профілактичних послуг залежить від наявного в закладі медичного обладнання. Однак, не менш важливим є наявність кваліфікованих спеціалістів, котрі здатні працювати з таким обладнанням. Тому вважаємо, що підготовка фахівців, реалізація заходів з підвищення кваліфікації медичного персоналу в аспекті їх роботи з медичним обладнанням, визначення меж відповідальності персоналу за таку роботу є запорукою зменшення можливості виникнення ризиків, пов'язаних з роботою з медичним обладнанням чи виникнення лікарських помилок в процесі діагностики та лікування.

В процесі удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я першочерговим завданням є формування концептуальної моделі такого механізму. Запропонована нами модель складається з елементів, першочергове покращення яких і забезпечить ефективність безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я. До таких елементів відносяться: система загалом, ресурси закладу охорони

здоров'я, процес надання медичних послуг, результати діяльності закладу та наслідки діяльності закладу охорони здоров'я (рис.1).

Як видно з рисунку, першим елементом моделі виступає система. Удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладу охорони здоров'я передбачає реалізацію певних кроків щодо поліпшення функціонування самої системи. Такі кроки полягають у формуванні ефективної системи управління закладом, формування політики та культури корпоративної безпеки, забезпеченні необхідними об'єктами інфраструктури для управління економічною безпекою та управління ризиками, включаючи інфраструктуру електронної комунікації.

Для удосконалення безпекоорієнтованого управління діяльністю закладу охорони здоров'я важливим елементом концепції моделі виступає ресурсне забезпечення медичного закладу. До стратегічних ресурсів ми відносимо: фінансові ресурси закладу, кадрові, інформаційні, матеріальні та інфраструктурні ресурси.

Цілком зрозуміло, що ключовим ресурсом закладу охорони здоров'я є сьогодні фінансові ресурси. В процесі удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління на даному етапі важливу роль відіграє грамотна політика як і місцевої влади, так і керівництва закладу охорони здоров'я щодо розподілу фінансових ресурсів. Адже в процесі реалізації реформ децентралізації відбуваються значні зміни саме в сфері фінансування медичної галузі, які полягають у: відкритті додаткових можливостей щодо формування місцевих бюджетів для фінансування закладів охорони здоров'я; збільшенні свободи у використанні коштів органами місцевого самоврядування; зростанні активності й ініціативи місцевої влади; посиленні контролю за виконанням бюджету та відповідальності за вирішення місцевих проблем; підвищенні результативності трансфертної політики щодо охорони здоров'я українців; ефективному фінансовому вирівнюванню, що передбачає адекватний перерозподіл фінансових ресурсів на користь системи охорони здоров'я на місцях адміністративно-територіальних утворень, які не мають достатньо власних доходів тощо [3].



Рис. 1. Концептуальна модель удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладу охорони здоров'я

Зазначимо, що якість удосконалення безпекоорієнтованого підходу до управління діяльністю закладів охорони здоров'я здебільшого залежить саме від наявності на це необхідних ресурсів.

Наступним елементом концептуальної моделі виступають послуги. Вважаємо, що удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління передбачає формування якісно нового підходу до процесу надання медичних послуг. Крім того, що медичні послуги мають бути якісними та доступними, вони повинні надаватися комплексно та охоплювати все без виключення населення. Так, на сьогоднішній день запроваджено пацієнтоорієнтовану

модель системи охорони здоров'я. Дана модель передбачає, що медичні послуги повинні надаватися з врахуванням індивідуальних потреб кожного пацієнта, його очікувань та очікувань його рідних чи доглядачів.

Запропонована модель удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я передбачає, що медичні послуги в будь-якому закладі повинні характеризуватися культурою медичного сервісу, комплексністю роботи з кожним пацієнтом та забезпеченням активної комунікації та зворотного зв'язку з кожним пацієнтом. Однак, варто враховувати те, що усі медичні послуги повинні бути

підкріпленні компетентністю кожного працівника закладу охорони здоров'я. Окрім того, якість надання медичних послуг, як показали численні дослідження, великою мірою залежать від рівня вмотивованості медичних працівників.

Варто зазначити, що за сучасних умов розвитку системи охорони здоров'я сьогодні будь-яка медична послуга має бути економічно ефективною. Це означає, що «надання послуги повинна передбачати максимізацію використання ресурсів та мінімізацію марних витрат» [8].

Удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я передбачає отримання певних результатів. Саме «результати» є наступним елементом нашої моделі. До таких результатів можемо віднести ефективність та результативність медичних послуг, повне охоплення послугами всього населення, забезпечення своєчасності діагностичних обстежень та проведення профілактичної роботи тощо.

Кінцевим елементом запропонованої моделі удосконалення безпекоорієнтованого управління є наслідки реалізації усіх зазначених кроків. Такі наслідки передбачають в першу чергу отримання значного соціального ефекту для населення та економічного ефекту для діяльності медичного закладу. Саме тому вважаємо, що

в процесі реалізації концептуальної моделі удосконалення безпекоорієнтованого управління соціальними наслідками будуть: зниження рівня захворюваності та смертності населення, високий рівень громадського здоров'я тощо, а для самого ж закладу охорони здоров'я – ефективна та економічно обґрунтована діяльність.

## 5. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Сьогодні функціонування системи охорони здоров'я є недостатньо ефективним з огляду на існуючу відмінність в організації надання медичних послуг через зростаючу територіальну та соціальну нерівність в міській та сільській місцевості. Саме тому основним завданням безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я є забезпечення ефективного та стабільного функціонування самого закладу й забезпечення якості та доступності медичних послуг населенню усіх територіально-адміністративних одиниць. В умовах фінансової децентралізації в системі охорони здоров'я, впровадженої в рамках державної політики децентралізації управління, дане питання набуло особливої актуальності та потребує подальших ґрунтовних досліджень.

## Література

1. Глухова В.І., Скрипник Л.І. Державне фінансове забезпечення охорони здоров'я на рівні місцевих бюджетів. *Облік і фінанси*. 2018. № 1. С. 80-86.
2. Рудакова Л.О., Михальчук В. М. Децентралізація управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні (на прикладі Київської області). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 105-112.
3. Полковнікова Н.О. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я населення на місцевому рівні в умовах децентралізації управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 16. С. 105-110.
4. Башинська І.О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці* : Зб. наук. праць. 2019. Вип. № 6(74). С. 21- 26.
5. Вершиніна Д. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпекоорієнтованого управління підприємств будівельної галузі в умовах євроінтеграції: дис.. канд. ек. наук: 051. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2021. 222 с.
6. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Гавловська Наталія Іванівна. – Хмельницький, 2017. – 616 с.
7. Климов В. А. Как управлять рисками в медицинской организации. Заместитель главврача : приложение к журналу "ГлавВрач". 2019. № 3. С. 34-39.
8. *Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво* / Баценко Д., Брагінський П., Бучма М. та ін. Міністерство охорони здоров'я України, Проект USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії», ТОВ «Агентство «Україна» К., 2018. 368 с.

## References

1. Hlukhova, V.I., Skrypnyk L.I. (2018) Derzhavne finansove zabezpechennia okhorony zdorovia na rivni mistsevykh biudzhetyv [State financial provision of health care at the level of local budgets]. *Oblik i finansy*. no.1, pp. 80-86.
2. Rudakova L.O., Mykhalchuk V. M. (2021) Detsentralizatsiia upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia na mistsevomu rivni (na prykladi Kyivskoi oblasti) [Decentralization of management of the health care system at the local level (on the example of the Kyiv region)]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no/ 8, pp. 105-112.
3. Polkovnikova, N.O. (2020) Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia naseleennia na mistsevomu rivni v umovakh detsentralizatsii upravlinnia [Financial provision of public health protection at the local level in conditions of decentralization of management]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, no. 16, pp. 105-110.
4. Bashynska, I.O. (2019) Mekhanizm zabezpechennia bezpekoorientoivanoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [The mechanism for ensuring safety-oriented management of an industrial enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi : Zb. nauk. Prats, Vyp. 6(74)*, pp. 21- 26.
5. Vershynina, D. M. (2021) Informatsiino-analitychne zabezpechennia bezpekoorientoivanoho upravlinnia pidpriemstv budivelnoi haluzi v umovakh yevrointehratsii: dys.. kand. ek. nauk: 051.Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O.M. Beketova.
6. Havlovska, N. I. (2017) Ekonomichna bezpeka zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv : dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04, Khmelnytskyi.
7. Klymov, V. A. (2019) Kak upravliat ryskamy v medytsynskoi orhanyzatsyy / V. A. Klymov // *Zamestytel glavvracha : prylozhenye k zhurnalu "HlavVrach"*, no3, pp. 34-39.
8. *Iak orhanizuvaty systemu nadannia pervynnoi medychnoi dopomohy na mistsevomu rivni. Operatsiine kerivnytstvo* (2018) / Batsenko D., Brahinskyi P., Buchma M. ta in. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy, Proekt USAID «Reforma VIL-posluzh u dii», TOV «Ahentstvo «Ukraina» K.

## Abstract

**KRYMCHAK Liudmyla, HARBUSIUK Valeriy, ROMANIUK Inna. Improvement of the mechanism of safety-oriented management of health care institutions in the conditions of decentralization of public administration**

*The article analyzes the need to improve the mechanism of safety-oriented management of health care facilities in the context of decentralization of public administration. It is established that the system of safety-oriented management is a certain organizational process of formation and implementation of the necessary measures to ensure the effective functioning of the entity in the presence of systemic problems in the field of health care. The main goal of safety-oriented management is to ensure the stable and efficient operation of the medical institution and provide the population with quality and affordable medical services. The study found that the functioning of the health care system is not effective due to the existing differences in the organization of medical services in urban and rural areas. It is determined that the improvement of the mechanism of safety-oriented management of health care facilities should take place at three levels: at the managerial and organizational level, at the information and communication level, at the level of logistics. At each of the proposed levels, specific measures have been identified, the implementation of which will ensure the achievement of the main goal of safety-oriented management of health care facilities. In addition, the article proposes the formation of a conceptual model for improving the mechanism of safety-oriented management of health care facilities. It is determined that the main elements of this model are: the system as a whole, the resources of the health care institution, the process of providing medical services, the results of the institution and the consequences of the health institution.*

**Key words:** security-oriented management; security-oriented management mechanism; health care system; medical services; decentralization.

Стаття надійшла до редакції 01.06.2022 р.

## Бібліографічний опис статті:

Крымчак Л. А., Гарбузюк В. В., Романюк І. П. Удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації державного управління. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 55-60.

Krymchak L., Harbusiuk V., Romaniuk I. (2022) Improvement of the mechanism of safety-oriented management of health care institutions in the conditions of decentralization of public administration. *Innovation and sustainability*, № 2, pp. 55-60.



УДК 338.487

**КАЛІНІЧЕНКО Сергій Миколайович**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму  
Державний біотехнологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

**ВЛАСЕНКО Тетяна Анатоліївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і  
адміністрування  
Державний біотехнологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

**ВІТКОВСЬКИЙ Юрій Петрович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри глобальної економіки  
Державний біотехнологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-5806-8671>

**ГРІБНИК Андрій Володимирович**

асистент кафедри туризму  
Державний біотехнологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-0266-3006>

**ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПОСЛУГ - ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ  
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ**

*Сучасна система організованого масового туризму характеризується тим, що кінцеві покупці, взаємодіючи з виробниками первинних туристичних послуг, користуються послугами туроператорів, діяльність яких полягає в розробленні туристичного продукту, його реалізації та координації взаємодії між зазначеними ринковими сторонами під час виробництва та споживання первинних туристичних послуг. Водночас в умовах організованого туризму в ринкових транзакціях об'єктом купівлі-продажу є не окремі первинні туристичні послуги (призначаються для безпосереднього задоволення потреб туриста), а комплексний туристичний продукт як сукупність послуг, який реалізується туроператором безпосередньо або через посередницькі структури (турагенції). Асортиментна політика як частина збутової політики підприємства полягає насамперед у формуванні виробничо-збутової програми, тобто визначенні тих видів продукції (послуг), які будуть реалізовуватися на окремих ринках збуту у плановому періоді. Відповідно до поділу цілей підприємства на довгострокові та короткострокові відбувається структурування асортиментної політики на стратегічну та оперативну складову. Для управління асортиментною політикою керівництво підприємства має ретельно вивчити та оцінити ситуацію, що склалася у зовнішньому середовищі, виявити внутрішні резерви, що дозволяють провести заходи щодо вдосконалення асортименту. Оцінки потребує поточний попит у галузі різних видів послуг, що дозволить ефективно управляти асортиментом. Управлінню асортиментом продуктів або послуг можуть заважати внутрішні проблеми організації, що накопичилися, тому слід проаналізувати стан справ, вирішити проблеми за їх наявності і лише після цього впроваджувати заходи щодо зміни асортименту*

**Ключові слова:** асортиментна політика, індустрія туризму, туристичні послуги, способи оцінки асортиментної політики.

JEL classification: O32, M31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.61.67>

## **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Формування ринкової економіки викликало необхідність переорієнтації надання послуг задоволення потреб і запитів конкретних груп споживачів, а чи не міфічного середнього споживача, що має універсальними характеристиками.

Структура асортименту пропонованих ринку турпродуктів повинна регулярно піддаватися аналізу, щоб визначити, які продукти який стадії свого життєвого циклу перебувають. Це здійснюється у вигляді вивчення показників збуту окремих послуг, займаної кожної їх часткою ринку, величини витрат і рівня рентабельності. Крім того, структура продуктового ряду повинна бути збалансована з точки зору розмірів одержуваного прибутку та різноманітності послуг, оскільки достатня кількість різних продуктів в арсеналі туристського підприємства захищає його від несподіваних наслідків, пов'язаних зі зміною кон'юнктури ринку та потреб клієнтів.

Для виживання в конкурентній боротьбі необхідне постійне забезпечення осіб, які приймають рішення, максимально достовірною інформацією. Фірма має визначити, на які продукти та які ринки слід звертати основну увагу, а також чітко сформулювати, чого саме вона прагне досягти за допомогою новинок. Стартовим майданчиком для створення новинок є споживачі. За їхніми потребами та потребами можна стежити за допомогою опитувань клієнтури, групових обговорень, листів, що надходять, і скарг. Крім того, фірмі необхідно стежити за товарами конкурентів, виявляючи серед них найпривабливіші для покупців. Асортиментна політика туристичного підприємства передбачає визначення набору асортиментних груп, найбільш доцільних з погляду підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, як і тактичному, так і у стратегічному періоді.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Аналіз асортиментної політики підприємства надає можливість визначити, що є найбільш актуальним для розвитку

підприємства та підвищення його обсягів. Підвищення рівня ефективності управлінської діяльності в веденні асортиментної політики відіграє провідну роль в успішному вирішенні економічних і соціальних завдань. Певні наукові розробки з питань формування асортиментної політики на підприємствах в сферах надання послуг досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема Г. Л. Багієв, А. Ф. Барішев, Б. Берман, С. В. Близнюк, С. С. Гаркавенко, Дж. Еванс, С. В. Захаров, О. М. Книшова, Ф. Котлер, М. А. Окландер та ін. В той же час, практика показує, що потрібні глибокі наукові дослідження з питань організації асортиментної політики підприємства, перш за все, її формування в нових умовах господарювання

## **3. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Формулювання цілей статті аналіз асортиментної політики як напрямку маркетингової діяльності туристичної фірми

## **4. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Важливу роль товарній політиці грає управління асортиментом (номенклатурою), головною метою якого є його оптимізація.

У процесі оптимізації управлінські впливи спрямовуються на основні параметри номенклатури (асортименту):

- широту – це сума складових її асортиментних груп;

- глибину – число варіантів кожного товару(послуги) у межах асортиментної групи;

- насиченість - це загальна кількість всіх вироблених (продаються) послуг;

- гармонійність – ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп із погляду спільності кінцевого використання.

Управління формуванням асортименту послуг – один із основних напрямків діяльності туристичного підприємства. Без планомірної асортиментної політики неможливе успішне функціонування підприємства у даній сфері, оскільки насамперед саме асортимент туристичної компанії приваблює клієнтів.

Успішна асортиментна політика туристичної організації може стати стабільною конкурентною перевагою на ринку.

Мета формування асортиментної політики – створення максимально раціонального, різноманітного та оптимального пакету продуктів та послуг щодо покупця, конкурентів та власної місії організації.

З метою уточнення сутності асортиментної політики необхідно розглянути основні завдання, які вона вирішує. Головним завданням виступає задоволення споживчих потреб, для вирішення якої необхідно проводити глибоку сегментацію та диференціацію ринку.

Іншим важливим завданням є оптимізація фінансових результатів підприємства. Варто зазначити, що формування асортименту нерідко здійснюється на основі передбачуваної та очікуваної величини прибутку.

Асортиментна політика має забезпечити дотримання принципу синергізму, що дозволяє розширити область послуг, що надаються, пов'язаних між собою деякою логічною залежністю (наприклад, певною технологією).

Єдина асортиментна політика туристського підприємства спирається на ряд основних методологічних принципів, аналіз яких допоможе при розробці факторного комбінаційного методу управління туристським підприємством на основі асортиментних комплексів. Перерахуємо ці принципи:

- 1) принцип довготривалої стратегічної орієнтації;
- 2) принцип синергізму;
- 3) принцип стратегічної гнучкості.

Важливість формування адекватної асортиментної політики та управління туристським підприємством на основі асортиментних комплексів обумовлені такими найважливішими постулатами, на які вказують і провідні фахівці у галузі туризму:

- 1) асортиментна політика є основним керованим фактором, що впливає на підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- 2) адекватна асортиментна політика вирішує широке коло завдань, вкладених у

забезпечення успішної комерційної діяльності туристського підприємства;

3) асортиментна стратегія туристичної фірми розробляється виходячи з умов множинності варіантів, основними з яких є: диверсифікація, вузька спеціалізація, диференціація.

Мета підприємства – підвищити конкурентні позиції на споживчому ринку, тому при розробці асортиментної політики важливо мати уявлення про його стратегічні цілі, про відповідність внутрішніх можливостей підприємства ринковим вимогам та запитам, щоб раціонально використати потенціал підприємства.

Асортимент завжди повинен відповідати очікуванням найбільшої кількості цільового сегмента споживачів.

Таким чином, складовими асортиментної політики туристичного підприємства є [2]:

- сегментація ринку туристичних послуг та подальший вибір цільових сегментів;
- вивчення актуальних потреб та вимог споживачів до туристичних послуг;
- визначення набору туристичних послуг, що відповідає вимогам споживачів;
- вибір найбільш ефективного методу для формування асортименту у поточних умовах функціонування підприємства;
- безпосередньо розробка асортиментної стратегії реалізації послуг.

При побудові асортиментної політики як у туристичному бізнесі, так і в будь-якій іншій організації слід враховувати об'єктивні фактори зовнішнього середовища (купівельна спроможність населення, сезонність, місце знаходження туристичного підприємства, поява інновацій на ринку, існуюча на даний момент спрямованість туризму та ін.) та суб'єктивні фактори зовнішнього середовища (наявність або відсутність особливої спеціалізації, вид туристичного підприємства (агентство або оператор), його ресурси та можливості тощо), що впливають на діяльність компанії.

Щоб підвищити якісний показник асортименту підприємства, необхідно переконатися, що при його створенні були визначені реальні та прогнозовані споживчі потреби, постачальники необхідних товарів та послуг, ступінь фінансових можливостей організації, основні напрямки цього процесу

та ступінь раціональності асортименту, що створюється.

Формуючи асортимент, турфірми вирішують відразу кілька питань: розширення асортименту, його стабілізація, своєчасне оновлення та вдосконалення, гармонізація та скорочення [3].

Розширення асортименту є зміною складу товарів та послуг, реалізованих компанією, шляхом додавання нових одиниць. Це може бути пов'язано зі зміною споживчого попиту, конкурентної пропозиції та появи високорентабельних проєктів. Поняття стабілізації асортименту досить далеке від туристичного бізнесу, оскільки вона є процес формування набору послуг та товарів, що відрізняються високим ступенем стійкості щодо ринку.

Говорячи про набір туристичних послуг, він постійно доповнюється (наприклад, появою нових видів туризму, підвищенням уваги до тієї чи іншої країни, науковим прогресом тощо. буд.).

Оновлення асортименту - поняття досить схоже з поняттям його розширення, проте між ними є важлива різниця. У першому випадку до уваги беруться тільки ті продукти та послуги, які вважаються новими щодо ринку, друге ж поняття включає в себе навіть повернення до минулого. Проте всі ці доповнення так чи інакше спираються на ті самі орієнтири.

Гармонізація асортименту існує, щоб оцінити його склад і порівняти його з успішнішими аналогами з метою наблизитися до них, ґрунтуючись на особливостях життєдіяльності цієї організації.

Скорочення асортименту – процес виключення тієї чи іншої послуги або товару із загального переліку, виходячи з таких явищ, як зниження попиту та збитковість їх реалізації.

Удосконалення асортименту є комплексний процес зміни асортименту товарів та послуг. Він може включати будь-який з вищеперелічених процесів, проте всі вони виконуються послідовно і спільно. Це робиться з тією метою, щоб асортимент не просто був якісно та кількісно розвинений, а й був раціонально та грамотно побудований з метою оптимізації процесів. Оптимізація асортименту передбачає також виняток із асортименту тих товарів чи послуг, які

користуються попитом. Асортимент туристичних товарів та послуг є сукупність всіх видів турів чи послуг, запропонованих компанією. Всі туристичні послуги всередині асортименту об'єднані за якоюсь ознакою.

Залежно від широти охоплення товарів розрізняють такі види асортименту:

- простий асортимент - набір товарів, представлений невеликою кількістю груп, видом та найменувань, який задовольняє обмежену кількість споживачів (наприклад, соціальні тури);

- складний асортимент - набір товарів, представлений значною кількістю груп, видів, різновидів, найменувань товарів, які відповідають різноманітним потребам (наприклад, туроператор країною);

- груповий асортимент – набір однорідних товарів, об'єднаних спільністю ознак та задовольняючих різні потреби (бізнес-тури, лікувально-оздоровчі тури, екскурсійні).

Складовими частинами групового асортименту є видовий та марочний асортимент. Видовий асортимент – набір товарів різних товарів та найменувань (авіа-тури, круїзи, автобусний, залізничний). Марочний асортимент – набір товарів одного виду марочних найменувань (соціальні, елітні тури).

Асортимент турфірми може бути різних видів в залежності від того, який у компанії профіль діяльності. Асортимент може бути широким або вузьким, виходячи з варіативності географічних напрямків та способів трансферу (автобусний тур, тур з авіаперельотом, сплави по річці тощо). Крім того, розрізняють глибокий і дрібний асортимент (залежно від того, наскільки великий вибір послуг усередині одного напрямку).

Таким чином, структура асортименту турфірми є безліччю модифікацій турів і сукупністю окремих туристичних послуг, які може запропонувати клієнту компанія.

Туристичні послуги – це результат діяльності підприємств, орієнтований на споживача (туриста), враховуючи його побажання, інтереси та заснований на забезпеченні безпеки його життя та здоров'я [4].

Туристичний продукт формується з різноманітності окремих послуг, що є результатом діяльності готельних комплексів, підприємств харчування, екскурсійних, освітніх

та транспортних компаній, а також інших організацій, причетних до сфери туризму.

У процесі формування асортименту турфірми можуть використовувати як наявні у основі турпродукти, і впроваджувати нові. Це можна зробити декількома способами: розробити власний продукт, покращити наявні продукти, скористатися за допомогою партнерів.

Безпосереднім створенням туристичного продукту займається туроператор. Реалізація туристичних товарів та окремих послуг відбувається у вигляді діяльності турагентств. Сукупність усіх послуг та продуктів, які реалізує туристичне агентство, складає його асортимент. Вони можуть продавати готові тури різних туроператорів, допомагати туристам (наприклад, пошуку житла або перельоту), а також створювати власні готові турпродукти. Проте остання функція не є профільною особливістю турагентства.

Однією з основних документів асортиментної політики організації є асортиментна матриця. Він містить у собі докладно описаний структурований список всіх позицій, реалізованих цією компанією, і основні принципи його побудови.

Створення матриці та відповідний їй процес реалізації товарів та послуг виробляються за фактом аналізу маркетингової стратегії організації. Це відбувається у кілька етапів.

По-перше, необхідно визначити цільову аудиторію, розділивши її на групи. Розглядаючи туристичний бізнес, важливо розуміти, який сегмент споживачів купуватиме послуги. Якщо йдеться про бюджетну агенцію, до якої здебільшого приходять люди з низьким та середнім статком, тоді не варто купувати та реалізовувати тури рівня «люкс».

По-друге, вивчається асортиментна політика інших підприємств у галузі. Щоб зробити свою діяльність ефективною, туристичній компанії потрібно мати можливість зробити клієнту настільки вигідну пропозицію, щоб думка відвідати конкуруючу агенцію не виникала. Крім того, досвід інших організацій у цій сфері може стати основним позитивним або негативним прикладом для створення власної асортиментної матриці.

По-третє, виробляється умовне поділ всіх наявних товарів та послуг групи і визначається середній рівень цін кожної з них. У цьому цінове різницю між сформованими групами має бути істотним, інакше втрачається основна сутність цього етапу.

По-четверте, відбувається детальний розгляд всього спектру пропонованих позицій шляхом виділення категорій, підкатегорій та окремих одиниць. Це значною мірою спрощує роботу з асортиментом будь-якої організації. Так, можна помітити, що кожному клієнту, який хоче купити тур, попередньо задається кілька питань, відповіді на які дозволяють відкинути цілі категорії турпродуктів та сконцентруватися більш вузькому переліку одиниць.

Потім слід переконатися, що створений асортимент товарів та послуг складено повно та пропорційно. Суть асортиментної політики на даному етапі - вивчити ринок так, щоб кожна реалізована одиниця була в необхідній кількості, інакше компанія почне зазнавати збитків.

Зроблений шлях приведе до побудови грамотно опрацьованої та логічної асортиментної матриці. Перевагами даної матриці є:

- простота та доступність використання;
- гнучкість;
- спрощення процесу прийняття рішень про впровадження;
- більше змінних для аналізу;
- наочне структурування.

Недоліки матриці:

- відсутність проміжних, середніх значень;
- суб'єктивність з боку персоналу при використанні матриці;
- обмеження параметрів двома характеристиками.

Варто звернути увагу, що аналогічні технології операції можуть надати значну допомогу і на початковому етапі пошуку ідей. Матриця оцінки необхідності впровадження асортименту туристичного продукту ринку також може застосовуватися на етапі відбору ідей для прийняття рішення про подальше впровадження та освоєння, що дозволить заощадити час та зусилля персоналу туристичного підприємства. При побудові подібної матриці, отримаємо щонайменше чотири типові групи ідей – належних подальшого впровадження, перегляду, переробки чи категоричного усунення. Далі

вже від виконання та здійснення залежатиме, який туристичний продукт буде впроваджено в асортимент туристичного підприємства.

Не слід забувати і про те, що якісний показник асортименту зростає, якщо до його складу входять брендovanі товари. Це необхідно враховувати при побудові матриці, так як такі товари та послуги впливають на імідж компанії, залучають більше покупців (особливо, якщо ціна нижча за середньоринкову) і органічно доповнюють загальний асортиментний перелік в цілому.

## 5. ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

## ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, управління асортиментною політикою — це діяльність організації з оптимізації набору товарів(послуг), що їй реалізуються. Формування асортименту має відбуватися випадково. Воно будується на певних принципах і спирається на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Основні питання, які вирішує асортиментна політика: що, в якому обсязі та за якою ціною реалізовуватиме ця компанія. Крім того, недостатньо просто створити ефективний набір послуг, необхідно постійно вивчати ринок та вносити зміни до існуючого асортименту, якщо це необхідно.

## Література

1. Багиев Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд.. СПб.: Питер, 2010. 576 с.
2. Забалдіна Ю.Б. Маркетинг туристичного підприємства : [навчальний посібник]. К.: Музична Україна, 2002. 196 с.
3. Сокол Т.Г. Організація туристичної діяльності в Україні : [навчальний посібник]. К. : Рокор, 2001. 200 с
4. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход ; пер. с англ. М., 2003. 1183 с
5. Бирицкая, Н.М. Туроперейтинг: учеб.–метод. пособие. Минск : БГЭУ, 2008. 209 с.
6. Близнак С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія. К.: Політехніка, 2003. 384 с
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. К. : Лібра, 2002. 712 с
8. Котлер Ф. Основы маркетинга [Пер. с англ.]. М.: Прогресс, 1993. 736 с.

## References

1. Bagiev, G. L. (2010) *Marketing: uchebnik dlya vuzov* [Marketing: a textbook for universities]. 3-d ed. SPb.: Piter.
2. Zabaldina, Yu.B. (2002) *Marketing turistichnogo pidpriemstva* [Marketing of a tourist enterprise]. K.: Muzichna UkraYina.
3. Sokol, T.G. (2001) *Organizatsiya turistichnoyi diyalnosti v Ukrayini* [Organization of tourist activities in Ukraine]. K. : Rokor.
4. Berman B. (2003) *Roznichnaya trgovlya: strategicheskiy podhod* [Retail trade: a strategic approach]; per. s angl. M.
5. Biritskaya, N.M. (2008) *Turopereyting: ucheb.–metod. posobie* [Tour operating]. Minsk : BGEU, 2008. 209 s.
6. Bliznyuk, S. V. (2003) *Marketing v UkraYinI: problemi stanovlennya ta rozvitku: monograflya* [Marketing in Ukraine: problems of formation and development]. K.: PolItehnIka.
7. Garkavenko S. S. (2002) *Marketing: pIdruchnik* [Marketing]. K. : Libra.
8. Kotler F.(1993) *Osnovyi marketinga* [Basics of marketing] [Per. s angl.]. M.: Progress.

## Abstract

### **KALINICHENKO Sergiy, VLASENKO Tetiana, VITKOVSKIY Yurii, GRIBINYK Andrey. Formation of the range of services - a priority direction of marketing activity of a travel firm**

*The modern system of organized mass tourism is characterized by the fact that end buyers, interacting with producers of primary tourism services, use the services of tour operators, whose activity is to develop a tourism product, its implementation and coordination of interaction between these market parties in the production and consumption of primary tourism services. At the same time, in the conditions of organized tourism in market transactions the object of purchase and sale are not individual primary tourist services (intended to directly meet the needs of tourists), but a complex tourist product as a set of services sold by a tour operator directly or through intermediary structures (travel agencies). Assortment policy as part of the sales policy of the enterprise is primarily in the formation of production and sales program, ie the definition of those types of products (services) that will be sold in certain markets in the planning period. In accordance with the division of the*

company's goals into long-term and short-term, the assortment policy is structured into a strategic and operational component. To manage the assortment policy, the company's management must carefully study and assess the situation in the external environment, identify internal reserves that allow for measures to improve the range. Estimates require current demand in the field of various services, which will effectively manage the range. The management of the range of products or services may be hindered by the internal problems of the organization that have accumulated, so you should analyze the state of affairs, solve problems if they exist and only then implement measures to change the range

**Key words:** assortment policy, tourism industry, tourist services, methods of assortment policy evaluation.

---

Стаття надійшла до редакції 12.05.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Калініченко С. М., Власенко Т. А., Вітковський Ю. П., Грібнік А. В. Формування асортименту послуг - пріоритетний напрям маркетингової діяльності туристичної фірми. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 61-67.

Kalinichenko S., Vlasenko T., Vitkovskiy Y., Gribinyk A. (2022) Formation of the range of services – a priority direction of marketing activity of a travel firm. *Innovation and sustainability*, № 2, pp. 61-67.

УДК 658.8.011.1

**ТЮРИНА Ніла Марківна**

кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: nilatyurina@gmail.com

**НАЗАРЧУК Тетяна Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: nazarchuktatiana@gmail.com

**ШКАБАРА Ніна Володимирівна**

магістрант

Хмельницький національний університет

e-mail: nina721@ukr.net

## **ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*У дослідженні розкрито актуальність проблеми формування та раціонального використання інформаційно-аналітичного забезпечення управління проектами суб'єктів господарювання. Аргументовано, що інформаційно-аналітичне забезпечення – невід'ємна та одна з ключових складових нормативно-методичного забезпечення проектного менеджменту. За результатами аналізу діяльності підприємства визначено стратегічні цілі його подальшого розвитку за векторами: (1) маркетинг, (2) виробництво, (3) персонал, (4) фінанси. Розроблено матрицю SWOT-аналізу бізнес-моделі розвитку підприємства зі складовими внутрішнього та зовнішнього середовища (сильні та слабкі сторони). Визначено, що для досягнення поставлених цілей проектного менеджменту необхідно підсилити сильні та послабити слабкі сторони підприємства, а також реалізувати можливості та нівелювати загрози із зовнішнього середовища функціонування підприємства. Обґрунтовано основні принципи інформаційно-аналітичного забезпечення моделювання стратегічного розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** проектний менеджмент; управління бізнес-проектами; бізнес-планування; нормативно-методичне забезпечення; інформаційно-аналітичне забезпечення.

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.68.77>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює формування конкурентного середовища в усіх галузях економіки. Успішне функціонування підприємств у мінливому зовнішньому середовищі в значній мірі залежить від ефективності управління підприємствами. В свою чергу одним із

важливих видів управління є стратегічне управління проектами або проектний менеджмент. Якісний проектний менеджмент дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до умов нестабільного зовнішнього оточення, довгострокові конкурентні переваги та стійкий розвиток на різних етапах життєвого циклу.

Практика реалізації стратегічних підходів у діяльності вітчизняних підприємств



свідчить, що перші етапи в більшості випадків здійснюються успішно: запрошуються консультанти, які володіють відпрацьованими технологіями, аналізуються внутрішнє та зовнішнє середовище, виявляються приховані ресурси та чинники, які негативно впливають на діяльність підприємства, розробляється стратегія. На практиці часто, наблизившись до етапу реалізації стратегії, власникам, головам правління та топ-менеджерам, не вистачає сил чи навичок для її реалізації. У зв'язку з цим доцільно починати процес стратегічного управління не із розробки стратегії, а з її впровадження шляхом побудови системи управління змінами. Вагомою причиною, яка також перешкоджає організації системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах є проблема забезпечення матеріальними, фінансовими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами.

Проте, слід зазначити, що таку роботу на кожному підприємстві проводити не лише доцільно, але й життєво необхідно, оскільки впровадження проектного менеджменту забезпечує розв'язання проблем виживання, успіху та стійкого розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

Сучасна практика стратегічного планування свідчить, що сам процес проектного менеджменту є неповноцінним без розробки конкретної бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства. Це поняття введено науковцями для поглиблення трактування сутності та різновидів бізнес-моделей. При цьому, технології та інновації, що не спираються на ефективні бізнес-моделі, вже не є життєздатним підходом для забезпечення розвитку підприємства. Відтак, для забезпечення стабільного розвитку підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності на ринку потрібен механізм, який би забезпечував створення нових напрямів бізнес-діяльності підприємства. При цьому задачі та методи управління істотно відрізняються на кожному етапі життєвого циклу суб'єкта господарювання. Керівники підприємств повинні постійно бачити три горизонти розвитку свого підприємства, що по суті, є тактичним, стратегічним і довгостроковим стратегічним плануванням. Для стійкого розвитку підприємства потенціал кожного

горизонту повинен бути повністю реалізований та своєчасно профінансований. До горизонтів розвитку підприємства слід віднести: розвиток ключових бізнес-напрямів, їх захист від конкурентів, використання головних компетенцій; створення нових напрямів бізнесу, механізмів розвитку в цих напрямках; формування реальних опціонів, що будуть перспективні у майбутньому, створення ключових компетенцій у цих напрямках. З викладеного випливає актуальність питання формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Будь-яке підприємство – це керований об'єкт. Теоретично, його розвиток може відбуватися не керовано, однак це, радше, виняток, а ніж правило. Кожен бізнес-проект має бути ретельно вивіреном і спланованим. Такий висновок підкріплюється не лише в теорії, але й на практиці, коли кожен бізнес-проект пов'язаний з інвестиціями, а, відтак, ризиком. Саме тому вже багато років науковці працюють над формуванням та вдосконаленням теоретико-методичних і методико-прикладних засад планування бізнесу, іншими словами – в царині проектного менеджменту. Це здебільшого дослідження А. Джелли [5, с.38-46], В. Карпова [8, с.11-16], А. Которжин [9, с.109], Р. Мамчин [12], Р. Лупака, М. Куницької-Ляш [16, с.8-15], Ю. Кравчика [12, с. 78-83] та інших науковців.

Більше того, ціла низка актуальних на нині публікацій присвячена доведенню тісних зв'язків між якісним плануванням бізнесу і забезпеченням конкурентоспроможності (О. Біленький [1, с.36-41]), реалізацією конкурентних переваг суб'єкта господарювання (А. Дідич [7, с.248-252]), зміцненням конкурентних позицій підприємства (Л. Чумак, Л. Гаркава [15, с.212-215]), посиленням економічної безпеки, реалізацією ресурсного і економічного потенціалу підприємств.

Вже аксіомою стало те, що існують об'єктивні переваги не простого планування бізнесу, а здійснення цього на засадах проектного менеджменту. Такий підхід дозволяє сфокусувати цілі і завдання

підприємницької діяльності навколо конкретного проекту, а через це більш якісно і ефективно використати наявне ресурсне забезпечення і конкурентні переваги підприємства. Нормативно-методичні засади планування і реалізації бізнес-проектів досліджені в працях Н. Данік [3,с.81-84], О. Данченко [4], О. Кваша [10,с.81-85] та інших дослідників.

Над подальшим вдосконаленням методичних підходів і методик, інформаційно-аналітичного забезпечення проектного менеджменту активно працюють Т. Васильців, О. Ярошко [2, с.132-136], Т. Зубко [6, с.81-88], В. Коюда, М. Пасько [11, с. 212], А. Череп, Ю. Салип [14,с.77-79] та інші науковці.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

В економічній літературі можна знайти достатньо велику кількість праць як вітчизняних, так і закордонних авторів, які стосуються сутності та методики розробки стратегії розвитку підприємства тощо. Проте, розвиток ринкових відносин в економіці України, підвищення рівня конкуренції на споживчому ринку, посилення вимог споживачів до якості продукції підприємств та наявність специфіки реалій вітчизняного внутрішнього ринку, системи його державного регулювання вимагають розробки нових адаптованих підходів до питань ефективного управління вітчизняними підприємствами шляхом розробки бізнес-проектів їх стратегічного розвитку.

Разом з тим, кожна ситуація не тотожна. Підприємства мають різні фінансово-економічні та ресурсні можливості. Кожен бізнес-проект має власну специфіку та потенціал реалізації. Відтак, існує необхідність формування нових, більш досконалих підходів до розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення управління проектами.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами стратегічного розвитку підприємства.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Для розробки конкретної бізнес-моделі подальшого розвитку підприємства потрібно системно підходити до цієї роботи, а також врахувати не лише перспективні напрями розвитку, але й ризики, які можуть супроводжувати підприємство при реалізації відповідних заходів.

Розвиток економіки України характеризується непередбачуваністю політико-економічних подій, швидкою мінливістю економічної ситуації, стрімким ускладненням соціальних і технологічних процесів. Ця тенденція підтверджує об'єктивність існування в ринковій економіці такого економічного явища як ризик. Безперечним фактом є і наростання результатів впливу ризику на хід розвитку підприємства. Для досліджуваного підприємства, що здійснює свою діяльність у галузі будівництва, специфічною характеристикою є тривалий період здійснення програми будівництва (проектного рішення), а отже, стає надзвичайно актуальним здійснення ефективного управління проектами на всіх етапах цієї програми.

Досліджуване підприємство застосовує при здійсненні планування своєї діяльності окремі елементи стратегічного планування господарської діяльності. Зокрема, керівництвом підприємства розроблено систему поточних цілей. Разом з тим, з метою удосконалення інформаційно-методологічного забезпечення розробки бізнес-проекту стратегічного розвитку підприємства необхідним є використання низки підходів щодо формування стратегічних цілей розвитку підприємства, обрання стратегічних цільових ринкових сегментів, стратегії і тактики захоплення цих сегментів, моделювання життєвого циклу проектів та циклів життєдіяльності підприємства.

Найбільш доцільно сформувати удосконалену систему стратегічних цілей підприємства за чотирма напрямками: 1) маркетинг; 2) виробництво; 3) персонал; 4) фінанси. Сукупність цілей підприємства за цими напрямками наведено на рис. 1.

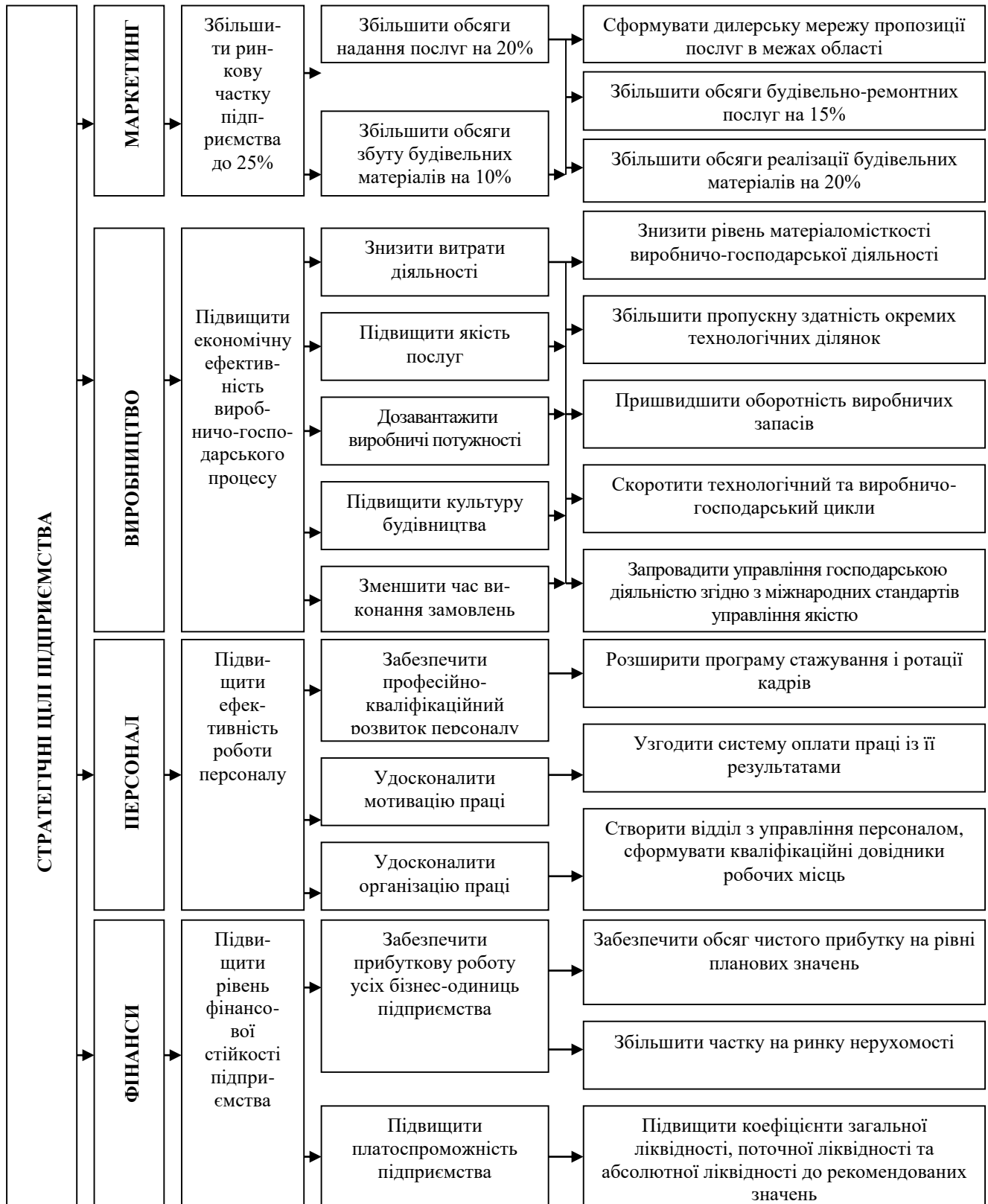


Рис. 1. Сукупність стратегічних цілей розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Для того, щоб досягнути поставлених цілей керівництву підприємства необхідно виявити сильні та слабкі сторони підприємства (щоб усвідомити за рахунок

чого підприємству вдасться забезпечити досягнення цих цілей), а також виявити можливості та загрози із зовнішнього середовища функціонування підприємства

(щоб усвідомити чинники, які сприятимуть підприємству у досягненні його цілей, а також чинники, які можуть перешкоджати у досягненні цілей підприємства).

Результати аналізу виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також сприятливих можливостей та загроз представимо у вигляді матриці SWOT-аналіз на рис. 2, з якого видно, що сильними сторонами діяльності підприємства є: висока

якість послуг, наявність системи знижок, помірна вартість послуг, значний досвід роботи на ринку, позитивний імідж та популярність у контрагентів і клієнтів, невисока витратомісткість виробничо-господарського процесу, належний рівень автоматизації та механізації процесів будівництва, достатній досвід роботи на ринку.

<b>ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ</b>	
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зростання доходів населення та активізація підприємницької діяльності після завершення внутрішньої кризи;</li> <li>▪ розширення місткості ринку після відновлення економіки в посткризовий період;</li> <li>▪ збільшення обсягів державного та замовлень з боку органів місцевого самоврядування;</li> <li>▪ розширення географії надання послуг і реалізації проектів (у межах області та у інші регіони)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зниження доходів населення;</li> <li>▪ нестабільність економічної ситуації;</li> <li>▪ підвищення вимог та вартості процедур ліцензування та обов'язкової стандартизації продукції і послуг;</li> <li>▪ посилення рівня державного контролю та вимог до будівельних об'єктів;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ корупція;</li> </ul> </li> <li>▪ посилення рівня конкуренції на ринку, в т.ч. з боку іноземних конкурентів</li> </ul>
<b>ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ</b>	
Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ висока якість послуг;</li> <li>▪ наявність системи знижок та програм лояльності;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ помірна вартість послуг;</li> </ul> </li> <li>▪ значний досвід роботи на ринку, позитивний імідж та популярність у контрагентів і клієнтів;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ невисока витратомісткість виробничо-господарського процесу;</li> </ul> </li> <li>▪ належний рівень автоматизації та механізації процесів будівництва;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ достатній досвід роботи на ринку</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ недостатня якість послуг зі створення приоб'єктної інфраструктури;</li> <li>▪ неповноцінна асортиментна політика;</li> <li>▪ невисока якість роботи збутового персоналу;</li> <li>▪ невисока швидкість виконання замовлень;</li> <li>▪ недостатній рівень модернізації виробничо-господарських процесів;</li> <li>▪ недостатній рівень фінансової стійкості підприємства;</li> <li>▪ відсутність постійних державних замовлень</li> </ul>

**Рис. 2. Матриця SWOT-аналіз бізнес-моделі розвитку підприємства**

*Джерело: авторська розробка.*

Для належного виконання підприємством своєї місії та стратегічних цілей, забезпечення стійкої довгострокової життєздатності, високої конкурентоспроможності необхідним є дотримання низки вимог щодо удосконалення бізнес-моделі його розвитку.

Слабкими сторонами, які ведуть до погіршення конкурентних позицій підприємства є недостатня якість послуг зі створення приоб'єктної інфраструктури, неповноцінна асортиментна політика, невисока якість роботи збутового персоналу, невисока швидкість виконання замовлення, недостатній рівень модернізації виробничо-господарських процесів, недостатній рівень фінансової стійкості підприємства, відсутність постійних державних замовлень.

Сприятливими зовнішніми

можливостями щодо реалізації стратегічних цілей підприємства є зростання доходів населення та активізація підприємницької діяльності після завершення військових дій та фінансово-економічної кризи, розширення місткості ринку після відновлення економіки в посткризовий період, збільшення обсягів державного та замовлень з боку органів місцевого самоврядування, розширення географії надання послуг і реалізації будівельних проектів (у межах області та у інші регіони).

Факторами, які перешкоджатимуть підприємству досягненню цілей його функціонування є зниження доходів населення, нестабільність економічної ситуації, підвищення вимог та вартості процедур ліцензування та обов'язкової

стандартизації продукції і послуг, посилення рівня державного контролю, посилення корумпованості чиновників, посилення рівня конкуренції на ринку, в т.ч. з боку іноземних конкурентів.

Аналогічні методологічні підходи слід здійснювати для усіх видів бізнесу (бізнес-одиниць (БО) підприємства. Для досліджуваного підприємства такими БО є два напрями діяльності: 1) надання будівельно-ремонтних послуг; 2) реалізація будівельних матеріалів.

Для кожної з БО підприємства слід розробити бізнес-модель розвитку. Відповідно, керівництву підприємства потрібно працювати над удосконаленням інформаційно-методологічного забезпечення управління проектами та забезпечення стратегічного розвитку підприємства на прикладі вказаних двох напрямів діяльності.

Орієнтація системи управління підприємством на забезпечення його розвитку передбачає, що управлінські рішення, які приймаються у будь-якій сфері діяльності підприємства мають обов'язково розглядатись і отримувати оцінку з точки зору їхнього впливу на процес розвитку підприємства як сьогодні, так і у перспективі.

Реалізація вимоги альтернативності управлінських рішень передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення на підприємстві повинна враховувати варіанти впливу на можливий розвиток підприємства та його структуру.

Вимога адаптивності системи управління розвитком підприємства означає, що ця система повинна своєчасно враховувати існуючий стан та зміни у ресурсному забезпеченні підприємства, вплив факторів зовнішнього середовища, галузевих змін, рівня конкурентоспроможності і фінансової стійкості підприємства та інших параметрів.

Стратегічна орієнтація в управлінні розвитком підприємства на довгостроковий та раціональний розвиток зобов'язує приймати управлінські рішення керівництвом досліджуваного підприємства з врахуванням не лише існуючої сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, але й передбачати заходи щодо захисту інтересів підприємства у перспективі.

Загалом алгоритм формування системи стратегічних пріоритетів бізнес-моделі

розвитку підприємства повинен здійснюватись у чітко визначеній послідовності. Так, вихідні засади формування системи стратегічних пріоритетів розвитку досліджуваного підприємства мають базуватись на інформаційній базі, зібраній в результаті внутрішнього аналізу про стан та динаміку розвитку підприємства, а також результатів діагностики зовнішніх чинників впливу, а далі у порівнянні одержаних значень із базовими критеріями та індикаторами, розробленими та затвердженими керівництвом суб'єкта господарювання. Результатом аналізу стане виявлення негативних тенденцій розвитку підприємства.

На основі узагальнення результатів внутрішнього аналізу (показників рівня та тенденцій розвитку підприємства) формується перелік позитивних і негативних аспектів щодо рівня розвитку підприємства. Зовнішній аналіз дозволяє виявити причини негативних тенденцій розвитку підприємства, у тому числі, зумовлених неефективним державним регулюванням підприємницької діяльності на макро- та мезорівнях управління, а також дією інших зовнішніх чинників впливу (дії конкурентів, постачальників, споживачів, рівень розвитку ринкової інфраструктури, фінансово-кредитної системи тощо).

На основі результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу слід сформувані (або відкоригувати існуючі) базові принципи та концептуальні засади стратегії розвитку підприємства.

Розробку стратегічних цілей бізнес-моделі розвитку досліджуваного підприємства доцільно здійснювати у розрізі компонент ресурсного забезпечення, ефективності його використання та здатності до розвитку. Так, для підвищення якості та рівня ресурсного потенціалу підприємства необхідно провадити роботу, спрямовану на підвищення якості трудового потенціалу, оновлення матеріально-технічної бази підприємства, зниження ресурсо- та енергомісткості виробничо-господарської діяльності, застосування елементів страхування та самострахування господарсько-фінансової діяльності, удосконалення структури капіталу тощо.

Для подальшого покращання показників

ефективності функціонування підприємства необхідно забезпечити підвищення рівня його конкурентоспроможності, зниження рівня витратомісткості діяльності, підвищення рівня прибутковості виробничо-господарської діяльності, покращання показників ефективності використання усіх видів ресурсного забезпечення.

З метою забезпечення розширеного відтворення економічного та ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства необхідно забезпечити позитивний приріст обсягів реалізації послуг та продукції, належні темпи зростання обсягів доходу, позитивні темпи приросту обсягів інвестицій та інноваційної активності.

Наступний етап алгоритму формування інформаційно-аналітичного забезпечення

управління проектами досліджуваного підприємства повинен передбачати розробку і реалізацію безпосередньо тактичних заходів, у тому числі з урахуванням специфіки розвитку та існуючого стану функціонування й розвитку підприємства.

При здійсненні стратегічного планування розвитку підприємства необхідно дотримуватись низки принципів планування, котрі створюють передумови для успішної діяльності підприємства у конкурентному економічному середовищі. Наведемо їх у табл. 1.

Основні принципи планування тісно пов'язані між собою і в кінцевому результаті орієнтують на всебічне обґрунтування планових показників і досягнення найкращих результатів розвитку підприємства.

Таблиця 1

#### Основні принципи моделювання стратегічного розвитку підприємства

Принципи планування	Зміст принципу
Необхідність	Обов'язкове застосування планування діяльності є раціональною поведінкою кожного ефективно діючого суб'єкта господарювання.
Неперервність	Процес планування на підприємстві повинен здійснюватися постійно шляхом: а) послідовної розробки нових планів по закінченні дії планів попереднього періоду; б) проміжного планування – по закінченні частини планового періоду необхідно складати оновлений план, в якому збільшується горизонт планування, а на період, що залишився, план може уточнюватися у зв'язку з появою непередбачених раніше змін зовнішнього середовища чи внутрішніх можливостей підприємства.
Еластичність і гнучкість	Застосування первинних планів до умов, що змінюються, яке необхідно здійснювати шляхом: а) введення планових резервів за основними показниками; б) застосування еventуального (на випадок) планування для різних ситуацій і розподілу даних; в) використання оперативних планів для обліку змін середовища, які виникають; г) використання альтернативних планів.
Єдність і повнота (системність)	Системність досягається трьома основними способами: 1. Наявністю загальної (єдиної) економічної мети і взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства на горизонтальному і вертикальному рівні планування. 2. Всі часткові плани структурних одиниць підприємства і сфер діяльності (виробництва, збуту, персоналу, інвестування тощо) у взаємодії повинні складати загальний єдиний план його соціально-економічного розвитку. 3. Врахування у плані всіх факторів впливу на прийняття рішень.
Точність і деталізація	1. План повинен бути складений з достатньо високим рівнем точності для досягнення поставленої мети. 2. По мірі переходу від оперативних короткострокових до середньо– і довгострокових стратегічних планів точність і деталізація планування може зменшуватися до визначення тільки основних цілей загальних напрямів розвитку підприємства.
Економічність	1. Витрати на планування повинні порівнюватися з отриманими від нього перевагами. 2. Внесок планування в ефективність має визначатися поліпшенням якості прийнятих рішень.
Оптимальність	На всіх етапах планування повинен забезпечуватися вибір найбільш ефективних варіантів рішень, що відображається у максимізації прибутку та інших результативних показниках, оптимізації витрат тощо.
Зв'язок рівнів управління	Узгодженість діяльності на всіх рівнях управління потрібно забезпечувати трьома способами: а) деталізацією планів „зверху – вниз”; б) збільшенням планів „зверху – вниз”; в) частковим делегуванням повноважень.
Участь	Необхідна активна участь персоналу в процесі планування розвитку підприємства, що підсилює його мотивацію поведінки, оскільки планування для себе психологічно і економічно ефективніше, ніж для інших.
Взаємодія координації та інтеграція	Чим більше структурних одиниць і рівнів управління підприємством бере участь у плануванні, тим ефективнішим є цей процес; планування на кожному структурному рівні підприємства незалежно не може бути ефективним без взаємодії планів на всіх рівнях.

Джерело: авторська розробка

Ці принципи визначають зміст і орієнтацію планової роботи на всіх стадіях проекту і його послідовній реалізації. Крім перерахованих базових принципів в процесі планування керівництву підприємства необхідно враховувати і загальноекономічні принципи науковості, пріоритетності, динамічності, ефективності, комплексності тощо.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

З метою удосконалення інформаційно-методологічного забезпечення управління проектами будівельні підприємства можуть використовувати низку методик щодо формування стратегічних цілей свого розвитку, обрання стратегічних цільових ринкових сегментів, стратегії й тактики

захоплення цих сегментів, моделювання життєвого циклу послуг та циклу життєдіяльності бізнесу. Доцільно формувати систему стратегічних цілей підприємства за чотирма напрямками: маркетинг; виробництво; персонал; фінанси; надалі виявляти сильні та слабкі сторони підприємства (щоб усвідомити за рахунок чого підприємству вдасться забезпечити досягнення цих цілей), а також можливості та загрози із зовнішнього середовища функціонування (аби усвідомити чинники, які сприятимуть підприємству у досягненні його цілей, а також чинники, які можуть перешкоджати у досягненні цілей підприємства); складати матрицю SWOT.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування конкурентних позицій підприємства у рамках бізнес-проекткування.

## Література

1. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 36-41.
2. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
3. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
4. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uprv\\_2014\\_1\\_4.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf).
5. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. С. 38–46.
6. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
7. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
8. Карпов В.А. *Планування та аналіз підприємницьких проектів*. Одеса: ОНЕУ, 2014. 218 с.
9. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 109.
10. Кваша О.С. *Особливості бізнес-планування в організації*. 2014. С. 81–85.
11. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 212.
12. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4 С. 78-83.
13. Мамчин Р.О. *Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному бізнесі*. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31\\_203-210\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf).
14. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
15. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212-215.

16. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). С. 8-15.

### References

1. Bilen'kyj, O. Yu. (2015). Analysis of the competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity. *Economic analysis*. Vol. 2. pp. 36-41.
2. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
3. Danik, N. V. (2015) Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 2, pp. 81–84.
4. Danchenko, O. B. (2014). Review of modern risk management methodologies in projects. *Project management and production development*. vol.1(49). URL : [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uprv\\_2014\\_1\\_4.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf).
5. Jella, A. N. (2012). Strategic planning of the enterprise. *Actual problems of economy*, pp. 38–46.
6. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the enterprise in the field of communications. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81-88.
7. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
8. Karpov, V. A. (2014) Planning and analysis of business projects. Odessa: ONEU.
9. Katorzhin, A. D. (2013). Development of business plan of the investment project. *Development Management*. Vol. 16, p. 109.
10. Kvasha, O. S. (2014). Features of business planning in the organization, pp. 81–85.
11. Koyuda, V. O., Pasko, M. I. (2015). Methodological approach to business planning of enterprise development. *Business Inform*, vol. 9, p. 212.
12. Kravchyk Yu. (2021) Planning of foreign economic activity as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise in the world market. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 4 (296) 78-83 [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-12>
13. Mamchyn, R. O. (2011). Theoretical principles of business planning in trade business. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31\\_203-210\\_Vis\\_720\\_Menejment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menejment.pdf).
14. Cherep, A. V. (2012). Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. *Innovative economy*. Vol. 8 (34). pp. 77-79.
15. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013). Key aspects of the competitiveness of enterprises. *Biznes Inform*. Vol. 1. pp. 212-215.
16. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kynytska-Iliash, M. V. (2018) Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8-15.

### Abstract

**TYURINA Nila, NAZARCHUK Tatiana, Shkabara Nina. Formation of information and analytical support of business project management of the enterprise**

*The purpose of the article is to improve the information and analytical support of project management in business.*

*The study reveals the relevance of the problem of formation and rational use of information and analytical support for project management of the entity.*

*It is argued that information and analytical support is an integral and one of the key components of regulatory and methodological support of project management. Based on the results of the analysis of the enterprise's activities, the strategic goals of its further development are determined by the following vectors: (1) marketing, (2) production, (3) personnel, (4) finance.*

*The applied significance of the research results is that a matrix of SWOT-analysis of the business model of enterprise development with components of the internal and external environment (strengths and weaknesses) has been developed. It is stated that in order to achieve the goals of project management it is necessary to strengthen the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as to realize opportunities and eliminate threats from the external environment of the enterprise. The basic principles of modeling the strategic development of the enterprise are substantiated.*



*The scientific novelty of the research results is that the economic essence of enterprise development strategies is revealed, business models of strategic and managerial decisions are developed and their place and role in the set of elements of strategic enterprise management are indicated; the strategic analysis of financial and economic activity of the enterprise is carried out and the economic diagnostics of the environment of its functioning is carried out; the method of substantiation of resource provision of strategic development of the enterprise and strategy of its management as a whole as an important means of ensuring effective development of the enterprise is improved.*

**Keywords:** *project management; business project management; business planning; regulatory and methodological support; information and analytical support.*

---

**Стаття надійшла до редакції 01.06.2022 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Тюріна Н., Назарчук Т., Шкабара Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 68-77.

Tyurina N, Nazarchuk T., Shkabara N. (2022) Formation of information and analytical support of business project management of the enterprise. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 68-77.

УДК 330

**ЛИСЯК Єлизавета Вікторівна**

магістр

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

<https://orcid.org/0000-0001-6507-4770>

e-mail: elinaliza15@gmail.com

**БЄЛОЗЕРЦЕВ Василь Сергійович**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики,  
обліку та економічної інформатики

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

<https://orcid.org/0000-0003-4191-9382>

e-mail: belozertsev.v@ef.dnu.edu.ua

**ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ**

*У даній статті розглянуто ознаки організації обліку фінансових інвестицій підприємств у нашій державі. Метою статті є дослідження варіантів удосконалення обліку фінансових інвестицій на підприємствах шляхом опанування теоретичної бази та практик, визначення основних проблем їх обліку та оцінки за ринкових умов господарювання та обґрунтування пропозицій щодо їх вирішення.*

*Проаналізовано існуючі методи оцінки та основні проблеми з приводу організації обліку фінансових інвестицій. Визначено, що фінансові інвестиції являють собою надзвичайно важливу складову господарської діяльності впродовж багатьох років. Облік фінансових інвестицій охоплює широкий спектр фінансового обліку, від первинної реєстрації господарських операцій до занесення цієї інформації до фінансових звітів. Основним чинником впливу на фінансові інвестиції є строк їх використання та безперешкодної реалізації, що дозволяє поділити інвестиції на поточні і довгострокові фінансові інвестиції.*

*За результатами дослідження запропоновано шляхи їх вирішення.*

**Ключові слова:** фінансові інвестиції; бухгалтерський облік; план рахунків; синтетичний та аналітичний облік.

JEL classification: G24, E22

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.78.83>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Інвестиційна діяльність є однією з найважливіших ланок діяльності підприємства, окремих галузей та економіки країни в цілому, тому більшість підприємств володіють інвестиціями – тимчасово не зайнятими коштами. Ці кошти можна інвестувати в різні галузі економіки з метою отримання економічного ефекту, а саме прибутку.

Нині в Україні існує слабка система підтримки інвестиційної діяльності підприємств. Це спричиняє величезний спад інвестиційної активності у нашій державі, що є дуже погано. Адже саме вміння вести

правильну та ефективну інвестиційну діяльність допомагає покращити і розширити власну діяльність, покращити різноманітні соціальні проблеми на підприємстві, а також визначає рівень людського та фінансового капіталу. Без стійкої основи у інвестиційній діяльності наша держава не зможе зайняти належне місце у світовому господарстві.

**2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Аналіз різноманітних джерел з питань організації обліку фінансових інвестицій показав, що доволі багато авторів вивчало дану галузь. Це такі вітчизняні автори та практики як В. В. Бабич, М. Т. Білуха, Здреник В. С., Є. С. Гортовенко, Максимова В. Ф., В. В. Сопко, В. Г. Швець та

ін. Ці автори зробили високий внесок у вивчення зазначеної проблеми, але разом з тим у бухгалтерському обліку відбуваються постійні зміни, що потребує перегляду деяких питань з приводу організації обліку фінансових інвестицій. Отже це питання й надалі залишається актуальним і являє собою базу для подальшого вивчення і дослідження.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Дослідити порядок відображення в обліку операцій з фінансовими інвестиціями з метою досягнення достовірності представлених даних на усіх стадіях ведення обліку шляхом формування інформаційної моделі обліку фінансових інвестицій.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою даної статті є дослідження варіантів удосконалення обліку фінансових інвестицій на підприємствах шляхом опанування теоретичної бази та практик, визначення основних проблем їх обліку та оцінки за ринкових умов господарювання та обґрунтування пропозицій щодо їх вирішення.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Поняття обліку фінансових інвестицій не існувало за часів Радянського Союзу. Це можна пояснити тим, що раніше існувала планова форма економіки, керована командно-адміністративним апаратом. Термін «фінансові інвестиції» почали використовувати у обліку лише з 1980-х років.

Фінансовими інвестиціями можна назвати активи, які підприємство утримує задля подальшого збільшення прибутку (напр. відсотків, дивідендів), підвищення вартості капіталу та іншого зростання вигід для інвестора. Згідно з Статтею, 14 п.п.14.1.81 ПКУ фінансові інвестиції – господарські операції, що передбачають придбання корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та/або інших фінансових інструментів [1]. Хоча бухгалтерський і податковий облік мають різні цілі та їх тлумачення поняття фінансових інвестицій

різне за формою, воно ідентичне за економічним змістом.

Досліджуючи визначення фінансових інвестицій у працях різних науковців, можна побачити схожість визначень даного поняття. Дука А. П. трактує поняття фінансові інвестиції так: «Це вкладення капіталу (коштів чи інших ресурсів) у фінансові активи, тобто фондові та грошові фінансові інструменти, статутні капітали юридичних осіб з метою отримання майбутніх вигід, зокрема у вигляді прибутку (доходу), зростання вартості капіталу і / або часткового чи повного контролю над діяльністю. [2, с. 98]

Науковці Шморгун Н. П. та Головка В. І. визначають фінансові інвестиції, як активи, які отримує підприємство з метою збільшення прибутку (відсотків, дивідендів тощо), зростання вартості капіталу або інших вигід для інвестора. [3, с. 521]

Для того, щоб наочно побачити як створювались інвестиції, розглянемо процес формування розвитку фінансових інвестицій в Україні (таблиця 1).

Також ми вважаємо за потрібне окремо розглянути кожний етап організації обліку фінансових інвестицій.

1) Формування облікової політики в операціях з фінансовими інвестиціями.

Первісно фінансові інвестиції визнаються з моменту передачі прав власності на них до інвестора. Даний етап передбачає первинне визнання фінансових інвестицій, які повинні відповідати критеріям визнання. Тобто оцінка фінансових інвестицій повинна бути достовірно визначеною та очікується отримання майбутніх вигід від їх подальшого використання.

2) Оцінка фінансових інвестицій.

Необхідно зазначити, що дуже важливою складовою обліку фінансових інвестицій є їх оцінка, що здійснюється за декількома методами в залежності від способу їх надходження та вибуття [7]. Таким чином оцінку фінансових інвестицій треба проводити в обліку інвестора на таких етапах:

А) Етап придбання інвестицій. У цьому разі оцінка здійснюється за фактичною собівартістю, яка включає всі затрати з приводу придбання фінансових інвестицій (наприклад: ціну придбання, мито, комісійні винагороди та ін.). На цьому етапі відбувається первісна оцінка фінансових інвестицій.

Періоди розвитку ринку фінансових інвестицій в Україні [4]

Дата	Подія
1991 р.	Прийняття Закону України “Про цінні папери і фондову біржу”, створення української фондової біржі
1992- 1993 рр.	Період появи перших українських акцій і перших торговців цінними паперами
1994- 1996 рр.	Період масової приватизації. Виходить Декрет Кабінету Міністрів “Про довірчі товариства” і Положення “Про інвестиційні фонди та інвестиційні компанії”. Створення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку та прийняття Закону “Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні”
1997 р.	Етап фактичного становлення ринку цінних паперів. Активно розвивається Перша фондова торговельна система (ПФТС). З’являються перші українські фондові індекси
1998 р.	Український ринок характеризується процесами падіння внаслідок кризи на російському фондовому ринку та Азіатської кризи
1999 р.	Випуск акцій зменшується. Це пояснюється завершальними етапами приватизації та корпоратизації
2000-2008 рр.	Поступове збільшення надходження інвестицій в Україну
2008-2009 рр.	Світова фінансова криза. Поступове зниження інвестицій в економіку країни
2009- наш час	Відновлення інвестиційного клімату країни, поступове збільшення інвестицій в країну

Б) Етап оцінки фінансових інвестицій на дату балансу. Включає такі методи оцінки: за справедливою вартістю, амортизованою собівартістю та за методом участі в капіталі.

- Справедлива вартість. За допомогою даного методу обліковують всі фінансові інвестиції, окрім тих, які ведуться згідно з методом участі в капіталі, тих що підприємство утримує до їх погашення та інвестицій, та тих інвестицій, у яких не можна визначити напевно справедливую вартість.

- За амортизованою собівартістю. Оцінюються згідно з таким методом інвестиції, які утримуються не для продажу і містять інвестиції в акції, а також в боргові цінні папери. Якщо фінансові інвестиції придбано дешевше, ніж їх номінальна вартість, в такому випадку вони придбані з дисконтом. Якщо ж номінальна вартість менша за ціну придбання даної інвестиції, то така інвестиція придбана з премією. Інвестор в такому разі амортизує різницю собівартістю та вартістю погашення фінансової інвестиції впродовж періоду з дати придбання до моменту погашення інвестиції. Цей процес відбувається за допомогою методу ефективної ставки відсотка.

- За методом участі в капіталі. Згідно з цим методом, якщо доля інвестора збільшується (зменшується) в його власному капіталі та капіталі об’єкта інвестування, то обов’язково підвищується (знижується) балансова вартість інвестицій. Даний метод варто застосовувати для інвестицій в

асоційовані дочірні та спільні підприємства, якщо вони не утримуються виключно для продажу протягом дванадцяти місяців з дати придбання і ведуть діяльність в умовах, які обмежують здатність передавати кошти інвестору протягом періоду, що перевищує дванадцять місяців. [9]

В) Етап оцінки при вибутті. Фінансові інвестиції вибувають з різних причин (продаж, обмін, тощо) і оцінюються за такими методами:

- за вартістю одиниці кожного цінного папера (або одного виду);
- за середньою вартістю;
- за методом ФІФО ( за вартістю перших за часом закупівель). Цей метод застосовують підприємства, що виступають професійними учасниками ринку цінних паперів.

3) Класифікація фінансових інвестицій

4) Організація аналітичного та

синтетичного обліку

Необхідно зазначити, що в обліку існує ділення фінансових інвестицій на довгострокові та поточні.

За рахунками 14 та 35 ведуть синтетичний облік фінансових інвестицій.

Поточні фінансові інвестиції обліковуються та відображаються на рахунку 35 «Поточні фінансові інвестиції», роль якого полягає в обліку інвестицій в акції, облигації, депозитні сертифікати, придбані задля перепродажу протягом дванадцяти місяців. Даний рахунок є активним, тому за дебетом відображається придбання (надходження)

еквівалентів грошових коштів та поточних фінансових інвестицій, за кредитом - зменшення їх вартості та вибуття. Сальдо дебетове відображає справедливу вартість фінансових інвестицій на дату балансу. [6]

Рахунок 35 має такі субрахунки:

351 «Еквіваленти грошових коштів» — субрахунок на якому обліковуються високоліквідні фінансові інвестиції, для яких характерним є незначний ризик зміни вартості та строк погашення яких не більший за три місяці;

352 «Інші поточні фінансові інвестиції» — субрахунок призначений для обліку інших поточних фінансових інвестицій.

Для обліку довгострокових фінансових інвестицій використовують рахунок 14 «Довгострокові фінансові інвестиції».

Рахунок 14 «Довгострокові фінансові інвестиції» включає такі субрахунки:

141 «Інвестиції пов'язаним сторонам за методом обліку участі в капіталі»;

142 «Інші інвестиції пов'язаним сторонам»;

143 «Інвестиції непов'язаним сторонам».

Відповідно до вищезазначених рахунків, аналітичний облік ведуть відповідно до видів вкладень (тобто групи цінних паперів), за об'єктом інвестування та за територією, до якої належить об'єкт інвестування.

5) Документування операцій з фінансовими інвестиціями

Одним із найважливіших елементів бухгалтерського обліку є документування, тому що він підтверджує факт здійснення господарської операції. Що стосується фінансових інвестицій, то їх документування супроводжується застосуванням таких первинних документів:

- реєстр обліку цінних паперів (даний реєстр ведуть відповідно до кожного пакету придбаних інвестицій);

- книга обліку цінних паперів (створюється для опису цінних паперів);

- довідка бухгалтерії (складається для розрахунку премії або дисконту).

Реєстрами синтетичного та аналітичного обліку є:

- Картка аналітичного обліку ощадних сертифікатів, придбаних підприємством

- Картка аналітичного обліку акцій не власної емісії, придбаних з метою перепродажу

- Картка аналітичного обліку короткострокових облігацій, придбаних підприємством

- Журнал - ордер № 4

Облік фінансових інвестицій повинен вестися з дотриманням правил, які зазначені в Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 12 «Фінансові інвестиції».

б) Організація підсумкового обліку.

Стан інвестиційної діяльності можна побачити та проаналізувати в «Балансі (Звіті про фінансовий стан)» та у «Примітках до фінансової звітності». В балансі відображається інформація про фінансові інвестиції згідно з загальноприйнятим розподілом на оборотні та необоротні активи.

У примітках до фінансової звітності знаходиться інформація щодо визначення справедливої вартості інвестицій, зазначаються доходи чи витрати, що виникають від зміни цієї вартості за звітний період та описуються методи оцінки фінансових інвестицій, які використовує підприємство. Також вказують перелік асоційованих, дочірніх і спільних підприємств, зазначаючи частки інвестора у їх капіталі.

7) Контроль за операціями з фінансовими інвестиціями.

Даний етап є заключним. У разі невідповідності інвестицій критеріям активу (або внаслідок закінчення терміну обігу цінних паперів, тощо), інвестор втрачає контроль над фінансовими інвестиціями, і тому слід припинити визнання інвестицій і списати їх.

Сьогодні в питанні обліку фінансових інвестицій існує декілька проблемних питань, на які слід звернути увагу та знайти для них альтернативні рішення.

Більша частина таких питань стосується здійснення оцінки фінансових інвестицій в залежності від обраної класифікації на підприємстві в результаті надходження, вибуття або на дату балансу, розробки внутрішніх первинних документів. [8] Вивчивши думки багатьох сучасних авторів стосовно цієї проблеми, ми вважаємо доцільним ввести уточнюючі субрахунки до рахунку 14 «Довгострокові фінансові інвестиції». Це допоможе деталізувати облік довгострокових фінансових інвестицій і обліковувати їх на відповідних субрахунках,

залежно від методу їх оцінки. Пропонуємо ввести такі субрахунки:

- 141 «Інвестиції, що обліковуються за собівартістю»;
- 142 «Інвестиції, що обліковуються за справедливою вартістю»;
- 143 «Інвестиції, що обліковуються за методом участі в капіталі»;
- 144 «Інвестиції, що обліковуються за амортизованою собівартістю».

Слід виділити ще один проблемний аспект обліку фінансових інвестицій. Він проявляється в тому, що у пов'язаних осіб не існує альтернативних варіантів самостійного вибору способу відображення фінансових інвестицій в обліку. Дана проблема є актуальною, тому що на практиці не завжди доцільно використовувати метод участі в капіталі через те, що це може призвести до зменшення власного капіталу інвестора та зниження прибутковості. Шляхом вирішення даного питання є застосування методу оцінки фінансових інвестицій за їх собівартістю. До того моменту, як наша країна перейшла на

національні стандарти, застосовувався саме цей метод. [10].

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Отже, фінансові інвестиції являють собою надзвичайно важливу складову господарської діяльності впродовж багатьох років. Облік фінансових інвестицій охоплює широкий спектр фінансового обліку, від первинної реєстрації господарських операцій до занесення цієї інформації до фінансових звітів. Основним чинником впливу на фінансові інвестиції є строк їх використання та безперешкодної реалізації, що дозволяє поділити інвестиції на поточні і довгострокові фінансові інвестиції.

Також ми визначили, що в питанні обліку фінансових інвестицій є невирішені проблемні питання з приводу недосконалості плану рахунків щодо довгострокових фінансових інвестицій та методів їх оцінки.

## Література

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
2. Дука А. П. *Теорія і практика інвестиційної діяльності. Інвестування* : [навч. посіб.]. [2-е вид.]. К.: Каравела, 2008. 432 с.
3. Шморгун Н. П., Головка І. В. *Фінансовий аналіз* : [навч. посіб.]. К. : ЦНЛ, 2006. 528 с.
4. Зредник В.С., Рафальська Н.О. Облік операцій з фінансовими інвестиціями: питання облікової політики. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 3(24). С. 182-189
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 12 «Фінансові інвестиції»: Наказ Міністерства фінансів України № 91 від 26.04.2000р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>
6. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Жигайло Т.П. Організація обліку фінансових інвестицій на підприємствах. 2016. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2016/організація-обліку-фінансових-інвес-5/>
8. Дутова Н.В., Щербіна А.О. Організація обліку фінансових інвестицій на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 901-907
9. Єлісеєва О.К., Белозерцев В.С. Управління дебіторською заборгованістю та фактори впливу на її якість. *European Journal of Management Issues*. 2021. №29 (1). С. 3 – 11. Режим доступу: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/292>
10. Shmygol N., Galtsova O., Yelisyeyeva O., Tarlopov, Belozertsev V. Priority areas of state regulation of the industry in the context of sustainable development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 2021, 915(1), 012028 URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/915/1/012028/pdf>.

## References

1. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. No 2755-VI: Available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian]
2. Duka, A. P. (2008) *Teoriia i praktyka investytsiinoi diialnosti. Investuvannia* : [Theory and practice of investment activity] [2-e vyd.], K. Karavela [in Ukrainian]
3. Shmorhun, N. P. Holovko, I. V. (2006) *Finansovi analiz* : [Financial analysis]. K. : TsNL [in Ukrainian]

4. Zrednyk, V.S., Rafalska, N.O. (2012) Oblik operatsii z finansovymy investytsiiami: pytannia oblikovoi polityky [Accounting of transactions with financial investments: issues of accounting policy]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*. Vyp. 3(24), p. 182-189 [in Ukrainian]
5. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 12 «Finansovi investytsii»: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy No 91 vid 26.04.2000., Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua> [in Ukrainian]
6. Instruksiiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriumstv i orhanizatsii vid 30.11.1999 No 291 Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian]
7. Zhyhailo, T. P. (2016) Orhanizatsi obliku finansovykh investytsii na pidpriumstvakh [Organization of accounting of financial investments at the enterprises]. Available at: <https://naub.oa.edu.ua/2016/orhanizatsiia-obliku-finansovykh-inves-5/> [in Ukrainian]
8. Dutova, N.V., Shcherbina, A.O. (2018) Orhanizatsiia obliku finansovykh investytsii na pidpriumstvi [Organization of accounting of financial investments at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, Vyp. 16, p. 901-907 [in Ukrainian]
9. Yelisieieva O.K., Belozertsev, V.S. (2021) Upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu ta faktory vplyvu na yii yakist. *European Journal of Management Issues*. №29 (1), P. 3 – 11. Available at: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/292>
10. Shmygol, N., Galtsova, O., Yelisyeyeva, O., Tarlopov, Belozertsev, V. (2021) Priority areas of state regulation of the industry in the context of sustainable development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 915(1), 012028. Available at: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/915/1/012028/pdf>

### Abstract

#### **LYSIAK Yelyzaveta, BELOZERTSEV Vasyl. Financial investment accounting organization**

*This article discusses the features of the organization of accounting of financial investments of enterprises in our country. Existing valuation methods and main problems regarding the organization of accounting of financial investments are analyzed. According to the results of the study, the ways of their solution are suggested.*

*Investment activity is one of the most important parts of the enterprise, individual industries and the economy as a whole, so most companies have investments - temporarily unoccupied funds. These funds can be invested in various sectors of the economy in order to obtain economic effect, namely profit.*

*Currently in Ukraine there is a weak system of support for investment activities of enterprises. This is causing a huge decline in investment activity in our country, which is very bad. After all, the ability to conduct proper and effective investment activities helps to improve and expand their own activities, improve various social problems in the enterprise, as well as determines the level of human and financial capital. Without a solid foundation in investment activities, our state will not be able to take its rightful place in the world economy.*

*The purpose of this article is to study options for improving the accounting of financial investments in enterprises by mastering the theoretical basis and practices, identifying the main problems of their accounting and evaluation under market conditions and justify proposals for their solution.*

*The article examines the order of reflection in the accounting of financial investment transactions in order to achieve the reliability of the data presented at all stages of accounting by forming an information model of financial investment accounting.*

**Keywords:** *financial investments; Accounting; plan of accounts; synthetic and analytical accounting.*

**Стаття надійшла до редакції 01.06.2022 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Лисяк Є., Белозерцев В. Організація обліку фінансових інвестицій. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 78-83.

Lysiak Y., Belozertsev V. (2022) Financial investment accounting organization. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 78-83.

УДК 331.101.262:330.46

**ЧАЙКОВСЬКА Інна Ігорівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики, статистики та інформаційних технологій

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

<https://orcid.org/0000-0001-7482-1010>

e-mail: inna.chaikovska@gmail.com

**ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА УСПІШНУ РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЄКТІВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ**

У статті розроблена економіко-математична модель, яка дозволяє оцінити вплив системи управління знаннями проєктної діяльності підприємства на успішну реалізацію проєктів (PS). Запропоновані наступні складові системи управління знаннями проєктної діяльності підприємства: управління знаннями проєкту (PKM), управління знаннями між проєктами (KMaP) та управління знаннями про управління проєктами (KMaP). PKM включає показники: Люди, Технології, Процеси (формування та збереження знань; генерування та збереження знань; обмін та використання знань). KMaP включає показники: організаційний аспект (наявність офісу управління проєктами; тип організаційної структури; середовище взаємодії учасників різних груп (команд проєктів)); технічний аспект (наявність єдиної інформаційно-комунікаційної платформи); соціальний аспект (наявність атмосфери взаємодії та мотивування членів команд до поширення знань). KMaP представлено комплексною оцінкою рівня сформованості областей знань з управління проєктами. Модель побудована із використанням нечіткої логіки, а саме нечіткого логічного висновку Мамдані, адже вхідна інформація носить якісний характер. Реалізація запропонованої моделі включає наступні етапи: визначення показників системи управління знаннями проєктної діяльності для дослідження її впливу на успіх проєкту та формування дерева логічного висновку; опис лінгвістичних змінних; визначення функцій належності лінгвістичних термів; формування бази знань системи нечіткого висновку; побудова математичної моделі; побудова нечіткої моделі оцінки впливу системи управління знаннями проєктної діяльності на успіх проєктів засобами Fuzzy Logic Toolbox та аналіз отриманих результатів. Дослідження здійснювалося для проєктно-орієнтованого підприємства комунального сектору України МКП «Хмельницьктеплокомуненерго». Встановлено, що за наявних вхідних значень показників у 2020 році ймовірність успішної реалізації проєктів становить 61,60%. Виявлено взаємозв'язок (ступенева залежність) між ймовірністю успішної реалізації проєктів та індикатором ефективності – споживання електроенергії на підприємству за період 2016-2020 років. З метою зменшення споживання електроенергії на підприємству до рівня 9200 тис.кВт\*год необхідно збільшити ймовірність успішної реалізації проєкту до рівня 75,06%. Для досягнення даного рівня показника необхідно показник Люди збільшити до рівня 10 балів; рівень обміну та використання знань – до рівня 5 балів; KMaP – до рівня 8 балів; створити структурний підрозділ «Офіс управління проєктами», що, в результаті, призведе до рівня показника PS 75,10%.

**Ключові слова:** управління, нечітка логіка, організаційний аспект

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.84.99>

**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Управління знаннями є ключовим ресурсом, який дозволяє проєктам і організаціям вирішувати сучасні виклики конкурентного середовища. Однією з



головних проблем управління знаннями в проєктному середовищі є поганий аналіз успіху проєкту та відсутність відповідної інформації та знань про результати попередніх проєктів. Тому досить актуальним є питання визначення впливу системи управління знаннями проєктної діяльності управління знаннями проєктної діяльності підприємства на успішну реалізацію проєктів. Згідно з попередніми дослідженнями [1], управління знаннями проєктної діяльності підприємства включає три складових: управління знаннями проєкту, управління знаннями між проєктами та управління знаннями про управління проєктами [2]. Саме ці складові є ключовими у визначенні ймовірності успішної реалізації проєктів на підприємстві. Запропоновано дослідити вказаний вплив із використанням нечіткої логіки, а саме нечіткого логічного висновку Мамдані, адже вхідна інформація носить саме якісний характер.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Велика кількість наукових досліджень присвячена питанням управління знаннями в проєктному середовищі, а також визначенню ключових критеріїв впливу на успіх проєкту.

У роботі [3] встановлено, що проєкти, які реалізуються в проєктно-орієнтованій індустрії, характеризуються безліччю зацікавлених сторін, невизначеністю та складністю через унікальність кожного проєкту. Ці відмінності також поширюються на переміщення знань від одного проєкту до іншого. Очікується, що збільшення знань у результаті впровадження проєкту призведе до численних переваг. Ці переваги охоплюють можливість повторного використання набутих уроків, а також знання стратегічних, операційних, організаційних та управлінських аспектів фірми. Приймавши уніфіковану систему створення знань, фірми шукають матеріальні та нематеріальні переваги, такі як зниження витрат, підвищення продуктивності, підвищення ефективності та зростання бізнесу.

У роботі [4] запропонована нова концептуальна модель, яка об'єднує елементи управління знаннями (КМ), інтелектуальний капітал (ІС) та управління проєктами (РМ) і, таким чином, поєднує динамічне (КМ),

статичний (ІС) та аспекти продуктивності (РМ) проєктних організацій.

У роботі [5] досліджено центральні теми управління знаннями в контексті проєкту, а також взаємозв'язок між управлінням знаннями та результативністю проєкту. Встановлено, що організації визнають важливість управління знаннями, але вони все ще стикаються з багатьма перешкодами для його впровадження на практиці.

У роботі [6] досліджено вплив перспективи розвитку системи управління людськими ресурсами та системи управління знаннями на успіх проєкту. Результати підтвердили, що перспектива розвитку управління людськими ресурсами та система управління знаннями, засвоєними уроками, мають незначний позитивний зв'язок із збереженням компетенції з управління проєктами та успіхом проєкту. Було показано значний позитивний зв'язок між збереженням компетенції з управління проєктами та успіхом проєкту. Нарешті, результати показали, що організації повинні зберігати компетентність для досягнення успіху проєкту.

У роботі [7] показано, як знання на роботі впливають на досягнення переваг проєкту в організаціях на півдні Сербії. У статті представлено тест ANOVA, факторний аналіз для дослідження проблеми та встановлено, що інструменти управління знаннями мають позитивний вплив на бенефіціарів проєкту; збереження знань позитивно впливає на бенефіціарів проєкту; передача знань позитивно впливає на переваги проєкту.

У роботі [8] досліджено вплив ефективності управління знаннями на успіх проєктів в ІТ-індустрії за допомогою кореляції та регресії, з метою ведення ефективної проєктної діяльності. Для цього дослідження було відібрано 100 інженерів з індустрії програмного забезпечення в місті Індор.

У роботі [9] досліджено взаємозв'язок успіху проєкту та практики управління знаннями в малайзійських закладах вищої освіти. Результати свідчать про те, що існує тісний зв'язок між успіхом проєкту та процесом впровадження практик управління знаннями, який базується на придбанні належних знань і практик, потужній інфраструктурі інформаційно-комунікаційних технологій та

організаційній культурі, котра сприяє передачі знань.

У статті [10] пропонується інтегрована модель, яка поєднує управління знаннями з управлінням проектами, щоб покращити успіх проекту і, таким чином, сприяти конкурентоспроможності та стійкості в організаціях.

Результати дослідження [11] підтвердили, що аналіз успіху проекту, представлений через визначення критичних факторів успіху, ключових показників ефективності та процесу вимірювання ефективності, має дуже позитивний вплив на отримання і передачу знань в середовищі проекту. Ця стаття представляє інтегровану структуру для аналізу успіху проекту як новий підхід до управління проектами, заснований на знаннях.

У роботі [12] досліджено взаємозв'язок між використанням Web 2.0 в управлінні знаннями (КМ) та його впливом на успіх проекту, коли Web 2.0 використовується для управління знаннями проекту.

У роботі [13] досліджуються фактори, що впливають на успіх і результативність проекту, використовуючи підхід, заснований на знаннях і ресурсах. Результати цього дослідження показали, що передача знань не опосередковує вплив стратегічних факторів чи факторів працівників на результативність проектів іракських державних будівельних проектів. Цей висновок вказує на те, що роль практики знань в іракському громадському проекті ще не дозріла.

Отже, підсумовуючи розглянуті дослідження, можна стверджувати, що на сьогоднішній день використання управління знаннями (КМ) є важливим для сучасних організацій, які прагнуть виконати очікування своїх зацікавлених сторін, підвищити ефективність бізнесу та створити високу репутацію в конкурентному середовищі, забезпечуючи виконання проектів вчасно із запланованим бюджетом. Проте в існуючій літературі існує значний пробіл, що стосується ключової ролі або впливу управління знаннями на управління проектами та його практику [14]. Тому для дослідження даної проблеми слід врахувати саме практичний аспект. У роботі запропоновано вирішення даної проблеми із використанням нечіткої логіки, а саме

нечіткого логічного висновку Мамдані. Застосування нечіткого логічного висновку вже тривалий час використовується у різних сферах нашого життя та залишається актуальним і сьогодні.

Наприклад, у роботі [15] пропонується комбінація методів QFD і парного порівняння разом із системою нечіткого висновку для вирішення питання стосовно переведення співробітників зі статусом стажера на посаду постійних працівників.

У роботі [16] запропоновано підхід нечіткої логіки до системи прийняття рішень в управлінському контролі на малих і середніх підприємствах (МСП). С. Mamdani fuzzy inference system (MFIS) була застосована як метод прийняття рішень для дослідження впливу використання інструментів управління на організаційну ефективність МСП.

У роботі [17] використовується система нечіткого висновку для розрахунку оцінки руху для вирішення питання ефективності та якості стиснення відео. Окремі кадри поділяються на блоки, і значення функції нечіткої належності обчислюється для кожного макроблоку в попередньому кадрі та поточному кадрі за допомогою системи нечіткого висновку, вибирається мінімальне спотворення блоку та обчислюються вектори руху для передбаченого кадру.

У роботі [18] здійснювалася оцінка річного виробництва електроенергії на електростанції по відношенню до посівної площі з гігантським очеретом і врожайності землі шляхом побудови системи нечіткого висновку типу Мамдані з використанням графічного інтерфейсу користувача Fuzzy Logic Toolbox (GUI). Вирощування гігантського очерету є однією з нових перспективних енергетичних культур для виробництва електроенергії і є виходом із проблем, з якими сьогодні стикається аграрний сектор.

У роботі [19] використано нечіткий логічний висновок Мамдані для реалізації програм пральної машини.

У роботі [20] використано нечіткий логічний висновок Мамдані для визначення доцільності підвищення заробітної плати працівникам.

У роботі [21] використано метод нечіткої логіки Мамдані для вирішення питання

заторів на дорогах, котрі є причиною затримки в розподілі товарів, зниження продуктивності праці працівників та ін. Виявлення затору допоможе системі контролювати час зеленого світлофора, світло залежить від умов перевантаження.

У роботі [22] здійснено аналіз визначення обсягів виробництва за допомогою підходу нечіткої логіки на основі методів Мамдані та Сугено. Встановлено, що найбільш близьким до істинного значення методом є виробництво, отримане шляхом обробки даних за методом Мамдані.

У роботах [23, 24] вирішено задачу оптимізації виробництва товарів з метою максимізації прибутку за допомогою методу нечіткої логіки Мамдані.

В роботі [25] запропоновано економіко-математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень вибору сукупності оптимальних проектів з енергозбереження на промислових підприємствах, а в роботі [26] – вирішено задачу моделювання соціального капіталу в умовах емерджентної економіки.

Стаття [27] є продовженням дослідження системи стабілізації безпілотного літального апарату вертикального зльоту та посадки. Система стабілізації була розроблена на основі контролера типу Мамдані з нечіткою логікою. В рамках дослідження автори побудували випробувальний стенд з моделлю Multi Rotor, яка дозволяє проводити тестування «Hardware In The Loop» в режимі реального часу. Система керування була написана в програмному забезпеченні Matlab/Simulink і реалізована на мікроконтролері Arduino.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Не зважаючи на значні досягнення вчених у дослідженні питання впливу системи управління знаннями на успіх проекту, залишається не повністю вирішеним практична сторона даного питання у межах окремого підприємства, що вимагає застосування відповідного інструментарію економіко-математичного моделювання, а саме нечіткої логіки (нечіткого логічного висновку).

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є розробка економіко-математичної моделі впливу системи управління знаннями проєктної діяльності підприємства та успіху проєктів із використанням нечіткого логічного висновку Мамдані.

Для досягнення встановленої мети необхідним є вирішення наступних завдань:

- здійснити постановку задачі;
- визначити показники системи управління знаннями проєктної діяльності та сформулювати дерево логічного висновку;
- описати лінгвістичні змінні;
- визначити функції належності лінгвістичних термів;
- сформулювати базу знань системи нечіткого висновку;
- побудувати математичну модель;
- побудувати нечітку модель впливу системи управління знаннями проєктної діяльності на успіх проєкту засобами Fuzzy Logic Toolbox та проаналізувати отримані результати.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Необхідно для проєктно-орієнтованого підприємства України комунального сектору МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» дослідити вплив системи управління знаннями проєктної діяльності на успіх проєктів (ймовірність успішної реалізації проєкту), і, таким чином, виявити необхідні зміни в системі управління знаннями з метою успішної реалізації Стратегічного плану розвитку підприємства, котрий складається з комплексу проєктів / заходів.

Запропоновано використати інструментарій економіко-математичного моделювання, а саме механізм нечіткого логічного висновку. У загальному випадку механізм нечіткого логічного висновку містить такі етапи: введення нечіткості (фазифікація), нечіткий висновок, композицію і приведення до чіткості (дефазифікація). Вирішення даної задачі пропонується здійснити за допомогою побудови економіко-математичної моделі,

реалізація котрої складається з наступних етапів:

**Етап 1.** Визначення показників системи управління знаннями проектної діяльності для дослідження її впливу на успіх проекту та формування дерева логічного висновку.

**Етап 2.** Опис лінгвістичних змінних.

Лінгвістичною називається змінна, яка приймає значення з множини слів чи словосполучень деякої природної мови. Формально лінгвістична змінна описується наступною п'ятіркою:

$$\langle x, T, U, G, M \rangle, \quad (1)$$

де  $x$  – ім'я змінної;

$T$  – терм-множина, задається нечіткою множиною на універсальній множині  $U$ ;

$G$  – синтаксичні правила;

$M$  – семантичні правила, які задають функції належності нечітких термів, породжених синтаксичними правилами з  $G$ .

**Етап 3.** Визначення функцій належності лінгвістичних термів.

Функція належності відображає елементи з універсальної множини певної лінгвістичної змінної на множину чисел в інтервалі  $[0,1]$ , які вказують ступінь належності кожного елемента універсальної множини до нечіткого терму.

У дослідженні запропоновано використати трикутну функцію належності для вхідних показників. Трикутна функція належності у загальному випадку може бути задана аналітично наступним виразом:

$$\mu(u) = \begin{cases} 0, & c \leq u \leq a \\ \frac{u-a}{b-a}, & a < u \leq b \\ \frac{c-u}{c-b}, & b < u < c \end{cases}, \quad (2)$$

де  $a, b, c$  – деякі числові параметри, які приймають довільні дійсні значення і впорядковані відношенням:  $a \leq b \leq c$ ;

$(a, c)$  – песимістична оцінка нечіткого числа;

$b$  – координата максимуму – оптимістична оцінка нечіткого числа.

Для проміжних та вихідної величини запропонована гаусова функція належності. Гаусова функція належності у загальному випадку може бути задана аналітично

наступним виразом:

$$\mu(u) = \exp\left(-\frac{(u-b)^2}{2c^2}\right), \quad (3)$$

де  $b$  – координата максимуму;

$c$  – коефіцієнт концентрації.

Визначення параметрів  $a, b, c$  здійснювалося за допомогою експертів.

**Етап 4.** Формування бази знань системи нечіткого висновку.

Нечіткий логічний висновок – це апроксимація залежності “входи-вихід” на основі лінгвістичних висловлень <Якщо-тоді> та логічних операцій над нечіткими множинами. Нечіткий логічний висновок застосовується при моделюванні об'єктів з неперервним чи дискретним виходом. Типова структура системи нечіткого висновку містить такі модулі:

- фазифікатор, який перетворює фіксований вектор факторів, що впливають ( $X$ ) у вектор нечітких множин  $\tilde{X}$ , необхідних для нечіткого висновку;

- нечітка база знань, яка містить інформацію про залежність  $Y = f(X)$  у вигляді лінгвістичних правил <Якщо-тоді>;

- функції приналежності, які використовуються для представлення лінгвістичних термів у вигляді нечітких множин;

- машина нечіткого логічного висновку, котра на основі правил бази знань визначає значення вихідної змінної у вигляді нечіткої множини  $\tilde{Y}$ , яка відповідає нечітким значенням вхідних змінних ( $\tilde{X}$ );

- дефазифікатор, який перетворює вихідну нечітку множину  $\tilde{Y}$  в чітке число  $Y$ .

У дослідженні пропонується використовувати нечіткий логічний висновок Мамдані, тому що у ньому найбільш прозоро задаються значення змінних нечіткими термами та найкраще інтерпретуються. Результати нечіткого висновку Мамдані традиційно дефазифікуються за методом центра тяжіння.

Алгоритм Мамдані математично може бути описаний наступним чином:

- 1) введення нечіткості: знаходяться ступені істинності для передумов кожного правила:  $\mu_{A1}(x_0), \mu_{A2}(x_0), \mu_{B1}(y_0), \mu_{B2}(y_0)$ ;

- 2) нечіткий висновок: знаходяться рівні “відсікання” для передумов кожного з правил

(з використанням операції МІНІМУМ):

$$\alpha_1 = \mu_{A1}(x0) \wedge \mu_{B1}(y0), \quad (4)$$

$$\alpha_2 = \mu_{A2}(x0) \wedge \mu_{B2}(y0), \quad (5)$$

де через “ $\wedge$ ” позначена операція логічного мінімуму (min). Потім знаходяться “усічені” функції належності:

$$\mu_{C1} = (\alpha_1 \wedge \mu_{C1}(z)), \quad (6)$$

$$\mu_{C2} = (\alpha_2 \wedge \mu_{C2}(z)); \quad (7)$$

3) композиція: відбувається об’єднання знайдених усічених функцій з використанням операції МАКСИМУМ (max, позначена далі як “ $\vee$ ”), що приводить до отримання підсумкової нечіткої підмножини для змінної виходу з функцією належності:

$$\mu_{\Sigma}(z) = \mu_C(z) = \mu_{C1}(z) \vee \mu_{C2}(z) = (\alpha_1 \wedge \mu_{C1}(z)) \vee (\alpha_2 \wedge \mu_{C2}(z)), \quad (8)$$

4) приведення до чіткості (для знаходження  $z0$ ) проводиться у нашому випадку центроїдним методом (чітке значення вихідної змінної визначається як центр тяжіння для кривої  $\mu_{\Sigma}(z)$ , тобто

$$z0 = \frac{\int_{\Omega} z \cdot \mu_{\Sigma}(z) dz}{\int_{\Omega} \mu_{\Sigma}(z) dz}. \quad (9)$$

Тут  $\Omega$  - зона визначення функції  $\mu_{\Sigma}(z)$ .

**Етап 5.** Побудова математичної моделі.

**Етап 6.** Побудова нечіткої моделі оцінки впливу системи управління знаннями проектної діяльності на успіх проектів засобами Fuzzy Logic Toolbox та аналіз отриманих результатів.

### Реалізація моделі

**Етап 1. Визначення показників системи управління знаннями проектної діяльності підприємства для дослідження їх впливу на успіх проектів та формування дерева логічного висновку.**

Згідно з проведеними дослідженнями у роботі [1] запропоновано наступні показники системи управління знаннями проектної діяльності підприємства:

1. Управління знаннями проекту (Project Knowledge Management) PKM:

1.1. Люди (People); даний показник відображає обґрунтоване формування команди проекту за рівнем знань;

1.2. Технології (Technology); відображає ефективність та всебічність використання під час реалізації проекту інформаційної системи управління проектами;

1.3. Процеси (Processes); відображає процеси управління знаннями:

1.3.1. Формування та збереження знань (відображає актуальність, легкий доступ, відповідність, зрозумілість наявної інформації для формування необхідних знань та їх збереження);

1.3.2. Генерування та збереження знань (можливість запису нових ідей, рішення проблем, найкращих практик, досвіду експертів із відповідним посиланням на джерело даних у базу даних);

1.3.3. Обмін та використання знань (доступ до контактних даних та досвіду співробітників; використання інтранету, інструментів пошуку відповідних даних; використання внутрішньої мережі для поширення знань; класифікація даних та інформації для полегшення запису та пошуку; збереження даних та інформації про проекти у базі даних);

2. Управління знаннями між проектами (Knowledge Management among Projects) KMaP

2.1. Організаційний аспект (Organizational aspect) OA:

2.1.1. Офіс управління проектами (Project Management Office) PMO (здійснює поширення єдиної методологічної бази, стандартів, документів, здійснює аналіз складних задач, веде архів проектів, де зберігаються отриманні знання у формалізованому вигляді);

2.1.2. Організаційна структура OS (оцінюється відповідність та ефективність організаційної структури підприємства для реалізації проектів);

2.1.3. Середовище взаємодії учасників різних груп (команд проектів) (Interaction Environment) IE.

2.2. Технічний аспект (єдина інформаційно-комунікаційна платформа) (Technical aspect) TA;

2.3. Соціальний аспект (атмосфера взаємодії та мотивування членів команд до поширення) SA.

3. Управління знаннями про управління проектами (Knowledge Management about Project Management) КМаРМ [2].

Представимо запропоновану систему показників та її вплив на успіх проекту (Project Success) у вигляді дерева логічного висновку (рис.1).

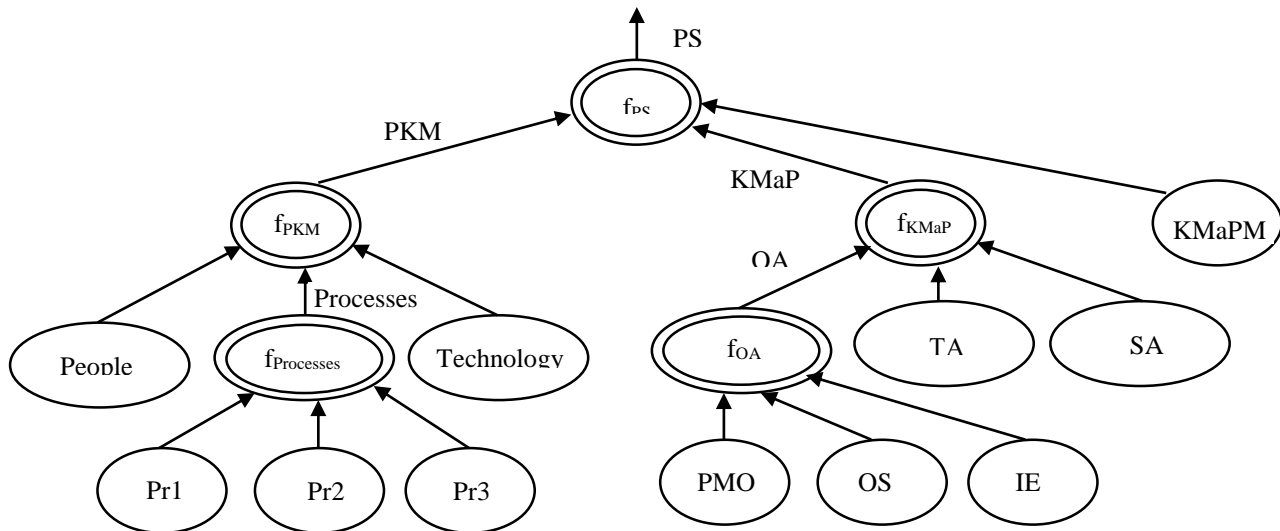


Рис.1. Ієрархічне дерево логічного висновку для системи управління знаннями проектної діяльності підприємства (структурний вигляд моделі)

Наведеному на рис. 1 дереву логічного висновку відповідає така система співвідношень:

$$PS = f_{PS}(PKM, KMaP, KMaPM), \quad (10)$$

$$PKM = f_{PKM}(People, Processes, Technology), \quad (11)$$

$$Processes = f_{Processes}(Pr1, Pr2, Pr3) \quad (12)$$

$$KMaP = f_{KMaP}(OA, TA, SA), \quad (13)$$

$$OA = f_{OA}(PMO, OS, IE), \quad (14)$$

де  $f(\bullet)$  – функціональний зв'язок між вхідними та вихідними змінними

**Етап 2. Опис лінгвістичних змінних.**

Успіх проекту було визначено упорядкованою терм-множиною значень, яка складається з п'яти термів: низький (Low), нижче середнього (Low Medium), середній (Medium), вище середнього (High Medium) та високий (High) на універсальній множині (0-100) %. Терми наведені в порядку від найбільш негативного до найбільш позитивного. Для інших показників теж застосовується дана шкала, або ще Yes (так), No (ні).

У даному дослідженні для усіх показників системи управління знаннями проектної діяльності будувалась бальна

шкала на основі експертних знань, що додає моделі універсальності (таблиця 1).

У таблиці 2 представлена анкета опитування експертів для отримання значень вхідних показників.

Методика та результати розрахунку показника КМаРМ представлені у роботі [2] у вигляді показника *CaPMKA*. Всі інші показники знаходяться із використанням бази правил.

**Етап 3. Визначення функцій належності лінгвістичних термів.**

Вигляд функції належності для вхідних показників **Pr1, Pr2, Pr3, OS, IE** представлено на рис. 2.

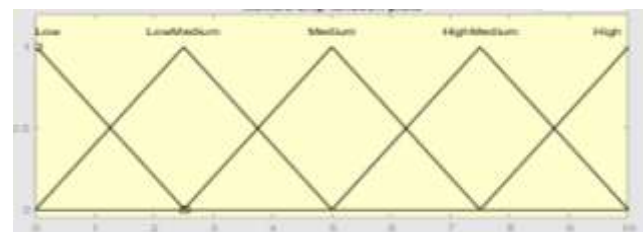


Рис.2. Функція належності вхідних величин **Pr1, Pr2, Pr3, OS, IE**

Вигляд функції належності для вхідного показника **PMO** представлено на рис. 3.

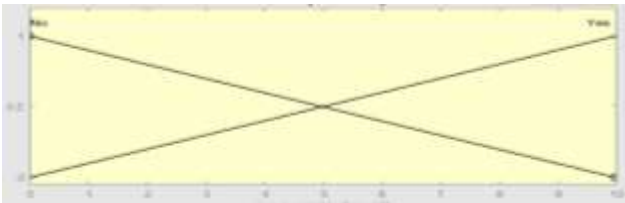


Рис.3. Функція належності вхідної величини РМО

Для всіх інших вхідних та проміжних показників використовувалася наступна функція належності (рис.4).

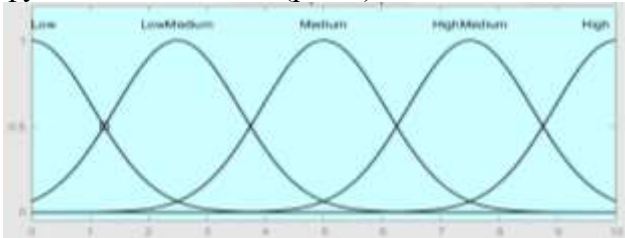


Рис.4. Функція належності вхідних величин (People, Technology, TA, SA, КMaPM) проміжних величин (Processes, OA, PKM, КMaP)

Для вихідної величини PS також була використана гаусова функція належності, але на шкалі від 0 до 100 (%), що відображає ймовірність успішної реалізації проєктів (рис.5).

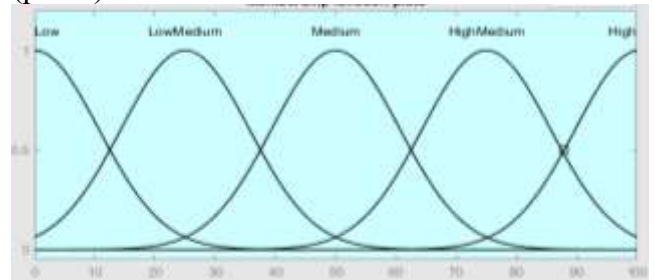


Рис.5. Функція належності вихідної величини PS

Після побудови функцій належності лінгвістичних термів слід переходити до формування бази знань системи нечіткого висновку.

Таблиця 1

Опис лінгвістичних змінних

Параметр	Назва лінгвістичної змінної (x)	Універсальна множина (U)	Лінгвістичні терми (T)
PS	Успіх проєкту (ймовірність успішної реалізації проєкту)	(0 – 100) %	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
PKM	Управління знаннями проєкту	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
КMaP	Управління знаннями між проєктами	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
КMaPM	Управління знаннями про управління проєктами	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
People	Люди (команда проєкту)	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
Processes	Процеси	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
Technology	Технології (інформаційна система з управління проєктами)	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
OA	Організаційний аспект	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
TA	Технічний аспект	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
SA	Соціальний аспект	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
Pr1	Формування та збереження знань	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
Pr2	Генерування та збереження знань	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
Pr3	Обмін та використання знань	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
PMO	Офіс управління проєктами	(0-10) бали 0 – відсутній 10 - наявний	Yes, No
OS	Організаційна структура	(0-10) бали 0 - функціональна (лінійна); 2,5 – слабка матрична 5 – збалансована матрична 7,5 – сильна матрична 10 – проєктна	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)
IE	Середовище взаємодії учасників різних груп (команд проєктів)	(0-10) бали	Low (L), Low Medium (LM), Medium (M), High Medium (HM), High (H)

**Анкета для опитування експертів стосовно вхідних показників**

Дайте відповідь на поставлене запитання із використанням встановленої шкали від 0 до 10 (де 0 – мінімальний рівень, 10 – максимальний рівень)

Позначення показника	Питання	Шкала
People	Оцініть, наскільки обґрунтовано відбувається формування команди проекту за рівнем знань?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Technology	Оцініть ефективність та всебічність використання під час реалізації проекту інформаційної системи управління проектами?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pr1	Оцініть рівень формування та збереження знань під час реалізації проекту?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pr2	Оцініть рівень генерування та збереження знань під час реалізації проекту?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pr3	Оцініть рівень обміну та використання знань під час реалізації проекту?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
PMO	Чи наявний на підприємстві структурний підрозділ з управління проектами	Так, Ні
OS	Вкажіть тип організаційної структури підприємства	функціональна (лінійна); слабка матрична; збалансована матрична; сильна матрична; проектна
IE	Оцініть наявність та сприятливість середовища взаємодії учасників різних груп (команд проектів)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
TA	Оцініть наявність та ефективність використання єдиної інформаційної платформи, в котрій відбувається взаємодія учасників проектних груп, а також наявність інструментів пошуку та вилучення знань в базі знань проектів та засоби обробки інформаційних потоків	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
SA	Оцініть наявність та сприятливість відкритої та вільної атмосфери взаємодії, мотивування членів команд до поширення та передачі власних знань, покращення психологічного фону співробітників	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Етап 4. Формування бази знань системи нечіткого висновку.** У таблиці 3 відображено нечітку базу знань для

моделювання змінної. Аналогічні таблиці було складено і для інших показників моделі.

Таблиця 3.

**База правил для показника Processes**

Номер	Pr1	Pr2	Pr3	Processes
1	Low	Low	Low	Low
2	Low	Medium	High	Medium
3	High	High	Medium	HighMedium
4	LowMedium	HighMedium	HighMedium	HighMedium
5	Medium	Low	HighMedium	Medium
6	HighMedium	LowMedium	LowMedium	LowMedium
7	LowMedium	High	High	HighMedium
8	High	High	High	High
9	Medium	LowMedium	High	Medium
10	HighMedium	LowMedium	Low	LowMedium
11	High	HighMedium	High	High
12	Medium	Medium	High	HighMedium
13	Medium	High	LowMedium	Medium
14	LowMedium	HighMedium	HighMedium	HighMedium
15	Medium	Medium	LowMedium	LowMedium
16	Medium	HighMedium	LowMedium	LowMedium
17	HighMedium	HighMedium	HighMedium	HighMedium
18	Medium	HighMedium	HighMedium	HighMedium
	HighMedium	HighMedium	Medium	HighMedium

Попередні етапи дозволяють сформувати математичний вигляд моделі.

**Етап 5. Математичний вигляд моделі.**

Для побудови нечіткої моделі оцінки впливу показників системи управління знаннями проектної діяльності та успіх проекту введено наступні позначення: *T* – лінгвістичний терм з множини (Low, LowMedium, Medium, HighMedium, High) можливих термів вхідних змінних і з множини узагальнених та результуючої

змінної;  $\mu$  – функція належності;  $(a, c)$  – носії нечіткої множини – песимістична оцінка нечіткого числа трикутної функції належності;  $b$  – координата максимуму – оптимістична оцінка нечіткого числа трикутної функції належності;  $h$  – координата максимуму гаусової функції належності;  $g$  – коефіцієнт концентрації гаусової функції належності; *Processes, OA, PKM, KMaP* – проміжні комплексні показники;  $d_1, \dots, d_{11}$  – вхідні змінні моделі (*People, Pr1, Pr2, Pr3,*



Technology, PMO, OS, IE, TA, SA, KMaPM); U – комплексні показники Processes, OA, PKM, KMaP а також SC (успіх проекту). Модель оцінки впливу системи управління знаннями проектної діяльності підприємства на успіх проектів має наступний вигляд (формула 15), в якій проміжні комплексні Processes, OA,

PKM, KMaP оцінюються в бальному виразі на проміжку [0; 10], а результируючий SC оцінюється на проміжку [0; 100] %, що дозволяє полегшити процес знаходження проблемних місць в системі управління знаннями проектної діяльності.

$$\left\{ \begin{array}{l}
 PC = (d_i, h_T^{(d_i)}, g_T^{(d_i)}), i = 1, \dots, 11, \\
 d_1 = \text{People}, \\
 d_2, d_3, d_4 = \text{Pr1, Pr2, Pr3}, \\
 d_5 = \text{Technology}, \\
 d_6, d_7, d_8 = \text{PMO, OS, IE}, \\
 d_9 = \text{TA}, \\
 d_{10} = \text{SA}, \\
 d_{11} = \text{KMaPM}, \\
 PC = f_{PC}(PKM, KMaP, KMaPM), \\
 PKM = f_{PKM}(\text{People, Processes, Technology}), \\
 \text{Processes} = f_{\text{Processes}}(\text{Pr1, Pr2, Pr3}), \\
 KMaP = f_{KMaP}(\text{OA, TA, SA}), \\
 OA = f_{OA}(\text{PMO, OS, IE}), \\
 \mu^T(d_i) = \begin{cases} 0, c \leq d_i \leq a \\ \frac{d_i - a}{b - a}, a < d_i \leq b \\ \frac{c - d_i}{c - b}, b < d_i < c \end{cases}, i = 2, 3, 4, 6, 7, 8 \\
 \mu^T(d_i) = \exp\left(-\frac{(d_i - h)^2}{2g_T^2}\right), i = 1, 5, 9, 10, 11 \\
 \mu^T(U) = \exp\left(-\frac{(U - h)^2}{2g_T^2}\right), \\
 U = \frac{\sum_{j=1}^k U \mu^T(U)}{\sum_{j=1}^k \mu^T(U)}.
 \end{array} \right. \quad (15)$$

Побудована модель дозволяє здійснити оцінку впливу показників системи управління знаннями проектної діяльності та успіх проекту з використанням бази правил залежності вихідного показника від вхідних.

**Етап 6. Побудова нечіткої моделі оцінки впливу показників системи управління знаннями проектної діяльності та успіх проекту засобами Fuzzy Logic Toolbox та аналіз отриманих результатів.**

Було побудовано 5 FIS-структур із використанням Fuzzy Logic Toolbox в середовищі Matlab.

FIS-структура вихідного показника PS відображена на рис. 6.

На рис. 7 відображено графічне представлення результатів нечіткого логічного висновку для PS в середовищі Matlab.

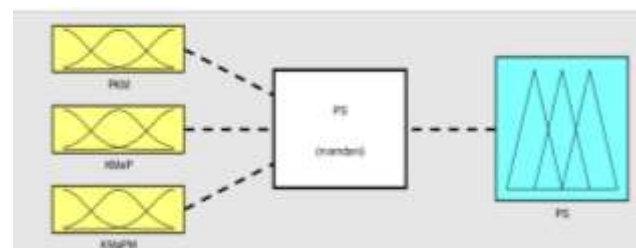


Рис.6. FIS-структура вихідного показника PS

За даними експертів сформована база вхідних значень та визначені проміжні та результирувальні показники засобами Fuzzy Logic Toolbox (таблиця 4).

Отже, згідно побудованої та реалізованої моделі ймовірність успішної реалізації проектів підприємства у 2020 році становить 61,60 %, що є вище середнього рівня.

Запропонований підхід використано і для попередніх років діяльності підприємства, а також здійснена спроба знаходження

взаємозв'язку із ключовими індикаторами ефективності діяльності підприємства.

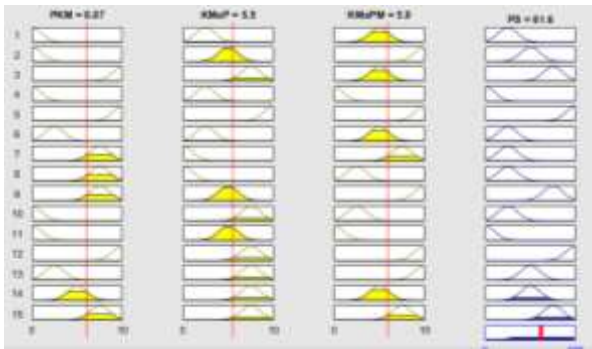


Рис.7. Графічне представлення результатів нечіткого логічного висновку для PS в середовищі Matlab

До них відносяться: продаж власновиробленої електроенергії, споживання природного газу на виробіток теплової енергії, споживання електроенергії, середня заробітна плата та оснащеність житлових будинків приладами обліку тепла. Виявлено взаємозв'язок між ймовірністю успішної реалізації проектів та індикатором ефективності – споживання електроенергії по підприємству. Вихідні дані відображені у таблиці 5.

Таблиця 4

Значення вхідних, проміжних та результуючого показника для МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» у 2020 році

People=3,50		Processes=5,67	PKM=6,07	PS=61,60
Pr1=6,00				
Pr2=6,50				
Pr3=4,50				
Technology=5,00		OA=3,14	KMaP=5,50	
PMO=0,00 (No)				
OS=0,00 (лінійна)				
IE=8,00				
TA=5,50				
SA=7,50				
KMaPM=5,90				

Таблиця 5

Споживання електроенергії по підприємству та рівень PS у 2016-2020 роках

Показник	Позначення	Рік				
		2016	2017	2018	2019	2020
PS, %	x	51,80	54,60	55,50	59,80	61,60
Споживання електроенергії по підприємству, тис.кВт*год	y	13275,20	12116,70	12101,32	11436,62	11119,28

В результаті були побудовані наступні моделі взаємозв'язку (таблиця 6).

Таблиця 6

Моделі впливу показника PS на показник споживання електроенергії по підприємству

№ п/п	Назва моделі	Модел	R <sup>2</sup>
1	лінійна	$y = -199,7x + 23325$	0,9229
2	експоненціальна	$y = 30552e^{-0,017x}$	0,9327
3	логарифмічна	$y = -11394\ln(x) + 57987$	0,9335
4	степенева	$y = 535267x^{-0,941}$	0,9428
5	поліноміальна (2)	$y = 18,417x^2 - 2294,4x + 82650$	0,9790
6	поліноміальна (3)	$y = -3,8048x^3 + 662,08x^2 - 38512x + 760517$	0,9942

Таблиця 7

Значення вхідних, проміжних та результуючого показника для МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» у результаті управлінського рішення

People=10,00		Processes=7,46	PKM=8,84	PS=75,10
Pr1=6,00				
Pr2=6,50				
Pr3=5,00				
Technology=5,00		OA=7,43	KMaP=6,87	
PMO=10,00 (Yes)				
OS=0,00 (лінійна)				
IE=8,00				
TA=5,50				
SA=7,50				
KMaPM=8,00				

Чим вище величина достовірності апроксимації  $R^2$ , тим точніше апроксимуюча функція описує вихідну залежність експериментальних даних. Згідно даного показника обрано найоптимальнішу модель взаємозв'язку між ймовірністю успішної реалізації проєктів та індикатором ефективності – споживання електроенергії по підприємству. Не зважаючи на те, що величина достовірності апроксимації найвища у моделей 5 та 6, проте прогнознi значення цих моделей не є реалістичними, тому в якості оптимальної моделі обрано степеневу модель 4:

$$y = 535267x^{-0,941}. \quad (16)$$

Наявний взаємозв'язок пояснюється тим, що підприємством ведеться цілеспрямована робота по реалізації політики енергозбереження, на що і спрямований Стратегічний план розвитку підприємства, котрий включає низку проєктів / заходів. Чим вища ймовірність успішної реалізації проєктів на підприємстві (PS), значна частина котрих передбачає енергозбереження, тим менше енергоресурсів буде затрачено у діяльності підприємства.

Для МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» цільовим значенням споживання електроенергії по підприємству є 9200 тис.кВт\*год. Згідно моделі (формула 16) цього значення можна досягти при значенні показника PS 75,06 %. Для досягнення даного рівня показника PS необхідно показник *People* збільшити до рівня 10 балів (це можна зробити за допомогою моделі, запропонованій у роботі [26]); *Pr3* – до рівня 5 балів; *КМаРМ* – до рівня 8 балів; створити структурний підрозділ «Офіс управління проєктами», що, в результаті, призведе до рівня показника PS 75,10 % (таблиця 7).

На рис.8. відображено графічне представлення результатів нечіткого логічного висновку для PS в середовищі Matlab після управлінського рішення.

Отже, експертами був представлений взаємозв'язок між показниками системи управління знаннями проєктної діяльності підприємства та успіхом проєкту у вигляді нечіткого логічного висновку Мамдані. Також виявлений вплив ймовірності успіху

проєктів на ключовий фактор ефективності діяльності підприємства та запропоновано управлінське рішення з метою досягнення цільового значення індикатора ефективності.

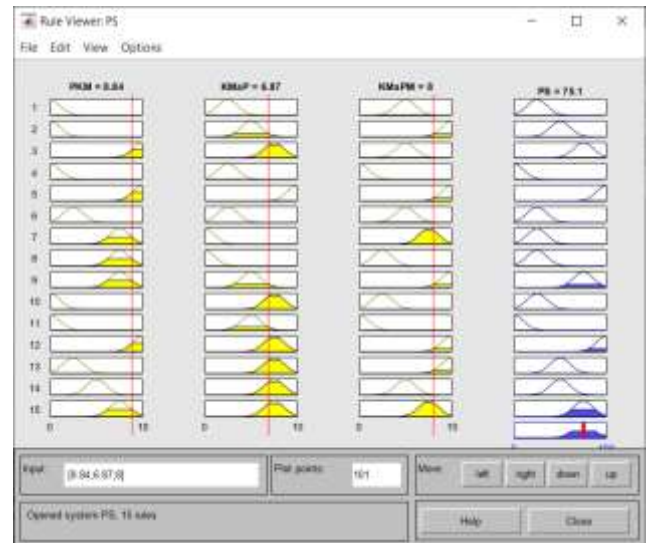


Рис. 8. Графічне представлення результатів нечіткого логічного висновку для PS в середовищі Matlab після управлінського рішення

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У статті розроблена економіко-математична модель, яка дозволяє оцінити вплив системи управління знаннями проєктної діяльності підприємства на успішну реалізацію проєктів (PS). Запропоновані наступні складові системи управління знаннями проєктної діяльності підприємства: управління знаннями проєкту (РКМ), управління знаннями між проєктами (КМаР) та управління знаннями про управління проєктами (КМаР). РКМ включає показники: Люди, Технології, Процеси (формування та збереження знань; генерування та збереження знань; обмін та використання знань). КМаР включає показники: організаційний аспект (наявність офісу управління проєктами; тип організаційної структури; середовище взаємодії учасників різних груп (команд проєктів)); технічний аспект (наявність єдиної інформаційно-комунікаційної платформи); соціальний аспект (наявність атмосфери взаємодії та мотивування членів команд до поширення знань). КМаР представлено комплексною оцінкою рівня сформованості

областей знань з управління проектами. Модель побудована із використанням нечіткої логіки, а саме нечіткого логічного висновку Мамдані, адже вхідна інформація носить якісний характер. Реалізація запропонованої моделі включає наступні етапи: визначення показників системи управління знаннями проектної діяльності для дослідження її впливу на успіх проекту та формування дерева логічного висновку; опис лінгвістичних змінних; визначення функцій належності лінгвістичних термів; формування бази знань системи нечіткого висновку; побудова математичної моделі; побудова нечіткої моделі оцінки впливу системи управління знаннями проектної діяльності на успіх проектів засобами Fuzzy Logic Toolbox та аналіз отриманих результатів. Дослідження здійснювалося для проектно-орієнтованого підприємства комунального сектору України МКП «Хмельницьктеплокомуненерго». Встановлено, що за наявних вхідних значень показників у 2020 році ймовірність успішної реалізації проектів становить 61,60 %. Виявлено взаємозв'язок (ступенева

залежність) між ймовірністю успішної реалізації проектів та індикатором ефективності – споживання електроенергії по підприємству за період 2016-2020 років. З метою зменшення споживання електроенергії по підприємству до рівня 9200 тис.кВт\*год необхідно збільшити ймовірність успішної реалізації проекту до рівня 75,06%. Для досягнення даного рівня показника необхідно показник Люди збільшити до рівня 10 балів; рівень обміну та використання знань – до рівня 5 балів; КМаРМ – до рівня 8 балів; створити структурний підрозділ «Офіс управління проектами», що, в результаті, призведе до рівня показника PS 75,10 %.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку системи управління знаннями проектно-орієнтованого підприємства із об'єднанням двох підсистем: підсистеми управління знаннями операційної діяльності підприємства та підсистеми управління знаннями проектної діяльності підприємства із врахуванням рівня їхньої взаємодії та наявного синергетичного ефекту між ними.

### Література

1. Чайковська І.І. Управління знаннями на проектно-орієнтованих підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 4. С. 67-81.
2. Чайковська І.І. Економіко-математична модель формування комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проектами на підприємстві. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 1. С. 92-107.
3. Ghosh S., Amaya L., Skibniewski M.J. Identifying areas of knowledge governance for successful projects. *Journal of Civil Engineering and Management*. 2012. Vol. 18(4). P. 495–504.
4. Handzic M., Durmic N. Knowledge Management, Intellectual Capital and Project Management: Connecting the Dots. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 2015. Vol.13. Is.1. P. 51-61.
5. Favoretto C., Monteiro de Carvalho M. An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework. *Gestão & Produção*. 2021. 28(1). e4888. URL: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4888-20>
6. Asgher butt S., Ghaffar B., Ali K. The impact of Development Perspective of HRM and Lesson Learned System of Knowledge Management on Project Success. *The Journal of Educational Paradigms*. 2019. Vol. 01(01). P.1-12.
7. Mihajlovic N., Apostolovska M. Analysis of project success in the function of knowledge management in project organizations. *European Project Management Journal*. 2020. Vol. 10. Is. 2. P.51-65.
8. Bhatodra K. Efficacy of knowledge management in project's success in IT companies. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*. 2018. Vol. 3. Is. 3. P. 42-46.
9. Nasiruzzaman, M., A. R. A. D. Project Success and Knowledge Management (KM) Practices in Malaysian Institution of Higher Learning (IHL). *Journal of Education and Vocational Research*. 2013. 4(5). P. 159-164.
10. Yeong A., Lim T.T. Integrating knowledge management with project management for project success. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*. 2010. Vol. 1. № 2. P.8-19.
11. Todorović M.L., Petrović D.C., Mihić M.M., Obradović V.L., Bushuyev S.D. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*. 2015. № 33. P. 772–783.
12. Nath A.K. Towards Understanding the Effects of Web 2.0 at the Project Level Knowledge Management on Projects' Success. *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*. 2021. Vol. 28. № 1. P.1-13.

13. Obaid M.H., Habidin N.F. The Mediating Effect of Knowledge Transfer in Construction Project. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*. 2019. Vol. 8. Is.10. P.2412-2416.
14. Alghail A.A., Liu Y., Cheng J. K., Alkaws J. The Effect of Knowledge Management Capabilities on Project Management Success. *International Journal of Business Management (IJBM)*. 2017. № 2(2). P.1-12.
15. Azwir H.H., Kalinggo B.A. Multistage Fuzzy Inference System for Solving Problems in Performance Appraisal. *International Conference on Sustainable Engineering and Creative Computing (ICSECC)*. 2019. P. 200-205.
16. Nicolas C., Müller J., Arroyo-Cañada F.-J. A Fuzzy Inference System for Management Control Tools. *Mathematics*. 2021. № 9. 2145. URL: <https://doi.org/10.3390/math9172145>
17. Srivastava U.K., Yadav R.K. Application of Fuzzy Inference System for Video Compression. *International Journal of Electrical, Electronics and Data Communication (IJEEDC)*. 2021. Vol. 9. Is. 1. P. 1-4.
18. Tsatiris M., Kitikidou K. Giant Reed for Electricity Generation: A Fuzzy Inference System. *Journal of Scientific and Engineering Research*. 2018. № 5(5). P.40-48.
19. Ahmmed S., Uddin Md. B. A Study on Mamdani Fuzzy Logic to Implement the Programs of Washing Machine. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*. 2020. Vol. 7. Is. 10. P. 3734-3738.
20. Pasaribu, M.A., Handayani O.D.D., Gustian D. Implementasi fuzzy logic mamdani untuk menentukan kelayakan kenaikan gaji karyawan. *Jurnal Rekayasa Teknologi Nusa Putra*. 2015. № 1(2), P.1-8.
21. Juniana P., Hakim L. Kendali lampu lalu lintas dengan menggunakan metode fuzzy logic mamdani. *JUTEI*. 2019. Vol. 3. № 1. P. 1–10.
22. Margana R.R. Determination of Production Amount Analysis With the Fuzzy Logic Approach Based On Mamdani and Sugeno methods. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*. 2019. 02-Special Issue. P.914-919.
23. Nasution V.M., Prakarsa G. Optimasi Produksi Barang Menggunakan Logika Fuzzy Metode Mamdani. *Jurnal Media Informatika Budidarma*. 2020. Vol. 4. № 1. P. 129-135.
24. Nasution V.M., Prakarsa G. Optimasi Produksi Barang Menggunakan Logika Fuzzy Metode Mamdani. *Rekayasa*. 2020. № 13(1). P. 82-87.
25. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. Financial support of industrial enterprise's innovative directions of energysaving : Monograph. Vinnytsia: VNTU, 2022. 138 p.
26. Dzhedzhula V., Yepifanova I., Hurochkina V., Telnov A. Fuzzy Technologies for Modeling Social Capital in the Emergent Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economic* this link is disabled, 2022, 19, pp. 915–923.
27. Bęben K., Grzesik N. Kuźma K. Using Fuzzy Logic to Stabilize the Position of a Multi Rotor. *Journal of KONBiN*. 2019. Vol.49. № 4. P. 441-461.
28. Чайковська І.І., Чайковський М.Ю. Розробка економіко-математичної моделі формування команди проекту в сучасних умовах: знанневий аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №3. С. 129-147.

#### References

1. Chaikovska, I. I. (2021) Upravlinnia znanniamy na proiektno-orientovanykh pidpriemstvakh. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Tom 6, no 4, pp. 67-81.
2. Chaikovska, I.I. (2022) Ekonomiko-matematychna model formuvannia kompleksnoi otsinky rivnia sformovanosti oblastei znan z upravlinnia proiektamy na pidpriemstvi. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no.1, pp. 92-107.
3. Ghosh, S., Amaya, L., Skibniewski, M.J. (2012) Identifying areas of knowledge governance for successful projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, vol. 18(4), pp. 495–504.
4. Handzic, M., Durmic, N. (2015) Knowledge Management, Intellectual Capital and Project Management: Connecting the Dots. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, vol.13. Is.1. P. 51-61.
5. Favoretto, C., Monteiro de Carvalho M. An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework. *Gestão & Produção*. 2021. 28(1). e4888. URL: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4888-20>
6. Asgher, butt S., Ghaffar, B., Ali, K. The impact of Development Perspective of HRM and Lesson Learned System of Knowledge Management on Project Success. *The Journal of Educational Paradigms*. 2019. Vol. 01(01). P.1-12.
7. Mihajlovic, N., Apostolovska, M. Analysis of project success in the function of knowledge management in project organizations. *European Project Management Journal*. 2020. Vol. 10. Is. 2. R.51-65.
8. Bhatodra, K. Efficacy of knowledge management in projects success in IT companies. *International*

*Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*. 2018. Vol. 3. Is. 3. P. 42-46.

9. Nasiruzzaman, M. (2013) A. R. A. D. Project Success and Knowledge Management (KM) Practices in Malaysian Institution of Higher Learning (IHL). *Journal of Education and Vocational Research*, 4(5), pp. 159-164.

10. Yeong, A., Lim, T.T. (2010) Integrating knowledge management with project management for project success. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, vol. 1, no. 2, pp. 8-19.

11. Todorović, M.L., Petrović, D.C., Mihić, M.M., Obradović, V.L., Bushuyev, S.D. (2015) Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, no. 33, pp. 772–783.

12. Nath A. K. (2021) Towards Understanding the Effects of Web 2.0 at the Project Level Knowledge Management on Projects Success. *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*, vol. 28, no. 1, pp. 1-13.

13. Obaid, M.H., Habidin, N.F. (2019) The Mediating Effect of Knowledge Transfer in Construction Project. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, vol. 8, is.10, pp. 2412-2416.

14. Alghail, A.A., Liu, Y., Cheng, J. K., Alkaws, J. (2017) The Effect of Knowledge Management Capabilities on Project Management Success. *International Journal of Business Management (IJBM)*, no. 2(2), p.1-12.

15. Azwir, H.H., Kalinggo, B.A. (2019) Multistage Fuzzy Inference System for Solving Problems in Performance Appraisal. *International Conference on Sustainable Engineering and Creative Computing (ICSECC)*. Pp. 200-205.

16., C., Müller, J., Arroyo-Cañada, F.-J. (2021) A Fuzzy Inference System for Management Control Tools. *Mathematics*, no. 9. 2145. URL: <https://doi.org/10.3390/math9172145>

17. Srivastava, U. K., Yadav, R. K. (2021) Application of Fuzzy Inference System for Video Compression. *International Journal of Electrical, Electronics and Data Communication (IJEEDC)*, vol. 9. is. 1, pp. 1-4.

18. Tsatiris, M., Kitikidou, K. (2018) Giant Reed for Electricity Generation: A Fuzzy Inference System. *Journal of Scientific and Engineering Research*, no. 5(5), pp. 40-48.

19. Ahmmmed, S., Uddin, Md. B. (2020) A Study on Mamdani Fuzzy Logic to Implement the Programs of Washing Machine. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, vol. 7, is. 10, pp. 3734-3738.

20. Pasaribu, M.A., Handayani O.D., Gustian D. (2015) Implementasi fuzzy logic mamdani untuk menentukan kelayakan kenaikan gaji karyawan. *Jurnal Rekayasa Teknologi Nusa Putra*, no. 1(2), pp.1-8.

21. Juniana R., Hakim L. (2019) Kendali lampu lalu lintas dengan menggunakan metode fuzzy logic mamdani. *JUTEI*, vol. 3, no. 1, pp. 1–10.

22. Margana, R.R. (2019) Determination of Production Amount Analysis With the Fuzzy Logic Approach Based On Mamdani and Sugeno methods. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*. 02-Special Issue. P.914-919.

23. Nasution, V.M., Prakarsa, G. (2020) Optimasi Produksi Barang Menggunakan Logika Fuzzy Metode Mamdani. *Jurnal Media Informatika Budidarma*, vol. 4, no. 1, pp. 129-135.

24. Nasution, V.M., Prakarsa, G. (2020) Optimasi Produksi Barang Menggunakan Logika Fuzzy Metode Mamdani. *Rekayasa*, no. 13(1), pp. 82-87.

25. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. (2022) *Financial support of industrial enterprise's innovative directions of energy saving* : Monograph. Vinnytsia: VNTU.

26. Dzhedzhula, V., Yepifanova, I., Hurochkina, V., Telnov, A. (2022) Fuzzy Technologies for Modeling Social Capital in the Emergent Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, pp. 915–923.

27. Bęben K., Grzesik N. Kuźma K. (2019) Using Fuzzy Logic to Stabilize the Position of a Multi Rotor. *Journal of KONBiN*, vol.49, no. 4, pp. 441-461.

28. Chaikovska, I.I., Chaikovskiy, M.Iu. (2021) Rozrobka ekonomiko-matematychnoi modeli formuvannia komandy proiektu v suchasnykh umovakh: znannievyy aspekt. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no/ 3, pp. 129-147.

### Abstract

**CHAIKOVSKA Inna. Research of the influence of the knowledge management system of the project activity of the enterprise on the successful implementation of projects using fuzzy logic**

*In the article, an economic-mathematical model is developed, which allows to evaluate the impact of the knowledge management system of the enterprise's project activities on the successful implementation of projects (PS). The following component systems of knowledge management of project activities of the enterprise are offered: project knowledge management (PKM), knowledge management between projects (KMaP) and*

knowledge management of project management (KMaP). PKM includes indicators: People, Technologies, Processes (formation and preservation of knowledge; generation and preservation of knowledge; exchange and use of knowledge). KMaP includes indicators: organizational aspect (availability of project management office; type of organizational structure; interaction environment of participants of different groups (project teams)); technical aspect (availability of a single information and communication platform); social aspect (the presence of an atmosphere of interaction and motivation of team members to share knowledge). KMaP is represented by a comprehensive assessment of the level of formation of areas of project management knowledge. The model is built using fuzzy logic, namely Mamdani fuzzy logic, because the input information is qualitative in nature. The implementation of the proposed model includes the following stages: determination of the indicators of the knowledge management system of project activity for the study of its influence on the success of the project and the formation of a logical conclusion tree; description of linguistic variables; definition of functions belonging to linguistic terms; formation of the knowledge base of the fuzzy inference system; construction of a mathematical model; construction of a fuzzy model for assessing the impact of the knowledge management system of project activities on the success of projects using the Fuzzy Logic Toolbox and analysis of the obtained results. The research was carried out for the project-oriented enterprise of the utility sector of Ukraine, Khmelnytsketeplokomuninergo. It was established that with the available input values of the indicators in 2020, the probability of successful project implementation is 61.60%. The relationship (degree dependence) between the probability of successful project implementation and the efficiency indicator - electricity consumption by the enterprise for the period 2016-2020 was revealed. In order to reduce the consumption of electricity at the enterprise to the level of 9,200 thousand kWh, it is necessary to increase the probability of successful implementation of the project to the level of 75.06%. To achieve this indicator level, it is necessary to increase the People indicator to the level of 10 points; level of exchange and use of knowledge - up to the level of 5 points; KMaPM - up to the level of 8 points; to create a structural division "Project Management Office", which, as a result, will lead to a PS indicator level of 75.10%.

**Keywords:** management, fuzzy logic, organizational aspect.

Стаття надійшла до редакції 01.06.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Чайковська І. І. Дослідження впливу системи управління знаннями проектної діяльності підприємства на успішну реалізацію проєктів із використанням нечіткої логіки. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 84-99.

Chaikovska I. Research of the influence of the knowledge management system of the project activity of the enterprise on the successful implementation of projects using fuzzy logic. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp.84-99.

УДК 338.33:338

**ЛАГОДІЄНКО Володимир Вікторович**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу,  
підприємництва і торгівлі  
Одеський національний технологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-9768-5488>

**ДЕНИСЮК Тетяна Володимирівна**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник  
Інститут модернізації змісту освіти  
<https://orcid.org/0000-0002-4398-9467>  
e-mail: denisuktatiana@gmail.com

**ПЕЧКА Сергій Сергійович**

аспірант  
Одеський національний технологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-2688-2729>

**ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Диверсифікація діяльності в умовах ринкової економіки дозволяє підприємствам аграрної сфери швидко перебудовуватись в залежності від умов господарювання знижувати ризики, гнучко реагувати на структуру попиту, що змінюється, зберігати і найбільш ефективно використовувати кадрові, матеріально-технічні та фінансові ресурси. В цілому цей процес є включенням в господарську структуру підприємства нових видів діяльності, що володіють істотно різними якісними та кількісними характеристиками. Хаотичність диверсифікації, що складається в даний час вітчизняних підприємств пов'язана не тільки з їх низькою ринковою активністю, недостатністю державної політики, а й із недостатністю фахівців, здатних зробити процес усвідомленим та корисним для господарюючих суб'єктів. Для підприємств аграрної сфери залишається дуже актуальною проблема ефективної диверсифікації, оскільки подібна трансформація дозволяє вирішувати питання зниження витрат, усунення залежності від постачальників та субпідрядників, формування оборотних коштів, максимального використання потенціалу загалом. Основними причинами диверсифікації є підвищення економічної ефективності підприємства в даний момент та на тривалу перспективу, а також економічна стабільність та фінансова стійкість, зростання, прибуток, конкурентоспроможність при повному використанні ресурсів. Характер діяльності диверсифікованих підприємств та об'єднань, їх подібності та відмінності обумовлені в основному двома факторами. Дія одного пов'язана з техніко-технологічними особливостями виробленої продукції та її обсягів, іншого – залежить від характеру попиту на продукцію (послуги) (масовий, серійний, одиничний). Ці параметри визначають умови та стимули підприємницької діяльності, а, отже, масштаби та напрямки диверсифікації.*

*Ефективність диверсифікації у соціальному аспекті виявляється у збільшенні кількості нових робочих місць, внаслідок розширення діяльності організації, випуск нових видів продукції поліпшеної якості, що повно задовольняє потреби як цільової аудиторії, і знову залучених споживачів.*

**Ключові слова:** диверсифікація діяльності, організація, ефективність диверсифікації, розширення асортименту

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.100.106>



## 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Диверсифікація виробництва – це напрямок його розвитку, що передбачають розширення асортименту виробленої продукції, освоєння нових напрямів діяльності. Головною метою диверсифікації виробництва є збільшення виручки та прибутку підприємства при зниженні ризиків за рахунок провадження господарської діяльності в декількох різних галузях. Зниження ризиків у цьому випадку забезпечується тим, що при можливому погіршенні ситуації в одній із галузей, наприклад, падінні попиту на продукцію або серйозне зростання конкуренції на ринку, і подальше зниження прибутку підприємства ці можливі збитки можуть бути компенсовані прибутком від діяльності в інших галузях, у яких також функціонує підприємство.

Дослідження показують, що підприємства з диверсифікованою організаційно-виробничою структурою переважно більше стійкі на ринку, ніж суб'єкти господарювання, що організували виробництво гранично вузької номенклатури продукції. У підприємств з диверсифікованою організаційно-виробничою структурою помітно нижче за ризики отримання збитків внаслідок коливань цінової кон'юнктури на ринку певних видів товарів, падіння платоспроможного попиту споживачів, циклічних змін в економіці та т. д.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у становлення та розвиток основних аспектів застосування методів оцінки диверсифікації діяльності підприємств зробили такі зарубіжні вчені як: D.Aaker, I.V.Ansoff, David J. M. Gort, R. A. Pitts, H. D. Hopkins та інші. Разом з тим, проблеми застосування методу диверсифікації у господарській діяльності підприємств привертають увагу таких українських вчених, як С. С. Александров, В. Г. Андрійчук, Є. І. Богуславський, П. В. Брінь, О. С. Вітковський, М. Д. Корінько, Г. І. Немченко, М. М. Скоробогатов, О. О. Комліченко, Н. І. Степаненко, М. Й. Хорунжий, А. А. Чухно, О. О. Цогла, О. О. Шарко та інші.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Не дивлячись на численність наукових праць з вказаної проблематики, протягом останнього часу залишається недостатньо вирішене питання щодо ключових умов та чинників застосування методу диверсифікації, обґрунтування підходів до практичного визначення ефективності застосування методів оцінки диверсифікації виробництва підприємства.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті провести аналіз диверсифікації виробництва аграрного підприємства як напрямку його розвитку та теоретичне обґрунтування оцінки ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

На сьогоднішній день вітчизняне сільське господарство стикається з багатьма проблемами, в тому числі диспаритетом цін на аграрну продукцію та продукцію промислових та інших суміжних галузей, економічно не обґрунтованим розподілом доходів у ланцюжку просування продукції від сільськогосподарського виробника до кінцевого споживача, високою вартістю та дефіцитом кредитних ресурсів на фінансування інвестиційних проектів у агропромисловому комплексі (АПК) та інших.

У зв'язку з цим необхідно створення нових та удосконалення існуючих механізмів відновлення, інноваційного розвитку та підвищення ефективності вітчизняного сільського господарства, економічно ефективної взаємодії між сільгосптоваровиробниками, переробниками, оптовими продавцями та роздрібними мережами. Це можна забезпечити як удосконаленням існуючих галузей, так і організацією виробництва нових видів продукції, що користується попитом на ринку, виходячи з потреб переробників та роздрібних мереж. В

цих умовах зростає актуальність диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Однак при ухваленні рішення про диверсифікацію виробництва у сільськогосподарських організаціях слід враховувати низку важливих особливостей самої галузі:

- земля виступає як засіб виробництва та є єдиним абсолютно обмеженим ресурсом;
- виробництво розосереджено на великій території;
- розбіжність у часі робочого та виробничого періодів;
- тісний зв'язок між біологічними, технологічними та економічними процесами та ін.

У зовнішньому середовищі, що динамічно розвивається, підприємства, що характеризуються як позитивними, так і негативними змінами, саме диверсифікація його основної діяльності забезпечує настільки необхідну гнучкість, тобто здатність підприємства швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

При цьому напрямки диверсифікації основної діяльності повинні бути всебічно вивчені та економічно обґрунтовані з урахуванням виконаних коректних середньо- та довгострокових прогнозів розвитку відповідних галузей економіки

Історично найбільшого розвитку диверсифікація отримала у середині 50-х років, коли далось взяти відносно вичерпанні внутрішні джерела зростання ефективності виробництва та падіння норми прибутку на капітал, вкладений у традиційне виробництво. Нині диверсифікація – найпоширеніша форма концентрації капіталу. Диверсифікація забезпечує ефективність функціонування підприємства незалежно від життєвого циклу одного продукту та більшою мірою забезпечує стійке поступальне зростання.

Часто, диверсифікація виробництва являє собою перехід від одностороннього, що базується на одному продукті виробництва, до багатопрофільного, з великою номенклатурою продукції, що випускається. Якщо продукт має вузьке застосування, то підприємство спеціалізоване, якщо різноманітне, то це диверсифіковане підприємство. Для такого підприємства

характерна сукупність декількох окремих видів виробництва, тому створення корпоративної стратегії вимагає аналізу більшої інформації, ніж під час створення стратегії одного виду виробництва.

Важко визначити межі диверсифікації, оскільки вони рухливі, що більше в підприємства напрямів, то вище рівень диверсифікації. Диверсифікація – це коригування основної діяльності компанії та переорієнтація її стратегії.

Рівень диверсифікації визначають два показники: номенклатура товарів (послуг) діяльності підприємства та співвідношення основного виробництва та диверсифікованого.

Основними причинами диверсифікації є підвищення економічної ефективності підприємства в даний момент та на тривалу перспективу, а також економічна стабільність та фінансова стійкість, зростання, прибуток, конкурентоспроможність при повному використанні ресурсів.

Концепцію диверсифікації важко конкретизувати у визначенні. Вона дозволяє організаціям «триматися на плаву» при складній економічній обстановці завдяки широкому асортименту товарів чи послуг (збитки від не вигідних товарів можна покрити доходами від інших типів товарів), а також дає змогу розширитись у нових сферах.

Однією з найважливіших і складних моментів щодо диверсифікації є оцінка її ефективності. Складність у цьому, що «внаслідок диверсифікації утворюється складна господарська структура, і оцінити результати її функціонування досить складно» [2]. Як вказують аналітики, єдиної системи показників для розкриття ефективної функціонування економічних систем, що об'єднують різні напрями, ще не створено: «Немає чіткої, єдиної методики оцінки ефективності інтегрованих формувань» [3].

Навіть з позиції оцінок, що досягаються фінансових показників, які найлегше виміряні та розраховані, чітко сформульованих та однозначних показників ефективності складних господарюючих систем мало [4].

Вкажемо призначення приведених показників оцінки результатів диверсифікації:

- за оцінки техніко-економічного ефекту показники враховуються у вартісному

вираженні всі види результатів та витрат, зумовлених реалізацією диверсифікації;

- за оцінки науково-технічного ефекту показники технічного та якісного рівня технології виробництва та продукції враховують новизну, корисність, естетичність, компактність виробів;

- за оцінки ринкового ефекту показники відображають вплив диверсифікації на обсяги

реалізації продукції, що займає підприємства положення на ринку, рівень сервісу, що надається, конкурентні позиції;

- за оцінки організаційного ефекту показники описують структуру організації, структуру та зв'язку органів управління.

Таблиця 1

**Систематизація ефектів від впровадження диверсифікації виробництва**

Група ефектів	Результати	Зміст показників	Оцінка результатів (індикатори результативності)
Техніко-економічний	Підвищення рентабельності Стабілізація господарської діяльності (синхронізація виробничо-комерційних циклів) Мінімізація втраченого доходу Зниження поточних виробничих (експлуатаційних) витрат Збільшення оборотності поточних активів	Показники враховують у вартісному вираженні всі види результатів та витрат, обумовлених реалізацією диверсифікації	Обсяг прибутку та рентабельність Зниження ризику господарської діяльності обладнання (використання основних фондів)
Науково-технічний	Впровадження передових технологій Випуск сучасної продукції	Показники технічного та якісного рівня технології виробництва та продукції, що враховує новизну, корисність, компактність виробів	Оцінка ступеня новизни технології, якості продукції
Ринковий	Зростання ринкової частки Зростання конкурентоспроможності продукції	Показники відображають вплив диверсифікації на обсяги реалізації продукції, яке займає підприємство становище на ринку, рівень наданого сервісу, конкурентні позиції	Збільшення ринкової частки підприємства Збільшення клієнтської бази споживача Зростання обсягів продажу конкурентоспроможності продукції
Організаційний	Оптимізація структури управління Раціоналізація кадрового складу підприємства Зниження адміністративно-управлінських витрат	Показники описують структуру організації, структуру та зв'язки органів управління	Чисельність виробничого та управлінського персоналу Чисельність та склад органів управління
Соціальний	Поліпшення стану соціальної обстановки на підприємстві Зростання можливостей вирішення соціальних завдань	Показники» враховують соціальні результати реалізації диверсифікації	Обсяг коштів, що виділяються на соціальні завдання, заходи щодо соціальної підтримки працівників підприємства
Екологічний	Зниження екологічних збитків, завданих підприємством	Показники враховують вплив освоєння нових сфер господарювання на навколишнє середовище, а також зміну внутрішньо-виробничих умов	Перелік та склад заходів щодо покращення екологічної обстановки та ергономічності місць робітників

Здавалося б, серед економістів вироблено рецепт повноцінної та універсальної оцінки ефективності диверсифікації діяльності. Однак, в даній системі оцінок (згідно з табл 1) є суттєві проблеми:

1) не розглядається підсумкова, завершальна оцінка ефективності диверсифікації діяльності. Скажімо, в результаті диверсифікації діяльності досягнуто суттєвого техніко-економічного та ринкового ефекту, а соціальний - ні. Тоді

виникає резонне питання: чи ефективна диверсифікація?

2) щодо групи ефектів та його показників, у процесі пошуку універсальної оцінки ефективності диверсифікації діяльності, втрачено важливість диверсифікації залежно від суб'єкта.

Відповідно, не вивчено оцінку ефективності диверсифікації за галузями, за масштабами діяльності. Ефекти диверсифікації, що проводиться великими підприємствами та підприємствами малого та середнього бізнесу, буде істотно відрізнятися за рівнем значущості показників. Очевидно, що вирішення цих питань є величезним пластом дослідження даної тематики.

Саме тому можна погодитися з низкою вчених-економістів, які стверджують, що оцінка ефективності диверсифікації є порівняно мало дослідженою областю [1, 4, 6].

Зростання економічних показників виявляється у збільшенні фондівіддачі за рахунок випуску нової продукції, зростанні механізації та автоматизації праці внаслідок використання у виробництві нових прогресивних технологій.

Для визначення економічного ефекту у зарубіжній літературі часто пропонують використовувати показник доданої економічної вартості (від англ. EVA - economic value added), який розраховується як різниця між чистим операційним доходом після оподаткування та вартістю капіталу.

Вважаємо, що одним із способів вирішення цього завдання є розрахунок інтегральної оцінки з використанням бальнового методу. Оцінку диверсифікації можна провести з використанням комплексного (інтегрального) показника, розрахованого за такою формулою:

$$R_i = \sum R x w_i, \quad (1)$$

$R_i$  – бальна оцінка результатів диверсифікації по  $i$ -й групі ефектів

$W_i$  – «вага» даного показника;

$$\sum W_i = 1.$$

Особливістю цієї методики є те, що бальна оцінка результатів диверсифікації ( $R_i$ ) дається експертами (зацікавленими особами) за 11 бальною шкалою (від -5 (максимальний негативний ефект) до +5 (максимально позитивний ефект)). Це пов'язано з тим, що оцінка має показати результати

диверсифікації саме для зацікавлених осіб, тому її оцінюють вони.

Іншою особливістю цієї методики є те, що, виходячи з її цілей, «ваги» «призначаються» експертами (це дозволяє врахувати «важливість» кожної групи показників, тобто врахувати специфіку суб'єкта дослідження»).

Відповідно, запропонована методика дозволяє вирішити існуючі проблеми в оцінці ефективності диверсифікації. По-перше, ця методика дозволяє відповісти на питання: чи ефективна диверсифікація. По-друге, за допомогою призначених балів ( $R_i$ ) та ваг ( $W_i$ ), враховуються всі групи ефектів і специфіка суб'єкта дослідження.

Ефективність диверсифікації у соціальному аспекті виявляється у збільшенні кількості нових робочих місць, внаслідок розширення діяльності організації, випуск нових видів продукції поліпшеної якості, що повно задовольняє потреби як цільової аудиторії, і знову залучених споживачів.

Таким чином, дослідження питань, пов'язаних з ефективною організацією диверсифікації виробництва, представляє великий інтерес і потребує подальшого розвитку. Детального вивчення нині вимагають питання взаємозв'язку цілей та напрямів організації, вплив різних чинників на специфіку диверсифікації, розробка методичних рекомендацій та підходів до оцінки економічної ефективності диверсифікації, вдосконалення механізмів організації та проведення ефективної диверсифікації бізнесу та ін.

Розробка та систематизація теоретичних та методологічних аспектів, що забезпечують ефективну реалізацію найбільш оптимальних для організації видів диверсифікації та формування на цій базі результативної моделі, що дозволяє оцінити ефективність різних програм диверсифікації, можуть стати вагомим фактором розвитку бізнесу, як на рівні підприємства, на регіональному рівні, так у розвитку економіки країни загалом.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Диверсифікація виробництва є перспективним напрямом розвитку

господарської діяльності підприємств у будь-якій галузі економіки, що забезпечує підвищення стійкості підприємств до негативних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зростання виручки від реалізації продукції, прибутку та рентабельності діяльності. Диверсифікація представляє собою зміни організаційно-виробничої структури підприємства, які доповнюють цю структуру новими елементами: видами продукції, виробництва, технологій, постачальниками тощо.

Ефективно здійснена диверсифікація виробництва, сприяє поліпшенню економічних показників організації, зниження ризиків її функціонування, позитивно впливає на всі напрямки діяльності організації. Поряд з цим, неправильне проведення диверсифікації може призвести до вкрай негативних наслідків, таких як порушення техніко-технологічного балансу організації, погіршення фінансово-економічних показників і, в результаті, суттєве зниження конкурентоспроможності.

### Література

1. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Под. ред. С.В.Мочерного. Київ: ВЦ Академія, 2002. 952 с.
2. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. С.147–151.
3. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. 69 (1042). С.172–175.
4. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №10. С.14–18.
5. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 12–17.
6. Скоробогатов М.М. Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3(25) С.18–21.
7. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №4. С.109 -115.
8. Ansoff H.I. Diversification Strategy. *Harvard Business Review*.1957
9. Penrose E.T. *The Theory of the Growth of the Firm*.1959, New York.
10. Chandler Jr., A.D. *Strategy and Structure. Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, 1962, Cambridge.

### References

1. Ekonomichna entsyklopediia (2002). [Economic Encyclopedia]. (In 3 volumes, Vol. 3, ed. by S. V. Mochernyi). Kyiv: Vydavnychiy tsentr «Akademiiia».
2. Cogla, O.O. (2011). Stanovlennja dyversyfikacijnyh procesiv u dijial'nosti pidpryjemstv [Formation processes diversify activities in enterprises]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, (7), 147- 151.
3. Brin', P.V., & Perehodova, L.O. (2013). Dyversyfikacija gospodars'koi' dijial'nosti pidpryjemstv [Diversification of economic activity of enterprises]. *Visnyk NTO «HPI»*. Serija: *Aktual'ni problemy rozvytku ukrai'ns'kogo suspil'stva*, (69 (1042)), 172-175.
4. Boguslavs'kyj, Je.I., & Chernychenko, A.O. (2013). Vybir optymal'nogo metodu dyversyfikacij' pidpryjemstv [Choice of optimal method diversify enterprises]. *Efektivna ekonomika*, (10), 14-18.
5. Korin'ko, M. D. (2009). Dyversyfikacija jak strategija rozvytku [Diversification as a development strategy]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, (5), 12–17.
6. Skorobogatov, M.M., & Kucerubova, O.I. (2011). Dyversyfikacija jak odyz iz shljahiv pidvyshhennja efektyvnosti dijial'nosti pidpryjemstvav suchasnyh umovah [Diversification as a way to improve the efficiency of enterprise in modern conditions]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, (3(25)), 18-21.
7. Cogla, O.O. (2010). Formuvannja konkurentnyh perevag pidpryjemstva shljahom dyversyfikacij' jogo dijial'nosti [Formation of competitive advantages of the enterprise through the diversification of activities]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, (4), 109-115.
8. Ansoff, H.I. (1957) *Diversification Strategy*. *Harvard Business Review*.
9. Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York.
10. Chandler Jr., A.D. (1962) *Strategy and Structure*. Chapter in the *History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge.

**Abstract****LAGODIIENKO Volodymyr, DENYSIUK Tetiana, PIECHKA Serhii. Theoretical justification of the efficiency assessing of production diversification of an agricultural enterprise**

Diversification of activities in a market economy allows agricultural enterprises to quickly restructure depending on economic conditions to reduce risks, flexibly respond to changing demand structure, maintain and most efficiently use human, logistical and financial resources. In general, this process is the inclusion in the economic structure of the enterprise of new activities with significantly different qualitative and quantitative characteristics. The chaotic diversification of domestic enterprises is not only due to their low market activity, lack of public policy, but also the lack of specialists who can make the process conscious and useful for businesses. For agricultural enterprises, the problem of effective diversification remains very important, as such a transformation allows to solve the problem of reducing costs, eliminating dependence on suppliers and subcontractors, the formation of working capital, maximum use of capacity in general. The main reasons for diversification are to increase the economic efficiency of the enterprise at the moment and in the long run, as well as economic stability and financial stability, growth, profits, competitiveness with full use of resources. The nature of the activities of diversified enterprises and associations, their similarities and differences are mainly due to two factors. The action of one is related to the technical and technological features of the products and its volumes, the other - depends on the nature of demand for products (services) (mass, serial, single). These parameters determine the conditions and incentives for entrepreneurial activity, and, consequently, the scale and direction of diversification.

The effectiveness of diversification in the social aspect is manifested in the increase in the number of new jobs due to the expansion of the organization, the release of new products of improved quality that fully meets the needs of both target audience and newly attracted consumers.

**Key words:** diversification of activity, organization, efficiency of diversification, expansion of assortment.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Лагодієнко В. В., Денисюк Т. В., Печка С. С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 100-106.

Lagodiienko V., Denysiuk T., Piechka S. (2022) Theoretical justification of the efficiency assessing of production diversification of an agricultural enterprise. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 100-106.

УДК 331.08

**ГЛУШКО Тетяна Володимирівна**  
старший викладач,  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>  
e-mail: hlushkote@khnmu.edu.ua

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ HR- ІНЖИНІРИНГУ**

*Найціннішим ресурсом є людина, тому від її розвитку, підготовки, знань, досвіду залежить ефективність забезпечення всіх сфер життєдіяльності. Тому, нами було вивчено питання компетентісного підходу у теорії та практиці HR- інжинірингу на основі зарубіжних шкіл. У статті розглянуто та систематизовано закордонний досвід наукового обґрунтування використання компетентісного підходу у вирішенні проблеми підвищення ефективності діяльності персоналу різних організацій в умовах формування інформаційної економіки з адаптацією на практиці вітчизняних підприємств.*

*В роботі проаналізовано зарубіжний досвід компетентісного підходу. А саме: наведено школи, які працювати над розвитком та поширенням компетентісного підходу в процесі управління персоналу. В результаті дослідження наведено 4 основні школи: американська, англійська, французька та німецька. Розглянуто основні завдання та принципи кожної з шкіл. Ця стаття продовжує цикл досліджень присвячених компетентісному підходу до управління персоналу на основі зарубіжного досвіду.*

**Ключові слова:** розвиток, інжиніринг, компетенція, компетентісний підхід, HR.

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Інформатизація та глобалізація трудової діяльності привели до змін змісту праці, а також значно вплинули на управління людськими ресурсами підприємства.

У сучасних умовах розвитку підприємств основний акцент робиться на фахівця, який вільно володіє не лише своєю професією, але може орієнтуватися у суміжних сферах діяльності, має ряд особистісних якостей, що дозволяють йому швидко досягати поставленої мети, а також бути готовим до професійного зростання та професійної мобільності. У зв'язку з постійними змінами сфери праці в країні та світі, вивчення питання компетентісного підходу у теорії та практиці HR- інжинірингу є актуальним.

### **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Серед зарубіжних науковців та дослідників, що займалися вивченням даного питання є: Р. Уайт, П. Ромер, Р.Бояціс [1], С. Флетчер [2], Р. Нельсон, А. С. Хорнбі [3], Т. Шульц, Д. МакКлелланд [4], Г. Беккер, Дж. Р. Уолт, Л. М. Спенсер та С. М. Спенсер [5], Е. Фелпс, Р. Лукас.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Питання компетентісного підходу вивчаються вже десятки років та під впливом глобальних економічних змін потребує подальшого вивчення.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є аналіз зарубіжного досвіду компетентісного підходу в системі HR- інжинірингу на підприємствах.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

При вивченні досвіду становлення та розвитку компетентісного підходу було виявлено певний спектр особливостей його

використання у рамках зарубіжних наукових шкіл, у зв'язку з чим вважаємо необхідним приділити цьому питанню більше уваги.

Основні напрямки розвитку компетентісного підходу, що виникли щодо незалежно один від одного, представлені на рис.1.

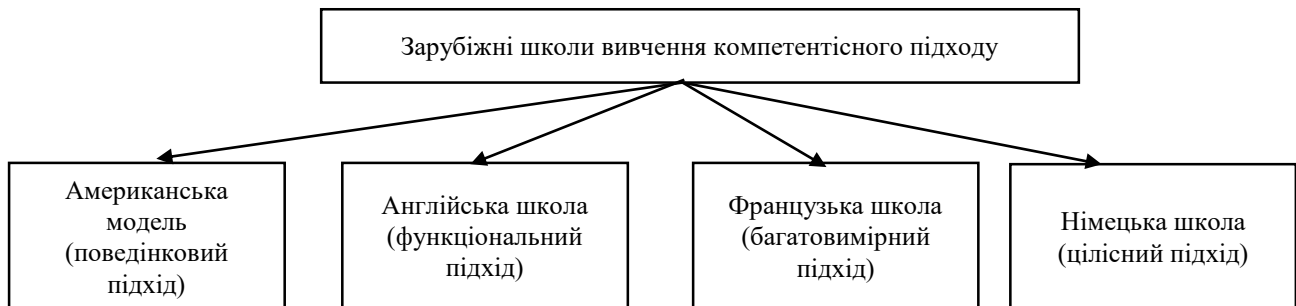


Рис.1. Зарубіжний досвід вивчення компетенцій

Вивчення зарубіжного досвіду доцільно розпочинати зі США на основі Американської моделі. Вважається, що саме там зародився компетентісний підхід.

Важливий внесок у теорію компетентності у середині ХХ століття вніс Р. Уайт. У 1959 році для того, щоб описати індивідуальні особливості людини, ним було введено в термін «компетенція», як «ефективна взаємодія (людини) з навколишнім середовищем». Особливістю його вчення є визначення компетентності у взаємопов'язанні з поняттям мотивації. Категорія компетентності стала включати особистісні складові з урахуванням мотивації і як наслідок була розширена до поняття «компетентісної мотивації».

Наступним, хто продовжив розвивати позицію Р. Уайта, став Д. МакКлеланд. Запропонована ним на початку 1970-х років теорія про значення мотивації та компетентності в галузі економічного та політичного розвитку, управління, здоров'я та професійних Успіхи були успішно застосовані на практиці. Він вважав, що саме компетентність, а не інтелект є основою ефективної роботи, а компетенції, будучи поведінковими характеристиками, які можуть бути сформовані через різні види навчання та розвитку, на відміну від інтелекту та індивідуальності. В 1970-х початок 80-х роках термін «компетенція» набув широкого поширення не лише серед теоретиків, до нього все частіше стали звертатися і практики, концепція компетенції стала

вивчатися як основа для вдосконалення людини та ефективності управління.

У 80-х роках Р. Бойріц позначив компетенцію як «основу характеристику особистості, яка є основою ефективного чи чудового виконання роботи». Досвідченим шляхом їм були визначені ті особливості менеджера (основні компетенції), які дозволили йому бути найбільш успішним у різних практичних ситуаціях.

Запропонована ним інтегрована модель компетенцій управлінця пояснює взаємозв'язок цих особливостей, а також їхню взаємодію не лише з функціями управління, а й із внутрішнім організаційним середовищем. У ці компетенції входили: відмінні комунікативні навички, здатність працювати з людьми, точна та позитивна самооцінка, високий рівень мотивації, здатність логічно мислити, здатність до ефективного використання ресурсів.

Його метод компетенцій наголошує на валідності критеріїв: важливо те, що дійсно приводить до найкращого виконання роботи, а не фактори, що найбільш достовірно описують всі характеристики людини в надії, що деякі з них будуть ставитись до виконання роботи. Ключовим висновком його роботи є те, що підприємство отримає найбільшу вигоду, якщо проводитиме відбір персоналу на основі компетенцій.

Наступними представниками цієї школи були Лайл М. Спенсер Сайн та Спенсер М. В основу їх розробок лягло вчення Р. Бойріса. Спираючись на результати його праць, вони



розробили «Словник компетенцій», запропонувавши своє визначення терміну «компетенція», яке, схоже з визначенням Р. Бойріцом: «Компетенція – базова якість індивідуума, що має пряму залежність якостей особистості до ефективного результату роботи в різних ситуаціях». Як практичний додаток підходу, заснованого на компетенціях, ними було запропоновано метод відбору з урахуванням компетенцій; на їхню думку, «Успішна відповідність людини роботі залежить від точної оцінки індивідуальних компетенцій, моделей компетенцій для даної роботи та методу оцінки «хорошої відповідності» між людиною та роботою».

Наступними представниками, які вивчали компетенції, стали А. Лючія та Р. Лепсінг. Їх заслуги у цій галузі зводяться до тому, що вони розробили моделі компетентності, які дозволяють роботодавцям отримувати очікувані результати від інвестицій у співробітників. На реальних прикладах ними чіткою та доступною формою пояснюється, як можна підвищити продуктивність робітників, розробляючи та використовуючи моделі компетенції. Модель компетенцій - інструмент, який може ідентифікувати навички, знання, особливості особистості та поведінки, необхідні для ефективного виконання роботи.

Американський підхід спрямовано виявлення поведінкових характеристик компетенції, тобто пояснює успіх у будь-якій діяльності залежно від особистісних рис людини. З погляду американської школи, в основі компетенції - поведінковий підхід, що реалізується в ефективній дії та залежить не тільки від організаційних факторів, а й від професійної діяльності особистості.

Другим підходом можна вважати «функціональний підхід» (Англійська школа), який зародився в Великобританії. У 80-х роках минулого століття, уряд Великобританії почав застосовувати компетентнісний підхід у професійно-технічній освіті та навчанні, щоб створити єдину систему виробничих кваліфікацій. Професійно-технічні кваліфікації, що розробляються в рамках цього підходу, ґрунтувалися на професійних стандартах компетентності, які дозволяли визначати ключові ролі, що складаються з багатьох компетентностей.

Відповідно до цього підходу, робота повинна була виконуватись відповідно до

стандартів, тільки в цьому випадку можна говорити про її ефективність, а компетенція - це здатність виконувати роботу відповідно до стандартів. Головним завданням при такому компетентісному підході – це визначити, які необхідно виконати вимоги, щоб результат був досягнутим.

Таким чином, для прихильників функціонального підходу важливим є те, чи буде робота виконана на належному рівні. А за рахунок чого працівник виконає цю роботу, для них не так важливо.

Проаналізувавши поведінковий та функціональний підходи, а також вивчивши всі попередні спроби зрозуміти сутність компетенцій, Грем Чітхем та Джефф Чіверс розробляють цілісну модель професійної компетентності, яка включає функціональні, особистісні, пізнавальні, етичні та мета-компетенції. В 1998 році, автори вдосконалили запропоновану раніше модель професійної компетентності. У новій моделі вони запропонували використати залежність професійної діяльності від таких факторів, як масштаб організації та навколишнє середовище. Ще одним концептуальним зміною стало визнання того, що особистість та мотивація можуть впливати на професійну компетентність, вони можуть як допомагати, так і перешкоджати професійної діяльності. До кінця 1990-х років у Великій Британії поняття компетенції значно розширилося, охоплюючи тепер не просто функціональні компетенції, які пов'язані зі специфікою діяльності, і стало включати базові знання і характеристики.

У 1980-х роках почалося становлення та розвиток компетентісного підходу у Франції, популярність вивчення якого припала на 90-ті роки. Поява та розвиток компетентісного підходу проходило у 4 етапи:

1. Поява ідеї компетентісного підходу всередині підприємств та організацій.

2. Вироблення інструментарію для практиків та консультантів у галузі управління людськими ресурсами.

3. Формування концептуального ставлення до компетенцій.

4. Поява критичних підходів до визначення та розвитку компетенцій.

Необхідність розробки нових моделей компетенцій, і навіть визначення ролі підприємств у розвитку стали причиною

основного етапу розвитку компетенцій в 1984 р. Характерною рисою управління на основі компетенцій став розгляд підходу в контексті права людини на здобуття професійного навчання, крім того, управління залежало від колективних угод. З 1993 р. держава стала заохочувати розробку підходів на основі компетенції. Причиною цього стало зміна поглядів на компетентнісний підхід з боку Національного бюро з працевлаштування ANPE (L'Agence nationale pour l'emploi). Багато підприємств розпочали відходити від кваліфікацій та стали активно використовувати систему індивідуальної оцінки компетенцій, оскільки вона була більш гнучкою для управління. В цей час з'являються інструменти для розвитку та виміри компетенцій, а самі компетенції дедалі більше акцентуються на управлінні людськими ресурсами.

Підхід, що склався у Франції, є всебічним, тому що в ньому простежується поєднання всіх підходів, і його можна розглядати у трьох аспектах: знання, досвід та поведінкові показники.

У 80-х роках у німецькій системі освіти з'являється поняття «ключові кваліфікації», яке включає індивідуальні компетенції (гнучкість, спроможність до співпраці, етичність, моральна стійкість). Необхідно зазначити, що до розглянутого часу, тобто до тих пір, поки компетенції не стали основним елементом у німецькій системі професійного навчання та освіти, головний акцент у виявленні професіоналізму робився на точне визначення необхідних знань, і меншою мірою на результати.

У 1996 році німецька система освіти прийняла компетентнісний підхід. Основний акцент зроблено на навчальні плани професійного навчання, в яких стали вказувати стандартну типологію лише професійно-

технічних компетенцій, а також особистісних та соціальних компетенцій. Компетенції, що стосуються до професійної діяльності, описують готовність та здатність виконувати завдання, вирішувати проблеми та оцінювати результати залежно від поставлених цілей.

Особистісні компетенції описують здатність розуміти, аналізувати та давати оцінку можливих шляхів розвитку особистості, відображають вимоги та обмеження у трудовому, особистому та громадському житті, а також включають такі властивості особистості, як впевненість у собі, надійність, відповідальність, незалежність. Соціальні компетенції описують готовність і здатність створювати та підтримувати відносини, визначати вигоду та загрози у взаємовідносинах, здатність взаємодіяти з іншими чесними способами. Підсумовуючи, відзначимо, що найпоширенішим є багатовимірний підхід, проте всі школи внесли достатньо вагомий внесок у розвиток теорії компетентності. Підходи, що виникли в пізніший період, доповнювали попередні теорії новими ідеями та принципами, роблячи тим самим компетентнісний підхід дедалі більше популярним.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

На закінчення хочеться підкреслити, що знання теоретичних передумов і сформованої світової практики в галузі управління та розвитку трудовими ресурсами може сприяти вдосконаленню системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

### Література

1. White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 1959, №66.
2. Boyatzis R.E. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley. 1982.
3. Cheetham and Chivers. *The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches*. URL: <http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal1998.html>.
4. Francoise Delamare Le Deist & Jonathan Winterton. *Human Resource Development International*, 2005. Vol. 8, №. 1, p. 27 – 46.
5. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. №3. С. 399-405.
6. Скляр Є. П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6. С. 151–154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2016\\_6\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2016_6_22)
7. Калюжна Н. Г. *Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання* : монографія. Луганськ : СПД Резніков, 2013. 548 с.

8. Швець Л. В., Гайдай Г. Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 126-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2016\\_2\\_22/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22/)
9. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Економіка і організація управління*. 2021. №3. Р. 82-89.

### References

1. White, R.W. (1956) Motivation reconsidered: The concept of competence». *Psychological Review*, №66.
2. Boyatzis, R.E. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
3. Cheetham and Chivers (1998). The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. URL: [www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal1998.html](http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal1998.html).
4. Françoise Delamare Le Deist, Jonathan Winterton (2005). *Human Resource Development International*, Vol. 8, no. 1, p. 27 - 46.
5. Korolev, D. S. (2019) Competence approach in personnel management of the company: terminological principles. *BUSINESS-INFORM*, 3, pp. 399-405.
6. Sklyar, E. P. (2016) Development of personnel of the enterprise with the use of competency models. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, no. 6, pp. 151–154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu\\_2016\\_6\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu_2016_6_22)
7. Kalyuzhna, N. G. (2013) *Potential of enterprise management system: methodology, evaluation and modeling: monograph*. Lugansk: SPD Reznikov.
8. Shvets, L. V., Gaidai G. G. (2016) Personnel development as the main prerequisite for enterprise development. *Economics and Management of Transport*. Issue. 2, pp. 126-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2016\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22).
9. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. (2021) Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Economics and management organization*, no. 3, pp. 82-89.

### Abstract

#### **HLUSHKO Tetyana. Foreign experience in the development of a competence approach in the HR-engineering system**

*The most valuable resource is man, so the effectiveness of all spheres of life depends on his development, training, knowledge, experience. Therefore, we studied the issue of competence approach in the theory and practice of HR-engineering based on foreign schools. The article considers and systematizes the foreign experience of scientific substantiation of the use of competence approach in solving the problem of improving the efficiency of personnel of various organizations in the formation of information economy with adaptation in practice of domestic enterprises.*

*The foreign experience of the competence approach is analyzed in the work. Namely: there are schools that work on the development and dissemination of a competency-based approach in the process of personnel management. The study shows 4 main schools: American, English, French and German. The main tasks and principles of each of the schools are considered. The American model is based on a behavioral approach that is implemented in effective action and depends not only on organizational factors but also on the professional activities of the individual. The English school has launched a functional approach and believes that it is important that the work is done at the proper level. And due to what the employee will perform this work, it is not so important for them. The French school has proposed a multidimensional approach that combines all approaches and can be considered in three aspects: knowledge, experience and behavioral performance. The German school has proposed a holistic approach that includes the concepts of all other schools.*

*The most common is the multidimensional approach, but all schools have made a significant contribution to the development of the theory of competence. Later approaches supplemented previous theories with new ideas and principles, making the competency-based approach increasingly popular.*

*This article continues the cycle of research on the competency-based approach to personnel management based on foreign experience.*

**Key words:** *development, engineering, competence, competence approach, HR.*

**Стаття надійшла до редакції 25.05.2022 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Глушко Т. В. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR-інжинірингу. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 107-111.

Hlushko T. (2022) Foreign experience in the development of a competence approach in the HR-engineering system. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 107-111.

УДК 331.108.2

**ВЕДЕРНИКОВ Михайло Данилович**

доктор економічних наук, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці  
<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>  
e-mail: arh.mihael@gmail.com

**БАЗАЛІЙСЬКА Наталія Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
<https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>  
e-mail: n\_bazaliyska@ukr.net

**ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Леся Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>  
e-mail: liberty\_lvs@ukr.net

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕДАЧІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА HR-АУТСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ**

*У статті досліджено використання сучасних персонал-технологій в управлінні підприємством. Визначено сутність поняття HR-аутсорсинг, основні напрями наданих послуг при різновидах його форм на підприємстві. Залежно від специфіки робіт, які необхідно виконати, та зважаючи на порядок оформлення, охарактеризовано наступні види HR-аутсорсингу: лізинг (оренда) персоналу; тимчасовий персонал (temporary staff) та аутстафінг. Наведено переваги та недоліки HR-аутсорсингу для підприємства. Представлено основні етапи оформлення відносин з HR-аутсорсингу на підприємстві. Відображено досягнення цілей змін та організаційного розвитку за допомогою HR-аутсорсингу на підприємстві. Розраховано економічний ефект від передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. Доведено ефективність застосування HR-аутсорсингу для виконання обраних видів робіт на підприємстві, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до зниження витрат.*

**Ключові слова:** *бізнес-процес, HR-аутсорсинг, персонал-технологія, управління персоналом, ефективність застосування HR-аутсорсингу, підприємство.*

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

На сьогоднішній час наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку є новітня система управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Керівникам потрібно не тільки брати на озброєння кадрові технології, а й використовувати у своїй практиці HR-технології з управління персоналом. Будь-яка

установа (підприємство) для модернізації свого колективу повинна використовувати інноваційні HR-технології та новітні методи розвитку персоналу. Ці засоби сприяють розвитку персоналу, а отже й розвитку установи (підприємства).

Становлення і розвиток в Україні ринкової інфраструктури суттєво змінюють фінансово-економічне, інформаційне і правове середовище функціонування підприємств. В умовах глобалізаційних викликів та інтегрування економіки України у світову відбувається трансформація

фінансових та управлінських відносин мікрорівня з метою забезпечення конкурентних переваг. Оскільки характерною рисою сьогодення є велика кількість збиткових підприємств, зростає потреба у пошуку нових інструментів управління організаційним розвитком. В зв'язку з цим широкого розповсюдження набувають сучасні управлінські інструменти, одним з яких є HR-аутсорсинг.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Активний науковий пошук ведуть у сфері розвитку методів і підходів до управління персоналом науковці: Л.В. Балабанова, Т.В. Білорус, Р.П. Вдовиченко, С.В. Глівенко, Л.І. Іванкіна, О.В. Крушельницька, Л.О. Мажник, Д.П. Мельничук, М.М. Новікова, А.Н. Полозова, С.М. Сидорук, К.М. Таньков, Т.П. Хохлова, Г.М. Чепурда. Дослідженням сутності, завдань та обґрунтування ефективності використання аутсорсингу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні економісти, як Б. Анікіна, Р. Морган, І. Грозний, С. Дубинский, А. Завгородній, С. Календжян та інші [1-15].

У своїх публікаціях науковці досліджують різні персонал-технології, порівнюючи їх із аутсорсингом, визначають переваги та недоліки застосування цих послуг, визначають критерії вибору компанії-провайдера та інші аспекти. Однак не достатньо досліджень присвячено аналізу проблем щодо надання послуг з аутсорсингу персоналу й оцінки ефективності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг.

## **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері сучасних персонал-технологій, актуальність дослідження обумовлена необхідністю удосконалення розвитку HR-технологій управління персоналом та визначення ефективності передачі бізнес-процесу управління персоналом на HR-аутсорсинг, що сприяє раціональному використанню персоналу та збільшенню продуктивності праці.

## **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є визначення ефективності запровадження сучасних кадрових інструментів для організаційного розвитку підприємства, зокрема, використання HR-аутсорсингу для підвищення прибутковості його діяльності на основі зростання оперативності і аналітичності інформації щодо аутсорсингу персоналу відповідно до вимог чинного законодавства та кадрової політики підприємства.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Для підвищення ефективності управління на підприємстві необхідно запровадження сучасних методів організації процесів виробничо-господарської діяльності. Використання аутсорсингу надає підприємству можливість підвищити конкурентні переваги, забезпечити організацію безперервної роботи на всіх рівнях, зосередити основні ресурси компанії на виконанні найбільш перспективних напрямків бізнесу, відмовитися від виконання неконкурентоспроможних робіт.

Як правило, під «HR-аутсорсингом» розуміють послугу, що надається компанії-замовнику у сфері кадрового менеджменту компанією-провайдером. Форма даної послуги може розглядатися з двох сторін, але зміст залишається, по суті, незмінним. Перший різновид форми «HR-аутсорсингу» полягає в тому, що зі штату компанії-замовника виводиться персонал і документально оформлюється в штат компанії-провайдера (при цьому продовжує виконувати Як правило, під «аутсорсингом персоналу» розуміють послугу, що надається компанії-замовнику у сфері кадрового менеджменту компанією-провайдером. Форма даної послуги може розглядатися з двох сторін, але зміст залишається, по суті, незмінним. Перший різновид форми «HR-аутсорсингу» полягає в тому, що зі штату компанії-замовника виводиться персонал і документально оформлюється в штат компанії-провайдера (при цьому продовжує виконувати посадові функції в компанії-замовника). За цих умов провайдер бере на себе повне юридичне, економічне та організаційне оформлення

кадрів. Необхідність юридичного, економічного та організаційного супроводу персоналу полягає у веденні кадрової документації та бухгалтерії, виплату зарплатні, сплату податків, оформлення та платежі за соціальним та медичним страхуванням, оформлення лікарняних та відпусток, відряджень, заохочень та премій тощо [1, с. 174].

Другий різновид форми «HR-аутсорсингу» полягає в тому, що компанії-замовнику потрібен спеціаліст на термінову або сезонну роботу, на виконання вузькопрофільної роботи, або на реалізацію окремого проекту тощо. У цьому випадку компанія-замовник залучає спеціалістів зі сторони, вдаючись до послуг компанії-провайдера. На практиці відносини з такими людьми, як правило, урегульовуються тимчасовими трудовими контрактами чи угодами.

Слід відмітити одну дуже важливу особливість. HR-аутсорсинг – це не придбання праці певного спеціаліста, а купівля послуги, що необхідна підприємству у визначений період часу. До переліку, коли вигідно та доцільно скористатись аутсорсингом персоналу, можна віднести наступні випадки:

- обмеження штатного розпису, тобто формальні рамки щодо кількості постійного персоналу;

- при виконанні термінових проектів, тобто за умов, що власних трудових ресурсів для успішного завершення проекту не вистачає;

- при виконанні спеціальних проектів, тобто за умов, що на підприємстві відсутні потрібні вузькопрофільні спеціалісти, які необхідні для успішного завершення проекту;

- продовження випробного терміну, проведення виставок і рекламних акцій, тобто за умов, що виконання даних функцій має разовий та несистематичний характер;

- відпустки і хвороби працівників, тобто за умов, що перепосадові функції в компанії-замовника). За цих умов провайдер бере на себе повне юридичне, економічне та організаційне оформлення кадрів. Необхідність юридичного, економічного та організаційного супроводу персоналу полягає у веденні кадрової документації та бухгалтерії, виплату зарплатні, сплату

податків, оформлення та платежі за соціальним та медичним страхуванням, оформлення лікарняних та відпусток, відряджень, заохочень та премій тощо;

- сезонність виробничих процесів, тобто за умов, що виконання даних функцій має разовий та несистематичний характер;

- оптимізація адміністративного навантаження тощо.

Вищенаведений перелік випадків коли варто скористатися HR-аутсорсингом не є вичерпним та може бути доповнений. Але всі наведені випадки свідчать, що приймати в штат спеціаліста, який буде виконувати разові завдання, є непрактичним та невигідним. У цьому випадку більшість підприємств намагається всі тимчасові завдання перерозподілити на будь-кого зі штатних працівників. Але практичний довід господарювання як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств доводить, що це є недоцільним з різних причин. По-перше, штатний працівник (за умови, що дані завдання не є його професійними обов'язками) як правило, не спеціаліст з відповідного напрямку. По-друге, додаткові функції на штатного працівника може призвести до його перевантаженості, навіть за умови додаткової оплати його праці. Тобто, саме тому, майже в більшості випадків, виникає необхідність у залученні сторонніх спеціалістів для виконання тимчасових чи разових завдань. Їхні функції можуть виконувати не тільки певні спеціалісти, але й компанії, що спеціалізуються на виконанні відповідних завдань [2].

Залежно від специфіки робіт, які необхідно виконати, та зважаючи на порядок оформлення, розрізняють наступні види HR-аутсорсингу: лізинг (оренда) персоналу; тимчасовий персонал (temporary staff); аутстафінг. Вказані види свідчать про поступовий на сьогоднішній день розвиток та поширення даного ринку послуг. Розглянемо кожен вид більш детально.

Перший вид – лізинг (оренда) персоналу. Зміст даного виду HR-аутсорсингу полягає в тому, що працівник перебуває в штаті компанії-провайдера та при виникненні попиту на його послуги виконує їх у компанії-замовнику. Тобто працівник, за відсутності замовлення від роботодавця (компанії-замовника) виконує певний обсяг робіт у

компанії-провайдері. У цьому випадку виникає певна колізія – формально виявляється, що співробітники працюють одразу на двох роботодавців: саму компанію-провайдер та компанію-замовника. Насправді, юридично працівник оформлений у компанії-провайдері, там отримує заробітну плату та весь соціальний пакет. Особливість цього виду HR-аутсорсингу для компанії-провайдера полягає, в цьому випадку, у відсутності потреби підбирати персонал окремо для кожної компанії-замовника, а «розподіл» спеціалістів здійснюється з працівників, які перебувають у його штаті та тільки передаються «в оренду». Звичайно, що компанія-провайдер зацікавлена в довгостроковій оренді свого працівника. Особливість цього виду HR-аутсорсингу для компанії-замовника полягає, в тому, що сплаті підлягають тільки послуги компанії-провайдера, а також, що не менш важливо – відсутні юридичні відносини з найманим спеціалістом [3].

Другий вид HR-аутсорсингу – temporary staff або тимчасовий персонал. За цього виду HR-аутсорсингу компанії-замовники залучають конкретних спеціалістів для вирішення певного завдання. Наприклад, для того, щоб вивести на ринок новий вид товару, підприємству потрібен відповідний спеціаліст з реклами чи маркетингу. Але на наступних етапах, коли товар на ринок запущено, підприємство не зацікавлене в послугах даного спеціаліста. Більше того оплата його послуг – це суттєве навантаження на собівартість продукції та відповідно і ціни товару. Тому, цілком логічно, на підприємстві відпадає необхідність утримувати даного спеціаліста на зарплатні. Найлогічнішим рішенням керівництва в цьому конкретному прикладі буде звернутися в компанію-провайдер, яка здійснюватиме підбором висококласного спеціаліста на необхідний визначений термін.

Особливість цього виду HR-аутсорсингу для компанії-провайдера полягає, в цьому випадку, у тому, що всю роботу з оформлення документів і виплати заробітної плати (чи гонорару) вона бере на себе. Іноді виникає необхідність і у залученні різнопланових спеціалістів, які сформують дієву та

ефективну команду, а не лише окремих працівників-спеціалістів. Аналогічним чином компанія-провайдер може підібрати персонал на короткостроковий період (як правило до 3-х місяців). Найзатребуванішою сферою для temporary staff є сфера обслуговування (секретарі, водії, прибиральниці, або наприклад послуги з перевезення чи розвантаження), чи надання послуг маркетингового характеру, чи при виконанні невеликих проєктів, тобто разового характеру. У цьому випадку компанія-провайдер не тільки підбирає спеціалістів, а й контролює якість їхньої роботи та несе відповідальність за них. Причина зацікавленості компанії-замовника у temporary staff – впевненість у результатах виконаної роботи, адже штатний співробітник може піти у відпустку чи захворіти, а це для великої компанії може стати причиною реальних збитків.

Третій вид HR-аутсорсингу – аутстафінг. За цього виду HR-аутсорсингу компанія-провайдер оформлює у свій штат вже працюючого спеціаліста з компанії-замовника. Тобто, аутстафінг – це тільки юридичне оформлення спеціалістів у штаті компанії-провайдера, а також їх кадровий і бухгалтерський супровід (оформлення трудової книжки, сплата податків, надання відпусток тощо). Але аутстафінг не передбачає повного контролю, як у випадку temporary staff) за обов'язками та роботою спеціалістів компанією-провайдером. У цьому випадку відсутній контроль зі сторони компанії-провайдера за дотриманням спеціалістами їхніх трудових функцій, графіку дотримання робочого процесу тощо [4].

Отже, як бачимо, наявність різних видів та типів HR-аутсорсингу свідчить про наявність варіантів вибору на підприємствах способу оформлення відносин з працівником та компанією-провайдером, а також залучення необхідних спеціалістів зважаючи на постійність у потребі даного працівника. Застосування в господарській діяльності підприємства можливостей HR-аутсорсингу надає змогу зекономити час на процесі «набір-відбір-найм» персоналу. Переваги та недоліки HR-аутсорсингу наведені в таблиці 1 [5].

## Переваги та недоліки HR-аутсорсингу для підприємства

Переваги	Недоліки
Економічні	
Зниження виробничих витрат. Скорочення адміністративних витрат. Економія на податках Значне зниження трудомісткості. Економія часу на пошук та навчання працівників. Підвищення продуктивності праці за рахунок залучення більш кваліфікованих працівників	Необхідність сплати комісійної винагороди компанії-провайдеру. Утримання в штаті підприємства фахівця з питань взаємодії з аутсорсером. Необхідність відслідковування якості, повноти та вартістю послуг компанії-провайдера. Ймовірність витоку конфіденційної інформації з підприємства
Організаційні	
Можливість гнучко й оперативно реагувати на свої виробничі потреби. Звільнення ресурсів, усунення простоїв. Можливість імплементації передового світового досвіду при реалізації непрофільних процесів, високий рівень послуг за рахунок спеціалізації. Вирішення проблем текучості кадрів	Неминучість кадрових втрат. Неможливість адекватно оцінити рівень кваліфікації працівників компанії-провайдера зважаючи на текучість кадрів та стислі строки співпраці Ймовірність банкрутства компанії-провайдера
Правові	
Забезпечення обліку кадрів у відповідності із вітчизняним законодавством. Зниження ризиків підприємства щодо можливості некоректного ведення кадрового обліку. Перекладання трудових спорів на компанію-провайдер. Перекладання відповідальності щодо оформлення працівників на компанію-провайдер. Можливість уникнути перевантаження штату підприємства	Висока вірогідність виникнення порушень стосовно конфіденційності у відносинах з компанією замовником. Компанія-замовник, а не компанія-провайдинг, несе адміністративну та кримінальну відповідальність за неправомірну передачу і поширення персональних даних працівників. Складність доведення витоку конфіденційної інформації з компанії-провайдера. Ризик співпраці з недобросовісною компанією- провайдером тощо
Управлінські	
Зниження витрат часу на організацію кадрової роботи. Оперативне забезпечення роботи підприємства профільними спеціалістами. Економія на управлінських витратах. Реорганізація роботи стиля управління	Необхідність перебудови існуючої системи управління. Неналежна готовність управлінського персоналу до перебудови кадрової роботи на засадах аутсорсингу. Можливість подвійного управління
Соціальні	
Гнучкість реагування на зміни всередині підприємства: реорганізацію, реструктуризацію, дефолти, злиття. Покращення управління за допомогою консультантів, які допоможуть адаптувати персонал до змін на підприємстві	Висока ймовірність виникнення соціально-психологічної напруги на підприємстві. Можливість втрати довіри до керівництва Втрата зацікавленості до цілей розвитку підприємства

Сторона не відбиває бажання ні у працівників, ні у підприємств вдаватись до послуг компаній-провайдерів аутсорсингових послуг персоналу. У світовій практиці доведено, що HR-аутсорсинг все-таки здатен заощаджувати грошові кошти на підприємствах. Підтвердженням цьому є інформація щодо розміру ринку аутсорсингових послуг.

За даними світових рекрутингових агентств, у світі відбувається щорічне збільшення компаній, які спеціалізуються на HR-аутсорсингу. Компанії-провайдери HR-аутсорсингу персоналу на сьогодні розвиваються найбільш стрімко та динамічно. Це обумовлено тим, що кадрова робота вимагає від підприємства наявності служби з відповідною кваліфікацією, однак, водночас така робота є рутинною та трудомісткою. Усі ці обов'язки, щодо проведення співбесід,

оформлення трудових книжок, виплат заробітної плати, звітів у податкову інспекцію, оформлення лікарняних листків, відпусток тощо, бере на себе компанія-провайдер аутсорсингових послуг [6].

Для того, щоб повною мірою скористатись послугами HR-аутсорсингу, слід пройти кілька етапів оформлення взаємовідносин між компанією-провайдером та компанією-замовником (рисунок 1).



Рис. 1. Основні етапи оформлення відносин з HR-аутсорсингу на підприємстві



Розглянемо більш детально кожен етап:

– укладення договору. Між компанією-замовником та компанією-провайдером укладається Договір про надання спеціалістів певного профілю на визначений термін;

– відбір працівників. Згідно укладеного Договору компанія-провайдер проводить відбір та, за необхідності, навчання майбутнього персоналу підприємства;

– найм працівників. Відбувається процедура найму кваліфікованого персоналу відповідно до правових вимог та організаційних домовленостей. Всі стосунки з працівниками оформлює компанія-провайдер та згідно чинного законодавства і за заздальгідь узгодженими умовами роботи;

– обслуговування. Відбувається щоденне обслуговування компанії-замовника персональним менеджером призначеним компанією-провайдером [7, с. 157].

Отже, як бачимо, процедура залучення послуг компанії-провайдера HR-аутсорсингу зовсім не складна. Але зважаючи на те, що ринок аутсорсингових послуг України досить молодий, то в управлінського персоналу вітчизняних компаній виникає нестача в наявності інформації та відповідно і досвіду у використання такого сучасного управлінського «нововведення».

Використання HR-аутсорсингу в ролі інструмента змін відіграє суттєву роль у кадровому забезпеченні процесу змін на підприємстві. HR-аутсорсинг як кадровий інструмент дозволяє досягати цілей організаційного розвитку: економічних, організаційних, соціальних та їх поєднання (таблиця 2) [8, с. 89].

За прогнозними даними темпи розвитку HR-аутсорсингу з кожним роком тільки зростатимуть. Звичайно, що в Україні HR-аутсорсинг ще недостатньо розвинений, порівняно з США і Європою. Однак прикладом для наслідування є компанія “Procter&Gamble” (P&G). Перед керівництвом даної компанії стояло завдання уникнути кризи і їм це вдалося за допомогою HR-аутсорсингу. Останніми роками компанія “Procter&Gamble” не могла впоратися з кризовими проявами – обсяги продажів невпинно знижувалися, і, відповідно, падали і прибутки. Єдиним способом виходу з ситуації, що склалася, було зниження витрат на утримання персоналу. Керівництво компанії “Procter&Gamble” вдалося до радикальних дій – ліквідували відділ кадрів, перевели частину персоналу в штат компанії-провайдера [9, с. 18].

Таблиця 2

**Досягнення цілей змін та організаційного розвитку за допомогою HR-аутсорсингу на підприємстві**

Характеристика цілей	Управлінські	Економічні	Розвиток організаційних навичок (соціальні)	Одночасне фокусування на розвитку всіх навичок
Обґрунтування вибору	Управління напряму пов'язано з існуванням та процвітанням підприємства	Від економічного успіху на підприємстві безпосередньо залежить добробут всіх працівників	Всебічне навчання та ріст продуктивності рівня персоналу, який безпосередньо пов'язаний з покращенням економічних показників	Для успішної роботи підприємства важливими являються, як економічні, так і управлінські та соціальні цілі
На що в першу чергу направлені зміни	На систему управління підприємства	Економія часу на пошук та навчання працівників; значне зниження трудомісткості	Розвиток додаткових можливостей для самореалізації працівників	Дозволить впровадити інноваційні інструменти на підприємстві, які будуть сприяти подальшому його розвитку
Особливості керівництва змінами	Автократичність	Автократичність	Партисипативне	Формування команди змін
Планування змін	Зміни сплановані чітко та конкретно	Зміни сплановані чітко та конкретно	Зміни будуть плановими	Керівництво не відразу інформує про зміни персонал
Основні акценти мотивації робітників	Реорганізація стилю управління	Економічні стимули	Згрупування всебічних стимулів	Матеріальна мотивація + нематеріальна мотивація
Роль консультантів та сторонніх спеціалістів у впровадженні змін	Покращення управління за допомогою консультантів, які допоможуть адаптувати персонал до змін на підприємстві	Консультанти аналізують проблему та надають готові рішення для її вирішення	Допомагають активно залучати працівників до змін	Пропонують готові технології для вирішення проблем на підприємстві

Отримані результати перевершили всі очікування і в результаті на HR-аутсорсинг було переведено ще кілька бізнес-процесів: управління майном і виробництво. Рейтинг передових лідерів ринку аутсорсингу очолюють Індія та Китай, що разом займають більше ніж 70% світового ринку аутсорсингу. Однак на сьогоднішній день експерти ринку праці відзначають тенденцію стрімкого зростання звернень українських фірм до послуг аутсорсингових компаній. В післякризовий період розвитку української економіки для підприємств необхідно визначити, які будівельні роботи та, відповідно, які основні фонди доцільно залишити на балансі підприємства, а які передати спеціалізованим фірмам на умовах договору аутсорсингу [10, с. 106].

Генпідрядному підприємству потрібно найбільш обґрунтовано визначити потребу у виробничому аутсорсингу основного та допоміжного персоналу, а також аутсорсингу сфери спеціальних будівельних послуг. У відповідності до ДБН Д. 1. 1 – 1 – 2000 витрати на заробітну плату робітників апарата управління організації, витрати на службові командировки, витрати на утримання, експлуатацію, ремонт та амортизацію основних засобів загальновиробничого призначення, витрати на транспортне обслуговування виробництва, оплата послуг сторонніх організацій відносяться до загальновиробничих витрат [11, с. 9].

Зовнішньому виконавцю на умовах договору HR-аутсорсингу можуть бути передані практично будь-які функції

підприємства, найбільш поширені з них у світовій практиці – бухгалтерський облік і розрахунок податків, юридичне забезпечення діяльності, управління персоналом, розрахунок заробітної плати співробітників, інформаційні системи і управління базами даних, управління проектами від розробки до реалізації, маркетингові комунікації, питання економічної та інформаційної безпеки, управління логістикою та постачанням, збірка та тестування кінцевої продукції, а також прибирання та обслуговування [12].

Розглянемо економічний ефект від застосування аутсорсингу на підприємстві, термін будівництва якого становить 6 місяців. Аутсорсингові схеми пропонується використовувати для наступних категорій робітників, зайнятих на управлінні та обслуговуванні будівельного виробництва: виконроб, менеджер проекту, майстер, охоронник.

Оскільки фінансування підприємства здійснюється за рахунок приватних коштів, витрати на оплату праці працівників визначаються у відповідності до фактичних даних згідно окладу за штатним розкладом за допомогою розрахунково-аналітичного методу. Термін будівництва першого об'єкту становив 6 місяців. Величина заробітної плати в загальновиробничих витратах за весь термін побудови об'єкту становить 42637 грн та, відповідно, 7106,2 грн у кожному місяці.

Витрати на оплату праці та відрахування до соціальних фондів інженерно-технічних робітників за об'єктом будівництва наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Витрати на оплату праці у загальновиробничих витратах на підприємстві, грн

№ п/п	Посада	Заробітна плата	Відрахування до соціальних фондів (42,12)	Всього витрати на заробітну плату
1.	Виконроб	2200	926,64	3126,64
2.	Менеджер проекту	2000	842,4	2842,4
3.	Майстер	1800	758,16	2558,16
4.	Охоронник	1106,2	465,9	1572,1
Загальна сума витрат за об'єктом, грн/міс.		-	-	10229,3

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності її діяльності доцільно застосувати аутсорсингові схеми до виконання охоронних послуг та управління проектом, що передбачає залучення відповідних фахівців із зовнішньої організації (охоронної агенції та спеціалізованої консалтингової компанії з проектного менеджменту). При цьому скорочуються не тільки витрати на виконання

цих послуг, але й видатки, пов'язані з відрахуваннями в соціальні фонди та оплату перших п'яти днів непрацездатності внаслідок захворювань або травм, що входять до складу загальновиробничих витрат згідно кошторисної документації [13, с.196]. Витрати на оплату праці охоронника та менеджера проекту на підприємстві наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

**Витрати на оплату праці персоналу за будівельним об’єктом на підприємстві, грн**

Стаття витрат	Витрати на співробітника, грн	
	Охоронник	Менеджер з проекту
Заробітна плата	1106,2	2000
Відрахування в соціальні фонди (42,12%)	465,9	842,4
Кошти на оплату перших п’яти днів непрацездатності внаслідок захворювань або травм	76,3	76,3
Всього витрат на місяць	1648,4	2918,7
Всього витрат за об’єктом (6 місяців)	9890,4	17512,2

Вартість послуг проектного менеджера складає 1800 гривень на місяць або 10800 гривень за 6 місяців. Вартість послуг охоронної агенції коливається від 250 до 1500 грн / місяць та залежить від виду послуг, які надають підприємства. Для будівельних об’єктів доцільно запропонувати цілодобове спостереження за допомогою охоронної та тривожної сигналізації з виводом на пульт централізованого спостереження та реагування мобільних груп при отриманні сигналу, що коштуватиме 1000 грн./місяць або 6000 за період будівництва. Таким чином, загальновиробничі витрати скорочуються на 10 602,6 гривень та складатимуть 189,44 тис. грн замість 200,04 тис. грн.

У відповідності до затвердженої структури адміністративних витрат суттєву

питому вагу займають видатки на заробітну плату робітників апарату управління підприємства, діяльність яких спрямована на організацію, управління та обслуговування будівельного виробництва (керівників, спеціалістів та службовців), зокрема заробітна плата бухгалтера, яка становить 2000 грн/міс., відрахування до соціальних фондів – 842,4 грн. Таким чином, витрати на оплату праці бухгалтера складає 17512,2 грн. Вартість бухгалтерського обслуговування в сторонній фірмі становить 2000 гривень на місяць, тобто 12000 гривень за півроку (термін виконання об’єкту). Таким чином, відбудеться скорочення постійних витрат підприємства та повної собівартості (дані наведено в таблиці 5).

Таблиця 5

**Вплив HR-аутсорсингу на витрати будівельного об’єкту на підприємстві, грн**

№ п/п	Найменування витрат	Сума, тис.грн. (фактична)	Сума, тис. грн. (прогнозна)	Економічний ефект, тис.грн
1.	Змінні витрати	1921,59	1918,97	2,62
2.	Постійні витрати	424,66	408,56	16,1
3.	Повна собівартість	1890,47	1874,37	16,1

На практиці для оцінки власних витрат в основному використовується метод розрахунку витрат за процесами, оскільки саме він надає можливість зробити точні розрахунки фактичних витрат на кожний окремий бізнес-процес. Після цього доцільно порівняти витрати на придбання результатів виконання цих функцій аутсорсером та витрати на власне виробництво.

Для обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу науковці пропонують порівнювати витрати на придбання результатів виконання певних функцій аутсорсером та витрати на власне виробництво.

Наприклад, Петрик І. В. вважає, що у випадку, коли співвідношення [14, с. 83]:

$$\frac{\text{витрати на власне виробництво}}{\text{витратина на замовлення послуги у аутсорсера}} > 1 \quad (1)$$

- слід обрати замовлення послуг аутсорсера. Якщо співвідношення:

$$\frac{\text{витрати на власне виробництво}}{\text{витратина на замовлення послуги у аутсорсера}} < 1 \quad (2)$$

- реалізація бізнес-процесу власними силами є більш ефективною, оскільки використання аутсорсингових схем не призведе до зниження витрат.

Розрахуємо показник ефективності HR-аутсорсингу для наступних напрямків діяльності підприємства:

$$\text{Для виконання бухгалтерських послуг} = 17512,2 / 12000 = 1,46$$

$$\text{Для виконання охоронних послуг} = 9890,4 / 6000 = 1,65$$

$$\text{Для виконання послуг управління проектом} = 17512,2/10800 = 1,62$$

Таким чином, доведено ефективність застосування HR-аутсорсингу для виконання обраних видів робіт на підприємстві, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до зниження витрат. При цьому в залежності від стадії виконання будівельних робіт мета скорочення витрат організації може полягати у зменшенні договірної ціни (на підготовчому етапі – для приваблення замовника та отримання тендеру) або зростанні прибутку та рентабельності (під час реалізації проекту для збільшення ефективності).

Ефективність застосування HR-аутсорсингу як дієвого інструменту управління підприємством вимагає наступних передумов [15]:

– чітке розуміння сутності, особливостей HR-аутсорсингу та кінцевої мети його застосування;

– знання, як мотивувати та управляти відносинами з аутсорсером для захисту інтересів власної компанії й отримання максимальних вигод від даної форми співробітництва;

– розуміння меж ефективного застосування HR-аутсорсингу, наявність чіткої методики розрахунку витрат за умов власного виконання операцій та передання функцій стороннім організаціям.

## 6. ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕННЯ З ДАНОГО

## ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

HR-аутсорсинг є новим і достатньо потужним інструментом управління підприємством, але без належної підтримки він може негативно впливати на діяльність підприємства. Тому для забезпечення ефективності його застосування необхідно провести глибоку аналітичну і організаційну роботу, об'єктивно оцінити не тільки очікувані поточні результати, але й довгострокові наслідки передавання виконання окремих функцій стороннім спеціалізованим виконавцям. При обґрунтованому використанні HR-аутсорсинг дозволяє підприємству вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість продукції, знизити її собівартість, а отже, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку. При цьому особливої уваги вимагають питання, пов'язані з обґрунтуванням доцільності застосування HR-аутсорсингу на підприємствах, які потребують подальшого дослідження.

Отже вивчення світового досвіду таких радикальних новаторських рішень свідчить про ефективність даної моделі організації бізнесу. А Україна з її висококваліфікованою та дешевою робочою силою має всі можливості, щоб отримати вигоду в період бурхливого розквіту цієї послуги – HR-аутсорсингу.

## Література

1. Ульріх Д. *Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації*. Хата «Вільямс», 2007. 303 с.
2. Саллівен Дж. *Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR»*. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm125.html>. (дата звернення: 16.05.2022).
3. *Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help*. URL: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help>. (дата звернення: 20.05.2022).
4. Козлов Д. *HR-професіонал в епоху штучного інтелекту*. URL: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>. (дата звернення: 20.05.2022).
5. *Be in Trend Будущее HR*. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html>. (дата звернення: 21.05.2022).
6. Балабанюк Ж. *Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах* URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchegochto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>. (дата звернення: 21.05.2022).
7. Бравар Ж.-Л., Морган Р. *Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений*. Днепропетровск : Баланс Бизнес-Букс, 2007. 288 с.
8. Гутарева Ю.В., Аннаев Б.С. Особливості комерціалізації інноваційних розробок на умовах аутсорсингу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 12(2). С. 88-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2015\\_12%282%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2015_12%282%29__22).

9. Зозульок О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2015. № 8. С. 16-24.
10. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – 1 (91). – С. 104-109.
11. Руденко О. М., Штурхецький С.В., Шершньова О. В., Філіпова Н.В. *HR - менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник*. Черкаси : НТУ, 2016. 320 с.
12. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи Інститут Муніципального Менеджменту і Бізнесу URL: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivatstrudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi> – (дата звернення: 21.05.2022).
13. Шмиголь Н. М. Аутсорсинг як метод оптимізації суб'єкта господарювання. *Держава та регіони*. 2014. № 4. С. 194-197.
14. Петрик І. В. *Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія*. Львів: Растр-7, 2017. 404 с.
15. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, 2021, pp. 284-289, <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548558>.

### References

1. Ulrikh, D. (2007). *Efektivne upravlinnia personalom. Nova rol menedzheriv v orhanizatsii*. Vydavnytstvo. Khata «Viliams» [in Ukrainian].
2. Salliven, D. (2018). *Stratehichna rol HR-sluzhby, rozuminnia roli upravlinnia liudskymy resursamy v konteksti modeli «Piat rivniv vkladu HR»*. Retrieved from: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html> [in Ukrainian].
3. Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help. Retrieved from: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help> [in English].
4. Kozlov, D. (2017). *HR-profesional v epokhu shtuchnoho intelektu*. Retrieved from: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>.
5. Be in Trend Budushchee HR Retrieved from: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html>. [in English].
6. Balabaniuk, Zh. (2020). *Vyzovy u vozmozhnosti budushcheho: chto zhdet HR v 2020-2025 hodakh*. Retrieved from: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchegochto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>.
7. Bravar, Zh.-L., & R. Morhan (2007). *Effektivnsi autsorsynh: ponymanye, planyrovanye u yspolzovanye uspeshnykh autsorsynhovnykh otnosheni*. Dnepropetrovsk : Balans Byznes-Buks.
8. Hutareva, Yu.V., & Annaiev, B.S. (2015). Osoblyvosti komertsializatsii innovatsiinykh rozrobok na umovakh autsorsynhu. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 12(2). 88-90 [in Ukrainian].
9. Zozulok, O., & Mykalo, O. (2014). Autorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomika Ukrainy*. 8. 16-24 [in Ukrainian].
10. Havrylenko, K. (2014). Autorsynh yak instrument znyzhennia vytrat u systemi stratehichnoho upravlinnia. *Aktualni problemy ekonomiky*. 1 (91). 104-109 [in Ukrainian].
11. Rudenko, O. M., Shturkhetyskiy, S.V., & Shershnova, O. V., & Filipova, N.V. *HR - menedzhment u publichnomu upravlinni: navchalnyi posibnyk*. Cherkasy : NTU, 320 p. [in Ukrainian].
12. Funktsiia motyvatsii trudovoi diialnosti, yii komponenty, teorii, shliakhy Instytut Munitsypalnoho Menedzhmentu i Biznesu (2016) . Retrieved from: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivatstrudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi>. [in Ukrainian].
13. Shmyhol, N. M. (2014). Autorsynh yak metod optymizatsii subiekta hospodariuvannia. *Derzhava ta rehiony*. 4. 194-197 [in Ukrainian].
14. Petryk, I.V. (2017). *Autsorsynh biznes-protsesiv u funktsionuvanni intehrovanykh pidpriemstv: monohrafiia*. Lviv: Rastr-7, 404 p. [in Ukrainian].
15. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M., "Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization," 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), 2021, pp. 284-289, <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548558>.

**Abstract**

**VEDERNIKOV Mykhailo, BAZALIYSKA Natalia, VOLIANSKA-SAVCHUK Lesia. Justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on HR-outsourcing as an innovative staff technology**

To increase the efficiency of management at the enterprise it is necessary to introduce modern methods of organizing the processes of production and economic activity. The use of outsourcing gives the company the opportunity to increase competitive advantage, to ensure the organization of continuous work at all levels, to focus the company's main resources on the most promising areas of business, to abandon uncompetitive work.

The presence of different types and types of HR-outsourcing indicates the availability of options for companies to choose the method of registration of relations with the employee and the company-provider, as well as the involvement of the necessary specialists due to the constant needs of this employee. The use of HR-outsourcing opportunities in the economic activity of the enterprise allows to save time in the process of "recruitment-selection-hiring" of staff.

HR-outsourcing is a new and powerful tool for enterprise management, but without proper support it can negatively affect the company's activities. Therefore, to ensure the effectiveness of its application, it is necessary to conduct in-depth analytical and organizational work, objectively assess not only the expected current results, but also the long-term consequences of the transfer of certain functions to third-party specialized performers.

The article examines the use of modern personnel technologies in enterprise management. The essence of the concept of HR-outsourcing, the main directions of services provided in the varieties of its forms at the enterprise are determined. Depending on the specifics of the work to be performed, and taking into account the order of registration, the following types of HR-outsourcing are characterized: leasing (rent) of personnel; temporary staff and outstaffing. The advantages and disadvantages of HR-outsourcing for the company are given. The main stages of registration of relations with HR-outsourcing at the enterprise are presented. The achievement of the goals of change and organizational development through HR-outsourcing at the enterprise is reflected. The economic effect of the transfer of the business process of personnel management to HR-outsourcing as an innovative personnel technology is calculated. The effectiveness of HR-outsourcing to perform selected types of work at the enterprise is proved, as the use of outsourcing schemes leads to lower costs.

Thus, the study of the world experience of such radical innovative solutions testifies to the effectiveness of this model of business organization. And Ukraine with its highly skilled and cheap labor force has all the opportunities to benefit during the boom of this service - HR-outsourcing.

**Key words:** business process, HR-outsourcing, personnel-technology, personnel management, efficiency of HR-outsourcing application, enterprise.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112-122.

Vedernikov M., Bazaliyska N. Volianska-Savchuk L. Justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on HR-outsourcing as an innovative staff technology. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112-122.

УДК 334.012.64

**БАБІЙ Ірина Віталіївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки,  
менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-5644-6704>  
e-mail: irbabiy115@gmail.com

**БАКСАЛОВА Ольга Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки,  
менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-5557-2327>  
e-mail: baksalovaolha@gmail.com

**ОСТАПЧУК Ольга Василівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки,  
менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-4893-0659>  
e-mail: olha.ostapchuk.khnu@gmail.com

## **МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

*Метою даної наукової публікації є дослідження стану діяльності малих підприємств та розробка механізму формування їх конкурентної політики в післявоєнний період. Доведено що малі підприємства є драйвером економіки та забезпечують економічний розвиток країни, а отже питання пов'язані з їх розвитком, формуванням конкурентоздатності, підтримкою функціонування є надзвичайно важливими та актуальними. Питання досліджувалося багатьма вченими, а їх погляди та підходи змінювалися під впливом зовнішніх тенденцій, змін в політичній, економічній, екологічній, соціальній сфері тощо. Розглянуто підходи до трактування поняття «конкурентна політика» на рівні держави та на рівні підприємницьких структур. Проаналізовано стан розвитку та діяльності суб'єктів малого бізнесу, структура основних показників діяльності суб'єктів бізнес-середовища, визначені чинники впливу на його розвиток, проведено порівняння показників України в Індексі політики у сфері малого бізнесу, 2020 рік та 2016 рік. Встановлено, що створення спеціальних умов для розвитку малого бізнесу необхідне для залучення внутрішніх мігрантів та повернення тимчасових мігрантів в Україну. Представлено механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період, що є сукупність елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, які при успішній взаємодії дозволять сформувати дієву конкурентну політику, досягти ефективності функціонування малого підприємництва та сприяти його розвитку, функціонування, розвитку економіки країни в цілому та створенню робочих місць. Головним чинниками формування конкурентної політики визначено інтелектуальні ресурси, гнучку систему управління, мотивацію та базовий стійкий фактор, який в умовах невизначеності залишається постійним та є опорою для розвитку. Враховано роль стейкхолдерів, як зацікавлених осіб та зазначено важливість наявності безпекового фундаменту. Встановлено, що на державному рівні приймаються рішення направлення на підтримку функціонування господарюючих суб'єктів та розуміють важливість даного сегменту для розвитку економіки в цілому та створенню робочих місць і надання можливості населенню знайти джерела доходів зокрема. Визначені перспективи подальших досліджень.*

**Ключові слова:** конкурентна політика, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, мале підприємництво, державна підтримка, управління, механізм, економіка війни, економічний розвиток.

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130>

## **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Малі підприємства є драйвером економіки та забезпечують економічний розвиток країни. Вирішуючи при цьому важливі завдання ринкової економіки, зокрема створення та підтримка здорової конкуренції, удосконалення існуючих виробничих та збутових процесів, залучення іноземних інвестицій та приватного капіталу, а також сприяють створенню робочих місць із забезпеченням джерел доходів для працівників, виробляють товари та надають послуги. Тож зрозуміло, що існування малих підприємств в сучасних умовах, підтримка їх здатності до розвитку, а отже і до конкурентоспроможності є надзвичайно актуальним. Підтримуємо думку науковців, щодо того, що успіхи на економічному фронті значною мірою залежать від спроможності управлінців різних рівнів сформулювати адекватні стратегічні плани та забезпечити ефективність їх практичної реалізації, включаючи своєчасне виконання окреслених прикладних завдань [2]. А надто такий підхід важливий за управління конкурентоспроможністю малих підприємств в період воєнної економіки та післявоєнної.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання конкурентної політики, конкурентоздатності, формування конкурентних переваг досліджувалися багатьма вітчизняними вченими. Їх погляди та підходи змінювалися під впливом зовнішніх тенденцій, змін в політичній, економічній, екологічній, соціальній сфері тощо. Висока динамічність таких змін потребувала все більше і більше докорінних змін та перетворень, формування пропозицій та напрямів розвитку малого підприємництва з мінімізацією їх слабких сторін та кризових явищ, але військовий стан країни ще більше поглибив та ускладнив ситуацію з їх

функціонування на ринку. При написанні даної статті, опрацювали як публікації пов'язані з вирішенням піднятого питання у зв'язку з пандемією, так і вже опубліковані наукові праці у період війни. Варто відмітити, роботи таких вчених та практиків як Богдан Т. [1], Бондарчук О.М. [8], Борщевський В. [2], Воржакова Ю. П. [3], Гошовська О. В. [4], Кір'єв І. [7], Красота О. В. [7], Куропась І. [2], Темченко Г.В. [8], Тревого О. І. [4], Кравчик Ю. [10] та інших.

## **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Тож при великій чисельності публікацій з даного напрямку вважаємо за доцільне поглибити питання формування конкурентної політики малих підприємств в поточних умовах.

## **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою даної наукової публікації є дослідження стану діяльності малих підприємств та розробка механізму формування їх конкурентної політики в післявоєнний період.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Головною умовою функціонування ринкової економіки є конкуренція. Вона спонукає до розвитку, впровадження інноваційних підходів, забезпечує задоволення потреб ринку, дозволяє тримати перевагу у боротьбі за споживача з конкурентом та у підсумку – отримати прибуток. У діяльності підприємств, не залежно від розміру та організаційної форми, докладається багато зусиль для забезпечення зростання показника конкурентоспроможності, що не можливо без зваженої конкурентної політики.



Поняття конкурентної політики вчені розглядають в двох площинах: на рівні підприємства та на державному рівні. Використання поняття на макрорівні є більш розповсюдженим і включає в себе дії держави зі створення для суб'єктів господарювання оптимального конкурентного середовища, що забезпечуватиме їх розвиток і взаємодію.

Більшість науковців поділяють думку, що конкурентна політика за своєю суттю здійснює організаційний вплив на всю діяльність підприємства, а деякі вчені вважають, що конкурентна політика підприємства має відношення лише до формування відносин з конкурентами. Повністю підтримуємо думку Ворожкова Ю.П. [3], що конкурентну політику підприємства слід розуміти як комплекс економічних та організаційно-адміністративних заходів, які надають змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах існуючого конкурентного середовища, враховуючи цілі та стратегії його розвитку.

Конкурентна політика формується під впливом змін в діяльності підприємницьких структур та в процесі своєї еволюції передбачає розробку та впровадження принципово нових підходів до формування й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії на ринку товарів і технологій, скерованих на успішну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає рівню мінливості зовнішнього середовища підприємств.

Значна частина особливостей сучасного українського підприємництва і його економіко-тіньової складової кореняться в радянському минулому. У сучасній Україні протягом останніх років становлення малого підприємництва проходило на тлі серйозних соціально-політичних перетворень, вносячи істотний внесок в економічне життя суспільства, а поточний військовий стан ставить під загрозу можливість існування.

Сфера малого підприємництва стає найважливішим елементом господарської системи країни, без якого економіка і суспільство загалом не можуть нормально

існувати і розвиватися. Цьому процесу сприяють позитивні тенденції в системі державної підтримки малого підприємництва, метою яких є загальне поліпшення середовища діяльності суб'єктів малого бізнесу [8, с. 116].

Уряд України усвідомлює необхідність зменшення податкового тягаря на підприємства та оптимізації податкового управління. Крім податкового режиму для підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, необхідно передбачати інші напрямки підтримки, зокрема, доступ підприємств до фінансових інструментів, удосконалення банківської системи та високий рівень підготовки фахівців.

В цілому, розвиток національного приватного підприємництва за 25 років незалежності країни можна охарактеризувати як непослідовний та переважно проблемний, але основним незаперечним наслідком є факт існування значного прошарку приватного бізнесу в національній економіці країни.

За статистичними даними, частка суб'єктів мікро та малого підприємництва у 2018 році становила 99,8%, які забезпечували наявність 63% усіх робочих місць в країні та сприяли створенню 49% доданої вартості у бізнесовому сегменті (рис. 1).

Для порівняння, у США на малі фірми припадає 54% усіх зайнятих, 45% усіх активів, 35% чистого прибутку; у країнах ЄС на малих підприємствах працює понад 70% працюючого населення; в Японії на господарські одиниці з числом зайнятих до 300 осіб (це 99,5% усіх підприємств) припадає 78% зайнятих, 51,8% продажів, 56,6% умовно чистої продукції в обробних галузях промисловості. Частка малих підприємств у ВВП США становить 52%, у країнах ЄС – 67%, в Японії – 55%. В Україні понад 90% усіх становлять малі та середні підприємства. Вони забезпечують робочими місцями 6,9 млн. осіб і 60,9% усього обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг).

Варто відзначити наявність великого тіньового сектору в Україні. Станом на 2018 рік МРЕТС оцінював тіньовий сектор на півні 32% від загального ВВП нашої країни. Це спонукає контролюючі органи проводити заходи спрямовані на скорочення кількості випадків неофіційного працевлаштування, прозорість трудових відносин, збільшення податкових надходжень.

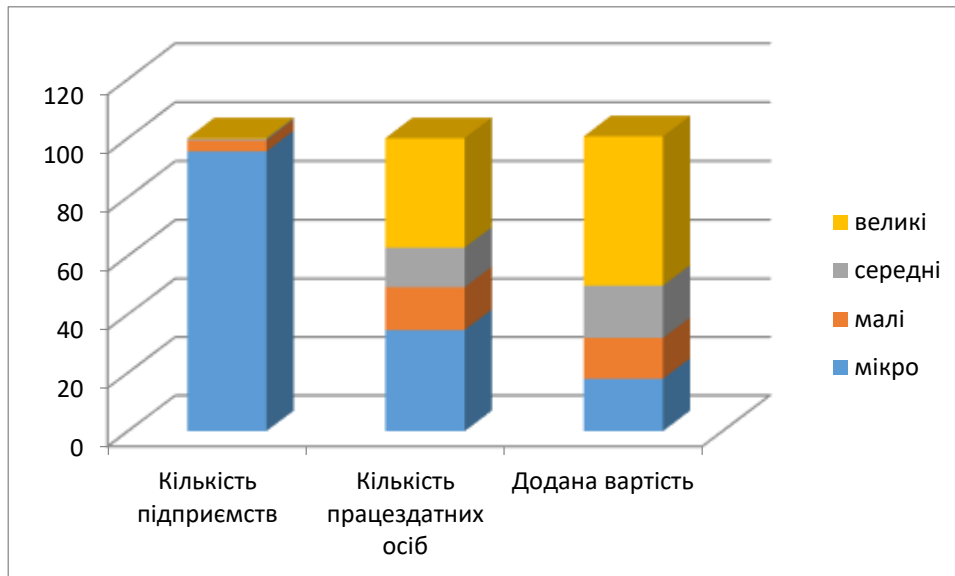


Рис. 1. Структура основних показників суб'єктів бізнес-середовища у 2020 році

Якщо провести порівняння показників України в Індексі політики у сфері малого бізнесу за 2020 рік та 2016 рік, то можемо відмітити зростання основних за основними напрямками, а саме: інституційна та законодавча база, навчання підприємництва, інноваційний підхід в малому бізнесі,

інтернаціоналізація, послуги в розвитку бізнесу, еколого-орієнтована економіка. Інші мають менш помітну позитивну динаміку. Є й напрямки що погіршилися. Це умови діяльності (індекс знизився на 0,26), стандарти і технічні норми (знизився на 0,79).

Таблиця 1

Порівняння показників України в Індексі політики у сфері малого бізнесу, 2020 рік та 2016 рік

Напрямок	2016 рік	2020 рік	Зміна, +/-
Інституційна та законодавча база	2,45	3,5	1,05
Умови діяльності	3,81	3,55	-0,26
Банкрутство	2,05	2,56	0,51
Навчання підприємству	2,25	3,98	1,73
Інноваційний підхід в малому бізнесі	2,56	3,19	0,63
Доступ до фінансування	3,22	3,31	0,09
Державні закупівлі	2,73	3,17	0,44
Стандарти і технічні норми	4,34	3,55	-0,79
Інтернаціоналізація	1,63	2,64	1,01
Послуги з розвитку бізнесу	1,84	2,9	1,06
Політика у сфері інноваційної діяльності	1,86	2,28	0,42
Еколого-орієнтована економіка	1,22	2,54	1,32

Тож, загальний вектор державної політики в сфері підтримки малого бізнесу в довоєнний період мав позитивний ефект. Варто відзначити, що ресурси державного фінансування перерозподілялися через програму «Мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва». Кошти виділяються на підвищення загального соціально-економічного рівня життя населення країни, розподіляються по галузям, у тому числі на розвиток малого підприємництва, з метою одержання в перспективі мультиплікаційного ефекту

За даними опитування Лабораторії інноваційного розвитку ПРООН для

підприємців в Україні однією з найбільш проблем залишається доступність фінансових ресурсів.

Обмеження пов'язані з пандемією Covid-19 спричинило припинення роботи 29% опитаних власників бізнесу, якими були мікро та малі підприємства. Великий та середній бізнес переважно продовжували свою підприємницьку діяльність без обмежень [1]. Щодо можливості відновлення бізнесу та рівню доходів до довоєнного рівня, то трохи більше половини (57,2%) допускають такий сценарій. Інші або не готові робити прогнози на післявоєнний час, або не мають змоги відновитися взагалі. Більшість з тих компаній

(29,1%), хто допускає ймовірність швидкого відновлення обсягів своєї комерційної діяльності до довоєнного рівня, озвучують можливість зробити це протягом 3-6 місяців. Кожна п'ята компанія (19,4%) припускає, що на відновлення знадобиться приблизно рік [9].

Створення спеціальних умов для розвитку малого бізнесу необхідне для залучення внутрішніх мігрантів та повернення тимчасових мігрантів в Україну. За оцінками ООН [6], від початку війни понад 4 млн. громадян виїхали за межі України. Виїзд громадян країни за кордон, у тому числі дітей шкільного віку та жінок працездатного віку, внутрішня міграція та перереєстрація бізнесів у інших державах створюють ризики для подальшого розвитку економіки, яким варто запобігати шляхом створення умов для їх повернення та адаптації в Україні. Забезпечення житлом, базовими державними послугами, а головне – робочими місцями у т.ч. через підтримку малого бізнесу – є факторами, як сприятливо впливатимуть на перерозподіл людського капіталу в межах та за межами країни [4].

Головною проблемою на шляху до розвитку чи підтримки свого існування суб'єктів малого бізнесу є фінансове забезпечення. Незважаючи на високу невизначеність та динамічність умов зовнішнього середовища варто здійснювати планування діяльності та, на нашу думку, деталізувати плани за декількома сценаріями розвитку подій. Наприклад: оптимістичний та песимістичний сценарій.

Що стосується загальних перспектив розвитку малого бізнесу в Україні, то, звичайно, першочерговим та головним є вдосконалення законодавчої та нормативної бази з метою створення сприятливих умов для розвитку суб'єктів підприємницької діяльності та всебічна державна підтримка та сприяння у функціонуванні бізнес-структур з використанням пільгового кредитування, спрощеної системи оподаткування тощо та підтримки впровадження інноваційних методів забезпечення функціонування бізнесу. Наприклад, толінг, тобто виробництво продукції на давальницькій сировині, що поєднує елементи внутрішньої організації й оптимізації управління і елементи адаптації до зовнішнього середовища.

Поточна ситуація зі значним порушенням макроекономічної стабільності потребує докладання значних зусиль та може бути використана по різному і ті суб'єкти, що будуть ефективно використовувати управлінські інструменти при формуванні конкурентної політики зможуть вижити та створити переваги по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі.

Одним з таких напрямів є опанування е-ринку. З кожним роком зростає кількість підприємств в різних країнах світу які розуміють переваги електронної комерції. Вони запроваджують відповідні інструменти в основний вид діяльності, або використовують як додатковий спосіб розширення клієнтської бази.

Доцільним є експериментальний підхід, що передбачає зміну сталих форм ведення бізнесу, потребу вдаватися до нестандартних рішень і підходів та генерувати нові ідеї, вкладати кошти в розвиток освіти та науки, щоб молоде покоління зміло реалізувати креативні рішення. Малому підприємству в Україні необхідно спиратися на знання і компетентність кожного працівника, рівень його освіти, базу необхідних навичок для ухвалення інноваційних рішень і використання можливостей для росту [7]. Тож, при розробці конкурентної політики малого підприємства потрібно ґрунтуватися на знаннях, досвіді і таланті працівників, їх здатності і прагнення займатися науковими дослідженнями, умінням генерувати та комерціалізувати бізнес-ідеї. А це є базовою конкурентною перевагою, що вигідно виділяє на фоні конкурентів.

На рис. 2 представлено механізм формування конкурентної політики малого підприємства в післявоєнний період, що є сукупність елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, які при успішній взаємодії дозволять сформулювати дієву конкурентну політику, досягти ефективності функціонування малого підприємства та сприяти його розвитку, функціонування, розвитку економіки країни в цілому та створенню робочих місць. Головним чинниками формування конкурентної політики визначено інтелектуальні ресурси, гнучку систему управління, мотивацію та базовий стійкий фактор, який в умовах

невизначеності залишається постійним та є опорою для розвитку.

Некорпоративний підхід до діяльності малих підприємств робить необхідним уточнення для зазначених суб'єктів структури правил ринку і їх впливу на прийняття рішення. Вплив навколишнього середовища

доцільно розглядати із застосуванням положень теорії зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Концепція дає змогу діагностувати ключових зацікавлених осіб і оцінити їх вплив на реалізовані економічними суб'єктами проекти [8].



Рис. 2 Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва

Очевидно, що стійке економічне зростання і розвиток можуть мати місце лише на міцному безпековому фундаменті. Безпека за своєю природою є суспільним благом, що має надаватися державою та міжнародним співтовариством. За відсутності ж цього суспільного блага приватні інвестиції прямуватимуть до нуля, економічна діяльність гальмуватиметься, а безпекові витрати покладатимуться на бізнес, що збільшуватиме витратність економічної діяльності та підриватиме конкурентоспроможність бізнесу [1].

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Мале підприємництво нашої країни в процесі свого розвитку зіштовхувалося зі складними періодами, проте поточний – найскладніший для нас всіх. На державному рівні приймаються рішення направлення на підтримку функціонування господарюючих суб'єктів та розуміють важливість даного сегменту для розвитку економіки в цілому та створенню робочих місць і надання можливості населенню знайти джерела

доходів зокрема. Конкурентна політика малого підприємництва є організаційним фактором та формує раціональний підхід до використання інтелектуальних можливостей працівників, доступних ресурсів та можливостей зовнішнього середовища. Запропонований механізм формування конкурентної політики малого

підприємництва можливий при наявності позитивної безпекової ситуації. Питання, підняте в даній публікації потребує подальшого системного глибоко дослідження зокрема в напрямку управління інтелектуальними ресурсами підприємств, як конкурентної переваги.

### Література

1. Богдан Т. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>
2. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://cutt.ly/QK3HpzU>
3. Воржакова Ю. П. Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-ва «Політехніка», 2021. 254 с
4. Гошовська О. В., Тревого О. І. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://cutt.ly/IK8yioi>
5. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва : статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 364 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua>
7. Красота О. В., Кір'єв І. С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності. *Ефективна економіка*. №2. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/100.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/100.pdf)
8. Темченко Г.В., Бондарчук О.М., Астаф'єва К.О. Маркетингова діяльність як спосіб підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 52. С.115-119.
9. Українські підприємці планують змінювати ринки збуту, у пріоритеті – ЄС. URL: <https://cutt.ly/UK8ytsl>
10. Savin S., Kravchuk Y., Dzhereliuk Y., Dyagileva O., Naboka R. Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 2021. № 21(12), С. 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>.

### References

1. Bohdan T. (2022) Vidbudova ekonomiky: napriamky, vazheli, instytuty. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>
2. Borshchevskiy V., Kuropas I., Mykyta O. (2022) Ekonomika viiny ta povoiennyi ekonomichnyi rozvytok Ukrainy: problemy, priorytety, zavdannia. URL: <https://cutt.ly/QK3HpzU>
3. Vorzhakova Yu. P. (2021) Formuvannia konkurentnoi polityky polihrafichnykh pidpriumstv: navch. posibnyk. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-va «Politekhnik». 254 p.
4. Hoshovska O. V., Trevoho O. I. (2022) Mekhanizmy publichnoho upravlinnia dlia vidnovlennia viiskovoi ekonomiky. *Economy and society*. Issue 38. URL: <https://cutt.ly/IK8yioi>
5. Diialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriumnytstva: statystychnyi zbirnyk. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2020. 364 p. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: operatyvna otsinka, kviten 2022. Tsentr ekonomichnoi stratehii. URL: <https://ces.org.ua>
7. Krasota O. V., Kiriev I. S. (2021) Osoblyvosti rozvytku maloho pidpriumnytstva v umovakh porushennia makroekonomichnoi stabilnosti. *Efektynva ekonomika*. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/100.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/100.pdf)
8. Temchenko H.V., Bondarchuk O.M., Astafieva K.O. Marketynhova diialnist yak sposib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti malykh pidpriumstv. *Infrastruktura rynku*. Vypusk 52. 2021 s.115-119
9. Ukrainski pidpriumtsi planuiut zminiuvaty rynky zbutu, u prioryteti – YeS. URL: <https://cutt.ly/UK8ytsl>
10. Savin, S., Kravchuk, Y., Dzhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>

**Abstract****BABIY Irina, BAKSALOVA Olha, OSTAPCHUK Olha. The mechanism for the formation of the competitive policy of small enterprises in the post-war period**

The purpose of this scientific publication is to research the state of activity of small enterprises and develop a mechanism for the formation of their competitive policy in the post-war period. It has been proven that small enterprises are the driver of the economy and ensure the economic development of the country, and therefore the issues related to their development, the formation of competitiveness, and the maintenance of functioning are extremely important and relevant. The question was studied by many scientists, and their views and approaches changed under the influence of external trends, changes in the political, economic, environmental, social sphere, etc. Approaches to the interpretation of the concept of "competitive policy" at the level of the state and at the level of business structures are considered. The state of development and activity of small business entities, the structure of the main indicators of the business environment entities, the factors influencing its development were determined, and a comparison of the indicators of Ukraine in the Small Business Policy Index, 2020 and 2016 was carried out. It has been established that the creation of special conditions for the development of small businesses is necessary for the attraction of internal migrants and the return of temporary migrants to Ukraine. The mechanism for forming a competitive policy of small business in the post-war period is presented, which is a set of elements of the internal and external environment, which, with successful interaction, will allow to form an effective competitive policy, to achieve the efficiency of the functioning of small business and to contribute to its development, functioning, development of the country's economy as a whole and the creation of workers places Intellectual resources, a flexible management system, motivation and a basic stable factor, which remains constant in conditions of uncertainty and is a support for development, are identified as the main factors in the formation of competitive policy. The role of stakeholders as interested persons is taken into account and the importance of having a secure foundation is indicated. It is established that at the state level decisions are made to support the functioning of economic entities and understand the importance of this segment for the development of the economy as a whole and the creation of jobs and providing the population with the opportunity to find sources of income in particular. Prospects for further research are defined.

**Keywords:** competitive policy, competitiveness, competitive advantage, small business, state support, management, mechanism, war economy, economic development.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Бабій І. В., Баксалова О. М., Остапчук О. В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123-130.

Babiy I., Baksalova O., Ostapchuk O. The mechanism for the formation of the competitive policy of small enterprises in the post-war period. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123-130.

УДК 658.155.2

**ДЖЕРЕЛЕЙКО Світлана Дмитрівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
<https://orcid.org/0000-0002-4018-2481>  
e-mail: svetadzereleiko@gmail.com

**ЛОПАТОВСЬКИЙ Віктор Григорович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8830-1398>  
e-mail: viktor\_lopatovskyi@khnmu.edu.ua

**ШПИЛЬОВИЙ Віктор Андрійович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, фінансів, обліку і аудиту  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Київ  
<https://orcid.org/0000-0002-6071-9522>  
e-mail: vera\_bsh.21@ukr.net

**ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТЬ «ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ»  
ТА «ГРОШОВІ КОШТИ»**

*Отримані результати теоретичних досліджень стають підґрунтям практичної діяльності підприємств та є основою для розробки програм, проектів, корпоративних та функціональних стратегій підприємства. А тому теоретичне дослідження уточнення суті понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти» є актуальним з точки зору оптимізації управлінських процесів у фінансовому менеджменті та налагодження дієвої внутрішньої та зовнішньої комунікацій з коректним використанням зазначених понять. Метою даної наукової статті є дослідження суті дефініцій «фінансові ресурси» та «грошові кошти» та уточнення їх спільних та відмінних характеристик. В статті розглянуто поняття «ресурси» та їх характерні риси. Досліджені різні підходи вчених до трактування фінансових ресурсів, їх особливості та відмінності. Отримані результати систематизовано в таблиці з виділенням ключового означення, яким стали: грошові фонди, грошові ресурси, високоліквідні активи, власні і позикові фонди, цільове спрямування та джерела надходження (внутрішні та зовнішні). Визначена роль грошових коштів у фінансово-господарській діяльності підприємства. Грошові кошти постійно надходять на рахунки у банк або в касу у вигляді виручки від реалізації або доходів і вибувають при здійсненні платежів. Вітчизняні вчені визначають грошові кошти як надходження і вибуття грошових одиниць підприємства та їх еквівалентів, генерованих у результаті його господарської діяльності, рух яких пов'язаний з фактором часу, ризику та ліквідності. Доведено, що ототожнюючи фінансові ресурси з грошми, значно звужують поняття «фінансових ресурсів», адже до їх складу входять не лише наявні, але й потенційні грошові кошти. Вважаємо за доцільне трактувати «фінансові ресурси» як сукупність грошових коштів та їх еквівалентів, сформованих у процесі господарської діяльності та отриманні ззовні призначені для виконання фінансових зобов'язань і процесів фінансування відтворення підприємства. Встановлено, що грошові кошти не є тотожними фінансовим ресурсам, а становлять лише їх частину та є найліквіднішим активом підприємства, включаючи готівку в касі, кошти на банківських рахунках в банках, депозити та електронні гроші. Приведене визначення фінансових ресурсів підприємства розкриває основний внутрішній зміст фінансових ресурсів, відповідно до чого з'являється можливість виявлення механізму впливу фінансів на відтворювальний процес, що є перспективою подальших наукових досліджень.*

**Ключові слова:** фінансування, фінансові ресурси, фінансовий менеджмент, грошові кошти, відтворення, розвиток, управління.

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.131.138>

## **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Фінансові ресурси є невід'ємною частиною здійснення функціонування підприємств різних форм власності. У зв'язку з цим сутність фінансових ресурсів є предметом уваги науковців вже багато років. Отримані результати теоретичних досліджень стають підґрунтям практичної діяльності підприємств та є основою для розробки програм, проектів, корпоративних та функціональних стратегій підприємства. В економічному середовищі та щоденному вжитку поширеним є поняття «грошові кошти», які зазвичай використовуються як і в позначенні можливого фінансового забезпечення. Використання в науковій сфері поняття «фінансові ресурси» дозволяє визначити об'єкт фінансового управління та прогнозування та за рахунок цього здійснити обґрунтування форм та методів впливу фінансів підприємства на відтворювальний процес. А тому теоретичне дослідження уточнення суті понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти» є актуальним з точки зору оптимізації управлінських процесів у фінансовому менеджменті та налагодження дієвої внутрішньої та зовнішньої комунікацій з коректним використанням зазначених понять.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Значна кількість робіт вчених-економістів присвячена джерелам формування, ефективності використання фінансових ресурсів підприємства та управлінським питанням в даній сфері. Зокрема, хочемо відмітити ґрунтовність досліджень таких вчених як Азаренкова Г. М. [1], Апопій В. В. [2], Афанасьєв М. В. [3], Базецька Г. І. [4], Біла О.Г. [5], Бланк І.О[7], Бражник Л.В. [8], Гудзь О.Є. [9], Зятковський І. В. [10], Катан Л. І. [12], Коробов М.Я. [13], Омельченко Л. С. [14], Опарін В. М. [15], Поддєрьогін А.М. [16], Пойда-Носик Н. [17], Рибалко Н. О. [18],

Кравчика Ю. В. [19], Єпіфанової І. Ю. [20] та інших.

## **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Однак, з огляду на важливість проблем мобілізації та використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання в умовах ринкових відносин, актуальним залишається питання побудови міцної теоретичної бази в сфері фінансового менеджменту, яка б дала змогу забезпечити підвищення ефективності практичної фінансової роботи на вітчизняних підприємствах на основі вдосконалення процесу управління фінансовими ресурсами.

## **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою даної наукової статті є дослідження суті дефініцій «фінансові ресурси» та «грошові кошти» та уточнення їх спільних та відмінних характеристик.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Розгляд питання теоретичного наповнення змісту поняття «фінансові ресурси» починаємо з розгляду суті категорії «ресурси», яка також має свої особливості та окремо є об'єктом дослідження багатьох наукових праць. Найбільш розповсюдженим твердженням є те що ресурси це все те, що може бути використане для виробничого процесу. Характерними рисами є:

- потреба в ресурсах пов'язана з процесом суспільного виробництва та створення споживчої вартості;
- структура ресурсів динамічна та залежить від розвитку продуктивних сил і виробничих відносин;
- використання будь – якого виду ресурсів передбачає їх вартісне відтворення (ресурси з матеріально – уречевленої форми переходять у вартісну або фінансову).

Фінансові ресурси виникають на ринковому етапі розвитку суспільного



виробництва, їх відносять до похідних. Однозначно, що фінансові ресурси є грошовим вираженням новоствореної вартості на підприємстві. Тобто джерелом їх формування є валовий внутрішній продукт [12, с. 3].

Також зустрічаємо більш ширше розуміння поняття «фінансові ресурси», як сукупність матеріальних носіїв фінансових відносин чи усі грошові фонди і та частина грошових коштів, яка використовується підприємством у нефондовій формі. Формування та використання фінансових ресурсів на підприємствах – це процес утворення грошових фондів для фінансового забезпечення операційної та інвестиційної діяльності, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання [11]

Тож, першою особливістю «фінансових ресурсів» є їх матеріальний носій. Дана особливість характерна фінансам будь-якої економічної системи, але в різних системах можуть застосовуються різні форми та методи їх утворення і розподілу.

Фінансові ресурси – це всі грошові кошти підприємства, накопичені в процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту, акумульовані в цільових фондах і перетворені у відповідну матеріальну форму або призначені для здійснення визначених витрат [16]. Дане визначення сутності фінансових ресурсів ґрунтується на розширеному їх трактуванні: кошти, наявні у розпорядженні суб'єкта господарювання, що характеризують фінансовий стан підприємства і водночас є джерелом його розвитку; основним джерелом їх формування є валовий національний продукт.

Автори підручника за редакцією А.Поддєрьогіна уточнюють, що до фінансових ресурсів належать грошові фонди й та частина коштів, яка використовується в нефондовій формі [16]. При цьому, наприклад, І. Бланк наголошує, що дана сукупність коштів формується з метою фінансування розвитку підприємства в майбутньому періоді [7].

Н. Пойда-Носик та С. Грабарчук акцентують увагу у визначенні на джерела надходження таких ресурсів, а саме: «надійшли на підприємство за певний період або на дату у процесі реалізації продукції,

основних та оборотних засобів і видачі зобов'язань» [17, 103].

У процесі формування фінансових ресурсів підприємств важливу роль відіграють їх збалансованість і визначення оптимальної структури їхніх джерел. Проте, як свідчить практика, їх структура постійно змінюється під впливом різноманітних факторів, а саме зростання питомої ваги коштів, залучених із зовнішніх джерел, перш за все частки кредиторської заборгованості, яка спричиняє систему не платежів та приводить до зниження інвестиційних можливостей підприємницьких структур [8].

У процесі дослідження суті поняття «фінансові ресурси» вивчили підходи вчених та виокремили ключове означення, що відрізняє одне тлумачення від іншого.

Таким чином, фінансові ресурси можна визначати і як грошові фонди цільового призначення, що формуються в процесі розподілу і перерозподілу суспільного продукту та використовуються у статутних цілях підприємств [2]. Однак у такому визначенні не враховується, що частина фінансових ресурсів підприємства може формуватися в нефондовій формі, що також є важливим з погляду суб'єктів господарювання. Адже за умов формування ринкових відносин грошові кошти використовуються суб'єктами господарювання в міру потреби і наявності, тобто заздалегідь грошові кошти не формуються у відповідні фонди і, таким чином, не виключаються з кругообігу грошових коштів.

Проведення фінансово-господарської діяльності підприємством передбачає, що грошові кошти постійно надходять на рахунки у банк або в касу у вигляді виручки від реалізації або доходів і вибувають при здійсненні платежів. У процесі формування, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів підприємств виникає широкий спектр грошових відносин, які відображають економічний зміст сфери фінансів.

У згаданому контексті фінансові ресурси розглядають також через форму їх вираження, зокрема, як сукупність власних грошових доходів і надходжень ззовні (залучені і позичені кошти) [5; 7], грошові кошти і прирівняні до них потоки, грошові засоби,

кошти, доходи і надходження, що є в розпорядженні підприємства [4], призначені для виконання фінансових зобов'язань підприємства, фінансування поточних витрат і витрат, пов'язаних з розширенням виробництва та підтримки стійкості

фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта. Таким чином, вся сукупність фінансових відносин підприємств може бути умовно подана у вигляді грошових потоків і мати чіткі вартісні характеристики.

Таблиці 1

## Розкриття поняття «фінансові ресурси» в літературних джерелах

Автор	Трактування поняття	Ключове означення
Поддєрьогін А.М. [16]	грошові кошти, що є в розпорядженні підприємств. Таким чином, до фінансових ресурсів належать грошові фонди й та частина грошових коштів, яка використовується в нефондовій формі.	грошові фонди та кошти в нефондовій формі
Пойда-Носик Н. та Грабарчук С. [17, 103]	сукупність усіх грошових ресурсів, які надійшли на підприємство за певний період або на дату у процесі реалізації продукції, основних та оборотних засобів і видачі зобов'язань	грошові ресурси, що надійшли
Гудзь О. [9]	сукупність усіх високоліквідних наявних активів, які перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань і розширеного відтворення, пов'язуючи їх обсяг та склад із платоспроможністю підприємства	високоліквідні активи
Коробов М.Я. [13]	власні і позичкові грошові фонди цільового призначення, які формуються в процесі розподілу і перерозподілу національного багатства, внутрішнього валового продукту і національного доходу та використовуються у статутних цілях підприємства»	власні і позичкові грошові фонди цільового призначення
В.Опарін [15]	ресурси є динамічним поняттям, з цільовим спрямуванням	цільове спрямування
Зятковский І. та Моляков Д. [10]	грошові фонди цільового призначення, сформовані у процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту, створеного на підприємстві, якими воно володіє, розпоряджається на правах власності або повного господарського відання і використовує на статутні потреби	фінансові ресурси як результат використання грошових коштів
Рибалко Н. О. [18]	сукупність активів підприємства, сформованих із зовнішніх та внутрішніх джерел, що знаходяться в розпорядженні підприємства на правах власності або тимчасового володіння й які використовуються для погашення фінансових зобов'язань та забезпечення безперервності функціонування підприємства	Сукупність активів зовнішніх і внутрішніх джерел

В західній економічній літературі взагалі використовується тільки поняття «вхідні грошові потоки», в українській – «фінансові ресурси підприємств». Вітчизняні вчені визначають грошові кошти як надходження і вибуття грошових одиниць підприємства та їх еквівалентів, генерованих у результаті його

господарської діяльності, рух яких пов'язаний з фактором часу, ризику та ліквідності [1]. Тобто автори визнають, що грошовий потік (рух грошових коштів) представляє собою процес надходження грошових коштів на рахунки або в касу підприємства та використання грошових

коштів з банківських рахунків або каси при здійсненні платежів суб'єктом господарювання.

Надходження і використання коштів показує рух грошових коштів, грошові потоки відображають в динаміці зміни основних кількісних характеристик фінансових ресурсів. Вхідні грошові потоки не мають цільового призначення, не прив'язані до вихідних грошових потоків і не обов'язково використовуються підприємством за призначенням на відміну від фінансових ресурсів..

Ототожнення понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти» є недоцільним і з погляду більшості вітчизняних підприємств, які, зазвичай, є обмеженими у коштах, виходячи з реалій сучасних умов господарювання в Україні [3], а тому фінансових можливостей і фінансових ресурсів у суб'єкта господарювання може бути більше ніж грошових коштів..

Ототожнюючи фінансові ресурси з грошми, значно звужують поняття «фінансових ресурсів», адже до їх складу входять не лише наявні, але й потенційні грошові кошти. А відмінність категорії «фінансові ресурси» від категорії «гроші» полягає в тому, що «фінансові ресурси» опосередковують фінансові відносини, які виникають в процесі розподілу продукту, виробленого суб'єктами господарювання. Для більшої точності доцільно було б окремо зазначити, що фінансові ресурси не просто грошові кошти, а деякий ресурс, що здатний перетворюватися на капітал, який не виступає у вигляді реальних грошей.

Однак не всі фінансові ресурси підприємства формуються за чітко визначеним розміром, оскільки частина їх створюється в результаті форс-мажорних обставин (надзвичайних подій), а розмір авансованих в основні і оборотні засоби фінансових ресурсів може не збігатися з коштами, що повертаються на рахунки підприємства в результаті продажу товарів, у виробництві яких використано оборотні і основні засоби.

Оскільки фінансові ресурси забезпечують не тільки просте, але й розширене відтворення, важливою складовою фінансових ресурсів є позикові кошти, які мобілізуються на фінансовому ринку. Тому

заслугує на увагу таке визначення фінансових ресурсів, при якому враховуються всі джерела коштів, акумульовані для формування необхідних активів з метою здійснення усіх видів діяльності як за рахунок власних доходів, нагромаджень та капіталу, так і за рахунок різного роду надходжень [3]. Тобто фінансові ресурси підприємств пов'язані зі зміною форми вартості з грошової на матеріальну і є динамічним поняттям. Отже, формування фінансових ресурсів підприємств відбувається в момент надходження грошових коштів на рахунки і в касу підприємства, а їх використання означає процес обміну грошових коштів на матеріальні ресурси з метою продовження господарської діяльності підприємства.

Організація фінансових відносин підприємства базується на формуванні, русі та ефективному використанні фінансових ресурсів підприємства, тобто фінансові ресурси виступають матеріальним носієм фінансових відносин. При цьому необхідно відзначити, що різні за видами фінансові ресурси (зовнішні або власні) характеризують перш за все різні ступені поділу та руху цих ресурсів, зокрема [16]:

- перерозподіл вільних ресурсів, які залучені або запозичені підприємством;
- перерозподіл наявних ресурсів окремого суб'єкта господарювання;
- незаконний перерозподіл ресурсів у разі існування кредиторської заборгованості, яка у перехідній економіці виникає переважно внаслідок порушень у кругообігу ресурсів та призводить зазвичай до фінансових ускладнень.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Фінансові ресурси виникли на ринковому етапі розвитку суспільного виробництва, їх відносять до похідних. Більшість науковців розглядають в складі фінансових ресурсів грошові фонди, доходи і надходження усіх грошових коштів, що надходять на підприємство з різних видів господарської діяльності, а також залучені зовнішні ресурси. При цьому важливим є розгляд з позиції формування та з позиції розподілу. З позиції формування виділяємо власні та залучені

ресурси, а з позицій використання фінансових ресурсів найважливішими є завдання з управління ними в операційній та інвестиційній діяльності, зокрема управління необоротними та оборотними активами, реальними та фінансовими інвестиціями. Кожне з цих напрямків має свої особливості, алгоритми управління, що має бути адаптовано до галузевих особливостей підприємства. Вважаємо за доцільне трактувати «фінансові ресурси» як сукупність грошових коштів та їх еквівалентів, сформованих у процесі господарської діяльності та отриманні ззовні призначені для виконання фінансових зобов'язань і процесів

фінансування відтворення підприємства. Грошові кошти не є тотожними фінансовим ресурсам, а становлять лише їх частину та є найліквіднішим активом підприємства, включаючи готівку в касі, кошти на банківських рахунках в банках, депозити та електронні гроші. Приведене визначення фінансових ресурсів підприємства, на нашу думку, є повним і точним. У ньому розкривається основний внутрішній зміст фінансових ресурсів, відповідно до чого з'являється можливість виявлення механізму впливу фінансів на відтворювальний процес, що є перспективою подальших наукових досліджень.

### Література

1. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. *Фінанси підприємств*: навч. Посібник. 3-тє вид., виправл. і доп. К.: Знання-Прес, 2009. 299 с.
2. Апопій В. В., Шутовська Н. О., Серета С. А. *Основи підприємництва*: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2014. 324 с.
3. Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. *Економіка підприємства*: підручник. К.: Ліра-К, 2013. 664 с.
4. Базецька Г. І., Суботовська Л. Г., Ткаченко Ю. В. *Фінанси підприємства: планування та управління у виробничій сфері*: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 292 с.
5. Біла О. Г. *Фінанси підприємства*: навчальний посібник. В-во ПП «Магнолія 2006», 2012. 384 с.
6. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. *Управління фінансами підприємств*: підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с
7. Бланк І.О., Ситник Г.В. *Управління фінансами підприємств*: підр. для вищих навч. закладів. К.: КНТЕУ, 2006. 779 с.
8. Бражник Л.В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка і суспільство*. № 14. 2018 URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/111.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf)
9. Гудзь О. *Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія*. Київ: ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.
10. Зятковський І. В. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання*: навч. посіб. Чернівці: Золоті литаври, 2007. 274 с.
11. Кальченко М. М. Формування та використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2014. Вип. 2 (53) <https://core.ac.uk/reader/147038550>
12. Катан Л. І., Сидоренко А. І. Фінансові ресурси підприємства та особливості їх формування. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3087/1/1.pdf>
13. Коробов М.Я. *Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств*: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. К.: Знання, 2002. 294 с.
14. Омельченко Л. С. *Фінансовий менеджмент*: навч. посіб. Маріуполь: ПДТУ, 2016. 235 с.
15. Опарін В. М. *Фінанси (Загальна теорія)*: Навч. посібник, 4-те вид., без змін. К.: КНЕУ, 2007. 240 с.
16. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін. *Фінанси підприємств*: підручник. Восьме вид., перероб. і доп.. К.: КНЕУ, 2013. 219 с.
17. Пойда-Носик Н., Грабарчук С. Фінансові ресурси підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 96–103.
18. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси підприємств: грошові кошти чи щось більше? URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/14\\_2009/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2009/10.pdf)
19. Kinzerska, O., Garafonova O., Kravchuk, Y., Ivanko, A., & Prystupa A. Implementation of the financial strategy for sustainable ecological and economic development in the agricultural sector. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2021. 4(39). С. 578–586.
20. Войнаренко М. П., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. Моделювання процесу прийняття рішення щодо джерел фінансування інноваційної діяльності. *Економічний часопис – XXI*. 2016. № 160 (7- 8). С. 126-129.

## References

1. Azarenkova H. M., Zhuravel T. M., Mykhailenko R. M. (2009) *Finansy pidpriemstv*: navch. Posibnyk [Finance of enterprises]. 3-tie vyd., vypravl. i dop. K.: Znannia-Pres.
2. Apopii V. V., Shutovska N. O., Sereda S. A. (2014). *Osnovy pidpriemnytstva*: navch. posib. [Basics of entrepreneurship] K.: Lira-K.
3. Afanasiev M. V., Plokhа O. B. (2013) *Ekonomika pidpriemstva*: pidruchnyk. K.: Lira-K.
4. Bazetska H. I., Subotovska L. H., Tkachenko Yu. V. (2012) *Finansy pidpriemstva: planuvannia ta upravlinnia u vyrobnychii sferi: navch. posib.* [Enterprise finance: planning and management in the production sphere]. Khark. nats. akad. misk. hosp.-va. Kh.: KhNAMH.
5. Bila O.H. (2012) *Finansy pidpriemstva*: navchalnyi posibnyk. [Finance of enterprises]V-vo PP «Mahnoliia 2006».
6. Blank I.O, Sytnyk H.V, Andriets V.S. (2017) *Upravlinnia finansamy pidpriemstv* : pidruchnyk [Enterprise finance management]. 2-he vyd., pererobl. i dopovn. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.
7. Blank I.O., Sytnyk H.V. (2006) *Upravlinnia finansamy pidpriemstv*: pidr. dlia vyshchykh navch. Zakladiv. [Enterprise finance management]. K. : KNTEU, 2006. 779 s.
8. Brazhnyk L.V. (2018) Finansovi resursy pidpriemstva: yikh formuvannia ta vykorystannia [Financial resources of the enterprise: their formation and use]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 14. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/111.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf)
9. Hudz O. (2007) *Finansovi resursy silskohospodarskykh pidpriemstv*: monohrafiia [Financial resources of the enterprise: their formation and use]. Kyiv: NNTs IAE. 578 s.
10. Ziatkovskyi, I. V. (2007) Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia: navch. posib. [Financial activity of economic entities]. Chernivtsi: Zoloti lytavry. 274 s.
11. Kalchenko M.M. (2014) Formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation and use of financial resources of agricultural enterprises]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, rik*, vypusk 2 (53) <https://core.ac.uk/reader/147038550>
12. Katan L. I., Sydorenko A. I. (2014) Finansovi resursy pidpriemstva ta osoblyvosti yikh formuvannia [Financial resources of the enterprise and features of their formation]. *Efektivna ekonomika* № 6. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3087/1/1.pdf>
13. Korobov M.Ia. (2002) *Finansovo-ekonomichni analiz diialnosti pidpriemstv*: navchalnyi posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsialnostei vyshchykh navchalnykh zakladiv [Financial and economic analysis of enterprise activity]. K.: Znannia.
14. Omelchenko L. S. (2016) *Finansovy menedzhment*: navch. posib. [Financial management] Mariupol: PDTU.
15. Oparin V. M. (2007) *Finansy* (Zahalna teoriia): Navch. posibnyk [Finance (General theory)], 4-te vyd., bez zmin. K.: KNEU.
16. Poddierohin A.M., Bilyk M.D., Buriak L.D. ta in. (2013) *Finansy pidpriemstv*: pidruchnyk [Enterprise finance]. Vosme vyd., pererob. i dop.. K.: KNEU.
17. Poida-Nosyk N., Hrabarchuk S. (2003) Finansovi resursy pidpriemstva [Financial resources of the enterprise]. *Finansy Ukrainy*. № 1. S. 96–103.
18. Rybalko N. O. (2009) *Finansovi resursy pidpriemstv: hroshovi koshty chy shchos bilshе?* [ Financial resources of enterprises: cash or something more?] URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/14\\_2009/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2009/10.pdf)
19. Kinzerska, O., Garafonova O., Kravchyk, Y., Ivanko, A., & Prystupa A. (2021). Implementation of the financial strategy for sustainable ecological and economic development in the agricultural sector. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(39), pp. 578–586.
20. Voynarenko M. P., Dzhezhula V. V., Yepifanova I. Yu. (2016) *Modeliuvannia protsesu pryiniattia rishennia shchodo dzherel finansuvannia innovatsiinoi diialnosti* [Modeling of the decision-making process regarding the sources of financing of innovative activities]. *Economic Annals – XXI*, no. 160 (7-8), pp. 126-129.

## Abstract

**DZERELEIKO Svitlana, LOPATOVSKYI Viktor, SHPYLOVYI Viktor. Definition of "financial resources" and "cash"**

*The obtained results of theoretical research become the basis of the practical activities of enterprises and are the basis for the development of programs, projects, corporate and functional strategies of the enterprise. Therefore, a theoretical study of clarifying the essence of the concepts "financial resources" and "cash" is relevant from the point of view of optimizing management processes in financial management and establishing effective internal and external communications with the correct use of these concepts. The purpose of this scientific article is to study the essence of the definitions "financial resources" and "cash" and clarify their*

common and distinctive characteristics. The article discusses the concept of "resources" and their characteristics. Different approaches of scientists to the interpretation of financial resources, their features and differences are studied. The obtained results are systematized in a table highlighting the key meaning, which became: cash funds, cash resources, highly liquid assets, own and loan funds, target direction and sources of income (internal and external). The role of money in the financial and economic activity of the enterprise is determined. Cash is constantly deposited in bank accounts or cash registers in the form of proceeds from sales or income and is withdrawn when payments are made. Domestic scientists define cash as the receipt and outflow of monetary units of the enterprise and their equivalents, generated as a result of its economic activity, the movement of which is related to the factor of time, risk and liquidity. It has been proven that equating financial resources with money significantly narrows the concept of "financial resources", because they include not only available, but also potential funds. We consider it expedient to interpret "financial resources" as a set of cash and their equivalents, formed in the process of economic activity and received from the outside intended for the fulfillment of financial obligations and financing processes of the reproduction of the enterprise. It is established that cash is not the same as financial resources, but is only a part of them and is the most liquid asset of the enterprise, including cash in hand, funds on bank accounts in banks, deposits and electronic money. The given definition of financial resources of the enterprise reveals the main internal content of financial resources, according to which it becomes possible to identify the mechanism of the influence of finance on the reproductive process, which is a prospect for further scientific research.

**Keywords:** financing, financial resources, financial management, money, reproduction, development, management.

---

Стаття надійшла до редакції 01.06.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Джерелейко С. Д., Лопатовський В. Г., Шпильовий В. А. Дефініція понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти». *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 131-138.

Dzereleiko S., Lopatovskyi V., Shpylovyi V. (2022) Definition of «financial resources» and «cash». *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 131-138.

УДК 338.47

**ПАВЛОВА Галина Євгеніївна**

доктор економічних наук, професор, декан факультету обліку і фінансів  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>  
halynapavlova@ukr.net

**БАБІЙ Ірина Вікторівна**

старший викладач кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-2275-6880>  
babiii@khmnu.edu.ua

**ВОЛОВИК Дмитро Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6585-3328>  
volovikdv@gmail.com

## **СТАНОВЛЕННЯ ЛОГІСТИКИ НА РІВНІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

*В роботі виокремлено основні етапи становлення світової логістики та їх вплив на формування світового ринку транспортно-логістичних послуг. Досліджено сучасні тенденції розвитку логістичної діяльності в провідних країнах світу. Використовуючи дані індексу продуктивності логістики, оцінено результативність логістичного управління в різних країнах. Розвиток транспортної мережі призвів до посилення торгових зв'язків між державами всього світу, а також прогресуючі процеси глобалізації, виводять на перший план такий напрямок у логістиці, як міжнародна логістика. Міжнародна логістика сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, оптимізує закупівельні, транспортні, складські та інші процеси. Одна з найбільш очевидних причин розвитку та зміни логістики полягає в зростанні попиту на вантажні перевезення завдяки розвитку світової торгівлі. Зокрема, глобалізація виробництва, яка включає планування, постачання, торгівлю, призвела до розподіленої торгівлі та розвитку транспортних мереж. Глобалізація промисловості та торгівлі надала не лише багато переваг, а й створило безліч завдань. Компанії, які колись обслуговували лише місцеві ринки, тепер працюють з клієнтами та споживачами, що знаходяться далеко від своїх основних місць базування. В той же час, їх постачання та виробничі можливості мають всесвітній масштаб. В результаті їх мережі постачання та розподілу стали складнішими і найчастіше невизначеними. Завдання управління та координації цієї глобальної мережі матеріальних та інформаційних потоків стала ключовим пріоритетом для підприємств, оскільки вони прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку, що постійно змінюється. Логістика сьогодні стала невід'ємною частиною нової моделі конкуренції, оскільки враховує дії конкурентів у широкій сфері. Логістика в діяльності будь-якої компанії значно впливає на її конкурентоспроможність.*

**Ключові слова:** міжнародна логістика, матеріальні та логістичні потоки, міжнародні економічні відносини, світовий ринок.

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.139.146>

## **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сьогодні логістика є цілим просторовим системним середовищем з організації доставки різних вантажів від виробника до споживачів. Основне її призначення – координація різних стадій транспортного перевезення. Постійний розвиток існуючої транспортної мережі, товаропровідних мереж, що спричиняє посилення торговельних зв'язків між багатьма державами світу, а також постійна глобалізація, спеціалізація та кооперування вивели на перше місце міжнародну логістику. Тут відбувається організація, облік, контроль та управління всіма видами логістичних потоків: матеріальними, фінансовими, інформаційними, сервісними та всіма складовими елементами.

Головна особливість такої логістики у тому, що виробники і споживачі товару перебувають у різних держав. Безпосередньо процес доставки товару до споживача складається з подолання державних кордонів та митного контролю. Серед основних цілей слід виділити забезпечення вантажоперевезень різного товару з однієї держави до іншої, оптимізація ресурсних, тимчасових та фінансових витрат на доставку товару від виробника до конкретного споживача.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблеми становлення та функціонування логістичних систем достатньо широко розглядаються у працях зарубіжних учених: Д. Дж. Бауерсокса, Д. Дж. Клосса, Р. Брейлі. Є. Крикавського, М. Окландера, М. Поста, О. Сумця, Н. Чухрай та інших. Окрім того, питанням розвитку логістики в різних країнах світу присвячено дослідження міжнародних організацій, серед яких – Всесвітній економічний форум, Світовий банк тощо.

## **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Водночас у більшості робіт не приділено уваги особливостям становлення міжнародної

логістики, що і зумовило вибір теми дослідження.

## **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є систематизація теоретичних засад становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Глобалізація світової економіки призводить до скорочення розривів між національними економічними системами. Це створює основу виникнення та розвитку міжнародних економічних відносин. Міжнародні економічні відносини – система господарських зв'язків між економіками різних країн світу та їх представниками – громадянами, організаціями, урядами.

Більшість міжнародних економічних відносин складається в тих сферах господарювання, що й у національних економіках. Однією з таких сфер є логістична діяльність підприємств, яка є концепцією управління економічними ресурсами, що розглядаються в рамках потокових процесів. Логістика лише на рівні міжнародних економічних відносин нині сприймається як стратегічне управління міжнародним ланцюгом поставок. Вона являє собою об'єднання логістичної діяльності кількох підприємств, які виступають як ланки ланцюга поставок, що тягнеться через державні кордони.

Становленню логістики на рівні міжнародних економічних відносин сприяє актуальна нині тенденція глобалізації. Їй піддаються ринки постачання матеріальними ресурсами, робочої сили в, капіталу, виробництва, збуту готової продукції, характерні великих транснаціональних корпорацій і фінансово-промислових груп. Крім того, на цьому фоні створюються та активно розвиваються міждержавні транспортно-логістичні, телекомунікаційні, дистрибутивні та інші макрологістичні системи.

Організація міжнародних логістичних систем та створення логістичних ланцюгів у всьому світі стали інструментами максимізації експорту готової продукції та



більш результативного проникнення на міжнародні ринки. Багато компаній розраховують, що після впровадження глобальних логістичних концепцій будуть отримані конкурентні переваги за рахунок очікуваних підвищення продуктивності праці, зростання ефективності виробництва та диференціації продукції, що виробляється.

Як основні рушійні сили глобалізації бізнесу в логістиці визнаються такі явища:

- Забезпечення сталого економічного зростання у багатьох країнах світу
- Наявність перспектив розвитку глобальних ринків
- Посилення глобальної конкуренції
- Регіоналізація економіки
- Експансія технологій
- Дерегулювання транспорту та розвиток логічної інфраструктури

Основна тенденція сучасного розвитку міжнародної логістики лежить в електронній логістиці, основні процеси якої запускаються через on-line транзакції. Темпи еволюційного розвитку міжнародної логістики, постановка логістичних завдань, а також рівень ефективності їх вирішення безпосередньо залежить від світових ринкових тенденцій. Розвиток світової економіки відбувається відповідно до прогресуючої глобалізації та збільшення виробничих витрат за умови жорсткої конкуренції між виробниками.

Розглянемо основні етапи становлення та розвитку логістики

Перший етап: XIV ст. до н. е. – I ст. н. е. Його головним чином визначає використання логістичного підходу для просування товарів усередині держави та між державами, тобто на мікро- та макрорівнях (розробляються методи розрахунку доставки товарів сухопутним та морським транспортом).

Другий етап: перше тисячоліття н.е. – кінець XIX ст. У цей тривалий період логістика розвивалася як військова наука. Основні принципи логістики застосовувалися для доставки, розповсюдження військових споряджень та управління військами.

Третій етап: початок 1900-х рр. та середина XX ст. Початок XX ст. ознаменовано тим специфічним фактором, що зібрана та напрацьована загальнотеоретична і частково практична навичка логістики у військовій справі з часом став адаптуватися до бізнес процесів поступово, поступально і

еволюційно почав використовуватися в усіх секторах економіки та народного господарства, підприємницькі організації різних держав, досліджуючи та трансформуючи рухи та дії, пов'язані з просторово-часовим рухом усіх видів ресурсів, а вірніше, товарно-матеріальних ресурсів та споживчих цінностей.

Експерти, вчені та практики бізнесу мали знайти ту корисну «соломинку», яка зможе допомогти не потонути, триматися на плаву в «океані» криз і накопичити необхідний потенціал для зростання. Такого роду «соломинкою» стала логістика. Як наука та сфера практичної діяльності вона почала просочуватися у різноманітні сфери економіки. Логістичний підхід ефективно застосовується при управлінні матеріальними потоками у сфері обігу та всіма логістичними потоками у комплексі.

Четвертий етап: 50-ті та початок 80-х рр. XX ст. Починаючи з 1980-х рр. однією з основ фінансової підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств стало відокремлення логістичної діяльності, тобто. використання логістичного аутсорсингу, під яким розуміють передачу виконання деяких логістичних операцій спеціалізованим компаніям. Щоб зміцнити свої позиції світових ринках, великі корпорації стали укладати союзи з постачальниками світового рівня. Їм гарантувалися розумні витрати та якісне надання таких логістичних послуг, як консолідація партій товару, експедирування та транспортування вантажів. Ведення транспортної та іншої документації, управління об'єктами логістичної інфраструктури та ін.

Більшість великих компаній та фірм починають формувати логістичні відділи, використовувати принципи логістики. Східна Європа на сьогоднішній день також може бути приписана до континентів, де логістизація є найважливішим аспектом у формуванні стабільного та стійкого становища над ринком. Не можна забувати і про сучасні логістичні системи та технології, які були розроблені в США та Японії, що набули широкого поширення в Західній та Східній Європі, а саме:

1) система планування потреби в матеріалах, деталях та вузлах (Materials Requirements Planning);

2) система планування розподілу ресурсів (Distribution Requirements

Planning);

3) оптимізовані виробничі технології (Optimized Production Technologies);

4) точно вчасно (Just-in-time);

5) канбан (Kanban).

П'ятий етап: розпочався із середини 1980-х років і триває досі. У цей час активно формувалися і набули широкого поширення методи управління матеріальними потоками в інтегрованому комплексі зі всіма логістичними потоками: інформаційним, фінансовим, сервісним, які з тих, що забезпечують і супроводжують матеріальні потоки, згодом перетворилися на самостійні потокові функції. Цей етап можна назвати всевітнім, оскільки логістизація економічних процесів стає проблемою Європи, США та Азії. Країни, що розвиваються, і країни з перехідною економікою активно включилися в процес логістизації і відбувається поступальний еволюційний розвиток логістики, стали розвиватися та ефективно функціонувати митні спілки.

За останні 15 років міжнародна торгівля зазнала кардинальних змін. Зміни стосувалися, з одного боку, скороченням торгових бар'єрів і лібералізації торговельних режимів всередині країн. З іншого боку, зміни були пов'язані з динамічним розвитком експортно-орієнтованих секторів економіки країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Важливим стимулом для розвитку світового ринку транспортних і логістичних послуг став інтенсивний перенесення виробництва (в тому числі великотоннажного) із Західної Європи і США в країни Південно-Східної Азії (головним чином Китай, Індія, В'єтнам, Індонезія) та формування зворотного потоку готової продукції в умовах зростаючого споживання в розвинених країнах. Саме цей процес більш за все вплинув на обсяги світового транспортного ринку [1].

Розвиток європейської логістики історично пов'язаний з процесами європейської інтеграції та формування структур Європейського Союзу, а також поділ Європи після Другої світової війни на Західну, Центральну та країни Східної Європи призвели до створення постійного кордону для передачі концепцій і технологій, що використовуються в логістиці. Країни

Західної Європи взяли на озброєння американський досвід і розробили власні логістичні рішення, а національні кордони швидко стали справжніми бар'єрами для потоків товарів у європейському просторі.

Одним з таких рішень було створення і функціонування мультимодальних транспортно-логістичних центрів в ЄС. У Західній Європі розвиток центрів транспортної логістики почався на початку 80-х років, що було обумовлено високою динамікою зростання вантажних перевезень в умовах глобалізації світових товарних ринків. За даними Секретаріату Європейської конференції міністрів транспорту, в 42 країнах-членах цієї організації в період з 1970 по 2001 рр. вантажообіг автомобільного транспорту виріс з 513,9 млрд. т-км до 1848,3 млрд. т-км, тобто майже втричі. Зростаюча конкуренція між товаровиробниками змушувала їх шукати додаткові можливості для зниження частки транспортних витрат в кінцевій ціні товару. Це потребувало розробки нової техніки, розвитку транспортної інфраструктури, впровадження сучасних транспортно-логістичних технологій, які Латинська Америка, Північна Америка, АТР, Європа дозволили в підсумку знизити частку транспортних витрат у кінцевій ціні товару до 10-12%, а сумарні витрати товаровиробників на транспортно-логістичні послуги на 10-30%. Саме з розвитком транс'європейської мережі логістичних центрів розробляються проекти у сфері логістики в європейському масштабі. Сучасний ринок логістичних послуг країн ЄС має позитивну динаміку розвитку. Так, лише за 2019 рік сукупний дохід від наданих логістичних послуг, у країнах ЄС склав 700 млрд. євро. Приблизно 30% логістичних функцій у всіх галузях економіки щорічно передається логістичним компаніям. Попит на послуги логістичних операторів формують промисловість і торгівля, які витрачають на логістику в Європі 120-140 млрд. євро щорічно. Частка сектора перевезень і експедирування вантажів всіма видами транспорту становить 55%, сектора складських послуг - 13% і сектора послуг по інтеграції і управління ланцюгами поставок - 32% [2].

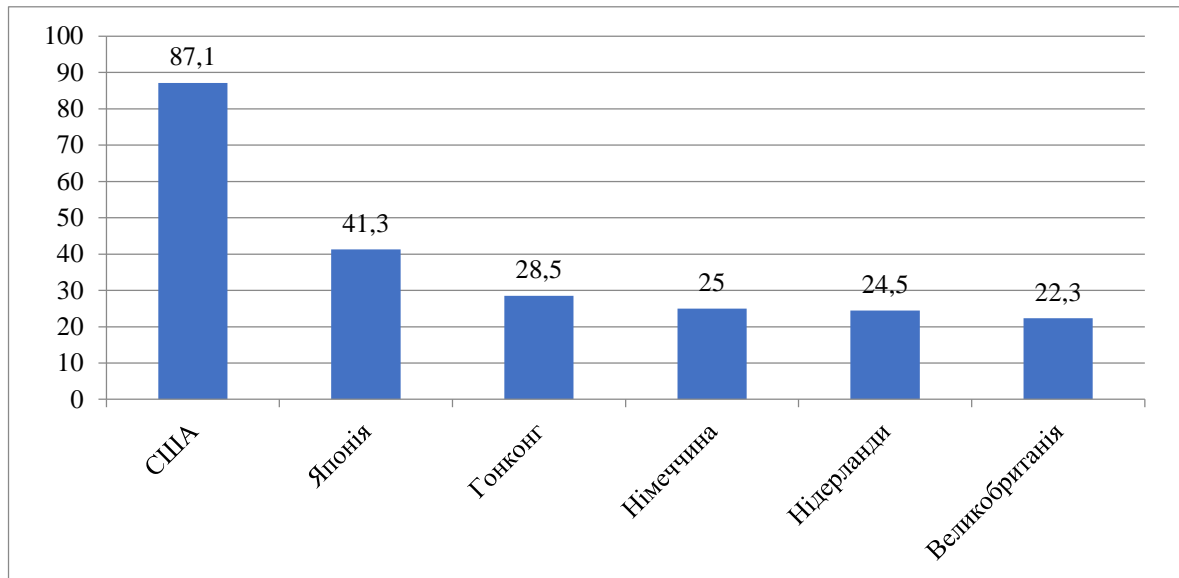


Рис. 1. Найбільші експортери транспортних послуг у світі, млрд дол. США, 2020 р. [3]

У науковій літературі розвиток транспортно-логістичних систем розглядається на макро- та мікрорівнях. В основному проблеми функціонування транспорту та логістики на міжнародному та національному рівнях досліджуються через вивчення динаміки індексу продуктивності логістики (ІПЛ), розробленого у 2007 році Світовим банком [4].

Якщо ж звернути увагу щодо росту продуктивності логістики в усьому світі можна зазначити що загалом за 2007-2018 рр.

вона зросла на 0,126 (табл. 1) [5]. У різних регіонах світу спостерігалася різна динаміка: найбільш прогресивний розвиток логістики мали місце в Північній Америці (індекс 3,8), Євразоні (3,5) та Європейському Союзі (3,5). Проте середній показник логістики становить 2866 (2018) і демонструє значний розрив між розвиненими країнами, країнами, що розвиваються, і найменш розвиненими країнами, де ІПЛ (індекс продуктивності логістики) становить 2,388.

Таблиця 1

Регіон	Індекс продуктивності логістики *						Зростання +/-
	2007	2010	2012	2014	2016	2018	
Центр Європа та Прибалтика	2,965	3,094	3,093	3,317	3,303	3,215	0,250
Східна Азія	3,024	3,112	3,139	3,184	3,137	3,148	0,124
Європа та Центр Азія	3,081	3,192	3,187	3,257	3,226	3,240	0,160
Євразона	3,491	3,508	3,483	3,578	3,658	3,531	0,040
Європейський Союз	3,407	3,443	3,450	3,543	3,593	3,519	0,112
Латинська Америка	2,570	2,741	2,708	2,769	2,664	2,664	0,095
Найменш розвинені країни(класифікація ООН)	2,250	2,379	2,363	2,402	2,385	2,388	0,138
Близький Схід і Північна Африка	2,686	2,849	2,798	2,814	2,887	2,784	0,098
Північна Америка	3,880	3,865	3,890	3,887	3,961	3,810	-0,070
Південна Америка	2,296	2,488	2,581	2,607	2,623	2,510	0,214
Африка (південніше Сахари))	2,347	2,422	2,456	2,461	2,470	2,450	0,102
Світ	2,740	2,866	2,871	2,894	2,884	2,866	0,126

\*(від 1-низький до 5-високий)

Динаміка ІПЛ залежить від різних факторів. Компетентність у наданні логістичних послуг і якість послуг впливають

на міжнародний логістичний сектор як єдине ціле, визначаючи сильні та слабкі сторони. Країни Північної Америки, Євразоні та

Європейського Союзу, Європи та Центральної Азії характеризуються високим значенням субіндексу «Компетентність та якість логістичних послуг». Серед факторів впливу на динаміку ІПЛ: економічне зростання, розвиток транспортних послуг

Останнім часом зросла роль логістичної складової в кінцевій ціні товару (тобто логістичних витрат) при прийнятті підприємством рішення про вихід на зовнішній ринок. Крім того, свій внесок у розвиток міжнародної логістики зробили такі фактори, як інтеграція систем постачання товарів, усунення торгових бар'єрів, підвищення вимог до постачальників, зміни у практиці забезпечення логістичних операцій.

Динаміка експортно-імпортних операцій в Україні останні роки має постійну тенденцію до змін. В Україні зовнішньоторговельний оборот товарів і послуг у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшився на 10,2 % (на 13,5 млрд дол.) і становив 118,3 млрд дол. Сальдо торговельного балансу товарів і послуг склалося від'ємним у сумі 255,5 млн дол., але покращилось у порівнянні з 2019 роком на 3,4 млрд дол. Сальдо зовнішньоторговельного балансу товарів склалося від'ємним у сумі 4,9 млрд дол., але покращилось у порівнянні з 2019 роком на 5,9 млрд дол. [6].

Вступ України до міжнародних транспортних організацій і структур, ратифікація низки міжнародних угод, конвенцій та інших документів із питань організації транспортних систем і перевезень стали першими кроками, з яких почалася інтеграція українського транспортно-дорожнього комплексу в Європейську транспортну систему.

Серед документів, які посприяли інтеграції України до Європейської транспортно-логістичної системи є такі, як наприклад, Програма створення та функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні (1998 р.); Комплексна програма затвердження України як транзитної держави в 2001–2010 рр. (2001 р.); Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 р. (2001 р.); План дій Україна – Європейський Союз, Політика сусідства (2005 р.); Програма формування Союзу, Політика сусідства

(2006 р.); Програма формування мережі логістичних центрів у системі міжнародних транспортних коридорів України та ін.

Внаслідок включення до Транс'європейської опорної транспортної мережі (TEN-T) у 2018 році, Україна стала важливим учасником розбудови стратегічного транспортного коридору у сполученні Європа – Азія. Співпраця спеціально спрямована на: покращення потоку пасажирів та вантажів; збільшення неперервності руху транспортних потоків між Україною, ЄС та третіми країнами; усунення адміністративних, технічних, транскордонних та інших перешкод; покращення транспортних мереж та модернізація інфраструктури.

Важливим кроком уряду у питанні інтеграції до транспортно-логістичної системи ЄС можна вважати приєднання України до спільних проєктів транскордонної інфраструктури «З'єднання Європи». Так, з березня 2019 р. Україна отримала можливість брати участь у спільних з державами-членами ЄС проєктах, що стосуються транскордонної інфраструктури.

Найважливіший вплив на транспортно-логістичні відносини між Україною та ЄС має Угода про Асоціацію, ратифікована Україною у вересні 2014 р. Вона підняла нові питання для уряду України щодо впровадження системних реформ у транспортному секторі та наближення до директив та положень ЄС. До основних питань, яких торкається угода, належать умови співпраці у сферах торгівлі, встановлення нормативної бази щодо транспортних послуг, міжнародного морського транспорту, автомобільного, залізничного та внутрішніх водних шляхів, повітряного транспорту. Крім цього важливим аспектом є наближення українського законодавства до законодавства ЄС, координація процедур закупівель, що мають відношення до транспортної діяльності та сприяння екологізації та розвитку стійких транспортних систем. [7]

Виконання зобов'язань у межах Угоди про Асоціацію Міністерством інфраструктури знайшло своє відображення і у розрізі актуальних подій сьогодення. Так, у жовтні 2020 року Мінінфраструктури розробило проєкти базових законів та підзаконних актів у сфері транспорту на виконання Угоди.

Серед фундаментальних, по яких вже очікуються зрушення – законопроекти «Про внутрішній водний транспорт», «Про залізничний транспорт» і «Про мультимодальні перевезення» [8].

Крім цього Міністерство наразі працює над приведенням до відповідності європейському законодавству законодавчих актів у сфері перевезення небезпечних вантажів і врегулювання ринку послуг автотранспорту.

Слід зазначити, що урядом України вже були зроблені деякі кроки для посилення інтеграції України до європейського транспортно-логістичного комплексу. Подальший розвиток транспортної інфраструктури України значною мірою визначається здатністю влади здійснювати системні інституційні зміни, спрямовані на проведення реформ у рамках Асоціації з ЄС та угоди DCFTA. Для посилення взаємодії України з ЄС у транспортно-логістичному секторі необхідним є створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, здійснення децентралізації влади та завершення адміністративно-територіальної реформи, забезпечення подальшої лібералізації зовнішньоекономічної діяльності та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, виділених ЄС для підтримки економічних реформ у нашій країні.

Таким чином, інтерес до проблем розвитку логістики у промислово розвинених країнах історично був пов'язаний з причинами економічного характеру. В умовах, коли зростання обсягів виробництва та розширення внутрішньонаціональних та світогосподарських зв'язків призвели до збільшення витрат сфери звернення, увага підприємців сконцентрувалася на пошуку нових форм оптимізації ринкової діяльності та скорочення витрат у цій сфері.

Розвиток логістики окрім прагнення фірм до скорочення тимчасових і грошових витрат, пов'язаних з товарорухом, визначили такі два фактори:

1) ускладнення системи ринкових відносин та підвищення вимог до якісних характеристик процесу розподілу;

2) створення гнучких виробничих систем.

Значний вплив на розвиток логістики надав перехід від ринку продавця до ринку покупців, що супроводжувався суттєвими змінами у стратегії виробництва та системах руху товару. Якщо у доперехідний період рішення про випуск продукції передувало розробці збутової політики (стратегії), що фактично передбачало «підстроювання» організації збуту під виробництво, то в умовах перенасичення ринку імперативом стала вимога про формування виробничих програм залежно від обсягів та структури ринкового попиту.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Проникнення логістики на рівень міжнародних економічних відносин та її розвиток не лише дозволяє учасникам ринку отримати певні позитивні ефекти, а й пов'язане з виникненням низки проблем, які доводиться вирішувати. Насамперед підприємства змушені працювати з обсягами замовлень, які багаторазово перевищують обсяги поставок на внутрішні ринки.

Має місце різноманітність міжнародних ринків, наслідком чого є варіативність доставки товарів та необхідність встановлення контактів із великою кількістю посередників. У тому числі через це на ринку з'являються нові логістичні посередники під час доставки товарів (наприклад, митні брокерські компанії, фрахтові агенти).

## **Література**

1. Глобальні логістичні системи Америки, Європи, Азії. URL: <http://contrast54.ru>
2. Статистичне управління Європейського союзу (Eurostat). URL: <http://eurostat.com/services/product/ua-eu-prod.php>
3. Лобовко В. Анализ рынка логистических услуг Украины. Тренды, сложности и возможности. URL: <https://trademaster.ua/articles/312595>.
4. Roedel van W. S. Improving international logistics performance measurement. URL: <http://resolver.tudelft.nl/uuid:bbec46b9-c6bc-475f-ba61-2f3404bc7178>
5. World Bank. Logistics performance index: Overall (1=low to 5=high). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ>

6. Updated National Transport Strategy of Ukraine 2030. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Zakypivli/Ukraine%20Transport%20Strategy%20Part%201%20-%20POLICY%20NOTE.pdf>
7. Харсун Л. Логістичне обслуговування товаропотоків між Україною та країнами ЄС. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2016\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_4_12)
8. У Мінінфраструктури розробили 11 законопроектів на виконання Угоди про асоціацію. URL: <https://cutt.ly/wLQTcQL>
9. Savin S., Kravchuk Y., Dzhereliuk Y., Dyagileva O., Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. 2021. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52.

### References

1. Hlobalni lohystychni systemy Ameryky, Yevropy, Azii (2022) URL: <http://contrast54.ru>
2. Statystychnе upravlinnia Yevropeiskoho soiuzu (Eurostat) (2022) URL: <http://eurostat.com/services/product/ua-eu-prod.php>
3. Lobovko V. (2022) Analiz rinka lohystycheskykh usluh Ukraini. Trendi, slozhnomy y vozmozhnomy. URL: <https://trademaster.ua/articles/312595>.
4. Roekel van W. S. Improving international logistics performance measurement. URL: <http://resolver.tudelft.nl/uuid:bbec46b9-c6bc-475f-ba61-2f3404bc7178>
5. World Bank. Logistics performance index: Overall (1=low to 5=high). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ>
6. Updated National Transport Strategy of Ukraine 2030. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Zakypivli/Ukraine%20Transport%20Strategy%20Part%201%20-%20POLICY%20NOTE.pdf>
7. L. Kharsun «Lohystychnе obsluhovuvannya tovaropotokiv mizh Ukrainoiu ta krainamy YeS». URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2016\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_4_12)
8. U Mininfrastruktury rozroblyly 11 zakonoproiektiv na vykonannya Uhody pro asotsiatsiiu. URL: <https://cutt.ly/wLQTcQL>
9. Savin, S., Kravchuk, Y., Dzhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52.

### Abstract

#### **PAVLOVA Halyna, BABII Iryna, VOLOVIK Dmytro. Establishment of logistics at the level of international economic relations**

*The main stages of the development of world logistics and their influence on the formation of the world market of transport and logistics services are highlighted in the work. Modern trends in the development of logistics activities in the world's leading countries have been studied. Using the data of the logistics productivity index, the effectiveness of logistics management in different countries was evaluated. The development of the transport network has led to the strengthening of trade relations between the countries of the world, as well as the progressive processes of globalization, bring such a direction in logistics as international logistics to the fore. International logistics promotes the development of foreign economic activity of enterprises, optimizes purchasing, transport, warehouse and other processes. One of the most obvious reasons for the development and change of logistics is the growing demand for freight transportation due to the development of world trade. In particular, the globalization of production, which includes planning, supply, and trade, has led to distributed trade and the development of transportation networks. Globalization of industry and trade has not only provided many benefits, but also created many challenges. Companies that once served only local markets are now working with customers and consumers far from their main locations. At the same time, their supply and production capabilities are worldwide. As a result, their supply and distribution networks have become more complex and often uncertain. The task of managing and coordinating this global network of material and information flows has become a key priority for businesses as they strive to remain competitive in a constantly changing market. Logistics today has become an integral part of a new model of competition, as it takes into account the actions of competitors in a wide area. Logistics in the activity of any company significantly affects its competitiveness.*

**Keywords:** international logistics, material and logistic flows, international economic relations, world market.

Стаття надійшла до редакції 01.06.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Павлова Г. Є, Бабій І. В., Воловик Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 139-146.

Pavlova H., Babii I., Volovik D. (2022) Establishment of logistics at the level of international economic relations. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 139-146.

УДК 338.3

**ІВАНЕНКО Лариса Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу  
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-4482-0903  
e-mail: l.ivanenko@donnu.edu.ua

**БОЄНКО Олена Юріївна**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу  
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-2209-7731  
o.boienko@donnu.edu.ua

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ МАРКЕТОЛОГІВ ТА РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*У статті представлені результати опитування представників українських компаній і підприємств, котрі працюють на внутрішньому ринку споживчих товарів, промисловості та сервісних послуг. Мета дослідження – визначення ступеню взаємодії між маркетинговою освітою та вимогами роботодавців. У ході дослідження авторами встановлено, що ключовими професійними напрямками навчання та підготовки маркетологів є наступні: соціально-економічне та загально-професійне навчання; адекватний рівень системного мислення; високий рівень інформаційної компетентності; розуміння маркетингу відносин та інтернет-маркетингу; здатність приймати маркетингові рішення у невизначеній ситуації. Згідно результатів експертного дослідження встановлено, що маркетингова комунікаційна функція є найбільш розвинутою у порівнянні з іншими функціями, котрі виконують спеціалісти-маркетологи на українських підприємствах. Проведене опитування роботодавців дозволило виявити найважливіші компетентнісні вимоги, що висувуються стейкхолдерами (потенційними роботодавцями) до випускників-маркетологів, а саме: навички міжособистісного спілкування; відповідальність; інтуїтивне, нестандартне та аналітичне мислення. Зазначені вимоги тісно корегують з найбільш важливими маркетинговими завданнями компаній по визначенню потреб клієнтів, їх задоволенню, а також аналізу даних та оцінці конкурентоспроможності продукції. На основі проведеного дослідження авторами запропоновано модель професійної діяльності маркетолога, що складається з трьох рівнів: оперативного (виконання поточних маркетингових завдань), аналітичного (дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства) та продуктивного (прийняття нових інноваційних маркетингових рішень). Знання основних положень представленої моделі дозволить гнучко змінювати і оптимально удосконалювати структуру освітньої програми з маркетингу, враховуючи всі акредитаційні та ліцензійні вимоги МОН України до випускової кафедри у майбутньому.*

**Ключові слова:** маркетингова освіта; компетентність; стейкхолдери; рівень освіти; експертне опитування; фахівці відділів маркетингу

JEL classification: A20; M31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.147.154>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Одним із ключових пріоритетів української освітньої політики є узгодження змісту та структури професійної освіти з потребами ринку праці. Крім того, реалізація

підходу, орієнтованого на компетентності, визначає напрям розвитку освітніх програм до відповідних програмних результатів навчання. Отже, існує актуальна потреба у розвитку моделі професійних знань. У повній мірі це стосується професійної підготовки маркетологів. З одного боку, на ринку праці бракує кваліфікованих випускників, а з іншого – менеджери з маркетингу не задоволені рівнем компетентності випускників.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом останнього десятиліття науковці та практики ретельно вивчають проблему балансу між концептуальними маркетинговими знаннями та розвитком професійних навичок. Прихильники аргументації класичних знань стверджують, що, хоча певні практичні навички постійно змінюються, області концептуальних знань є найбільш стабільними. Інша точка зору представлена у наукових роботах, в яких вивчається пріоритетність знань та навичок з точки зору маркетологів-практиків. Саме актуальним питанням дослідження якості освіти та її відповідності вимогам стейкхолдерів-роботодавців присвячені роботи Наумової О. Є., Аблязової Н. Р., Гжешук В., Голубьонкової О. О., Брайко М. Г., Горбуліч І. О., Мозгової Г. В., Євтушенко Є. А., Мозгової А. Д. та ін. Наведемо приклади досліджень деяких авторів. У роботі [1] Наумовою О. запропоновано комплексний «портрет» сучасного маркетолога, який включає відповідний рівень освіти, додаткові знання, професійно-ділові та особистісні якості. Аблязова Н. Р. [2] надає обґрунтування підходів щодо оцінки збалансування підготовки фахівців закладами вищої освіти відповідно до потреб ринку праці. Гжешуком В. [3] розроблено педагогічну модель формування готовності майбутніх маркетологів до виробничо-промислової діяльності. Голубьонковою О. О. та Брайко М. Г. [4] детально представлено структуру компетенцій випускника спеціальності «Маркетинг». Крім того, значні дослідження [5, 6] виявили важливість комунікаційних навичок, що включають здібності, пов'язані зі спілкуванням,

критичним мисленням, міжособистісним спілкуванням та лідерством.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Це дослідження спрямоване на розширення роботи попередніх вчених, які вивчали погляд практиків на маркетингову освіту та необхідні компетенції випускників-маркетологів.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення ступеню взаємодії між маркетинговою освітою та вимогами роботодавців. Виявлення найбільш затребуваних на ринку праці компетенцій, що висувають до вакантних посад фахівців-маркетологів, та представлення моделі професійної діяльності маркетолога.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Для з'ясування ступеню взаємодії між маркетинговою освітою та ринком праці, визначення якісного рівня виконання спеціалістами-маркетологами окремих маркетингових функцій, у лютому 2020 року було проведено відповідне маркетингове дослідження [8]. Об'єктами дослідження виступили стейкхолдери – українські компанії і підприємства, котрі працюють на внутрішньому ринку споживчих товарів, промисловості та сервісних послуг.

Експертами були керівники, менеджери з маркетингу та спеціалісти, що приймали активну участь у обговоренні освітніх програм спеціальності 075 «Маркетинг» рівнів освіти «Бакалавр» та «Магістр». Згідно з нашими висновками, маркетингова комунікаційна функція (реклама, PR, прямий продаж та просування) розвинена більше, ніж будь-які інші функції маркетингу – із середньою оцінкою 3,4 бала за п'ятибальною шкалою. Друге місце експерти надали функції з продажу (оптимізація та оптимізація каналів дистрибуції, розвиток роздрібної мережі, продаж) – середній бал – 2,7. Аналітична функція маркетингу була лише на третьому місці (споживчі дослідження, аналіз

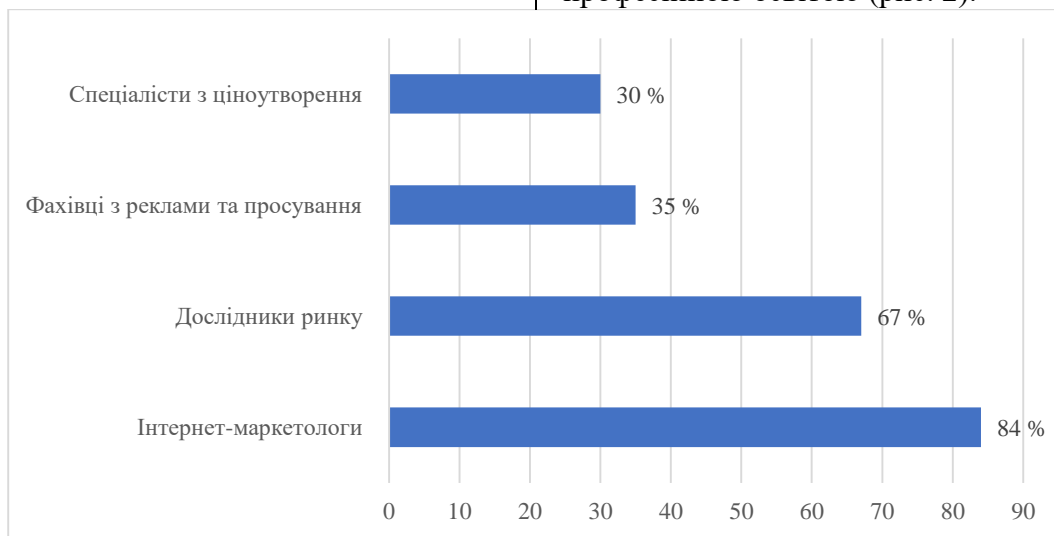


конкуренції, дослідження попиту та ін.) – 2,3. На думку експертів, функція маркетингового планування та контролю є менш розвиненою – середній бал 2,1.

Наступний блок питань стосувався діяльності відділів маркетингу на досліджуваних підприємствах. Найчастіше фахівцями відділів маркетингу є інтернет-маркетологи – про них згадували у 84% відповідей; дослідники ринку – 67%; фахівці з реклами та просування – 35%; спеціалісти з ціноутворення – 30% (рис. 1). Передбачається, що ці чотири профілі є

найбільш затребуваними в компаніях України.

Що стосується рівня освіти фахівців з маркетингу, то є люди з різним рівнем кваліфікації. 31% - спеціалісти з вищою маркетинговою освітою (рівень магістра); 26% – спеціалісти з вищою освітою з економіки та менеджменту (рівень спеціаліста); 39% – фахівці з іншою вищою освітою (рівень бакалавра); 3% - фахівці з науковим ступенем економічної освіти (кандидати та доктори наук, включаючи рівень PhD) та 1% - працівники з середньою професійною освітою (рис. 2).



**Рис. 1. Профілі фахівців-маркетологів, що є найбільш затребуваними у досліджуваних компаніях**

Джерело: сформовано авторами на основі результатів анкетування експертів з маркетингу (дані за лютий 2020 р.)



**Рис. 2. Діаграма розподілу фахівців з маркетингу за рівнем освіти**

Джерело: сформовано авторами на основі результатів анкетування експертів з маркетингу (дані за лютий 2020 р.)

На питання «Які основні функції відділу маркетингу у вашій компанії?», 82% експертів відповіли – «Просування та реалізація продукції в Інтернет», 80% – «Дослідження ринку та реклами», 66% – «Стимулювання попиту споживачів», 56% – «Розробка стратегії маркетингу», 48% – «Планування асортименту продукції», 40% – «Реалізація продукції (послуг)».

Наступне дослідження, яке ми проводили у листопаді 2020 року, дозволило оцінити затребуваність на ринку праці певних профілів фахівців-маркетологів.

Найбільше запитують інтернет-маркетологів (включаючи спеціалістів із маркетингу соціальних медіа), що визначається ефективністю та розширенням можливостей цього інструменту останнім часом – 52% вакансій, потім маркетингових аналітиків – 13%; маркетологів загального профілю – 11%.

Підводячи підсумки наших висновків, можемо констатувати, що питання професійної освіти маркетологів досягає особливої актуальності та визначається наступними аспектами:

- у зв'язку зі зміною соціального та економічного середовища як традиційні, так і сучасні інструменти й технології маркетингової діяльності є затребуваними на ринку праці і постійно розвиваються;

- розміри, види, форми власності компанії й тип галузі визначають різницю в конфігурації відділів маркетингу та їх спеціалізації;

- існує значний потенціал для розвитку всіх аспектів маркетингової діяльності;

- роль відділу маркетингу як провідного підрозділу організації зростає, посилюється залежність між результатами компанії та ефективністю роботи відділу маркетингу.

Дослідження останніх кількох років продовжують свідчити про існуючий розрив між маркетинговою практикою та маркетинговою освітою, відставання освітніх програм від вимог професійної галузі та недостатній рівень навичок випускників, необхідних маркетологам у сучасній практичній діяльності. На думку роботодавців, у випускників маркетингу є такі недоліки:

- відсутність базових знань з інтернет-маркетингу та сучасних інтернет-технологій;

- нездатність застосувати набуті знання в процесі роботи;

- неспроможність ефективно спілкуватися з людьми;

- неспроможність підготувати звіти, аналітичні матеріали;

- неможливість представити себе та виступити з презентаціями.

В рамках нашого дослідження, що проводилось для реалізації задачі забезпечення відповідної якості освітнього процесу на основі обговорення освітньої програми 075 «Маркетинг» разом із запрошеними представниками стейкхолдерів, ми спостерігали вимоги роботодавців до випускників-маркетологів.

Обговорення бакалаврської освітньої програми «Маркетинг» та опитування експертів відбувалось в онлайн режимі за допомогою MStTeams. Респондентами виступили викладачі кафедри маркетингу (5 експертів) та 26 профільних спеціаліста з досвідом роботи на посадах маркетингу українських компаній та організацій. Експертам пропонувалось оцінити за 7-бальною семантичною диференціальною шкалою професійні компетентності (здібності) випускників спеціальності «Маркетинг» та найважливіші маркетингові завдання, що потребують розв'язання на сучасних підприємствах. Оцінка за шкалою важливості розподіяла відповіді респондентів від 1 – завдання/компетенція потребує лише базового розуміння до 7 – потребує глибокого розуміння.

Розподіл експертних оцінок за середнім балом представлено в таблиці 1.

Як видно з наведених вище результатів, до випускника за спеціальністю «Маркетинг» пред'являються різні компетентнісні вимоги (загальні – культурні й соціальні, спеціальні – економічні тощо). Серед найбільш важливих – навички міжособистісного спілкування, відповідальність, сильна інтуїція, здатність мислити нестандартно та аналітичне мислення. Це відповідає найбільш важливим маркетинговим завданням компаній з визначення потреб клієнтів, їх задоволення, а також аналізу даних та оцінки конкурентоспроможності продукції.

Необхідно констатувати, що високий рівень обізнаності клієнтів визначає зміну вимог до випускника з маркетингу, особливо до інформаційної компетентності.

## Результати експертного опитування та обговорення змісту освітньої програми 075 «Маркетинг»

Найважливіші маркетингові завдання	Оцінка	Найбільш важливі професійні компетентності, що забезпечують відповідні професійні якості	Оцінка
Визначення потреб клієнтів	6,98	✓ Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня ✓ Навички міжособистісного спілкування	6,84
Збирання, обробка та аналіз ринкових даних	6,48	✓ Здатність діяти соціально відповідально та свідомо. ✓ Відповідальність	6,58
Оцінка конкурентоспроможності компанії, продукції (послуг)	6,81	✓ Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу ✓ Аналітичне мислення	6,47
Ціноутворення та обґрунтування рівня цін	6,75	✓ Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань ✓ Навички переконання	6,42
Стимулювання збуту та просування бренду, компанії, товарів	6,43	✓ Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями ✓ Постійне вдосконалення	6,14
Оцінка обсягу та частки ринку	5,52	✓ Здатність працювати в команді ✓ Робота в команді	5,94
Розробка нового продукту	5,24	✓ Здатність використовувати інструменти і технології маркетингу в різних галузях і сферах діяльності ✓ Спроможність мислити нестандартно	5,75
Розробка іміджу компанії	4,18	✓ Здатність розробляти маркетингове забезпечення розвитку бізнесу в умовах невизначеності ✓ Сильна інтуїція	4,57
Розробка рекламних кампаній	4,12	✓ Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності ✓ Презентабельний зовнішній вигляд	4,18
Сегментація ринку	3,07	✓ Здатність використовувати інструментарій маркетингу в інноваційній діяльності ✓ Спроможність до інновацій	3,05

Тому підготовка маркетологів в інформаційному суспільстві має здійснюватися системно, а розробка професійної моделі повинна починатися з аналізу професійної сфери, моделювання професійної підготовки фахівців-маркетологів і визначення основних механізмів поетапного розвитку навчально-пізнавальної діяльності студентів спеціальності «Маркетинг», що детально розглянуто у роботі [8].

Згідно з вищезазначеним, можна представити модель професійної діяльності маркетолога, що складається з наступних рівнів:

– аналітичний – узагальнення маркетингової інформації, визначення тенденції тощо;

– оперативний – виконання поточних

маркетингових завдань;

– продуктивний рівень – прийняття нових маркетингових рішень.

Структура професійної моделі маркетолога наведена у таблиці 2.

Таким чином, аналіз перспектив розвитку маркетингу, з одного боку, і необхідність якісної перебудови освітньої сфери, з іншого боку, показують, що ключовими професійними напрямками навчання та підготовки маркетологів є: соціально-економічне та загально-професійне навчання; адекватний рівень системного мислення; високий рівень інформаційної компетентності; розуміння маркетингу відносин та інтернет-маркетингу; здатність приймати маркетингові рішення у невизначеній ситуації.

Модель професійної діяльності маркетолога

Види професійної діяльності	Рівні професійної діяльності
<b>1. Дослідження зовнішнього середовища:</b>	
1.1 Маркетингові дослідження: визначення тенденцій у ситуації попиту та пропозиції	Аналітичний - виконання маркетингових функцій
1.2. Вивчення споживачів: аналіз процесів і умов для задоволення потреб клієнтів	Аналітичний - вибір та оптимізація маркетингових рішень
1.3. Конкурентні дослідження, вибір власної конкурентної стратегії	Аналітичний - дослідження ринку
1.4. Дослідження логістики	Продуктивний - прийняття рішень по доставці товарів споживачам
<b>2. Дослідження внутрішнього середовища:</b>	
2.1. Дослідження товару та ціни	Оперативний / аналітичний
2.2. Оцінка ефективності просування	Оперативний / аналітичний
2.3 Розробка моделі поведінки споживачів	Аналітичний / продуктивний
2.4 Розробка маркетингової інформаційної системи	Аналітичний / продуктивний
<b>3. Прогнозування, планування та прийняття рішень в крос-функціональному розрізі:</b>	
3.1 Аналіз можливостей трансформації конкуренції в співробітництво	Аналітичний
3.2 Прогнозування внутрішнього та зовнішнього ринку збуту продукції	Продуктивний / аналітичний
3.3 Моніторинг змін уподобань ринку	Аналітичний / продуктивний
3.4 Планування маркетингової діяльності	Аналітичний / продуктивний

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Згідно результатів експертного дослідження встановлено, що маркетингова комунікаційна функція є найбільш розвиненою у порівнянні з іншими функціями, котрі виконують спеціалісти-маркетологи на українських підприємствах. Безпосереднім лідером серед найбільш затребуваних профілів фахівців-маркетологів виступає інтернет-маркетолог, що обумовлено впливом сучасних тенденцій переходу значної частини бізнесу в онлайн-площину.

Рівень освіти фахівців з маркетингу коливається від працівників з непрофільною освітою (39% за результатами експертної оцінки) до фахівців з науковим ступенем економічної освіти (3%).

82% опитуваних експертів зазначили основною функцією маркетингу своєї компанії – просування та реалізація продукції в Інтернет.

Найбільш важливими компетентнісними вимогами, що пред'являються стейкхолдерами (потенційними роботодавцями) до випускників-маркетологів є наступні: навички міжособистісного спілкування, відповідальність, сильна

інтуїція, здатність мислити нестандартно та аналітичне мислення. Зазначені вимоги тісно корелюють з найбільш важливими маркетинговими завданнями компаній по визначенню потреб клієнтів, їх задоволенню, а також аналізу даних та оцінці конкурентоспроможності продукції.

Запропонована модель професійної діяльності маркетолога складається з трьох рівнів: оперативного (виконання поточних маркетингових завдань), аналітичного (дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства) та продуктивного (прийняття нових інноваційних маркетингових рішень). Знання основних положень представленої моделі дозволить гнучко змінювати і оптимально удосконалювати структуру освітньої програми з маркетингу, враховуючи всі акредитаційні та ліцензійні вимоги МОН України до випускової кафедри у майбутньому.

Подальшими перспективними дослідженнями є визначення ступеню відповідності між спеціальними компетентностями, що формуються освітньою програмою з маркетингу, та необхідними професійними вимогами, що висувають роботодавці до фахівців-маркетологів.

## Література

1. Наумова О. Сучасний маркетолог: вимоги ринку праці. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. пр. Київ, 2009. С. 99 -108.
2. Аблязова Н. Р. Сучасні механізми збалансування вищої освіти та ринку праці. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 15-22.
3. Гжещук В. Сучасна модель підготовки маркетологів для роботи у виробничо-промисловій діяльності. *Молодь і ринок*. № 7. 2014. С. 120-125.
4. Голубьонкова О.О., Брайко М.Г. Ключові компетенції маркетолога: сучасні вимоги. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. пр. Київ, 2011. С. 35 - 43.
5. Горбуліч І.О. Підготовка майбутніх фахівців з маркетингу до ділового спілкування засобами професійно-орієнтованої технології: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. Старобільськ, 2016. 293 с.
6. Лавриненко Л.М. Взаємодія та взаємозв'язок ринку праці та ринку освітніх послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 9. 2016. С. 592-596.
7. Мозгова Г.В., Євтушенко В.А., Мозгова А.Д. Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. № 22. 2020. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/98>
8. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Розробка моделі професійної підготовки фахівців-маркетологів на основі компетентнісного підходу. *Бізнес-Інформ*. № 5. 2020. С. 492–502.

## References

1. Naumova, O. (2009). Modern marketer: the requirements of the labor market. *Formation of a market economy*. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/22070> [in Ukrainian].
2. Abliazova, N. (2020). Modern Mechanisms of Balancing of Higher Education and the Labor Market. *Economic analysis*, 30 (4), 15-22. Retrieved from: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1873> [in Ukrainian].
3. Hryshchuk, V. (2014). Modern model of marketers' training for work in production and industrial activity. *Youth and Market*, 7, 120-125. Retrieved from: <https://www.studmed.ru/molod-rinok-2014-07-114-e444fe0aa30.html> [in Ukrainian].
4. Golubonkova, O., Brayko, M. (2011). Key competencies of a marketer: modern requirements. *Formation of a market economy*. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/1218?show=full> [in Ukrainian].
5. Gorbulich, I. (2016). Training of future marketing specialists for business communication by means of professionally-oriented technology. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/123456789/817> [in Ukrainian].
6. Lavrynenko, L. (2016). Interaction and interrelation of the labor market and the market of educational services. *Global and national economic problems*, 9, 592-596. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/121.pdf> [in Ukrainian].
7. Mozgova, G., Yevtushenko, V., Mozgova, A. (2020). Formation of soft skills marketing professional on the basis of competence approach. *Economy and society*, 22. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/98/93> [in Ukrainian].
8. Ivanenko, L., Boienko, O. (2020). Developing a professional training model for marketing professionals on the basis of the competence approach. *Business-Inform*, 5, 492-502. Retrieved from: [https://business-inform-2020-5\\_0-pages-492\\_502.pdf](https://business-inform-2020-5_0-pages-492_502.pdf) [in Ukrainian].

## Abstract

**IVANENKO Larysa, BOIENKO Olena. Research of the quality of educational programs of marketers and development of a model of their professional activity**

The article the survey of representatives of Ukrainian companies and enterprises operating in the domestic market of consumer goods, industry and services are presented in the article. The purpose of the study is to determine the degree of interaction between marketing education and employers "requirements. During the study, the authors found that the key professional areas of training and training of marketers are the following: socio-economic and general-professional training; adequate level of systemic thinking; high level of information competence; understanding of relationship marketing and internet marketing; ability to make marketing decisions in an uncertain situation. According to the results of the expert research, it is established that the marketing communication function is the most developed compared to other functions performed by specialist marketers at Ukrainian enterprises. The conducted survey of employers allowed to identify the most important competence requirements put forward by stakeholders (potential employers) to graduate marketers, namely:

*interpersonal communication skills; responsibility; intuitive, non-standard and analytical thinking. These requirements are closely adjusted with the most important marketing tasks of companies to determine the needs of customers, their satisfaction, as well as data analysis and evaluation of the competitiveness of products. Based on the research, the authors proposed a model of professional activity of a marketer, consisting of three levels: operational (execution of current marketing tasks), analytical (research of the external and internal environment of the enterprise) and productive (adoption of new innovative marketing decisions). Knowledge of the main provisions of the presented model will flexibly change and optimally improve the structure of the educational marketing program, taking into account all the accreditation and licensing requirements of the Ministry of Education and Science of Ukraine to the graduation department in the future.*

**Key words:** *marketing education; competence; stakeholders; level of education; expert survey; specialists of marketing departments*

---

**Стаття надійшла до редакції 01.06.2022 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Дослідження якості освітньої програми маркетологів та розробка моделі їх професійної діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 147-154.

Ivanenko L., Boienko O. (2022) Research of the quality of educational programs of marketers and development of a model of their professional activity. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 147-154.

УДК 656.078

**ШЕВЧУК Анна Леонідівна**  
аспірант кафедри МЕВ  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7749-4190>  
e-mail: [annshevchuk1985@gmail.com](mailto:annshevchuk1985@gmail.com)

## СИСТЕМА ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ТОВАРОРУХУ

*Розвиток міжнародної логістики є актуальним напрямом економічного розвитку країни. У рамках функціонування міжнародних логістичних систем вирішується значна кількість завдань: планування транспортного процесу, вибір способу транспортування, ухвалення рішення про експедирування, реалізація митних процедур на державних кордонах, організація складування та зберігання вантажів. Діяльність з організації міжнародної логістики не зводиться лише до процедур транспортування та складування. Сучасна міжнародна логістика це розвиток концепції управління ланцюга поставок у транснаціональному масштабі. Структурні зрушення, що характеризують процеси світового виробництва та міжнародної торгівлі, значною мірою зумовлюються змінами, що відбуваються у світовому транспортному комплексі. Глобалізація міжнародної торгівлі та транснаціоналізація національних компаній передбачають безперешкодне переміщення ресурсів і товарів, що об'єктивно неможливо здійснити без транспортного комплексу. Транспорт є основою формування внутрішніх та міжнародних ринків та забезпечує повномасштабний розвиток ринкової економіки. Транспорт обслуговує майже всі види міжнародних економічних відносин. За своєю суттю транспортні операції починають і завершують процес реалізації зовнішньоторговельної угоди, витрати на транспортування продукції безпосередньо враховуються та включаються до ціни товару або виявляються у ній у непрямому вигляді. Від рівня транспортно-логістичного обслуговування залежить рівень задоволення потреб споживачів у якісних товарах та послугах. Взаємодія різних видів транспорту, складів та інших елементів транспортно-логістичної системи доповнюють один одного, працюють на кінцевий результат – задоволення потреб споживачів з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).*

**Ключові слова:** товарорух, перевезення, логістична система, транспорт

JEL classification: O32, I18

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.155.162>

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток торгових відносин між країнами диктує товаровиробникам шукати нові механізми реалізації продукції. У свою чергу, успішні сучасні економічні відносини характеризуються добре налагодженою системою міжнародних вантажних (товарних) перевезень.

Міждержавний товарух у глобалізаційних умовах є системою, що поєднує всіх учасників процесу переміщення продукції від виробника до споживача за

допомогою компаній, які ведуть свою діяльність у галузі роздрібної торгівлі та оптової торгівлі, розташованих у різних країнах світу, що підтверджується відповідними нормативними документами.

Акцент на застосування нових логістичних каналів важливий для страхових компаній та експедиторських організацій, що застосовують у роботі сучасні телекомунікаційні зв'язку. Такі заходи пріоритетно спрямовані на вирішення проблем комерційних організацій, пов'язаних з технологічними процедурами та митним контролем.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам розвитку транспортно-логістичних систем присвячені роботи як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Серед них роботи В. В. Андерсон, Дж. К. Вілла [1] В. Брагінського [2], Д. Бауерсокса [3], А.М. Гаджинського [4], В.Л. Диканя [5], О.М. Дороховського [6], Є.В. Крикавського [7], І.Г. Лебідь та В.В. Крикуна [8], Т. Сирийчика [9], О.Є. Соколової [10] та ін.

Топ-менеджмент комерційних організацій змушений фокусувати увагу на нові способи управління логістичними процесами та безперервно вдосконалювати механізми міждержавного товарообігу. Активне використання логістичного підходу у торгових взаєминах дозволяє виробникам здійснювати торгові операції з найменшими витратами та визначає актуальність теми дослідження.

## 3. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – проаналізувати зміст системи логістичного забезпечення міжнародного товароруку.

## 4. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Для забезпечення безперешкодного руху товарів та послуг на рівні співпраці між країнами міжнародним компаніям потрібне використання логістичних схем. Сучасна міжнародна логістика має специфічні відмінності від руху матеріальних потоків на національному рівні [10].

Виділимо ключові особливості використання логістичних схем:

- зовнішньоторговельні операції, як правило, пов'язані з великими обсягами товарообігу, що дозволяє компенсувати чималі витрати, у тому числі по митному оформленню;

- для ринків міжнародного рівня властивий високий рівень невизначеності та комерційних ризиків;

- велика кількість посередницьких ланок ускладнює взаємодію учасників транспортного процесу у логістичному ланцюгу.

Нині активізацію міжнародної торгівлі визначено такими тенденціями:

- зміна світового енергетичного балансу за умов зростання обсягів споживаних вуглеводнів; підвищення попиту окремих держав на імпорт газу, нафти, кольорових металів та іншої сировини;

- перерозподіл міжнародних потоків товарообміну з урахуванням географічної визначеності;

- зміни у структурі міжнародного товарообміну, які викликані інноваційними рішеннями, збільшенням обсягу торгівлі наукомісткими послугами та готовими товарами;

- формування між державами окремих регіональних майданчиків для розвитку стійких партнерських відносин.

Серед перешкод, що ускладнюють реалізацію міжнародного товарообігу, можна виділити:

- невідповідність технічних параметрів шляхів повідомлень та транспортних коштів у різних державах світу;

- жорсткі вимоги до маркування на поверхні товару та його упакувці;

- експортні обмеження та імпорتنі квоти;
- суттєвий обсяг додаткової документації;

- відмінності у стандартах на той чи інший вид продукції

У поточних умовах підприємствам, які надають транспортні послуги, що функціонують в умовах ринкової економіки, характерним є сформований ринок транспортних послуг. Такий ринок відрізняється підвищенням рівня конкуренції як між підприємствами, так між різними видами транспорту, а також зростанням вимог кінцевих споживачів до якості транспортних перевезень. Перехід до нових відносин змінив уявлення про транспортування, що розглядався раніше як галузь промисловості - тепер ця галузь ототожнюється зі сферою послуг.

У нинішніх умовах транспортування як сфера послуг трансформується у транспортне обслуговування. Під транспортуванням, зокрема, розуміють ключову комплексну активність, пов'язану з переміщенням готової продукції, матеріальних ресурсів та незавершеного виробництва обраним транспортним засобом. Таке розуміння



транспортування може пояснювати той факт, що у нинішніх умовах споживачі транспортних послуг починають обирати різні види та способи транспортування, що дозволяють отримати максимальний рівень логістичного обслуговування.

Сформовані у теорії та практиці погляди застосування технологій надання транспортних послуг у логістичних системах засновані на поясненні та обґрунтуванні вибору способів транспортування, виду транспорту, перевізника, а також оптимізації параметрів транспортного процесу.

Як зазначають фахівці, витрати на транспортування, що здійснюється в межах логістичних систем, можуть становити до 50% від суми всіх видатків на логістику. У цей час роль транспортування в логістиці визначається не тільки суттєвою часткою транспортних витрат у сукупному обсязі логістичних витрат, а й тим, що транспортування визначає саме існування матеріального потоку в логістичних системах.

Інфраструктурним базисом міжнародної логістики є мережа транскордонних транспортних коридорів, у межах яких здійснюється наскрізне транспортування за єдиним супровідним документом, з використанням уніфікованих вантажних одиниць, пристосованих до ефективної зміни виду транспорту у процесі доставки. У світі функціонує система міжнародних транспортних коридорів. На Євроазіатському континенті це так звані Критські коридори. «Дві міжнародні, що проходять територією республіки транспортних коридорів (II та IX), а також формування спільного кордону країн Митного союзу» є передумовами у розвиток міжнародної логістики. Територією країни проходять два Транс'європейських (Критських) «транспортних коридорів під номерами II та IX з відгалуженням IXB» [12]. Транспортний коридор №II проходить по маршрут від Лондона до Нижнього Новгороду. Білоруська ділянка коридору №IX з'єднує пункти від кордону України та Гомеля до Вітебська та кордон Росії, а відгалуження №IXB йде від Гомеля у напрямку Клайпеди. Вказаний коридор виступає інтегруючою ланкою при трансконтинентальному транспортуванні від північних до південних морів.

Передову позицію у сучасній транспортній логістиці займає "інтермодальність", що виражається у використанні різних видів транспорту в зрізі єдиної системи міжнародних перевезень вантажів. У рамках світового співробітництва інтермодальність почала розвиватися з 70-х років минулого століття і була обумовлена необхідністю формування єдиного вектора модернізації міжнародних автомагістралей у Європі, детермінованого суттєвим підвищенням потоку вантажних та пасажирських автомобільних перевезень [13].

З метою вирішення проблеми, що склалася, країни ЄС створили та офіційно затвердили план будівництва автомобільних доріг, що трансформувалися з часом у Європейську угоду про міжнародні автомагістралі (1983 р.).

Однак і сьогодні залишається невирішена проблема, пов'язана з нееквівалентністю запитів світової торгівлі та можливостями логістичної інфраструктури певних держав.

На ринку автомобільних вантажних перевезень представлені як українські логістичні компанії, так і міжнародні фірми, що мають філії в Україні. Серед основних гравців ринку: EkolUkraine, ZAMMLER, FM LogisticUkraine, Kuehne + Nagel, Транс-Севіс-1, PAKLINE logistics, LogisticPlusUkraine, RabenUkraine тощо. Загалом в Україні зареєстровано 11309 суб'єктів, що мають ліцензію на провадження господарської діяльності на ринку міжнародних автомобільних перевезень. За ними закріплено близько 40000 транспортних засобів різних типів, що призначені для здійснення міжнародних вантажних перевезень.

За оцінками експертів, у секторі автомобільних перевезень існує більша кількість обмежень для доступу на ринок ЄС та вони є більш суттєвими, ніж в інших підсекторах транспорту (морські, залізничні та авіа перевезення). Основні обмеження у роботі сектору, які стримують експорт до ЄС, включають: нестача дозволів на здійснення міжнародних перевезень в країнах ЄС; черги на кордонах; незадовільний стан дорожньої й прикордонної інфраструктури; складний механізм здійснення митних та зважувальних

процедур, відсутність достатньої кількості зважувальних пунктів, а також спільних пунктів пропуску та єдиної зважувальної процедури із країнами-сусідами; значні затримки у гармонізації національного законодавства до норм ЄС; слабе залучення сучасних цифрових технологій для запровадження цифрових транспортних коридорів та електронної логістики тощо

Крім автомагістралей, міжнародна транспортна логістика використовує для вантажоперевезень залізничну інфраструктуру, основними перевагами якої є дешевизна та гнучкість. У багатьох

розвинених країнах сьогодні реалізуються програми з модернізації залізничної інфраструктури, використовуються новаторські технології розробки нових залізниць, вузлів, електропоїздів, локомотивів тощо. У сегменті міжнародних вантажних перевезень лідерські позиції, як і в загальному обсягу перевезень, займає залізничний транспорт (Табл 1): у середньому понад 95% та 93,76% у 2019 р. Частка автомобільного транспорту у 2016-2019 рр. складала 3,72%, 3,76%, 4,14% та 5,47%.

Таблиця 1

Міжнародні перевезення за видами транспорту, млн.т.,%[16]

Роки	2016		2017		2018		2019	
Залізничний	169,13	95,49	179,55	96,50	167,38	95,16	173,39	93,76
Автомоб	6,58	3,72	7,06	3,76	7,28	4,14	10,11	5,47
Річковий	1,40	0,79	1,21	0,64	1,24	0,70	1,42	0,77
Всього,млн.т.	177,11	100,0	187,82	100,0	175,90	100,0	184,92	100

Аналіз статистичних даних таких перевезень за видами вантажів вказує на відмінності, притаманні різним видам транспорту, зокрема пріоритети щодо номенклатури транспортованих вантажів, співвідношення їхніх часток у загальному обсязі. Крім того, заслуговує на увагу той факт, що частка міжнародних перевезень у загальному обсязі залізничних перевезень у 2016-2019 рр. варіювалася від 49% до 55%, проте у загальних автомобільних перевезеннях за той же період частка міжнародних була в середньому у 10 разів менша і складала трохи більше 5%. У річкових перевезеннях частка міжнародних складала 38-35%. Це свідчить про зосередженість національних автоперевізників здебільшого на внутрішніх вантажних перевезеннях, тоді як залізничні перевезення демонструють відносний паритет у міжнародному та внутрішньому сполученні, а міжнародні річкові перевезення складають близько третини від загальних.

Також центральна роль розвитку міжнародної транспортної логістики належить водній інфраструктурі. У європейських країнах на сьогодні стан водних шляхів характеризується як незадовільний, недостатньо розвинений, що стримує розвиток водного транспорту зокрема й логістики загалом. Проте морський транспорт залишається критично важливим

способом доставлення товарів, які є основною українського експорту – в першу чергу, продукції металургії, сільського господарства, видобувної та хімічної галузі. Європа має в своєму розпорядженні десять великих річкових портів, чиї вантажообіги в середньому становлять понад 50 млн. т. на рік.

Експорт послуг Морського транспорту (включає вантажні та пасажирські перевезення) посідає четверте місце за обсягами експорту до ЄС серед усіх видів Транспортних послуг. Середня частка сектору у структурі експорту Транспортних послуг до ЄС помітно скоротилася - з 17,7% у 2013-2015 до 12,9% у 2017-2019 роках. В структурі загального експорту послуг до ЄС послуги Морського транспорту у 2019 році становили лише 3,6%.

Протягом останніх десяти років експорт послуг Морського транспорту з України демонстрував значну низхідну динаміку, в т.ч. до ЄС. Зокрема, експорт до ЄС скоротився більше, ніж удвічі у порівнянні з докризовим 2013 роком - за підсумками 2020 року експорт становив 161,6 млн дол. США, що на 55,6% менше показника 2013 р. Протягом 2019-2020 рр. експорт послуг Морського транспорту до ЄС почав незначно збільшуватися. Загальний експорт вітчизняних послуг Морського транспорту до Світу у 2020 р. склав

606 млн дол. США, що на 40,7% менше показника 2013 року. Імпорт послуг Морського транспорту в Україну з ЄС навпаки зростає - за підсумками 2020 року склав 163,3 млн дол. США, що на 67% більше показника 2013 року.

Найбільш драматична позиція у зрізі міжнародної транспортної логістики належить вантажним перевезенням повітряними суднами. Вантажоперевезення цим методом доцільні виключно у випадку, коли необхідно доставити вантаж у максимально короткий термін, оскільки ціна цієї послуги вкрай висока. Ще в минулому столітті авіаційні перевезення були затребувані, а сьогодні багато логістичних компаній відмовляються від надання цієї послуги, фокусуючись на більш прибуткових - пасажирських авіаперевезеннях. Статистичні дані свідчать, що річковий транспорт, поруч з авіаційним, не слід розглядати у якості конкурентів за вантаж для автомобільного і залізничного транспорту.

Зрештою, слід позначити тенденції розвитку трубопровідного транспорту в рамках міжнародної логістики. Як правило, дана інфраструктура спеціалізується на постачанні газу, нафти та продуктів (етанол та аміак). Загальновідомим фактом є те, що постачання газу та нафти трубопровідним транспортом у багато разів дешевше.

Окремо слід зауважити той факт, що перевезення вантажів до портів у обліку залізничного транспорту враховується як експорт, а для автомобільного транспорту це внутрішні перевезення. Це є вкрай важливим з точки зору розуміння об'ємів послуг, невідривно пов'язаних з валютними надходженнями від експортних операцій, проте це тема окремого дослідження.

Також важливим моментом є те, що у сегменті міжнародних вантажних перевезень абсолютну домінуючу позицію займає залізничний транспорт, менш значуща позиція належить річковому, автомобільний транспорт, відстаючи від залізничного у середньому на порядок, демонструє регулярне зростання, але залишається на рівні помітної, проте незначної ринкової частки.

У національній транспортній стратегії України (НТСУ) до 2030 року вказано на необхідність збільшення частки

мультимодальних перевезень, що передбачає створення мережі мультимодальних транспортно-логістичних кластерів та логістичних центрів, включаючи сухі порти, термінали та спеціалізовані перевантажувальні комплекси.

Як додаткове програмне керівництво до НТСУ 2030 Мінінфраструктури розробило Стратегію сталої логістики для України на період до 2030 року. Одним із завдань логістичної стратегії є посилення мультимодальності та взаємополучуваності між різними видами транспорту.

Стратегія розглядає розвиток мультимодальних транспортних операцій як наскрізну проблему, тому заходи з поліпшення якості роботи мультимодальних перевезень охоплюють:

1) державний сектор (дослідження потреб щодо спроможності та місць розташування логістичних центрів; створення правової основи для прибуткових мультимодальних операцій);

2) освіту (включення проблем мультимодальності, інтермодальності до освітніх програм та досліджень для компетентного навчання логістів);

3) постачальників логістичних послуг (розвиток послуг інтермодальних контейнерних перевезень, здійснюваних операторами автомобільного, залізничного і морського транспорту; розвиток надійних та доступних послуг контейнерних перевезень через Чорне море; розвиток контрейлерних перевезень для основних внутрішніх маршрутів на далекі відстані; планування потужностей логістичних центрів та складів і підготовка до інвестицій у них) [12].

Демографічні зміни, що відбуваються в Україні та інших країнах світу, ведуть до перерозподілу транспортних потоків, що необхідно враховувати при вирішенні завдань подальшого розвитку транспортно-логістичної системи України та її окремих регіонів. Так, враховуючи зростаючі товаропотоки у напрямку ЄС – Україна та в інші країни світу (табл.2), а також той факт, що український ринок транспортно-логістичних послуг перебуває на стадії становлення, виникає необхідність у науковому обґрунтуванні напрямків розвитку ТЛС та розробці шляхів її інтеграції у

європейську та світу транспортно-логістичну систему.

Це сприятиме реалізації зовнішньоторговельних зв'язків України, її територіальному розвитку, залученню транзиту та збільшенню обсягів валютних надходжень, оптимізації товаропотоків, інтенсифікації господарських зв'язків з ЄС.

Проблеми світової системи логістики:

– обсяги замовлень набагато, ніж при постачанні на внутрішні ринки (це дозволяє знизити логістичні витрати, приклад: знижки з транспортних тарифів за величину партії);

– різноманітність міжнародних ринків, що зумовлює варіативність доставки товарів

та необхідність контактувати з великою кількістю посередників;

– великий масштаб діяльності пов'язаний із певними складнощами для підприємств, які не мають якогось досвіду роботи на міжнародних ринках;

– поява посередників при доставці товарів (фрахтові агенти, митні брокерські підприємства).

Для найкращого вирішення перерахованих вище проблем компанії повинні чудово представляти всю складність і різноманітність операцій, з якими їм доведеться зустрітись.

Таблиця 2

### Географічна структура експорту–імпорту товарів

(млн. дол. США)[16]

Рік	Усього	Темп росту,%	Країни СНД	Інші країни світу	Європа	Країни ЄС(28)	Азія	Африка	Америка	Австралія і Океанія
<b>Експорт</b>										
<b>2010</b>	51405,2	100,0	18740,6	32664,6	13829,6	13085,3	13715,4	3018,7	2000,0	28,4
<b>Частка,%</b>	100,0		36,5	63,5	26,9	25,5	26,7	5,9	3,9	0,1
<b>2011</b>	68394,2	133,0	26177,0	42217,2	18442,4	18021,5	17737,8	3344,2	2552,3	29,8
<b>Частка,%</b>	100,0		38,3	61,7	27,0	26,3	25,9	4,9	3,7	0,04
<b>2012</b>	68830,4	100,6	25318,6	43511,8	17424,0	17123,7	17681,1	5638,2	2607,7	50,9
<b>Частка,%</b>	100,0		36,8	63,2	25,3	24,9	25,7	8,2	3,8	0,1
<b>2013</b>	63320,7	92,0	22077,3	41243,4	17064,2	16758,6	16813,0	5094,7	2163,6	40,1
<b>Частка,%</b>	100,0		34,9	65,1	26,9	26,5	26,6	8,0	3,4	0,1
<b>2014</b>	53901,7	85,1	14882,3	39019,4	17122,1	17002,9	15350,9	5098,2	1372,2	23,5
<b>Частка,%</b>	100,0		27,6	72,4	31,8	31,5	28,5	9,5	2,5	0,04
<b>Імпорт</b>										
<b>2010</b>	60742,2	100,0	26697,4	34044,8	20004,5	19151,4	10023,3	874,4	2879,4	261,4
<b>Частка,%</b>	100,0		44,0	56,0	32,9	31,5	16,5	1,4	4,7	0,4
<b>2011</b>	82608,2	136,0	37212,4	45395,8	27065,9	25805,8	13279,9	940,6	3913,9	194,0
<b>Частка,%</b>	100,0		45,0	55,0	32,8	31,2	16,1	1,1	4,7	0,2
<b>2012</b>	84717,6	102,6	34497,2	50220,4	27569,6	26237,2	17140,5	851,3	4446,7	195,7
<b>Частка,%</b>	100,0		40,7	59,3	32,5	31,0	20,2	1,0	5,2	0,2
<b>2013</b>	76986,8	90,9	27941,6	49045,2	28566,2	27046,5	15237,3	749,8	4339,9	93,7
<b>Частка,%</b>	100,0		36,3	63,7	37,1	35,1	19,8	1,0	5,6	0,1
<b>2014</b>	54428,7	70,7	17276,8	37151,9	22383,0	21069,1	10848,3	679,9	3021,5	182,2
<b>Частка,%</b>	100,0		31,7	68,3	41,1	38,7	19,9	1,2	5,6	0,3

Істотним компонентом міжнародної логістичної системи, є її потреба у високому рівні координації, за допомогою якої слугує системна інтеграція. Підприємства повинні мати можливість керувати логістичними операціями з будь-якої точки світу, за допомогою електронного обміну даних (EDI).

Для підтримки на найвищому рівні міжнародних логістичних систем надзвичайно важливий союз між вантажоперевізниками та спеціалізованими логістичними підприємствами. Без цього жодна фірма не зможе проводити комерційно ефективні міжнародні операції, та допомагати зберігати контакти зі

споживачами, виробниками, оптовиками та роздрібними мережами по всьому світу.

### 5. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Для найкращого вирішення перерахованих вище проблем компанії повинні чудово представляти всю складність і різноманітність операцій, з якими їм доведеться зустрітись. Істотним компонентом міжнародної логістичної системи, є її потреба у високому рівні координації, за допомогою якої слугує системна інтеграція. Підприємства повинні мати можливість керувати логістичними

операціями з будь-якої точки світу, за допомогою електронного обміну даних (EDI).

Для підтримки на найвищому рівні міжнародних логістичних систем надзвичайно важливий союз між вантажоперевізниками та спеціалізованими

логістичними підприємствами. Без цього жодна фірма не зможе проводити комерційно ефективні міжнародні операції, та допомагати зберігати контакти зі споживачами, виробниками, оптовиками та роздрібними мережами по всьому світу.

### Література

1. Anderson B., Villa J. C. Transportation and trade across international bordersю Research in Transportation Business & Management. – Volume 16, September 2015, P. 1-3.
2. Брагинський В. В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Braginskiy.pdf>.
3. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. М. : ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008. 640 с.
4. Гаджинский А. М. Логистика М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. 432 с.
5. Дикань В. Л., Риждова Ю.А. Подходы к управлению инновационным развитием железнодорожного транспорта Украины. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 48. – С. 55- 59. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp\\_2014\\_48\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2014_48_12.pdf).
6. Дороховський О.М. Проблеми та перспективи розвитку транспортно-логістичної системи України . Экономика и управление. 2012. №5. С. 60-65.
7. Крикавський Є. В. Сучасна логістика потребує інновацій. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28173/1/logist.pdf>.
8. Лебідь І.Г., Кутирев В.В. Транспортно-логістична інфраструктура України: проблеми та перспективи розвитку. Управління проектами, системний аналіз і логістика. К. : НТУ, 2012. Вип. 10. С. 192–198.
9. Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу; за ред. Марчіна Свенціцькі. К. : Аналіт.-дорадч. центр Блакитної стрічки, 2010. 102 с. URL: [http://www.undp.org.ua/files/en\\_76033Transport\\_System\\_Reform\\_Jun2010.pdf](http://www.undp.org.ua/files/en_76033Transport_System_Reform_Jun2010.pdf).
10. Соколова О. Є. Теоретико-методологічні основи формування транспортно-логістичної системи України. URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewfile/182/173>.
11. Status of the Pan-European Transport Corridors and Transport Areas. EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE GENERAL VII. TINA Office Vienna, December 1998. URL: <http://aei.pitt.edu/39350/1/A4030.pdf>
12. Стратегія сталої логістики для України на період до 2030 року. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>
13. Деменко В. Одним із найважливіших елементів розвитку торгівлі є розвиток інфраструктури контейнерних перевезень. URL: <https://railinsider.com.ua/volodymyr-demenko-odnym-iz-najvazhlyv/>
14. Аналіз торгівлі послугами між Україною та ЄС в рамках ПВЗТВ. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/11/Final-DCFTA-services-2021-11-11.pdf>
15. Зелена книга. Міжнародні вантажні автомобільні перевезення. URL: <https://cutt.ly/BLWj6ZC>
16. Статистична інформація URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html).
17. Savin S., Kravchuk Y., Dzhereliuk Y., Dyagileva O., Naboka, R. Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 2021. 21(12), p. 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>

### References

1. Anderson B., Villa J. C. Transportation and trade across international bordersю Research in Transportation Business & Management. Volume 16, September 2015, P. 1-3.
2. Brahynskiy V. V. Rozvytok transportno-lohistychnoi systemy yak forma realizatsii tranzytnoho potentsialu Ukrainy. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Braginskiy.pdf>.
3. Bauersoks D. Dzh., Kloss D. Dzh. Lohystyka: yntehyrovannaia tsep postavok. M. : ЗАО «Olymp—Byznes», 2008. 640 s.
4. Hadzhynskiy A. M. Lohystyka M. : Yzdatelsko-torhovaia korporatsiya «Dashkov y K°», 2005. 432 s.
5. Dykan V. L., Ryzhova Yu. A. Podkhody k upravleniyu ynnovatsyonnym razvytyem zheleznodorozhnogo transporta Ukrainy. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2014. Vyp. 48. – S. 55- 59. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp\\_2014\\_48\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2014_48_12.pdf).

6. Dorokhovskiy O.M. Problemy ta perspektyvy rozvytku transportno-lohistychnoi systemy Ukrainy . *Økonomika y upravlenye*. 2012. №5, pp. 60-65.
  7. Krykavskiy Ye. V. Suchasna lohistyka potrebuie innovatsii. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28173/1/logist.pdf>.
  8. Lebid I.H., Kutyriev V.V. Transportno-lohistychna infrastruktura Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka*. K. : NTU, 2012. Vyp. 10, pp. 192–198.
  9. Syrychuk T. Transportna polityka Ukrainy ta yii nablyzhennia do norm Yevropeiskoho Soiuzu; za red. Marchina Svienchitski. K. : Analit.-doradch. tsentr Blakytnoi strichky, 2010. 102 s. URL: [http://www.undp.org.ua/files/en\\_76033Transport\\_System\\_Reform\\_Jun2010.pdf](http://www.undp.org.ua/files/en_76033Transport_System_Reform_Jun2010.pdf).
  10. Sokolova O. Ye. Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia transportno-lohistychnoi systemy Ukrainy. URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewfile/182/173>. – Nazva z ekranu.
  11. Status of the Pan-European Transport Corridors and Transport Areas. EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE GENERAL VII. TINA Office Vienna, December 1998. URL: <http://aei.pitt.edu/39350/1/A4030.pdf>
  12. Stratehiia staloi lohistyky dlia Ukrainy na period do 2030 roku. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>
  13. Demenko V. Odnym iz naivazhlyvishykh elementiv rozvytku torhivli ye rozvytok infrastruktury konteinernykh perevezen. URL: <https://railinsider.com.ua/volodymyr-demenko-odnym-iz-najvazhlyv/>
  14. Analiz torhivli posluhamy mizh Ukrainoiu ta YeS v ramkakh PVZTV. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/11/Final-DCFTA-services-2021-11-11.pdf>
  15. Zelena knyha. Mizhnarodni vantazhni avtomobilni perevezennia. URL: <https://cutt.ly/BLWj6ZC>
  16. Statystychna informatsiia URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html)
  17. Savin, S., Kravchuk, Y., Dzhherliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>
- 

#### Abstract

#### ***SHEVCHUK Anna. Logistics support system for international movement***

*The development of international logistics is an important area of economic development of the country. Within the functioning of international logistics systems, a significant number of tasks are solved: planning the transport process, choosing the method of transportation, deciding on forwarding, implementation of customs procedures at state borders, organization of warehousing and storage of goods. The activity of organizing international logistics is not limited to transportation and warehousing procedures. Modern international logistics is the development of the concept of supply chain management on a transnational scale. The structural shifts that characterize the processes of world production and international trade are largely due to changes in the world transport complex. The globalization of international trade and the transnationalization of national companies involve the unimpeded movement of resources and goods, which is objectively impossible without the transport complex. Transport is the basis for the formation of domestic and international markets and ensures the full-scale development of a market economy. Transport serves almost all types of international economic relations. In essence, transport operations begin and end the process of implementing a foreign trade agreement, the cost of transporting products is directly taken into account and included in the price of goods or are expressed in it indirectly. The level of satisfaction of consumer needs in quality goods and services depends on the level of transport and logistics services. The interaction of different modes of transport, warehouses and other elements of the transport and logistics system complement each other, work for the end result - meeting the needs of consumers, taking into account the interests of all stakeholders (stakeholders).*

**Key words:** *goods movement, transportation, logistics system, transport*

---

Стаття надійшла до редакції 01.06.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Шевчук А. Л. Система логістичного забезпечення міжнародного товароруху. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 155-162.

Shevchuk A. (2022) Logistics support system for international movement. *Innovation and sustainability*, № 2, pp. 155-162.

УДК 332:330.31

**РОМАНЕНКО Сергій Степанович**

кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри спортивних ігор  
Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4446-9244>  
e-mail: kafedrasportigor@gmail.com

## **ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ ДЕРЖАВИ ТА ІНШИХ СУБ'ЄКТІВ І СТЕЙКХОЛДЕРІВ У РОЗВИТКУ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Останнім часом загострюється проблема із забезпеченням належного стану здоров'я людини. Більшість науковців здійснюють обґрунтування та експериментування спортивно-реабілітаційних програм для підвищення рівня здоров'я населення. Тим самими спровоковує зростаючий попит на спортивно-оздоровчі послуги серед населення. Більшість суб'єктів господарювання в процесі надмірного попиту на спортивно-оздоровчі послуги знайшли для себе економічний інтерес їх надані. Саме тому, в сучасних умовах господарювання дослідження сутності поняття «економічні інтереси», визначення важливості їх для держави та інших суб'єктів і стейкхолдерів у розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні є досить актуальними. Досліджено сутність поняття «економічні інтереси», визначено важливість їх для держави та інших суб'єктів і стейкхолдерів у розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні. Визначено, що під поняттям «економічний інтерес» розглядають дію, мотив, задоволення потреб та усвідомлення необхідності. Висловлено авторську позицію, що економічний інтерес це мотив і стимул дії щодо отримання економічної вигоди від надання спортивно-оздоровчих послуг та соціального ефекту. Наголошено, що економічні вигоди отримують суб'єкти господарювання, які надають спортивно-оздоровчі послуги, а також держава у вигляді податків та зборів. Здійснено систематизацію стейкхолдерів за рівнем важливості і впливу для розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні. Визначено, що стейкхолдери за рівнем важливості і впливу для розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні повинні систематизуватися на основні та другорядні. До основних належать стейкхолдери з високим рівнем важливості і впливу (фізичні та юридичні особи; держава; органи публічного адміністрування). До другорядних стейкхолдери з високим рівнем впливу та низьким рівнем важливості (місцеві органи публічної влади, громадські організації), стейкхолдери з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості (власники підприємств, установ, організацій з надання спортивно-оздоровчих послуг; наукові та освітянські установи; інвестиційні компанії), стейкхолдери з низьким рівнем впливу та низьким рівнем важливості (інформаційні центри (платформи), фінансові організації).*

**Ключові слова:** економічні інтереси, стейкхолдери, спортивно-оздоровча діяльність, держава, суб'єкти господарювання

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.163.170>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Останнім часом загострюється проблема із забезпеченням належного стану здоров'я людини. Більшість науковців здійснюють обґрунтування та експериментування спортивно-реабілітаційних програм для підвищення рівня здоров'я населення. Тим

самим спричиняє зростаючий попит на спортивно-оздоровчі послуги серед населення. Більшість суб'єктів господарювання в процесі надмірного попиту на спортивно-оздоровчі послуги знайшли для себе економічний інтерес їх надані. Саме тому, в сучасних умовах господарювання дослідження сутності поняття «економічні інтереси», визначення важливості їх для держави та інших суб'єктів і стейкхолдерів у

розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні є досить актуальними.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження важливості розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні для всіх суб'єктів господарювання присвячені праці відомих учених, зокрема: К. Богатирьова, І. Бошинди, С. Вавренюк, С. Домбровська, І. Іртищевої, Ю. Наумко, М. Стегней, Р. Сіренко, В. Солопенко, М. Третякової, І. Лапичка, В. Палух, С. Цимбалюк та ін.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Однак більшість наукових праць присвячені важливості розвитку спортивно-оздоровчої діяльності як головного чинника зміцнення здоров'я. Вважаємо за доцільне розглянути економічні інтереси для стейкхолдерів у розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті дослідження сутності поняття «економічні інтереси», визначення важливості їх для держави та інших суб'єктів і стейкхолдерів у розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Відповідно до поставленої мети, здійснено дослідження теоретичних підходів

до визначення поняття «економічні інтереси». Кірік А. В. та Будник В. А. під економічним інтересом розуміють породженням і соціальний прояв потреби. «Економічний інтерес для стейкхолдерів виникає, коли задоволення потреби усвідомлюється конкретна мета (максимізація прибутку, привласнення товару, користування або володіння певним товаром тощо)» [1].

Міщук Є.В. пропонує розуміти під поняттям економічні інтереси (його стейкхолдерів) «економічну форму прояву їх потреб, яка обумовлює цілеутворення, отже, є спонукальним мотивом їх функціонування та розвитку у заданому напрямі, визначаючи їх економічні відносини, тактику та стратегію. Задоволення економічних інтересів приводить не до їх згасання, а до появи нових економічних інтересів. Отже, слід визначати синергетичний ефект від одночасного задоволення всіх видів економічних інтересів» [2]. Отже, більшість науковців визначають, що економічний інтерес є проявом потреби отримання прибутку, що формує ціну на відповідні послуги або товари.

Колектив авторів під поняттям «економічний інтерес» розуміють «реальний, зумовлений відносинами власності та принципом економічної вигоди мотивів і стимулів соціальних дій щодо задоволення динамічних систем індивідуальних потреб» [3]. Погоджуємося з думкою авторів, що економічний інтерес – це мотив і стимул дій щодо отримання економічної вигоди від здійснення діяльності. Відповідно економічний інтерес має основні елементи характеристики (рис. 1).

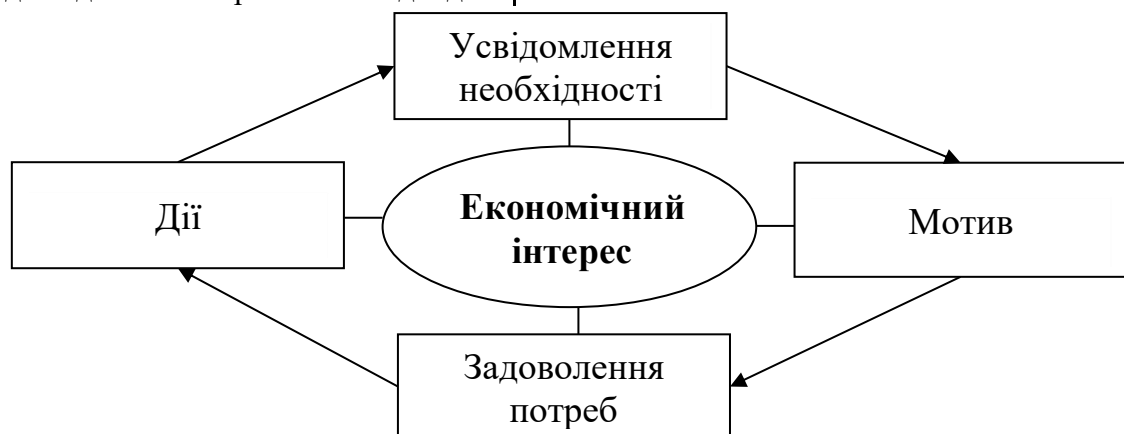


Рис. 1. Класифікація основних елементів понятті «економічний інтерес»

Джерело: сформовано автором



Отже, поняття економічний інтерес розглядають, як дію, мотив, задоволення потреб та усвідомлення необхідності. Якщо розглядати спортивно-оздоровчу діяльність, то необхідно зауважити, що економічний інтерес це мотив і стимул дій щодо отримання економічної вигоди від надання спортивно-оздоровчих послуг та соціального ефекту. Економічні вигоди отримують суб'єкти господарювання, які надають спортивно-оздоровчі послуги, а також держава у вигляді податків та зборів.

Імас Є. В. та Мічуда Ю. П. наголошують, що «Економічні відносини між державою і представниками суспільного сектору економіки фізичної культури і спорту. За часів командної системи одне із провідних місць у фізкультурно-спортивному русі посідали добровільні фізкультурно-спортивні товариства, які відігравали помітну роль в організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності серед населення, яке працює, проводили масові спортивні змагання, здійснювали підготовку спортсменів високої кваліфікації – членів збірних команд України з різних видів спорту. Головними джерелами їхнього фінансування були цільові кошти галузевих профспілок та членські внески. Сьогодні з об'єктивних причин вони фактично позбавлені вказаних джерел існування. Намагаючись відновити втрачені позиції, керівництво товариств звертається до держави за фінансовою підтримкою замість того, аби адаптуватися до вимог ринку, віднаходити нові форми економічних стосунків зі споживачами фізкультурно-спортивних послуг, які б ґрунтувалися на обох сторін» [4]. Отже, окрім органів публічного управління, суб'єктів надання послуг необхідно розглядати і інших стейкхолдерів.

Кравченко О. під поняттям стейкхолдер (stakeholder) «розуміє особу або групу осіб чи організації, чії дії, поведінка або рішення можуть впливати на прибуток у компанії та процеси в ній. Стейкхолдери можуть знаходитися в середині проекту, тобто бути його безпосередніми учасниками, усередині організації (внутрішні) та за її межами (зовнішні), а також первинними (наприклад, акціонери) і вторинними (наприклад, органи державної та місцевої влади). Та границю між ними можна побачити не завжди. З одними

відбувається короткострокова взаємодія, з іншими – тривала» [6, с. 47]. Отже, стейкхолдери мають вплив як прямий, так і опосередкований на розвиток діяльності.

Ляшенко О. наголошує, що «стейкхолдерам підприємства властива сукупність різноманітних взаємопов'язаних і взаємодіючих економічних інтересів, які утворюють єдину систему. Проте система економічних інтересів стейкхолдерів підприємства завжди є суперечливою. Реалізація економічних інтересів здійснюється через досягнення їхніми суб'єктами конкретних економічних цілей. У реальній діяльності підприємств узгодження економічних інтересів їх стейкхолдерів здійснюється шляхом принаймні часткового задоволення кожного з інтересів. Процес задоволення інтересів є достатньо складним стейкхолдерів зовнішнього середовища, що підлягають узгодженню у процесі взаємодії як з підприємством, так і між собою; складності та суперечливості обох груп економічних інтересів і можливостей та способів їх узгодження тощо» [7, с.56]. Економічні інтереси стейкхолдерів повинні бути взаємоузгодженими між цілями та можливостями їх отримання. Саме тому в спортивно-оздоровчій діяльності економічними інтересами стейкхолдерами, може бути отримання соціального задоволення потреб, що в свою чергу приведе до підвищення продуктивності та отримання прибутку.

Однак Дутчак М. В. наголошує, що «Головним елементом розвитку спорту, її найважливішим суб'єктом та об'єктом є людина – носій потреб та інтересу до рухової активності. Інші елементи цієї системи покликані функціонувати для реалізації інтересу людини до рухової активності шляхом задоволення її потреб у фізкультурно-оздоровчих і спортивно-оздоровчих послугах» [8]. При цьому Кравченко О. вважає, що «потенційні та дійсні споживачі є досить пріоритетними стейкхолдерами. Проте для залучення нових споживачів необхідно набагато більше зусиль і ресурсів, ніж на утримання старих» [6, с. 49].

Важким етапом в дослідженні економічних інтересів є ранжування зацікавлених сторін за критеріями інтересів та впливу. Для ефективного комунікативного

зв'язку організацій спортивно-оздоровчої діяльності із стейкхолдерами використаємо сітку влади/інтересів (рис. 2). Приклад її

використання можна побачити в адаптації цієї сітки британськими вченими К. Еденом та Ф. Акерманом (рис. 3) [6, с. 49].



Рис. 2. Сітка влади/інтересів

Джерело: [9]

Сітка інтересів стейкхолдерів характеризує вплив на відповідальність їх потреби, визначають найбільш впливові, найменш важливі та з тими з ким необхідно рахуватися.

Леонов Я. В. зазначає, що «Спортивна індустрія є динамічним і швидко зростаючим сектором з недооціненим макроекономічним впливом і може сприяти зростанню, розвитку та створенню робочих місць. Вона може служити інструментом для місцевого і регіонального розвитку, міського відродження або розвитку сільських районів.

Спортивна індустрія має синергію з туризмом і може стимулювати модернізацію інфраструктури та появу нових партнерств для фінансування спортивних та розважальних закладів. Крім того потенціал спортивного руху, що сприяє зміцненню фізичної активності, часто залишається недостатньо використовуваним і потребує розробки актуальної державної спортивно-оздоровчої політики» [9]. Отже, узгодженість інтересів всіх стейкхолдерів дозволяє сформувати пріоритети розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні.

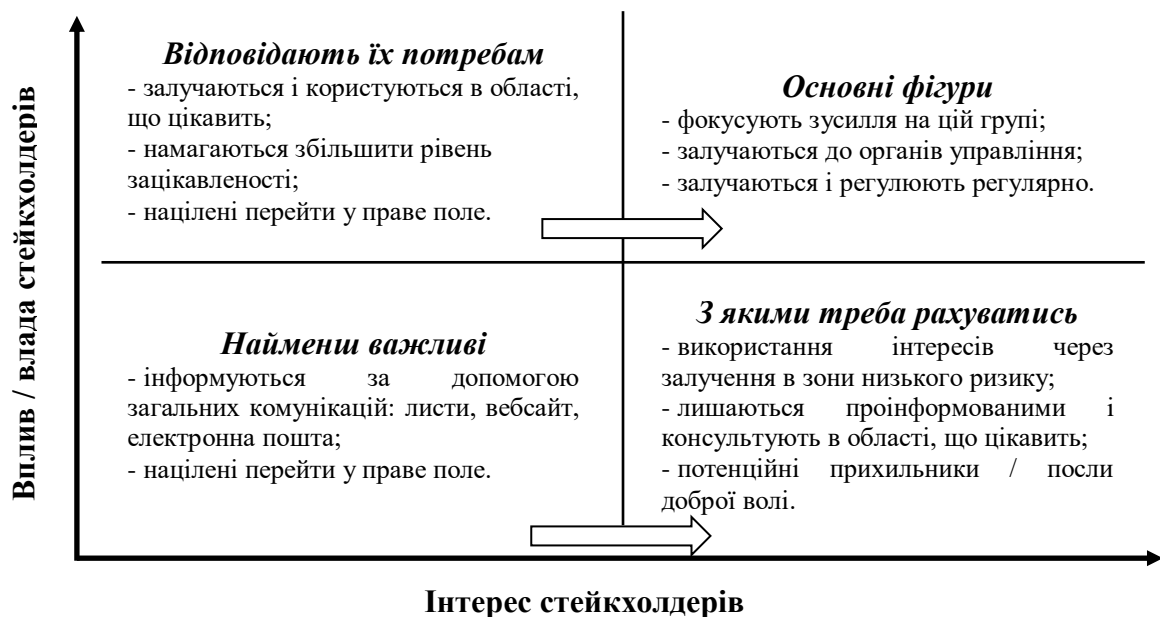


Рис. 3. Сітка влади/інтересів адаптована К. Еденом та Ф. Акерманом

Джерело: [10]

Вважаємо, що стейкхолдери за рівнем важливості і впливу для розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні повинні систематизуватися на основні та другорядні (рис. 4). До основних належать стейкхолдери з високим рівнем важливості і впливу (фізичні та юридичні особи; держава; органи публічного адміністрування). До другорядних стейкхолдери з високим рівнем впливу та низьким рівнем важливості (місцеві органи

публічної влади, громадські організації), стейкхолдери з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості (власники підприємств, установ, організацій з надання спортивно-оздоровчих послуг; наукові та освітянські установи; інвестиційні компанії), стейкхолдери з низьким рівнем впливу та низьким рівнем важливості (інформаційні центри (платформи), фінансові організації).

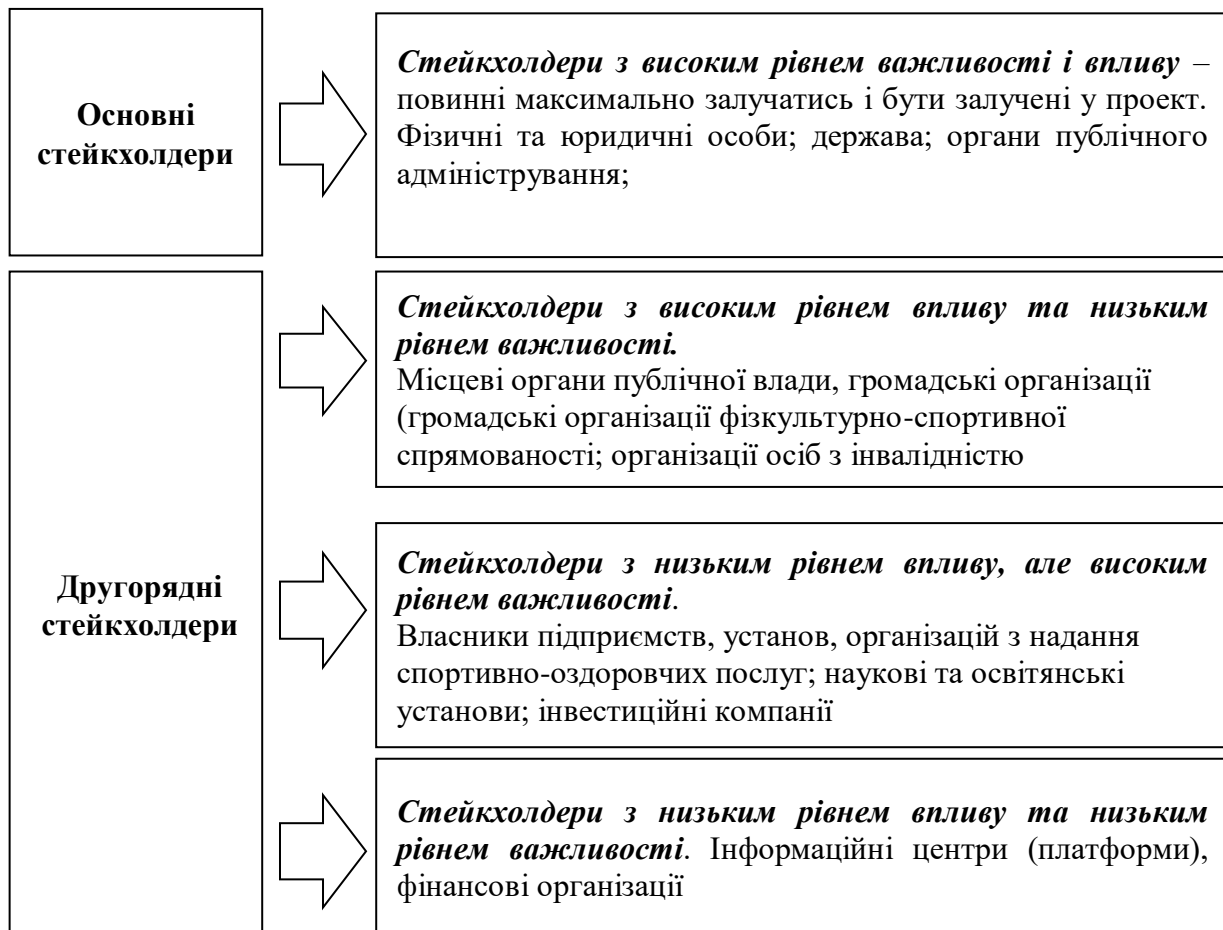


Рис. 4. Систематизація стейкхолдерів за рівнем важливості і впливу для розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні

Джерело: згруповано автором

Зирін Б.О. наголошує, що «держава та інші суб'єкти, що створюють умови для фізкультурно-оздоровчої діяльності, здійснюють адміністративно-правове регулювання зі спеціальною метою – з метою покращення здатності людини ефективно працювати, насолоджуватися вільним часом, бути здоровим, чинити опір гіпокінетичним хворобам і протистояти надзвичайним ситуаціям». [10, с.232].

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Досліджено сутність поняття «економічні інтереси», визначено важливість їх для держави та інших суб'єктів і стейкхолдерів у розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні. Визначено, що під поняттям «економічний інтерес» розглядають дію, мотив, задоволення потреб та усвідомлення необхідності. Висловлено авторську позицію, що економічний інтерес це мотив і стимул дій

щодо отримання економічної вигоди від надання спортивно-оздоровчих послуг та соціального ефекту. Наголошено, що економічні вигоди отримують суб'єкти господарювання, які надають спортивно-оздоровчі послуги, а також держава у вигляді податків та зборів.

Здійснено систематизацію стейкхолдерів за рівнем важливості і впливу для розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні. Визначено, що стейкхолдери за рівнем важливості і впливу для розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні повинні систематизуватися на основні та другорядні. До основних належать стейкхолдери з

високим рівнем важливості і впливу (фізичні та юридичні особи; держава; органи публічного адміністрування). До другорядних стейкхолдери з високим рівнем впливу та низьким рівнем важливості (місцеві органи публічної влади, громадські організації), стейкхолдери з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості (власники підприємств, установ, організацій з надання спортивно-оздоровчих послуг; наукові та освітянські установи; інвестиційні компанії), стейкхолдери з низьким рівнем впливу та низьким рівнем важливості (інформаційні центри (платформи), фінансові організації).

### Література

1. Кірік А. В., Будник В. А. Узгодження інтересів стейкхолдерів транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5945>
2. Міщук Є. В. Економічні інтереси підприємства та його стейкхолдерів у контексті їх економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 2(70). С.132–138
3. Климко Г. Н., Нестеренко В. П., Каніщенко Л. О., Чухно А. А. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: підручник. Київ: Вища школа, 1999. 743 с.
4. Імас Є. В., Мічуда Ю. П. Протиріччя економіки фізичної культури і спорту в перехідних суспільних системах. *Економіка та держава*. 2008. № 2. С. 40.
5. Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2020. 313 с.
6. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх. *Молода спортивна наука України*. 2014. № 4. С. 47–52.
7. Ляшенко О. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження. *Вісник THEU*. 2013. №2. С.54–61.
8. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика. Київ: Олімп. л-ра, 2009. 280 с.
9. Stakeholder Analysis. URL: <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>
10. Леонов Я. В. Роль спортивної індустрії в сучасному суспільстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/131.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/131.pdf)
11. Eden C. Making Strategy: The Journey of Strategic Management / C.Eden, Ackermann. London: Sage Publications, 1998.
12. Зирін Б.О. Поняття й основні елементи фізкультурно-оздоровчої діяльності. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. Випуск 3. Том 1. С. 228–232.
13. Крамаренко І. С., Козаченко Л. А., Стиценко О. В., Карабін К. О. Інклюзивний туризм – інвестиційна складова економіки регіону. *Агросвіт*. 2020. №11. С.83–89. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.83
14. Zhuravel Y., Popadynets N., Irtysheva I., Stetsiv I., Stetsiv I., Hryhoruk I., Boiko Y., Kramarenko I., Hryshyna N., Trushlyakova A. Management Aspects in the Higher Education Quality Assurance System. *International Conference on Human Interaction and Emerging Technologies*. 2021. pp. 635–642.
15. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Іртищев О. С., Гарагуля А. В., Ставцов Р. В. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління. *Ефективна економіка*. 2020. №7. <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/download/2405/2332>
16. Melikh O., Irtysheva I., Bogatyrev K. Organizational and economic fundamentals of development of sports tourism in the system of management of sports and health activities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. no. 5(5). pp. 79–83. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-79-83>
17. Melikh, O., Bogatyrev, K., Irtysheva, I. Conceptual approaches to the development of health-improving tourism. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. no. 5(2). p. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-131-136>

## References

1. Kirik, A. V., and Budnyk, V. A. (2017). Uzgodzhennia interesiv stejkkholderiv transportnykh pidpriemstv [Coordination of interests of stakeholders of transport enterprises]. *Efekty`vna ekonomika* [Effective economy]. (electronic journal). no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5945>
2. Mischuk, Ye. V. (2019). «Economic interests of the enterprise and its stakeholders in the context of their economic security». *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Issue 2(70). pp.132–138.
3. Klymko, H. N., Nesterenko, V. P., Kanischenko, L. O., and Chukhno, A. A. (1999). *Osnovy ekonomichnoi teorii: politekonomichnyj aspekt*. [Basics of economic theory: political economic aspect]. Vyscha shkola. Kyiv. Ukraine.
4. Imas, Ye. V., Michuda, Yu. P. (2008). «Contradictions of the economy of physical culture and sports in transitional social systemy». *Ekonomika ta derzhava*. no. 2. pp. 40.
5. Dombrovs'ka. S. M., Vavreniuk. S. A., and Paliukh. V. V. (2020). *Derzhavne rehuliuвання fizychnoi kul'tury ta sportu v Ukraini*. [State regulation of physical culture and sports in Ukraine]. NUTsZ. Kharkiv. Ukraine.
6. Kravchenko, O. (2014). «Stakeholders as agents of external and internal communications in organizations in the field of mass sports and sports for all». *Moloda sportyvna nauka Ukrainy*. no. 4. pp. 47–52.
7. Liashenko, O. (2013). «Economic interests of the company's stakeholders: dialectical interaction, systematization, choice of methods of coordination». *Visnyk TNEU*. no. 2. pp.54–61.
8. Dutchak. M. V. (2009). *Sport dlia vsikh v Ukraini: teoriia ta praktyka*. [Sport for all in Ukraine: theory and practice]. Olimp. l-ra. Kyiv. Ukraine.
9. Stakeholder Analysis. Available at: <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>
10. Leonov, Ya. V. (2020). Rol' sportyvnoi industrii v suchasnomu suspil'stvi [The role of the sports industry in modern society]. *Efekty`vna ekonomika* [Effective economy]. (electronic journal). no. 12. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/131.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/131.pdf)
11. Eden, C. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management* / C.Eden, Ackermann. London: Sage Publications.
12. Zyrin. B. O. (2019). «Concepts and main elements of physical culture and health activities». *Naukovyj visnyk publicznego ta pryvatnoho prava*. Issue. 3. Vol. 1. pp. 228–232.
13. Kramarenko, I. S., Kozachenko, L. A., Stytsenko, O. V., and Karabin, K. O. (2020). Inclusive tourism is an investment component of the region's economy. *Ahrosvit*. no. 11. pp. 83–89. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.83
14. Zhuravel, Y., Popadynets, N., Irtysheva, I., Stetsiv, I., Stetsiv, I., Hryhoruk, I., Boiko, Y., Kramarenko, I., Hryshyna, N., and Trushlyakova, A. (2021). Management Aspects in the Higher Education Quality Assurance System. *International Conference on Human Interaction and Emerging Technologies*. pp. 635–642.
15. Irtysheva, I. O., Kramarenko, I. S., Irtyshev, O. S., Harahulia, A. V., and Stavtsov, R. V. (2020). Tsyfrova ekonomika v Ukraini: vyklyky s'ohodennia ta zavdannya upravlinnia. [Digital economy in Ukraine: current challenges and management tasks]. *Efekty`vna ekonomika* [Effective economy]. (electronic journal). no. 7. Available at: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/download/2405/2332>
16. Melikh, O., Irtysheva, I., and Bogatyrev, K. (2019). Organizational and economic fundamentals of development of sports tourism in the system of management of sports and health activities. *Baltic Journal of Economic Studies*. no. 5(5). pp. 79–83. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-79-83>
17. Melikh, O., Bogatyrev, K., and Irtysheva, I. (2019). Conceptual approaches to the development of health-improving tourism. *Baltic Journal of Economic Studies*. no. 5(2). pp. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-131-136>

## Abstract

**ROMANENKO Serhii. Economic interests of the state and other subjects and stakeholders in the development of sports and health activities**

Recently, the problem of ensuring the proper state of human health has been increasing. Most scientists perform substantiation and experimentation with sports rehabilitation programs to improve the population's health. This provokes a growing demand for sports and health services among the people. The majority of economic entities in the process of excessive demand for sports and health services found a financial interest in their provision. That is why, in current business conditions, the study of the essence of the concept of "economic interests", and the determination of their importance for the state and other subjects and stakeholders in the development of sports and health activities in Ukraine are pretty relevant.

The essence of the concept of "economic interests" was studied, and their importance for the state and other subjects and stakeholders in the development of sports and health activities in Ukraine was determined. It was determined that "economic interest" includes action, motive, the satisfaction of needs, and awareness of necessity. The author's position is expressed that economic interest is a motive and incentive for steps to obtain financial benefits from the provision of sports and health services and social effects. It was emphasized that economic benefits are received by business entities that provide sports and health services and the state in the form of taxes and fees.

Stakeholders were systematized according to the level of importance and influence for the development of sports and health activities in Ukraine. It was determined that stakeholders should be systematized according to the level of significance and power for developing sports and health activities in Ukraine into primary and secondary. The main ones include stakeholders with high importance and influence (individuals and legal entities; the state; public administration bodies). Secondary stakeholders with a high level of influence and a low level of importance (local public authorities, public organizations), stakeholders with a low level of power, but a high level of significance (owners of enterprises, institutions, organizations providing sports and health services; scientific and educational institutions; investment companies), stakeholders with a low level of influence and a low level of importance (information centers (platforms), financial organizations).

**Keywords:** economic interests, stakeholders, sports and health activities, state, business entities.

---

Стаття надійшла до редакції 02.06.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Романенко С. С. Економічні інтереси держави та інших суб'єктів і стейкхолдерів у розвитку спортивно-оздоровчої діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 163-170.

Romanenko S. (2022) Economic interests of the state and other subjects and stakeholders in the development of sports and health activities. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 163-170.

УДК 338.3

**БОЛОТНОВ Денис Григорович**  
спеціаліст з обліку і аудиту  
м. Вінниця, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-6125-1549  
e-mail: bolotnov@gmail.com

## ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*В цій роботі систематизовано підходи до визначення сутності антикризового управління промисловими підприємствами. Узагальнено підходи до визначення сутності антикризового управління. Систематизація існуючих підходів до визначення сутності антикризового управління дозволила визначити антикризове управління як управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.*

*Систематизовано чинники, які спричиняють кризові явища на промислових підприємствах в розрізі внутрішнього та зовнішнього впливу. Узагальнено основні складові системи антикризового управління: функції, принципи. Визначено, що за наявністю ознак кризи антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне; залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове.*

**Ключові слова:** криза, фінансова криза, антикризове управління, управління

JEL classification: G11; L60; M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах соціально-економічне становище України характеризується суттєвою мінливістю та непередбачуваністю. На підприємства впливає війна з росією, яка змушує значну їх кількість змінювати місця розташування, погіршуються умови постачання сировини, ускладнюється процес реалізації продукції.

Тому для підприємств важливим є організувати ефективну систему антикризового управління. Саме тому, питання антикризового управління є досить актуальними.

### 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню антикризового управління присвячено велику кількість праць. Так, Ладунка І.С., Андрюшина О.І. систематизували підходи до визначення сутності антикризового управління

підприємством, розглянули основні причини виникнення фінансової кризи на вітчизняних підприємствах, проаналізували систему антикризового управління підприємством [1].

Гой В. В., Васильєв О. В. узагальнили питання антикризового управління на корпоративних підприємствах [2].

Докуніна К.І. [3] в своїй праці досліджує теоретичні підходи до розкриття сутності поняття «антикризове управління підприємством» й виокремлює основні його функції на підприємстві.

Проблеми антикризового управління досліджують й Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [4], Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [5], Ахновська І. О. [6] та інші.

### 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Важливим є систематизувати підходи до визначення сутності антикризового управління в сучасних умовах.

#### 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація підходів до визначення сутності та особливостей антикризового управління вітчизняних підприємств.

#### 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасному суспільстві панує невизначеність. Будь-який суб'єкт господарської діяльності, незалежно від виду діяльності зіштовхується щоденно із різноманітними ризиками. Ризики, які виникають в діяльності підприємств, можуть негативно вплинути на його діяльність та спричинити кризу.

Діяльність суб'єктів господарювання відбувається в умовах відсутності вчасної та

точної інформації про всі наслідки управлінських рішень та імовірні подальші зміни у середовищі функціонування. Наявність на підприємствах ефективного антикризового управління дозволить зменшити вплив різних ризиків.

Антикризове управління є одним з найбільш поширених видів менеджменту та є свого роду синтезом вивчення кризових явищ, розробки термінових заходів з подолання банкрутства та розробки стратегій ризик-менеджменту, який дозволяє визначати та по можливості зводити до мінімуму вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємства.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «фінансовий ризик», які систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності антикризового управління

Автор, джерело	Антикризове управління – це
Гой В. В., Васильєв О. В. [2]	таке управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання
Докуніна К. І. [3]	систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.
Онсіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [4]	попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів
Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [5]	функція менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності
Ахновська І. О. [6]	система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
Діденко Є. О., Фесюн А. С. [7]	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.
Дж. Банді [8]	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Бланк О. І. [9]	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Череп А. В., Павлеко А. І. [10]	систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки
Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. [11]	комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності
Шатайло О. А. [12]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал



Початок антикризового управління – це ідентифікація ознак кризової ситуації.

На кожному підприємстві різні ознаки фінансової кризи, яка може проявлятися в декілька етапів залежно від причини, яка її спричинила.

Фактори, які спричиняють кризу, більшість вчених поділяє на дві групи:

- фактори зовнішнього середовища,
- фактори внутрішнього середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, належать [5; 6; 11; 15]:

- негативні тенденції розвитку галузі,
- монополізація ринку товару, який випускає підприємство,
- перевищення витрат над ціною реалізації продукції,
- несприятливе відношення стейкхолдерів,
- розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями,
- зміна оточуючого середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, відносять фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства [5; 6; 11; 15]:

- зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відслідкувало підприємство,
- втрата конкурентних переваг,
- неефективна стратегія розвитку,
- відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом,
- внутрішні конфлікти,
- запізнена реакція на дії конкурентів,
- невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок,
- неефективна реалізація інвестиційних та/чи інноваційних проектів тощо.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у декілька етапів:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

На кожному з наведених етапів менеджмент підприємства може розробити та впровадити антикризові заходи за допомогою інструментів антикризового управління.

Залежно від дій чи бездіяльності менеджменту та ефективності розроблених та

реалізованих антикризових заходів фінансова криза може поглибитись, або відбутись процес оздоровлення підприємства – вихід із кризового стану.

Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [5].

Ефективність антикризового управління значним чином визначається дотриманням притаманних йому функцій та принципів.

У системі антикризового управління в літературі виділяють такі функції [5; 6; 15]:

- планування – процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;

- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

- контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Результативність роботи в процесі антикризового управління забезпечується дотриманням принципів антикризового фінансового управління, основними з яких є [16]:

- принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування;

- терміновості та адекватності реагування;

- комплексності рішень;

- альтернативності дій та адаптивності управління;

- пріоритетності використання внутрішніх ресурсів;

- оптимізації зовнішньої санації;

- принцип ефективності.

Виділяють такі цілі антикризового управління [17]:

- організаційні – цілі, які передбачають

удосконалення системи та організаційної структури підприємства, зміну менеджменту підприємства та/чи організаційно-правової форми;

- виробничі – цілі, які, передбачають розширення асортименту, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;

- фінансові – цілі, які передбачають забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;

- кадрові – цілі, які, передбачають формування сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;

- збутові – цілі, які передбачають формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація трансакційних витрат укладання торговельних трансакцій;

- маркетингові – цілі, які спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;

- інноваційні – цілі, які передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове.

Попереджувальне антикризове управління – це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи.

Кризове управління – це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства.

Післякризове управління – це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

За наявністю ознак кризи антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне.

Активне антикризове управління – це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових.

Пасивне антикризове управління – управління процесів на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

Отже, антикризове управління – це управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Таким чином, систематизація існуючих підходів до визначення сутності антикризового управління дозволила визначити антикризове управління як управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.

Систематизовано чинники, які спричиняють кризові явища на промислових підприємствах. Узагальнено основні складові системи антикризового управління: функції, принципи, види антикризового управління.

## **Література**

1. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278-281. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf).
2. Гой В. В., Васильев О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf)
3. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

4. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
5. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
6. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
7. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
8. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.
9. Бланк І. А. *Фінансовий менеджмент*: учебный курс. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
10. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Наука і студія*. 2019. №6 (195). С. 47-51.
11. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf).
12. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.
13. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
14. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217–226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.
16. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. С. 107-114.
17. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.

### References

1. Ladunka, I. S., Andryushyna, O. I. (2017) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. *Economy and society*, no. 8, pp. 278-281. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf).
2. Goy, V. V., Vasiliev, O. V. (2018) Antykryzove upravlinnia korporatyvnymy pidpriemstvamy: teoretychni aspekty [Anti-crisis management of corporate enterprises: theoretical aspects]. *Efficient economy*, no. 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf)
3. Dokunina K. I. (2018) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, Issue 36 (1), pp. 113-116.
4. Onisiforova V. Yu., Sidelnikova V. K. (2020) Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise]. *Problems and prospects of enterprise development*, no. 2 (25), pp. 137-145.
5. Yepifanova I. Yu., Oranska N. O. (2016) Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva [The essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Economy and society*, issue 2, pp. 265-269.
6. Akhnovska I. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyshecha [Anti-crisis management of an enterprise in the conditions of an unstable economic environment]. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
7. Didenko E. O., Fesyun A. S. (2018) Teoretyko-metodychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 90-96.
8. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. (2017) Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, vol. 43(6), pp. 1661-1692.
9. Blank I. A. (2004) Fynansovyi menedzhment: uchebnyi kurs [Financial management: course]. Kyiv: Elha; Nika Center.
10. Skirka N.Ya., Paslavska V.V. (2019) Antykryzove upravlinnia v Ukraini v suchasnykh umovakh [Anti-crisis management in Ukraine in modern conditions]. *Наука і студія*, no. 6 (195), pp. 47-51.

11. Nevmerzhitska S. M., Martsenyuk S. O. (2018) Prychyny vynyknennia ta shliakhy podolannia finansovoi kryzy na pidpriemstvi [Causes of the occurrence and ways of overcoming the financial crisis at the enterprise]. *Efficient economy*, no. 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf).
  12. Cherep A. V., Pavlenko A. I. (2018) Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv mashynobuduvannia Zaporizkoi oblasti [Formation of the anti-crisis management strategy of machine-building enterprises of the Zaporizhzhia region]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 1 (65), pp. 161-173.
  13. Balash L. Ya., Binert O. V., Lysyuk O. V. (2019) Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Peculiarities of anti-crisis management of enterprises]. *Pryazovsky Economic Bulletin*, issue 3, pp. 136-140.
  14. Shatailo O. A. (2019) Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia [Content characteristics of the anti-crisis management system]. *Business Inform.* no. 5, pp. 217–226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
  15. Dzhedzhula V.V., Yepifanova I.Yu., Oranska N.O. (2017) Otsiniuvannia efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva za umov innovatsiinoho rozvytku [Evaluation of the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise under the conditions of innovative development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 10-14.
  16. Kovalenko O. V., Gal S. V. (2014) Metody antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Methods of anti-crisis management of the enterprise]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, no. 8, pp. 107-114.
  17. Martynets V. V. (2015) Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Peculiarities of anti-crisis management of an industrial enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, issue 11, part 4, pp. 48-51.
- 

#### Abstract

#### ***BOLOTNOV Denis. Features of anti-crisis management of domestic enterprises***

*In modern conditions, the socio-economic situation of Ukraine is characterized by significant variability and unpredictability. The activity of business entities takes place in the absence of timely and accurate information about all the consequences of management decisions and possible further changes in the operating environment. It is important for enterprises to organize an effective crisis management system. The purpose of the article is to systematize approaches to determining the essence and features of anti-crisis management of domestic enterprises.*

*This work systematizes approaches to determining the essence of anti-crisis management of industrial enterprises. Approaches to defining the essence of anti-crisis management are summarized. The systematization of existing approaches to determining the essence of anti-crisis management made it possible to define anti-crisis management as management aimed at avoiding and neutralizing signs of crisis in the economic activity of enterprises, as well as at adapting the management system to changes in the external environment of the enterprise, which will contribute to sustainable development.*

*Factors that cause crisis phenomena at industrial enterprises are systematized in terms of internal and external influence. The main components of the anti-crisis management system are summarized: functions, principles. The main functions of anti-crisis management are planning, organization, motivation, and control. The main goals of anti-crisis management are divided into organizational, production, financial, personnel, sales, marketing, and innovation.*

*It was determined that according to the presence of signs of crisis, the anti-crisis management of the enterprise is divided into active and passive; depending on the specifics of the development and state of the enterprise, anti-crisis management is divided into preventive, crisis and post-crisis management.*

**Keywords:** *crisis, financial crisis, anti-crisis management, management*

---

Стаття надійшла до редакції 02.06.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.

Bolotnov D. (2022) Features of anti-crisis management of domestic enterprises. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 171-176.

УДК 338.3

**МАЛЯР Станіслав Анатолійович,**  
аспірант, кафедра фінансів та економіки  
Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-3136-853X  
E-mail: [st.malyar@gmail.com](mailto:st.malyar@gmail.com)

## МОДЕЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ПОШУКУ ОПТИМАЛЬНИХ НАПРЯМІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ

*В роботі розроблено модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень з пошуку оптимальних шляхів модернізації та відновлення житлового фонду.*

*Житловий фронт України потребує відновлення і модернізації. Навіть не пошкоджені в наслідок бойових дій будинки все одно в переважній більшості потребують певних заходів з модернізації, це, в першу чергу, термомодернізація будівель, заміна систем опалення і теплопостачання, модернізація електричних систем і ліфтів, заміна систем водопостачання і каналізації тощо. На всі заходи потрібні дуже значні кошти, яких у мешканців зазвичай не вистачає. Фізичне зношення, пошкодження внаслідок військових дій, моральне старіння житлового фонду вимагають від власників житла обґрунтованих дій щодо вибору шляхів вирішення проблем їхнього житла. Вибір пріоритетної сукупності заходів з відновлення і модернізації житлового фонду потрібно робити комплексно, з врахуванням якісних і кількісних факторів, які можна розділити на три групи – економічні, технічні, експлуатаційні.*

**Ключові слова:** потенціал, енергоаудит, енергозбереження, тепловий насос, рентабельність

JEL classification: G11; L60; M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.177.183>

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В наслідок тривалої експлуатації житловий фонд в Україні потребує модернізації і ремонту, а в окремих випадках і заміни житла громадянам на нове. У довоєнний час певна кількість громадян проживала у зношених, ветхих і аварійних будинках, а після початку агресії цей показник значно зріс, з'явилося багато пошкоджених і зруйнованих будинків у тому числі з тих, які раніше не відносилися до проблемних. Так, за даними Держстату [1] до 1 січня 2021 року загальна кількість квартир в Україні становила більше 17,5 млн одиниць загальною площею 1,014 млрд м<sup>2</sup>. З них ветхими визнані 45,6 тис будинків загальною площею 3,3 млн м<sup>2</sup>, аварійним визнано 17,2 тис одиниць житла або 1,01 млн м<sup>2</sup>. Після

початку збройної агресії ситуація значно погіршилась. Згідно до [2]: «станом на 1 червня 2022 року 3,5 млн українців мають пошкоджене або зруйноване житло. Йдеться про 116 тис. об'єктів загальною площею 14 млн кв.м. З них багатоповерхових будинків — 12,3 тис. (12 млн м<sup>2</sup>), Незначних пошкоджень (до 25%) зазнали 3,8 тис. багатоквартирних та 24,4 тис. індивідуальних будинків. Відновлення шляхом нового будівництва потребують 30 тис. багатоквартирних та 27,3 тис. індивідуальних будинків. Капітального ремонту або реконструкції — 58,5 тис. багатоквартирних та 52,6 тис. індивідуальних будинків». Таким чином станом на червень 2022 року більше 18 млн м<sup>2</sup> житла потребує ремонту, модернізації або заміни і ситуація може ще погіршуватися. Фінансування заходів щодо відновлення і модернізації житлового фонду обмежене. Тому постає задача у визначенні пріоритетної оптимальної

сукупності заходів з ремонту, відновлення і модернізації будівель і інженерних мереж. Для цього потрібно розробити математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень з пошуку оптимальних шляхів модернізації та відновлення житлового фонду.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання присвячені вибору оптимальних інвестиційних рішень розглядалися в низці робіт, зокрема [3-6]. При цьому досить мало уваги в сучасних літературних джерелах присвячено дослідженню факторів впливу на прийняття інвестиційних рішень з оптимізації та відновлення житлового фонду і математичним підходам щодо вибору оптимальної сукупності заходів.

## **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Питання врахування сукупності кількісних якісних факторів впливу на вибір оптимального інвестиційного рішення з пошуку оптимальних шляхів модернізації та відновлення житлового фонду потребують детального дослідження.

## **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є розробка моделі інтелектуальної підтримки прийняття рішень з пошуку оптимальних шляхів модернізації та відновлення житлового фонду.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Кожен житловий будинок в процесі експлуатації потребує періодичного ремонту і модернізації. Але локальні косметичні ремонти не можуть замінити ґрунтовної модернізації чи відновлення. Фізичне зношення, пошкодження внаслідок військових дій, моральне старіння житлового фонду вимагають від власників житла обґрунтованих дій щодо вибору шляхів вирішення проблем їхнього житла. Будь-який будинок повинен спочатку бути оглянутим і продіагностованим фахівцями. Якщо питання

постає лише в термомодернізації і заміні інженерних мереж, то такими фахівцями є енергоаудитори. Фахівці з будівельних конструкцій повинні досліджувати пошкоджені будинки. В загальному випадку процес обстеження відбувається наступним чином (рис. 1). Фахівці обстежуючи будинок визначають, чи відноситься дана будівля в цілому, чи її окремі частини до аварійних, або умовно справних. Якщо об'єкт визнано аварійним, він потребує ремонту або заміни. Умовно справний будинок може мати наступні характеристики свого стану: «відмінний стан», «хороший стан», «задовільний стан», «критичний стан». Критичний стан – це такий стан перед аварійний стан будівлі в цілому чи її частини, який потребує постійного моніторингу, а будівля, стан якої визнаний критичним, потребує ремонту, або заміни окремих частин. На відміну від аварійного стану, критичний стан не вимагає негайного вирішення виявлених проблем.

Для вибору оптимальної сукупності заходів з модернізації і відновлення житлового фонду постає задача з розробки математичної моделі інтелектуальної підтримки прийняття рішень. На нашу думку, оптимальним математичним апаратом для вирішення такої задачі є теорія нечіткої логіки та лінгвістичної змінної [3-7]. Дана теорія дозволяє поєднати в одній математичній моделі кількісні і якісні фактори впливу. В загальному випадку процес обробки інформації в нечіткій математичній моделі має наступний вигляд (рис. 2): у вхідному блоці вхідна інформація фазифікується, тобто перетворюється з чіткої в нечітку.

У блоці обробки інформації на основі баз знань формуються функції належності, нечіткі логічні рівняння, здійснюється основна обробка вхідної інформації.

У вихідному блоці відбувається дифазифікація – процес перетворення нечіткої інформації в чітку. Найбільш поширеними математичними пакетами для роботи з нечіткими математичними моделями є Matlab, Scilab, FisPro та інші. Показник інвестиційної привабливості заходу з оптимізації чи відновлення жилого фонду можна представити наступним чином:

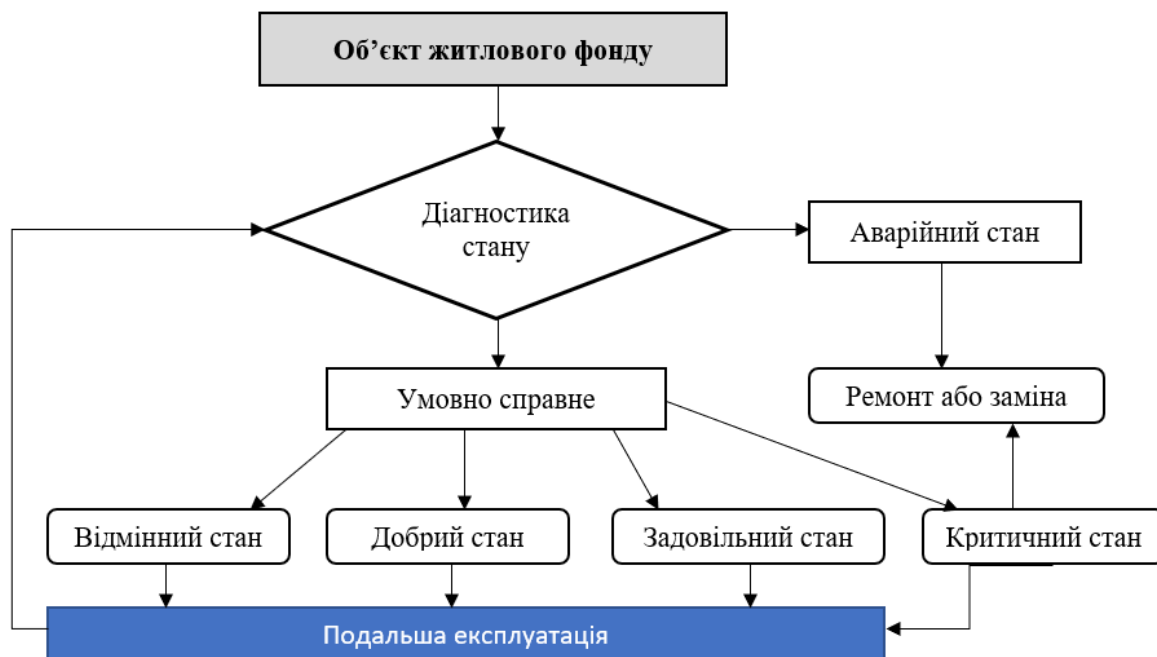


Рис. 1. Алгоритм діагностики стану об'єкту житлового фонду



Рис. 2. Структурна схема нечіткої математичної моделі

$$St = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, z_1, z_2, z_3, z_4) \quad (1)$$

де X – блок економічних факторів впливу,

Y – блок технічних факторів впливу,

Z – блок експлуатаційних факторів впливу.

Дерево логічного висновку ієрархічних зав'язків факторів впливу зображено на рисунку 3. Кореню дерева відповідає шуканий показник інвестиційної привабливості заходу з відновлення та модернізації житлового фонду, а висячим вершинам – фактори впливу.

У таблиці 1 наведено згруповані за характеристиками впливу фактори.

Розглянемо їх більш детально. Економічний блок представляють фактори  $x_1 \dots x_5$ . Фактор  $x_1$  «Чиста приведена вартість заходу NPV за 10 років, млн грн» характеризує чисту приведену вартість заходу за 10 років експлуатації. Враховуючи, що переважну більшість заходів з модернізації і відновлення житлового фонду становлять заходи з термомодернізації будівлі, а також заходи з ремонту, заміни інженерних мереж, а термін ефективної експлуатації теплової ізоляції, інженерного обладнання та мереж становить не менше 10 років, то визначення чистої приведеної вартості заходу за такий період є обґрунтованим.

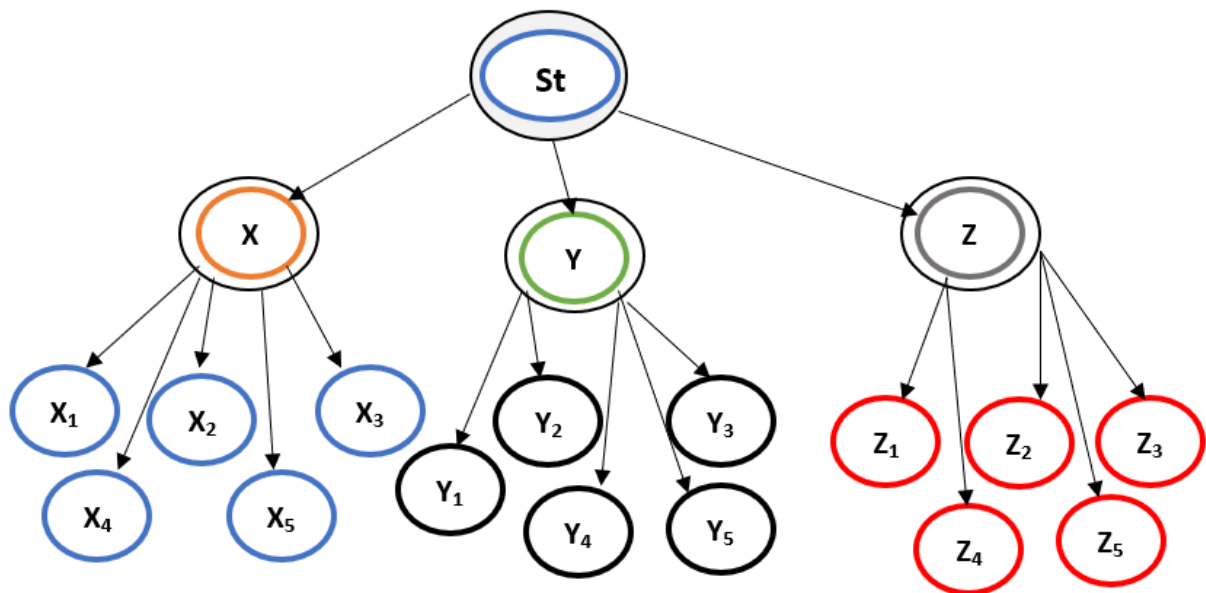


Рис. 3. Дерево логічного висновку ієрархічних зав'язків факторів впливу на показник інвестиційної привабливості заходу з відновлення та модернізації житлового фонду

Простий термін окупності дозволяє просто охарактеризувати для інвестора термін, за який кошти вкладені у даний захід окупляться без врахування зміни вартості грошей у часі. Тому другий економічний фактор  $x_2$  доповнює економічну характеристику заходу чи сукупності заходів. Дуже важливим є визначити вартість інвестиційного капіталу. Цей капітал може складатися з власних і залучених коштів. Залучені кошти, в свою чергу, найчастіше поділяються на кредитні і грантові. Тому фактори економічного блоку «частка залучених кредитних коштів від суми проекту», «частка грантових коштів від суми проекту», «відсоткова ставка кредиту» характеризують в певній мірі вартість інвестиційного капіталу.

Технічний блок факторів представлено наступними факторами:  $y_1$  - «Зниження питомого енергоспоживання будинку на  $\text{kВт}\times\text{год}/\text{м}^2$  в рік» Це основна характеристика енергозберігаючих заходів. Значення зниження питомого енергоспоживання комплексно характеризує енергоефективність будівлі, показник, який вноситься в енергетичний сертифікат будівлі. Важливим якісним показником заходу з модернізації та відновлення жилого фонду є характеристика «якість обладнання і матеріалів», на відміну від першого показника  $y_1$ , який має чіткі методики розрахунку, даний показник  $y_2$  характеризує «якість» - експертну оцінку обладнання і матеріалів. Велике значення має термін, за який буде виконано те чи інше відновлення або модернізація будинку, бо його окремих частин. Термін реалізації проекту визначається розрахунками, в залежності від трудомісткості робіт і норм часу на їх виконання, або експертно. Проекти потрібно порівнювати по технічній складності реалізації. Технічно складний проект потребує висококваліфікованих фахівців для розробки проекту, монтажу та експлуатації, що не завжди можливо реалізувати. Але це не значить, що потрібно відмовлятися від складних проектів у технічному плані. Головна мета при врахуванні цього фактору – надати комплексну оцінку заходу, і дана характеристика там грає не останню роль.

Фактор впливу  $y_5$  «Технічна готовність будинку до реалізації заходу» характеризує «готовність» будинку до впровадження того чи іншого заходу. Підготовчі роботи, або роботи з модернізації будинку для реалізації даного конкретного заходу можуть займати значний час і вимагати багато коштів.

Сукупність експлуатаційних факторів представлена наступними:  $z_1$  – «період життя проекту»;  $z_2$  – «експлуатаційні витрати»;  $z_3$  - «складність експлуатаційного процесу»,  $z_4$  - «вмотивованість мешканців до реалізації даного заходу» - характеризують експлуатаційні характеристики заходу.



Таблиця 1

**Фактори впливу на значення показника інвестиційної привабливості заходу з відновлення та модернізації житлового фонду**

Тип	Фактор		Діапазон варіювання
Економічні	x <sub>1</sub>	Чиста приведена вартість заходу NPV за 10 років, млн грн	незначна [0...0,5]; середня [0.6...3]; значна [3...20];
	x <sub>2</sub>	Простий термін окупності заходу, років	малий [0...3]; середній [3,1...7]; високий [7,1...10]
	x <sub>3</sub>	Частка залучених кредитних коштів від суми проекту, %	незначна [0...25]; середня [26...65]; висока [66...100];
	x <sub>4</sub>	Частка грантових коштів від суми проекту, %	незначна [0...25]; середня [26...65]; висока [66...100];
	x <sub>5</sub>	Відсоткова ставка кредиту, %	низька [0...10]; середня [16...20]; висока [21...30];
Технічні	y <sub>1</sub>	Зниження питомого енергоспоживання будинку на кВт×год/м <sup>2</sup> в рік	низьке [1...19]; середнє [20...40]; високе [41...70]
	y <sub>2</sub>	Якість обладнання та матеріалів, бали	низька [0...3.5]; середня [3.6...7.5]; висока [7.5...10];
	y <sub>3</sub>	Термін реалізації проекту, місяці	низький [0...1]; середній [2...6]; високий [6...24];
	y <sub>4</sub>	Технічна складність модернізації, балів	значна [0...3.5]; середня [3.6...6.5]; незначна [6.6...10];
	y <sub>5</sub>	Технічна готовність будинку до реалізації заходу, балів	недостатня [0...3.5]; середня [3.6...6.5]; висока [6.6...10];
Експлуатаційні	z <sub>1</sub>	Період життя проекту, років	короткотерміновий [0...5]; середньо терміновий [6...10]; довготерміновий [11...30]
	z <sub>2</sub>	Експлуатаційні витрати в рік, млн грн	незначні [0...0.3]; середні [0.4...0.8]; значні [0.9...1.0]
	z <sub>3</sub>	Складність експлуатаційного процесу, балів	значна [0...3.5]; середня [3.6...6.5]; незначна [6.6...10];
	z <sub>4</sub>	Вмотивованість мешканців до реалізації даного заходу, балів	низька [0...3.5]; середня [3.6...6.5]; відмінна [6.6...10];

Нечітка математична модель представлена сукупністю нечітких логічних рівнянь, які формуються на основі інформації отриманої з баз знань. Базы знань наповнюються експертною, аналітичною і експериментальною інформацією. Фрагмент математичної моделі представлено нижче:

$$\begin{aligned} & \mu^H(x_1) \wedge \mu^B(x_2) \wedge \mu^B(x_3) \wedge \mu^H(x_4) \wedge \\ & \mu^B(x_5) \wedge \mu^H(y_1) \wedge \mu^H(y_2) \wedge \mu^H(y_3) \wedge \mu^3(y_4) \wedge \\ & \mu^H(y_5) \wedge \mu^K(z_1) \wedge \mu^3(z_2) \wedge \mu^3(z_3) \wedge \mu^H(z_4) \vee \\ & \mu^H(x_1) \wedge \mu^B(x_2) \wedge \mu^C(x_3) \wedge \mu^H(x_4) \wedge \\ & \mu^B(x_5) \wedge \mu^H(y_1) \wedge \mu^C(y_2) \wedge \mu^H(y_3) \wedge \mu^3(y_4) \wedge \\ & \mu^H(y_5) \wedge \mu^K(z_1) \wedge \mu^3(z_2) \wedge \mu^3(z_3) \wedge \mu^C(z_4) \vee \\ & \mu^H(x_1) \wedge \mu^B(x_2) \wedge \mu^B(x_3) \wedge \mu^H(x_4) \wedge \\ & \mu^B(x_5) \wedge \mu^H(y_1) \wedge \mu^H(y_2) \wedge \mu^H(y_3) \wedge \mu^3(y_4) \wedge \\ & \mu^H(y_5) \wedge \mu^K(z_1) \wedge \mu^3(z_2) \wedge \mu^3(z_3) \wedge \mu^H(z_4) \vee \\ & \mu^H(x_1) \wedge \mu^B(x_2) \wedge \mu^C(x_3) \wedge \mu^H(x_4) \wedge \\ & \mu^C(x_5) \wedge \mu^H(y_1) \wedge \mu^C(y_2) \wedge \mu^H(y_3) \wedge \mu^3(y_4) \wedge \\ & \mu^H(y_5) \wedge \mu^K(z_1) \wedge \mu^3(z_2) \wedge \mu^C(z_3) \wedge \mu^C(z_4) = \\ & = \mu^H(St); \end{aligned} \quad (2)$$

Реалізація даної моделі в математичному пакеті Matlab дозволяє практично отримати результати - значення показника інвестиційної привабливості заходу з відновлення та модернізації житлового фонду. За значеннями даного показника можна проранжувати запропоновані заходи в порядку їх комплексної інвестиційної привабливості і обрати лише той захід, або сукупність заходів, які мають найвищі значення показника і їх сумарна потреба в інвестиціях не перевищує наявного фінансового ресурсу.

**6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Житловий фронт України потребує відновлення і модернізації. Навіть не пошкоджені в наслідок бойових дій будинки все одно в переважній більшості потребують

певних заходів з модернізації, це, в першу чергу, термомодернізація будівель, заміна систем опалення і теплопостачання, модернізація електричних систем і ліфтів, заміна систем водопостачання і каналізації тощо. На всі заходи потрібні дуже значні кошти, яких у мешканців зазвичай не

вистачає. Вибір пріоритетної сукупності заходів з відновлення і модернізації житлового фонду потрібно робити комплексно, з врахуванням якісних і кількісних факторів, які можна розділити на три групи – економічні, технічні, експлуатаційні.

### Література

1. Офіційний сайт Держстату України. Електронний ресурс. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
2. Сайт Мультимедійної планформи іннововлення України «Укрінформ». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3507870-zagarbniki-zrujnuvali-abo-poskodili-v-ukraini-116-tisac-zitlovih-budinkiv.html>
3. Заде Л. *Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений*. М. : Мир, 1976. 167 с.
4. Ротштейн О. П., Ларюшкін Є. П., Мітюшкін Ю.І. *Soft Computing в біотехнології: багатофакторний аналіз і діагностика* : моногр. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 144 с.
5. Дзеджула В. В. *Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління*. Вінниця: ВНТУ. 2014. 347 с.
6. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. Modelling of potential level of industrial enterprises. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2021. Volume 17. pp. 556-565.
7. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. Financial support of industrial enterprise's innovative directions of energy saving : Monograph. Vinnytsia: VNTU, 2022. 138 p.

### References

1. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/>
2. Ukrinform website of the Multimedia News Broadcasting Plan of Ukraine. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3507870-zagarbniki-zrujnuvali-abo-poskodili-v-ukraini-116-tisac-zitlovih-budinkiv.html>
3. Zade L. (1976) *Poniatye linyvystycheskoi peremennoi y ee prymerenye k pryniatyiu pryblzhennikh reshenyi* [The concept of a linguistic variable and its application to the adoption of approximate decisions]. М.: Myr.
4. Rotshtein O.P., Laryushkin E.P., Mityushkin Y.I. (2008) *Soft Computing v biotekhnologii: bahatofaktorni analiz i diahnozyka : monohr.* [Soft Computing in Biotechnology: Multivariate Analysis and Diagnostics : monogr]. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia..
5. Dzhedzhula V. V. (2014) *Enerhozberezhennia promyslovykh pidpriemstv: metodolohiia formuvannia, mekhanizm upravlinnia* [Energy conservation of industrial enterprises: formation methodology, management mechanism] Vinnytsia: VNTU.
6. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. (2021) Modelling of potential level of industrial enterprises. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, Volume 17, pp. 556-565.
7. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. (2022) Financial support of industrial enterprise's innovative directions of energy saving : Monograph. Vinnytsia: VNTU.

### Abstract

#### **MALIAR Stanislav. Model of intellectual decision support for assessment of the housing fund**

*The question of taking into account the totality of quantitative and qualitative factors influencing the choice of the optimal investment solution for the search for optimal ways of modernization and restoration of the housing stock requires detailed research.*

*The work developed a model of intellectual decision-making support for finding optimal ways to modernize and restore the housing fund.*

*The housing market of Ukraine needs restoration and modernization. Even the houses that were not damaged as a result of hostilities, the overwhelming majority still need certain modernization measures, this is, first of all, thermal modernization of buildings, replacement of heating and heat supply systems, modernization of electrical systems and elevators, replacement of water supply and sewage systems, etc. All activities require very significant funds, which residents usually do not have. Physical wear and tear, damage as a result of military operations, moral aging of the housing stock require reasonable actions from the owners of housing in choosing ways to solve the problems of their housing. The selection of a priority set of measures for the restoration and modernization of the housing stock must be done comprehensively, taking into account*

*qualitative and quantitative factors, which can be divided into three groups - economic, technical, and operational.*

*Factors influencing the value of the indicator of investment attractiveness of the measure for the restoration and modernization of the housing stock are determined. According to the values of the proposed indicator, it is possible to rank the proposed measures in the order of their comprehensive investment attractiveness and choose only that measure or set of measures that have the highest values of the indicator and their total need for investment does not exceed the available financial resources.*

**Keywords:** *potential, energy audit, energy saving, heat pump, profitability*

---

**Стаття надійшла до редакції 07.06.2022 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Маляр С. А. Модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень з пошуку оптимальних напрямів модернізації та відновлення житлового фонду. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 177-183.

Maliar S. (2022) Model of intellectual decision support for assessment of the housing fund. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 177-183.

УДК 352.072.2

**ГЛАЗОВ Олександр Миколайович**

аспірант

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6205-3165>

e-mail: alexandrhlazov@gmail.com

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ: ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР**

*У дослідженні розкрито актуальність розвитку співпраці між територіальними громадами. Метою дослідження є узагальнення нормативно-правового забезпечення розвитку співпраці територіальних громад в Україні та за межами країни. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення співробітництва територіальних громад, систему якого формують міжнародні документи, державні нормативно-правові акти, регіональні нормативно-правові акти, локальні документи. Проаналізовано положення Європейської хартії місцевого самоврядування в частині права органів місцевого самоврядування на свободу асоціації. З огляду на євроінтеграційний пріоритет України, розкрито положення Угоди про асоціацію з ЄС в частині можливостей міжрегіонального і транскордонного співробітництва, а також Програми Східного Партнерства. Звернено увагу на необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання співробітництва на регіональному і локальному рівнях, адже загальнодержавний правовий вимір наразі формує сприятливі передумови для міжтериторіальних взаємодій.*

**Ключові слова:** державне управління; децентралізація; територіальні громади; місцеве самоврядування; нормативно-правове забезпечення.

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.184.190>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Розгляд територіальної громади як суб'єкта співробітництва визначає інтеграційний напрямок її діяльності. З використанням інструментів місцевого самоврядування, територіальна громада може активно долучатись до процесів співробітництва на різних інституційно-просторових рівнях.

Співробітництво територіальних громад з огляду на свою соціальну природу, мету, суб'єктно-об'єктний склад, способи і засоби, механізми реалізації з позиції права є предметом муніципального регулювання на чотирьох основних рівнях – конституційному, законодавчому, регіональному, локальному, в тому числі, статутному. Посилення функціональності громад у процесах співробітництва є глобальним трендом демократизації суспільства і децентралізації

влади. Для забезпечення регульованості таких тенденцій спочатку на рівні держав, а згодом і на глобальному рівні було затверджено низку нормативно-правових документів. Такі документи в основній своїй частині регламентують: необхідність та переваги співробітництва територіальних громад; цільові аспекти співробітництва територіальних громад – мету, завдання, цілі, напрямки, сфери, принципи; організаційні форми співробітництва територіальних громад, рівні їх інтеграції; ресурсне забезпечення співробітництва територіальних громад – бюджетно-фінансове, майнове, кадрово-професійне, інформаційне та ін.; узгодження можливостей співробітництва територіальних громад на рівні регіонів, держав та інтеграційних утворень; документальний супровід співробітництва територіальних громад (укладення договорів та угод, статутів, інших нормативів).

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-концептуальні, а також методико-прикладні аспекти функціонування та співробітництва територіальних громад, їх ролі та внеску в забезпечення місцевого розвитку аналізуються Р. Лупаком та А. Дідич [5,с.248-252], К. Поповою [8,с.290-297], С. Ліпсетом [10,с.1-22], Т. Васильцівим, І. Білецькою та О. Мульською [11,с.276-287].

Інституційно-економічні та політико-правові аспекти становлення і розвитку, співпраці територіальних громад між собою, зокрема в Україні, представлені в працях С. Граб [2,с.25-30], Ю. Кириченко [4,с.451-457], В. Наконечного [6,с.283-289] та інших науковців.

Методичні й прикладні основи дослідження інституту територіальних громад достатньо комплексно висвітлені у публікаціях О. Бобровської [1], І. Дегтярьової [3,с.141-148], В. Небрата [7,с.34-49], К. Тищенко [9] та інших вітчизняних і зарубіжних дослідників.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Таким чином, на сьогодні, теоретико-методичний базис дослідження співпраці територіальних громад розвинений в достатній мірі. Однак, умови сьогодення потребують його подальшого уточнення, особливо з врахуванням глобального рівня.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення нормативно-правового забезпечення розвитку співпраці територіальних громад в Україні та за межами країни.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Україна є державою з частково деформованим сприйняттям функціональності територіальних громад: з однієї сторони, країні властиві давні традиції місцевого самоврядування, з іншої сторони, – надмірна централізація влади у радянський період та період незалежності внаслідок

частої зміни влади. Це обумовлює потребу чіткого регламентування різних аспектів місцевого самоврядування.

Розуміння нормативно-правового забезпечення співробітництва територіальних громад в Україні необхідне для: утвердження традицій місцевого самоврядування в Україні на засадах вільного господарництва, відходу від патерналізму та посилення владної відповідальності на місцях; поглиблення інтеграційних процесів на загальнодержавному, регіональному і територіальному рівнях шляхом ратифікації міжнародних нормативів у сфері місцевого самоврядування і розвитку територіальних громад, у тому числі в частині їх співробітництва; вдосконалення національного законодавства в сфері регулювання співробітництва територіальних громад з огляду на дієвість чинних нормативів, неприпустимість їх декларативності; вдосконалення національного законодавства в сфері регулювання співробітництва територіальних громад з урахуванням стандартів розвинутих країн, зокрема Європейського Союзу (ЄС).

Оскільки Україна позиціонує себе як демократична держава, яка активно впроваджує реформу децентралізації, більшої вагомості набувають *норми міжнародного права* місцевого самоврядування й розвитку територіальних громад, у тому числі в частині їх співробітництва.

Після набуття незалежності Україна підписала та частково ратифікувала деякі міжнародні угоди та акти, що безпосередньо стосуються питань організації та функціонування місцевого самоврядування, зокрема Європейську хартію місцевого самоврядування (1985 р.), Європейську хартію міст і декларацію прав міст (1992 р.), Міжнародну хартію про охорону історичних міст (1987 р.) та ін.

Одним з головних нормативів міжнародного права у контексті досліджуваної тематики є ратифікована Україною Європейська хартія місцевого самоврядування. Хартію слід розуміти не як документ, що має на меті обмеження та коригування курсу розвитку місцевого самоврядування будь-якої країни, а як розроблену та продуману систему принципів, основ та рекомендацій, що сприятимуть

проведенню планів держави щодо реалізації права на своє власне, ефективне, таке, що відповідає національним традиціям, самоврядування.

Таким чином, Європейська хартія місцевого самоврядування вже понад три десятиліття визначає право громад на співпрацю як на внутрішньому (міжмуніципальному), так і на міжнародному рівнях. Україна ратифікувала даний норматив 1997 року одночасно з прийняттям Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», заклавши основи розвитку територіальних громад на засадах децентралізації влади. Хартія, відповідно до статті 12 Закону «Про міжнародні договори України», підлягає неухильному дотриманню Україною, оскільки цього вимагають норми міжнародного права; це означає, що Хартія становить невід'ємну частину національного законодавства та у випадку розбіжності із національним законодавством України застосовуються норми міжнародного договору.

Вагому нішу актуальних для України норм міжнародного права на предмет місцевого самоврядування обіймають документи, чинні на території ЄС. Мова йде не лише про Європейську хартію місцевого самоврядування 1985 р., але й Європейську рамкову конвенцію про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями 1980 р., Хартію Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи 1994 р., Соціальну Хартію міст-членів союзу Балтійських міст 2001 р., Хартію «Міста Європи на шляху до стійкого розвитку (Ольборгська Хартія) 1994 р., Європейську хартію регіонального/просторового планування 1983 р. (Торремолінська хартія), Хартію про участь молоді в муніципальному та регіональному житті 1994 р.

Наведений перелік документів підтверджує давні європейські традиції місцевого самоврядування, що формує значний досвід реалізації різних напрямків діяльності громад у країнах ЄС, в тому числі інтеграційного та співробітництва. Однією з цілей політики згуртування ЄС на 2021-2027 роки визначено таку: «Європа, яка наближена до громадян, через підтримку стратегії розвитку на місцях та сталий розвиток міст у всьому ЄС». Таким чином, країни ЄС

продовжують традиції розвитку місцевого самоврядування з акцентом на розвиток міст як метрополійних центрів з широкими управлінськими (зокрема бюджетоутворюючими) повноваженнями. В європейських громадах активно реалізуються різні форми горизонтальної взаємодії органів місцевого самоврядування – «Intermunicipal cooperation» (міжмуніципальне співробітництво), а також «Inter-Municipal Collaboration» як міжмуніципальної консолідації, що полягає в об'єднанні адміністративних ресурсів сусідніх громад з метою економії видатків, створення єдиних виконавчих структур громад у процесі їх укрупнення.

Україна підтверджує свій євроінтеграційний пріоритет після Революції Гідності. Асоціація України з ЄС створює нові можливості співробітництва на рівні територіальних громад. По-перше, впровадження європейських цінностей місцевого самоврядування укорінює підхід децентралізації в державному управлінні як найбільш ефективний. По-друге, територіальні громади України отримують змогу приймати участь у різних програмах ЄС та активізувати співробітництво з європейськими інститутами, не порушуючи при цьому норм чинного законодавства України.

В *Угоді про асоціацію між Україною і ЄС* у главі 27 «Транскордонне та регіональне співробітництво» визначено вагомість, територіальні пріоритети, інституційні вектори, сфери співробітництва на рівні територіальних громад з акцентом, в основному, на можливості транскордонного співробітництва (табл. 1). Дані положення у випадку їх реального виконання значно розширюють функціональність громад та змінюють їх ідеологічно-управлінське сприйняття. Навіть ті громади, які не мають статусу прикордонних, отримують широкі можливості міжмуніципального співробітництва у формах визначення міст-побратимів, залучення до виконання міжнародних проєктів. Можливості транскордонного співробітництва стимулюють громади до взаємодій з прикордонними громадами, підвищуючи шанси фінансування з європейських фондів.

**Положення Угоди про асоціацію між Україною і ЄС  
в контексті можливостей співробітництва територіальних громад**

№ з/п	Напрямок	Зміст положення
1	Пріоритет співробітництва – розвиток відсталих територій	Стаття 446. Сторони сприяють взаєморозумінню та двосторонньому співробітництву у сфері регіональної політики щодо методів формування та реалізації регіональних політик, зокрема багаторівневого управління та партнерства, з особливим наголосом на розвитку відсталих територій та на територіальному співробітництву, при цьому створюючи канали зв'язку та активізуючи обмін інформацією між національними, регіональними та місцевими органами влади, соціально-економічними утвореннями та представниками громадянського суспільства
2	Функціональність співробітництва у створенні каналів зв'язку та обміні інформації	
3	Інституційні вектори співробітництва між національними, регіональними та місцевими органами влади, соціально-економічними утвореннями та представниками громадянського суспільства	
4	Підтримка участі місцевих органів влади до транскордонного і регіонального співробітництва	Стаття 447. Сторони підтримують та посилюють залучення місцевих та регіональних органів влади до транскордонного та регіонального співробітництва та відповідних управлінських структур з метою посилення співробітництва шляхом створення сприятливої законодавчої бази, підтримки та нарощування потенціалу розвитку, а також забезпечення зміцнення економічних зв'язків та ділового партнерства.
5	Формування інституційної та законодавчої основи співробітництва за участі місцевих органів влади	
6	Пріоритетні сфери співробітництва – транспорт, енергетика, комунікаційні мережі, культура, освіта, туризм, охорона здоров'я та ін.	Стаття 448. Сторони зміцнюють та заохочують розвиток таких складових транскордонного та регіонального співробітництва, як, <i>inter alia</i> , транспорт, енергетика, комунікаційні мережі, культура, освіта, туризм, охорона здоров'я та інших сфер, охоплених цією Угодою, які містять елементи транскордонного та регіонального співробітництва. Сторони, зокрема, сприяють розвитку транскордонного співробітництва щодо модернізації, забезпечення обладнанням та координації роботи служб надання допомоги за умов надзвичайних ситуацій.

Джерело: сформовано автором

Окрім дії Угоди про асоціацію між Україною і ЄС, вагомим нормативом є Програма «Східного партнерства», у тому числі в частині підтримки співробітництва територіальних громад.

Східне Партнерство – це програма зовнішньої політики ЄС, яка охоплює 28 країн-членів ЄС та 6 східноєвропейських країн – Україну, Молдову, Грузію, Азербайджан, Білорусь та Вірменію; ініціатива формально започаткована на Празькому установчому саміті Східного Партнерства 7 травня 2009 р.

Періодично в рамках реалізації програми на рівні Європейської Комісії затверджуються її пріоритети. Поточні пріоритети на період 2017-2020 років визначають сфери активізації співробітництва між територіальними громадами (табл. 2). Ключовою, на наш погляд, для співробітництва територіальних громад в Україні з інститутами ЄС, є нова ініціатива «Мери за економічне зростання» (M4EG), що

станом на 2020 рік спрямована на мобілізацію щонайменше 30 представників місцевої влади країн-учасників програми, які візьмуть на себе зобов'язання розробити передові місцеві стратегії, ціллю яких є зростання ВВП на душу населення та створення нових можливостей для працевлаштування. Таким способом керівництво ЄС пропагує активну позицію територіальних громад, первинно – міських, у реалізації цілей, спрямованих не на задоволення соціально-витратних потреб (розбудову соціальної інфраструктури і соціальний захист населення), а на створення передумов для економічного розвитку, наслідком чого буде покращення добробуту населення.

У рамках Східного Партнерства діє низка програм, спрямованих саме на територіальні громади, переважно міського типу, а також підтримку підприємницького середовища:

- Урбаністичні стратегії в історичних містах, керовані громадянами (COMUS);

- Угода мерів – Демонстраційні проекти (CoM-DeP) – програма ЄС, створена на рівні Єврокомісії;

- Мери за економічне зростання (M4EG initiative) – ініціатива спрямована на підтримку співпраці місцевої влади, бізнесу і громадянського суспільства;

- EU4Business – ініціатива Європейської комісії, яка об’єднує фінансовані програми ЄС, спрямовані на підтримку розвитку малих суб’єктів бізнесу, покращення умов для підприємницької діяльності в регіоні;

- EU4Youth – програма, націлена на залучення активної молоді до життя

суспільства, розширення можливостей їх працевлаштування та сприяння розвитку їх лідерських і підприємницьких здібностей.

Наведені приклади розкривають діапазон співробітництва територіальних громад за міжнародним вектором, що підтверджують положення європейських програм і стратегій. В умовах обмеженого досвіду кадрів місцевого самоврядування участі в таких проектах, посилюється роль органів державної і регіональної влади у формуванні комунікаційних платформ за визначеними напрямками.

Таблиця 2

**Можливості співробітництва територіальних громад з європейськими інститутами в рамках реалізації Програми Східного Партнерства: пріоритети на 2017-2020 роки**

№ з/п	Пріоритетна сфера	Пріоритетні напрями підтримки ЄС	Можливості для територіальних громад
1	Економічний розвиток та ринкові можливості	Інновації та розвиток малого і середнього бізнесу (EU4Business – Євросоюз для бізнесу)	Реалізація проектів інноваційного характеру
		Створення нових можливостей для працевлаштування на місцевому та регіональному рівнях (M4EG – Мери за економічне зростання)	Переорієнтація стратегії громади на цілі розвитку
		Створення місцевих центрів розробки проектів	Формування креативних осередків територіального розвитку
2	Зміцнення інституцій та належне врядування	Громадський контроль у боротьбі з корупцією	Стимулювання активності громади
		Інтеграція національних, транскордонних та регіональних політик щодо попередження катастроф (сфера безпеки)	Реалізація безпекових проектів у сфері цивільного захисту (стихійні лиха, техногенні катастрофи)
		Створення професійних, деполітизованих, підзвітних та етичних органів державного управління, які забезпечують для громадян та бізнесу державні послуги високого рівня (OECP/SIGMA)	Професійний розвиток кадрів органів місцевого самоврядування
3	Енергетична ефективність, навколишнє середовище та зміни клімату	Застосуванням інвестиційного інструменту сусідства в розбудові об’єктів соціальної інфраструктури (зокрема доріг)	Реалізація проектів розбудови соціальної інфраструктури
		Удосконалення енергетичної ефективності та використання відновлювальної енергії (SECAP – плани дій щодо сталості енергетики та клімату за допомогою програми Конгресу мерів)	Реалізація проектів в сфері енергоефективності, впровадження технологій альтернативної енергетики
4	Мобільність та контакти між людьми	Створення кращих зв’язків між ініціативами і результатами у сфері досліджень та інновацій	Активізація міжнародної співпраці креативного середовища громади
		Підтримка підприємництва, освіти та соціального підприємництва	Реалізація бізнес- і громадських ідей

Джерело: авторська розробка

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Систему нормативно-правового забезпечення співробітництва територіальних

громад формують міжнародні документи (ратифіковані, рекомендаційні), державні нормативно-правові акти (конституція, профільне законодавство, міжнародні договори), регіональні нормативно-правові акти (договори регіонального розвитку, міжрегіонального співробітництва, стратегії,



програми), локальні документи (статути, договори, стратегії, програми, рішення). В цілях розвитку співробітництва територіальних громад України слід використати низку норм міжнародного права, зокрема Європейської хартії місцевого самоврядування в частині права органів місцевого самоврядування на свободу асоціації, а також положення Угоди про асоціацію з ЄС в частині можливостей міжрегіонального співробітництва, а також Програми Східного Партнерства.

Стосовно внутрішнього нормативно-правового забезпечення розвитку співпраці територіальних громад, то законодавство, яке обґрунтовує розвиток місцевого самоврядування в Україні, почало активно формуватися з 1996-1997 років, актуальні нормативи в контексті реалізації реформи децентралізації були прийняті лише у 2014-

2015 роках. На основі розкриття основних положень Закону України «Про співробітництво територіальних громад» та процедурних аспектів укладення договорів про співробітництво територіальних громад, ведення їх реєстру, встановлено, що існує необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання співробітництва на регіональному і локальному рівнях, адже загальнодержавний правовий вимір наразі формує сприятливі передумови для міжтериторіальних взаємодій. Перед територіальними громадами та їх органами місцевого самоврядування стоїть завданням використати ці можливості, активно включаючись у процеси децентралізації.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються формування управлінських характеристик розвитку територіальних громад.

### Література

1. Бобровська О. Ю. Ресурсна теорія в проекції на розвиток територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1(19). URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01\(19\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01(19)/14.pdf).
2. Граб С. Політико-правові погляди В. Липинського та М. Драгоманова про місцеве самоврядування в Україні. *Місцева влада й самоврядування в Україні та державах світу: історія та сучасність (аспекти права)*. 2017. Вип. 6. С. 25–30.
3. Дегтярьова І. Теорії регіонального розвитку та їх еволюція як основа сучасного регіонального управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 141–148.
4. Кириченко Ю. М. Територіальна громада як базовий елемент системи місцевого самоврядування України: теоретичне визначення. *Форум права*. 2012. № 4. С. 451–457.
5. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
6. Наконечний В. В. Основні світові моделі місцевого самоврядування: порівняльний аналіз. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 283–289.
7. Небрат В. В. Теоретичні основи дослідження інституційної трансформації економіки. *Економічна теорія*. 2017. № 2. С. 34–49.
8. Попова К. Г. Теоретизація основ місцевого самоврядування в аспекті сучасних управлінських реформ. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 290–297.
9. Тищенко К. М. Поняття та основні теорії походження місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_21).
10. Lipset S. M. The Social Conditions of Democracy Revisited. *American Sociological Review*. 1994. № 59. P. 1–22.
11. Vasylytsiv T., Biletska I., Mulska O. Organizational and financial instruments of decentralization and development of united territorial communities in Ukraine: Poland's experience. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 2. P. 276-287.

### References

1. Bobrovska, O.Y. (2019). Resource theory in the projection on the development of territorial communities. *Public administration: theory and practice*. Vol. 1 (19). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01\(19\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01(19)/14.pdf).
2. Grab, S. (2017). Political and legal views of V. Lypynsky and M. Drahomanov on local self-government in Ukraine. *Local government and self-government in Ukraine and the world: history and modernity (aspects of law)*. Vщд. 6. pp. 25–30.

3. Degtyareva, I. (2010). Theories of regional development and their evolution as a basis of modern regional management. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. no. 4. pp. 141–148.
4. Kyrychenko, Yu. M. (2012). Territorial community as a basic element of the system of local self-government of Ukraine: theoretical definition. *Law Forum*. no. 4. pp. 451–457.
5. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
6. Nakonechny, V.V. (2014). Basic world models of local self-government: comparative analysis. *Theory and practice of public administration*. Vol. 1. pp. 283–289.
7. Nebrat, V.V. (2017). Theoretical bases of research of institutional transformation of economy. *Economic theory*. no. 2. pp. 34–49.
8. Popova, K.G. (2016). Theorizing of the foundations of local self-government in the aspect of modern administrative reforms. *Efficiency of public administration*. Vol. 4. pp. 290–297.
9. Tishchenko, K.M. (2009). Concepts and basic theories of the origin of local self-government. *State building*. no. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_21).
10. Lipset, S.M. (1994). The Social Conditions of Democracy Revisited. *American Sociological Review*. no. 59. pp. 1–22.
11. Vasylytsiv, T., Biletska, I., Mul'ska, O. (2021). Organizational and financial instruments of decentralization and development of united territorial communities in Ukraine: Poland's experience. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 43. no. 2. pp. 276-287.

### Abstract

#### **HLAZOV Oleksandr Regulatory and legal enforcement of cooperation between territorial communities of ukraine: the global dimension**

*The study reveals the relevance of the development of cooperation between territorial communities. The purpose of the study The purpose of the study is to generalize the legal framework for the development of cooperation of territorial communities in Ukraine and abroad.*

*The normative-legal provision of cooperation of territorial communities, the system of which is formed by international documents (ratified, recommendatory), state normative-legal acts (constitution, profile legislation, international agreements), regional normative-legal acts (agreements of regional development, interregional cooperation, strategies), is analyzed. programs), local documents (statutes, agreements, strategies, programs, decisions).*

*The provisions of the European Charter of Local Self-Government regarding the right of local self-government bodies to freedom of association are analyzed. Given Ukraine's European integration priority, the provisions of the Association Agreement with the EU in terms of opportunities for interregional and cross-border cooperation, as well as the Eastern Partnership Program are revealed.*

*The provisions of the Constitution of Ukraine in the context of administrative principles of development of territorial communities are highlighted. The basic laws that laid the legal foundations for the development of territorial communities in Ukraine in a certain chronology are indicated. Attention is drawn to the need to improve the legal regulation of cooperation at the regional and local levels, as the national legal dimension currently forms favorable conditions for inter-territorial cooperation. Territorial communities and their local governments face the task of using these opportunities, actively participating in decentralization processes.*

*The applied significance of the research results is to identify ways, forms, stages and areas of cooperation of territorial communities in Ukraine.*

*The scientific novelty of the research results lies in the further development of the tools of state policy to ensure local development by improving the mechanisms of cooperation between territorial.*

**Keywords:** *governance; decentralization; territorial communities; local Government; regulatory support..*

**Стаття надійшла до редакції 01.06.2022 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Глазов О. М. Нормативно-правове забезпечення співробітництва територіальних громад України: глобальний вимір. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 184-190.

Hlazov O. (2022) Regulatory and legal enforcement of cooperation between territorial communities of Ukraine: the global dimension. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 184-190.

УДК 338.3

**ГОРАЛЬ Ліліана Тарасівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-6066-5619  
e-mail: liliana.goral@gmail.com

## **МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЦЕСНО-ПРОСТОРОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СИСТЕМИ ГАЗОПОСТАЧАННЯ В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

*Неоголошена війна росії призвела до зміщення світоглядних парадигм і перед Україною постане науково-практична проблема формування та досягнення такого суспільно-економічного рівня, який забезпечить її рівність з провідними світовими державами. В статті окреслено теорії, що характеризують феномен розвитку світової економіки та виділені окремі ознаки готовності переходу до постіндустріального суспільства та основні чинники впливу на трансформаційні процеси постіндустріальної економіки. Підкреслено, що існує потреба в удосконаленні державної політики задля формування ринкових стимулів більш раціонального розподілу капіталу з сфери ресурсокористування до більш технологічних секторів, врахування соціальних та екологічних наслідків. Здійснено аналіз структури первинної енергії України, яка впливає на умови функціонування економіки та паливно-енергетичного комплексу. Енергетичний баланс України відзначається структурними та ціновими диспропорціями, які суттєво погіршують показники енергетичної безпеки країни. Наведено енергоємність ВВП України, динаміка зменшення якої є вкрай низькою. Подано характеристику української міжнародної системи транзиту газу та вказано на необхідність зміни її архітектури. Запропоновано використання ймовірності безаварійної роботи системи газопроводів при зміні їх конфігурації як критерію контролю за витратою енергії в методології процесно-просторового управління потенціалом газових підприємств.*

***Ключові слова:** потенціал, управління, постіндустріальний розвиток, енергоємність, підприємство*

JEL classification: L23, L71, E69

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.191.198>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Переважає більшість країн світу прагне будувати свою економіку на засадах постіндустріального суспільства, прогресивних та світоглядних, що формуватимуть майбутнє наступних століть. Багато вчених стверджують, що ера постіндустріалізму сприятиме взаєморозумінню між народами. Однак неоголошена війна росії в Україні призвела до зміщення світоглядних парадигм і перед Україною постане науково-практична

проблема формування та досягнення такого суспільно-економічного рівня, який забезпечить її рівність з провідними світовими державами. Необхідно зважати, що при всіх позитивних моментах, постіндустріальні суспільства стикаються з такими негативними явищами як деіндустріалізація, неможливість досягнення рівня світових лідерів в інформаційно-технологічного розвитку, завищення рівня конкуренції... Чи буде формуватися постіндустріальна економіка чи базисом відновлення стане індустріальна – це питання стоятиме перед урядом, наукою та усім суспільством одразу після перемоги України,

але нова економічна доктрина України має враховувати як можливості для економічного розвитку, так і нові загрози.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Т. Стоун'єр зазначив, що постіндустріальна економіка являє собою економіку, в якій промисловість за показниками зайнятості і своєї частки в національному продукті поступається першим місцем сфері послуг, а сфера послуг являє собою переважно обробку інформації [1]. Постіндустріальне суспільство характеризується змінами в економіці внаслідок науково-технічної революції, що призводить до зростання прибутків населення, при цьому пріоритет виробництва перейшов із сфери товарів до сфери послуг. Розвиток постіндустріального суспільства та постіндустріальної економіки є об'єктом дослідження багатьох вчених, зокрема Белла Д.[2], Гелбрейта Дж., Голдмана М., які стали основоположниками цього наукового напрямку. Розвинули його Друккер П., Тоффлер Е., Фукс В. та багато інших світових вчених, серед яких і українці: Ареф'єва О., Коваленко О., Прохорова В., Семиноженко В. Микитенко В.В. досліджуючи просторове управління, звернулася до аналізу природно-ресурсних активів України.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Зважаючи на військовий стан та передбачаючи настання кризових періодів в найближчому майбутньому, вважаємо, що багато економічних завдань потребують розгляду та удосконалення, зокрема процесно-просторове управління потенціалом підприємств. Особливої уваги потребують підприємства сфери газопостачання, так як вони зараз перебувають під найбільшим політичним, економічним та техногенним впливом.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в проєктивному обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування методології процесно-просторового управління потенціалом

підприємств системи газопостачання в постіндустріальній економіці.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

А. Таранич в своїй праці [3] класифікував найбільш вагомими теорії, що характеризують феномен розвитку світової економіки, і виділив:

1. Теорії формування постіндустріального суспільства - урядово-політичні угоди, які відображають взаємодію держави та громадянського суспільства та основні риси їх розвитку (соціологічні та економічні теорії стадій розвитку та соціокультурні теорії єдиної цивілізації та зіткнення цивілізацій).

2. Теорії соціального капіталу та якості життя.

3. Теорії міжнародної взаємодії (поділу праці) та торгівлі.

4. Теорії конкуренції (від товарного до міжнародного рівня).

5. Теорії глобалізації світового господарства (гіперглобалізму, скепсису, трансформації) [3].

До війни в Україні проявлялися окремі ознаки готовності переходу до постіндустріального суспільства, які описали І. Л. Сазонець та А. С. Саленко: в сфері державного управління – процес трансформації структур управління як всім господарським комплексом країни, її суспільно-політичним життям, так і конкретно перебудова управління системою високих технологій, пошук нових можливостей для зростання та пошук нових партнерів та ринків збуту; в сфері енергетики – перехід на зелену енергетику; вдосконалення транспортної інфраструктури на рівні світових стандартів. Докорінно змінювався підхід до розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. У країні здійснюються активні заходи в сфері інформаційних технологій. Ці процеси призводять до зміни суспільного характеру праці та соціальної структури суспільства [4].

Зважаючи на визначення постіндустріального суспільства, треба наголосити, що наукові розробки лягають в основу економіки, так як виробничими ресурсами стають знання та інформація. Як

говорить О. Чук: «Це суспільство, в якому більше 60 % працездатного населення зайняте у сфері нематеріального виробництва» [5].

Основними чинниками впливу на трансформаційні процеси постіндустріальної економіки та складовими економічного потенціалу підприємств є ресурси, інновації, інвестиції та інформація, так як сфера послуг являє собою переважно обробку інформації. Ф. Мачлуп зазначав, що інформаційна економіка є економікою, в якій велика частина валового внутрішнього продукту забезпечується діяльністю з виробництва, обробки, зберігання та передачі інформації і знань [6].

Перед Україною стоять три можливі типи постіндустріального розвитку, кожен з яких потребує провесно-просторового управління потенціалом підприємств, що формують ВВП країни, за схемою ресурси – використання – можливості, виявлені у процесі використання інтелектуальних ресурсів – застосування можливостей для генерування вартості:

- 1) поступовий розвиток економіки;
- 2) шокова терапія економіки;
- 3) постіндустріальний стрибок [5].

Більшість стратегій економічного розвитку і зростання заохочували швидке накопичення фізичного, фінансового та людського капіталу, проте за рахунок надмірного виснаження природного капіталу, так як природні ресурси та екосистеми були принесені в жертву. Існує потреба в удосконаленні державної політики, включаючи заходи у сфері ціноутворення та регулювання, з метою формування ринкових стимулів більш раціонального розподілу капіталу з сфери ресурсокористування до більш технологічних секторів, врахування соціальних та екологічних наслідків [7].

Найбільші частки в структурі первинної енергії України традиційно мають вугілля (29 %), природний газ (27 %) та ядерна енергетика (25 %). Україна виробляє близько двох третіх необхідних енергоресурсів самостійно, проте, при цьому, для задоволення внутрішнього попиту вона продовжує імпортувати газ, неочищену нафту та нафтопродукти. В останні роки у структурі виробництва енергії зросла також частка

відновлюваних джерел енергії. Природний газ та нафта продовжують відігравати ключову роль у трансформації та кінцевому споживанні енергії. При цьому, однак, попит на природний газ знизився, так само як і загальна пропозиція (на дві третіх починаючи з 1990 року) [8]: Тому від того, як буде розвиватися світова геополітична та гео економічна ситуація в енергетичній площині, значною мірою залежатимуть умови функціонування економіки та паливно-енергетичного комплексу України. На рис. 1 наведено схему забезпечення економіки та соціальної сфери країни основними видами енергоносіїв і сировинними ресурсами для потреб промисловості.

Енергетичний баланс України відзначається структурними та ціновими диспропорціями, які суттєво погіршують показники енергетичної безпеки країни. Попередні розрахунки показують, що Україна може забезпечити свої потреби власним видобутком нафти на 25-35% та газу на 50-60%.

За даними Міжнародного енергетичного агентства енергоємність ВВП України становить 0,4 кілограми нафтового еквівалента на 1 дол. США з урахуванням паритету купівельної спроможності (рис. 2), що у 2,1 рази перевищує середнє значення енергоємності ВВП розвинутих держав світу; значний рівень енергозалежності України від імпорту вуглеводнів при недостатньому обсязі залучення інвестицій в розвідку й видобуток вуглеводнів та модернізацію нафто- і газотранспортних мереж.

Як бачимо в табл.1, темпи зниження енергоємності ВВП є вкрай низькими, що негативно впливає на енергетичну незалежність держави та понижує рівень конкурентоспроможності її економіки. Найбільш енергоємними галузями в Україні є хімічна, металургійна та машинобудівна. При цьому збільшення вартості природного газу призводить до різкого росту собівартості товарів. Окремо слід виділити житлово-комунальний сектор, в якому впровадження політики енергоощадності здійснюється вкрай повільно.

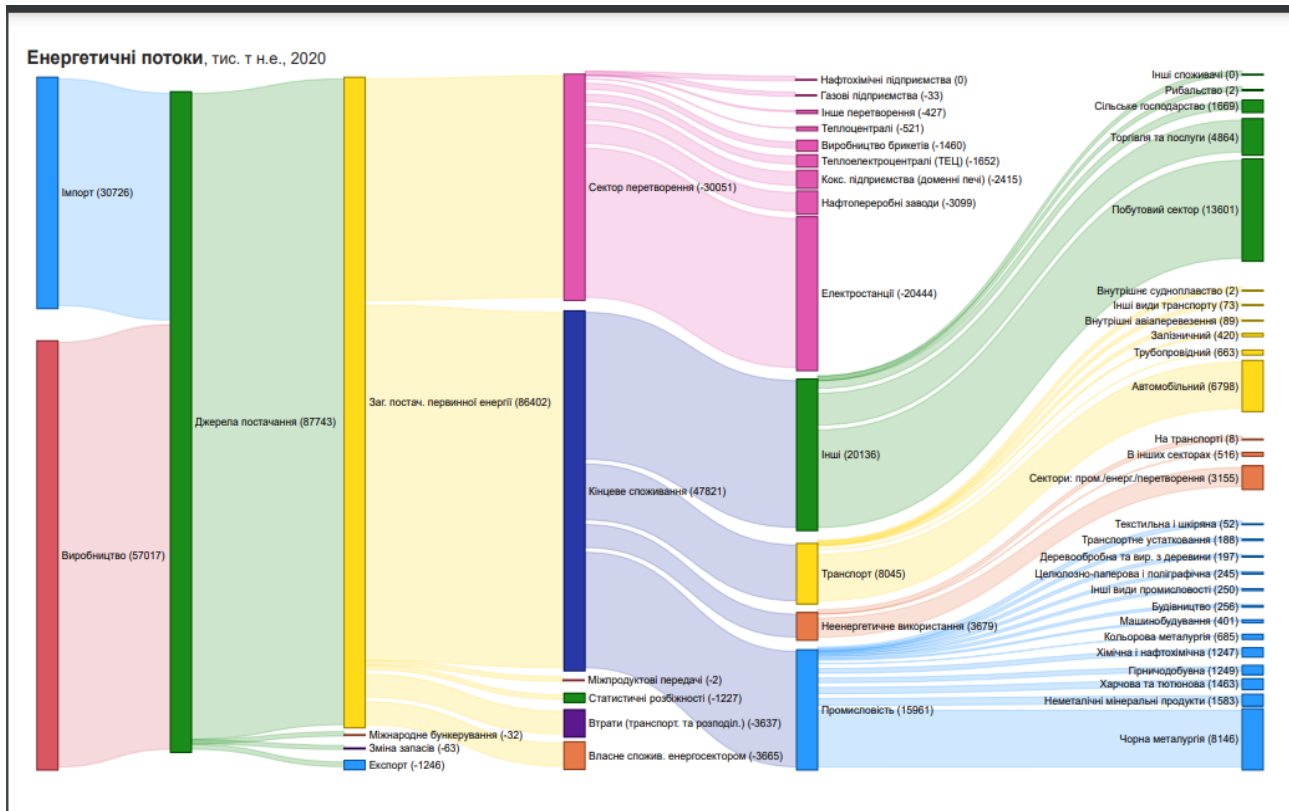


Рис. 1 Розподіл енергетичних потоків в 2020 році (дані Держстату) [9]

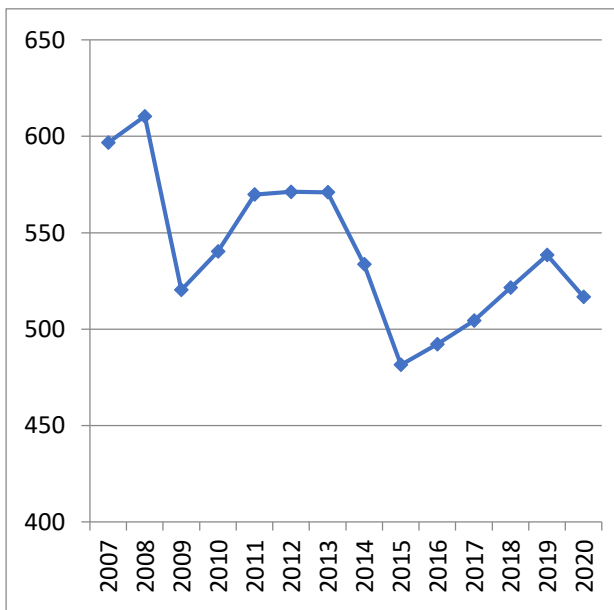


Рис. 2 Енергосмістність ВВП в 2007 – 2020 роках

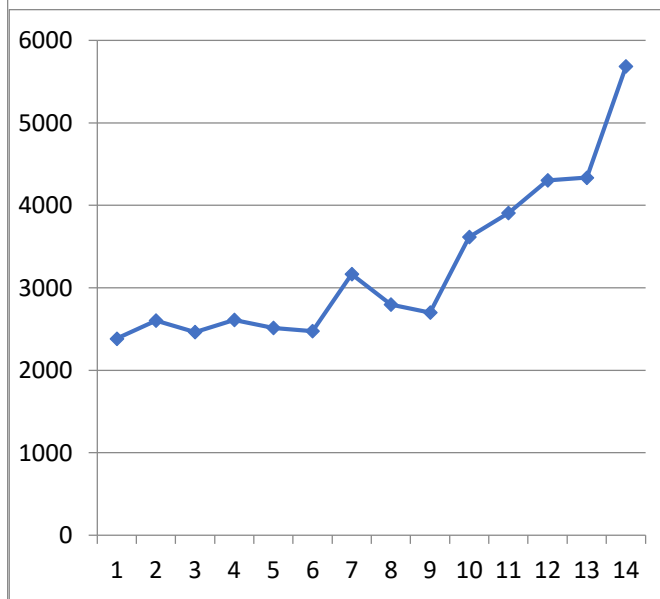


Рис. 3 Загальне постачання енергії від відновлюваних джерел в 2007-2020 роках

Таблиця 1

Енергосмістність ВВП України

рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
млрд. \$	540,3	569,8	571,2	571,0	533,6	481,5	492,2	504,4	521,5	538,4	516,7

Однією з причин такого стану є низька обізнаність населення, невисока технічна культура, сезонна періодичність інформаційно-просвітницької роботи та залежність приватних структур розподілу природного газу від обсягів його споживання населенням.

Зважаючи на виклики і загрози, які існують в економіці України, одним з першочергових завдань має бути приведення до європейських стандартів умов споживання енергоресурсів на засадах ощадності, ефективності і рециркуляції. Хоча щороку споживання природного газу в Україні зменшується, однак і надалі частка імпорту в

газовому балансі є стабільно високою, що свідчить про неефективне освоєння та використання газового потенціалу надр.

Політика енергозбереження, запроваджена в останні роки в Україні, сприяла формуванню моделі «зеленої економіки», що дозволило збільшити майже втричі загальне постачання енергії від відновлюваних джерел (рис. 3). Відповідно, частка постачання енергії від відновлюваних джерел в загальному постачанні енергії зростала від 1,7% в 2007 році до 6,6% в 2020. Найбільший приріст (1,7%) був в 2020 році (рис. 4).

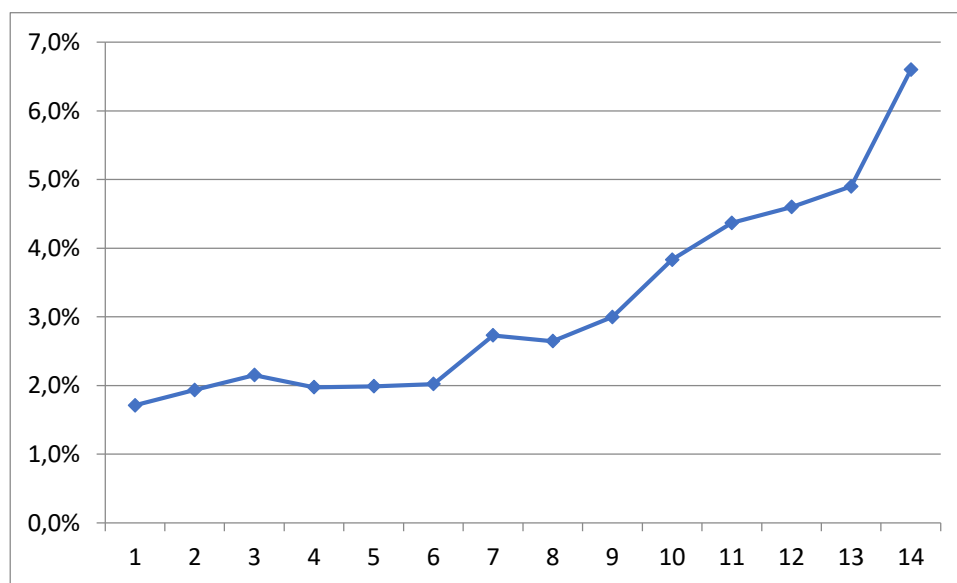


Рис. 4 Частка постачання енергії від відновлюваних джерел за 2007-2020 роки

З огляду на те, що підприємства магістрального транспортування природного газу у загальній фінансовій структурі нафтогазового комплексу є центрами витрат, а у структурі витрат даних суб'єктів господарювання найбільшу частку займають енерговитрати загалом та витрати газу на виробничо-технологічні потреби пропонуємо вдосконалити загальну систему планування (бюджетування) витрат підприємства шляхом доповнення бюджету витрат енергетичним балансом підприємства. Побудова загальної схеми енергоспоживання, яку складають у вигляді енергетичного балансу здійснюється шляхом формування системи взаємопов'язаних показників, що характеризують потребу підприємства у різних видах енергії, а також джерела її покриття. Розроблення енергетичних

балансів також є основним методом планування енерговитрат, аналізу споживання палива і енергії, засобів і заходів енергозбереження [10].

Незважаючи на зростання частки енергії від «зеленої» енергетики, Україна все ще залишається значним споживачем природного газу. Процесно-просторове управління підприємствами газопостачання потребує в найближчій перспективі:

- проведення аудиту всіх газових мереж від високого до низького тиску;
- зміну архітектури магістральних газопроводів;
- зменшення фондоемності підприємств з газопостачання;
- підвищення інноваційності обладнання, його модернізації та росту ККД;

- зведення до нуля частки імпортного природного газу в системі газопостачання;
- збільшення рівня доданої вартості від послуг газорозподільних підприємств.

Українська міжнародна система транзиту газу складається з магістральних газопроводів: «Прогрес», «Союз», «Уренгой-Помари-Ужгород», «Долина-Ужгород-Держкордон II» (ДУД II), «Слець-Ізмаїл». У зв'язку з тим, що останніми роками відбувається значне скорочення транзиту природного газу через ГТС України, викликане різноманітними причинами, в основному геополітичними, з метою диверсифікації джерел газопостачання і забезпечення енергетичної безпеки України газопровід «Союз» згідно проектних рішень і технологічних можливостей був переорієнтований на роботу в реверсному режимі, що дозволило забезпечити імпорт газу в Україну зі Словаччини і Угорщини та можливість подальшого експорту в Балканські країни через південний коридор. Газопроводи ДУД II та «Слець-Ізмаїл» слід переорієнтувати на внутрішньоукраїнські потреби зі зміною їх архітектури та режимів роботи/ Магістральний газопровід як складна технічна система характеризується значною протяжністю і великою енергоємністю. Тому навіть невеликий відсоток заощадження чи перевитрати енергоресурсів призводить до значної економії чи збитків

Сьогодні більшість експертів сходяться на думці, що інвестиційними пріоритетами розвитку ГТС України мають бути реконструкція та модернізація основних потужностей для транзиту природного газу до європейських країн, а також нове будівництво окремих об'єктів. Однак, ми схилиємося до думки, що надважливим кроком для економіки та екології України та Європи буде зміна архітектури газотранспортної системи, яка полягатиме в наступному: основними транзитними газопроводами в Європу залишаться Уренгой-Помари-Ужгород (діаметром 1400 мм та  $P_y=75$  кГ/см<sup>2</sup>), «Прогрес» (діаметром 1400 мм та  $P_y=75$  кГ/см<sup>2</sup>), (діаметром 1400 мм та  $P_y=75$  кГ/см<sup>2</sup>), ДУД II (діаметром 1400 мм та  $P_y=55$  кГ/см<sup>2</sup>), «Слець-Ізмаїл» (діаметром 1200 мм та  $P_y=75$  кГ/см<sup>2</sup>) та «Союз» (діаметром 1400 мм та  $P_y=75$  кГ/см<sup>2</sup>) до 2024 року, до моменту завершення контракту на транзит природного

газу з росії. Так як стратегія споживання російського природного газу країнами Європи передбачає його різке скорочення аж до повного припинення, то не буде потреби в магістральних газопроводах, які мають функцію транзиту з росії до Європи. Ці газопроводи можна буде використовувати у реверсному режимі для забезпечення сходу України природним газом з підземних сховищ, розташованих на заході країни.

Надалі Україна має створити всі умови, використати увесь наявний потенціал, щоб видобувати таку кількість природного газу, яка б забезпечувала і населення, і промисловість власним ресурсом, тому виникає потреба розвитку методології процесно-просторового управління потенціалом підприємств сфери газопостачання і впровадженні критеріїв контролю за витратою енергії під час транспортування природного газу споживачам. Вважаємо, що таким критерієм може бути ймовірність безаварійної роботи системи, при умові, що конфігурація даної системи вже доведена до оптимальної.

Кінцева ймовірність безаварійної роботи системи  $p_k$  рівна середньому часу, коли  $k$  елементів несправні. Швидкість наближення ймовірностей  $p_k(t)$  до своїх граничних значень – експоненціальна, тому за короткий час процес стабілізується і можна вважати величини  $p_k(t)$  практично рівними своїм граничним значенням. Тобто, для систем тривалої дії процес достатньо повно описується параметрами  $p_k$ .

Кінцева ймовірність виражається через інтенсивності відмов і відновлення за формулою (1). Для систем тривалої дії процес достатньо повно описується параметрами  $p_k$ :

$$p_k = \frac{\theta_k}{\sum_{k=0}^N \theta_k}, \quad (1)$$

де  $\theta_k = \frac{\lambda_0 \lambda_1 \dots \lambda_{k-1}}{\mu_1 \mu_2 \dots \mu_k}; k \neq 0; \theta_0 = 1$ .

Величина  $\theta_k$  з ростом  $k$  спочатку збільшується, а потім спадає.

Через знайдені ймовірності легко можна виразити всі параметри надійності системи. Характеристики надійності достатньо однорідні. Величини  $\theta_k$  фактично залежать не



від інтенсивності відмов  $\lambda$  і відновлення  $\mu$ , а лиш від їх частки  $\lambda/\mu$ . Звідси випливає, що як ймовірності  $p_k$ , так і характеристики надійності (коефіцієнт продуктивності, коефіцієнт готовності системи, якість ремонтного обслуговування, ремонтпридатність системи) не змінюються при одночасній пропорційній зміні значень  $\lambda$  і  $\mu$ .

Для визначення кінцевої ймовірності безаварійної роботи газову систему (газотранспортну, газорозподільну) необхідно подати як сукупність локальних систем, які поєднані між собою двосторонніми зв'язками. Здійснити поділ системи газопостачання на локальні системи можна опираючись на функціональні завдання кожної з них. Зокрема, можна виділити газовидобувний регіон, газовий промисел, розподільну мережу з газорозподільною станцією, магістральний газопровід, компресорну станцію, сховище підземного зберігання природного газу. Таким чином кожна локальна система буде і «джерелом» виконання функцій, і «споживачем» природного газу, для яких миттєві продуктивності «джерела»  $\omega$  і

«споживача»  $v$  є нестационарними випадковими функціями.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Базуючись на теоріях диференційних рівнянь, лімітування ризику, гідравлічних характеристиках руху газу, функціях нестационарності необхідно провести глибокі дослідження формування системи газопостачання України в постіндустріальних умовах розвитку післявоєнної економіки, завдяки чому будуть визначені критерії нестационарності режимів роботи, обрані режими процесів пуску і зупинки компресорних станцій, розраховані режими роботи складної газотранспортної системи для рівномірного завантаження різнотипного обладнання. Формування методології процесно-просторового управління потенціалом підприємств системи газопостачання в постіндустріальній економіці дозволить таким підприємствам стати інноваційно активними та покращити інноваційну газотранспортну інфраструктуру.

## Література

1. Стоуньер Т. (1986) Информационное богатство: профиль постиндустриальной экономики // *Новая технократическая волна на Западе*. М.: Прогресс, 1986. С. 394-413.
2. Белл Д. *Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования* [пер. с англ.] / Д. Белл. / Под ред. В. Л. Иноземцева. Изд. 2-ое, испр. и доп. М. : Academia, 2004. 940 с.
3. Таранич А. В. Феномен постиндустриального общества и основные концепции его развития. *Економіка і організація управління*, 2017. № 1 (25) С. 135
4. Сазонець Л., Саленко А. Зміни в суспільному характері праці та напрями трансформації соціальної структури в постіндустріальному суспільстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10, С.22-27
5. Чук О. В. Становлення України як постіндустріального суспільства. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/17474/120-127.pdf?sequence>
6. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States / F. Machlup. // *NJ.: Princeton*. 1962. 283 p.
7. Державна політика сталого розвитку на засадах «зеленої» економіки. Аналітична записка // Національний інститут стратегічних досліджень URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1237/>
8. Огляд енергетичного сектору України: інституції, управління та політичні засади. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-energy-strategy-Ukraine-2035-UKR.pdf>
9. Держстат. Формат відкритих даних. Енергетика. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/energ.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/energ.htm)
10. Гораль Л., Шийко В., Шкварилук М. (2019) Вдосконалення системи бюджетування на підприємствах газотранспортної галузі. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/6.pdf).

## References

1. Stounjer T. (1986) Informacionnoje bogatstvo: profil postindustrialnoj ekonomiki. *Novaja tehnokraticheskaja volna na Zapade. M.: Progress*
2. Bell D. (2004) *Griaduscheje postindustrialnoje obshchestvo. Opyt socialnogo prognozirovaniya* [per. s angl.]. Pod red. V. L. Inozemceva. Izd.2. M.: Akademia.
3. Taranych A. V. (2017) Fenomen postindustrialnogo obshchestva I osnovnyje koncepcii jeho razvitija. *Ekonomika i organizacija upravlinnia*, No 1 (25), p. 135
4. Sazonec L., Saleko A. (2021) Zminy v suspilnomu harakteri praci ta napriamky transformaciji socialnoji struktury v postindustrialnomu suspilstvi. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, No.10, pp.22-27
5. Chuk O.V. (2010) Stanovlennia Ukrainy jak postindustrialnogo suspilstva <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/17474/120-127.pdf?sequence>
6. Machlup F. (1962) *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. NJ.: Princeton. 283 p.
7. Derzhavna polityka stalogo rozvytku na zasadah "zelenoji" ekonomiky. Analitychna zapyska. *Nacionalnyj Instytut Strategichyh doslidzhen*. <http://www.niss.gov.ua/articles/1237/>
8. Ogljad energetychnogo sektoru Ukrainy: instytuciji, upravlinnia ta politychni zasady. <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-energy-strategy-Ukraine-2035-UKR.pdf>
9. Derzhstat. Format vidkrytyh danyh. Energetyka. [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/energ.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/energ.htm)
10. Horal L., Shyjko V., Shkvaryluk M. (2019) Vdoskonnalennia budgetuvannia na pidpryjemstvah gazotransportnoji galuzi. *Efektivna ekonomika*. No 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/6.pdf).

## Abstract

***HORAL Liliana. Methodology of process-space management of the gas supply system enterprises potential in the post-industrial economy***

*Russia's undeclared war has led to a shift in worldview paradigms, Ukraine will face the scientific and practical problem of forming and achieving such a socio-economic level that will ensure its equality with the leading world powers. The article outlines the theories characterizing the phenomenon of the development of the world economy and singles out individual signs of readiness for the transition to a post-industrial society and the main factors influencing the transformational processes of the post-industrial economy. It is emphasized that there is a need to improve state policy in order to create market incentives for a more rational distribution of capital from the sphere of resource use to more technological sectors, taking into account social and environmental consequences. An analysis of the structure of Ukraine's primary energy, which affects the functioning of the economy and the fuel and energy complex, was carried out. Ukraine's energy balance is marked by structural and price disparities, which significantly worsen the country's energy security indicators. The energy intensity of Ukraine's GDP is given, the dynamics of its decrease is extremely low. The characteristics of the Ukrainian international gas transit system are given and the need to change its architecture is indicated. It is proposed to use the probability of trouble-free operation of the gas pipeline system when changing their configuration as a criterion for controlling energy consumption in the methodology of process-spatial management of the gas enterprises potential.*

**Keywords:** potential, management, post-industrial development, energy intensity, enterprise

**Стаття надійшла до редакції 23.06.2022 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Гораль Л. Т. Методологія процесно-просторового управління потенціалом підприємств системи газопостачання в постіндустріальній економіці. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 191-198.

Horal L. (2022) Methodology of process-space management of the gas supply system enterprises potential in the post-industrial economy. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 191-198.

УДК 338.3

**ЗАХАРЧЕНКО Тетяна Олександрівна**  
Вінницька обласна державна адміністрація  
м. Вінниця, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-5840-7004  
e-mail: vpodobayk@gmail.com

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*В роботі розглянуто сутність фінансового забезпечення підприємств. Проаналізовано складові елементи системи фінансового забезпечення господарської діяльності.*

*Розглянуто складові та види фінансового забезпечення. Основними складовими системи фінансового забезпечення інноваційної діяльності є: суб'єкти, об'єкти, методи фінансування, форми фінансування, важелі впливу на господарську діяльність, моніторинг і контроль за фінансуванням господарської діяльності.*

*Проаналізовано динаміку такого джерела самофінансування, як чистий прибуток.*

*У зв'язку із недостатнім обсягом такого джерела як самофінансування, запропоновано використовувати кредити міжнародних фінансових організацій.*

**Ключові слова:** фінансове забезпечення, самофінансування, кредитування, чистий прибуток

JEL classification: G11; L60; M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.199.204>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Вітчизняні підприємства в сучасних умовах зіштовхнулись із питанням ефективності формування необхідного обсягу фінансового забезпечення. Це пов'язане із зменшенням в більшості підприємств обсягів реалізації продукції, проблематичністю залучення зовнішнього фінансування та недостатнім обсягом власних фінансових ресурсів.

### **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання, пов'язані із фінансовим забезпеченням господарської діяльності, досліджувались значною кількістю вчених. В роботі [1] розглянуто особливості управління капіталом вітчизняних підприємств легкої промисловості. В роботі [2] проаналізовано фактори, що впливають на фінансову стійкість, яка суттєво залежить і від співвідношення різних джерел фінансового забезпечення. В роботах [3-4] досліджується сутність фінансового забезпечення. В роботі [5] акцентується увага на фінансовому забезпеченні інноваційної діяльності.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Доцільним є узагальнити особливості фінансового забезпечення вітчизняних підприємств в умовах військового стану.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є узагальнення особливостей фінансового забезпечення в умовах військового стану.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

В умовах фінансової кризи, військового стану, дефіцитності оборотних активів наявність фінансових ресурсів є важливим чинником розвитку підприємств, а ефективність їх діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в реальні гроші. Рівень конкурентоспроможності значною мірою формує ефективність управління фінансовим забезпеченням – формування оптимальної структури та умов залучення.

Однією з проблем, що гальмує розвиток господарської діяльності, є недостатній обсяг фінансового забезпечення. В літературі вчені

пропонують значну кількість трактувань сутності фінансового забезпечення (табл. 1).

Таблиця 1

## Фінансове забезпечення як економічна категорія

Автор, джерело	Фінансове забезпечення – це
Конєва І. І., Гаврильченко О. В. [3]	цілісний процес щодо забезпечення підприємства достатнім обсягом фінансових ресурсів, головною функцією якого є формування, нагромадження та використання фінансових ресурсів підприємства для вирішення окремих завдань фінансової політики зазначеного підприємства
Ільчук В. П., Шпомер Т. О. [4]	система цілеспрямованих і взаємопов'язаних процесів на етапах пошуку, залучення та використання фінансових ресурсів, які реалізуються окремими суб'єктами фінансових відносин відповідно до визначених потреб у обсягах фінансування певного рівня відтворення матеріально-технічної бази виробництва з метою отримання фінансового чи будь-якого іншого ефекту.
Спіфанова І. Ю. [5]	поняття, яке розглядають як у вузькому, так і в широкому розумінні. У вузькому розумінні під фінансовим забезпеченням розуміють систему фінансування, яка може здійснюватися через різні форми та методи. У широкому розумінні під фінансовим забезпеченням розуміють систему фінансових відносин, які реалізуються через сукупність законодавчо закріплених форм і методів створення, мобілізації та використання фондів фінансових ресурсів як на рівні підприємства, так і на рівні країни.
Зятковський І.В. [6]	система джерел і форм фінансування розвитку економічної та соціальної сфер суспільства, котре здійснюється в трьох формах: самофінансування, кредитування, бюджетні асигнування

Отже, з таблиці 1 видно, що в цілому під фінансовим забезпеченням розуміють систему фінансових відносин підприємства щодо формування необхідного обсягу фінансових ресурсів, за якого підприємство залишатиметься фінансово стійким та отримуватиме необхідний рівень прибутку.

В якості фінансових ресурсів підприємства можуть використовувати різні джерела.

Основними складовими системи фінансового забезпечення інноваційної діяльності є (рис. 1): суб'єкти, об'єкти, методи фінансування, форми фінансування, важелі впливу на господарську діяльність, моніторинг і контроль за фінансуванням господарської діяльності.

Завданням суб'єктів господарювання на різних рівнях є ефективно використання фінансових ресурсів у ході здійснення господарської діяльності.

Джерелами фінансового забезпечення господарської діяльності є: власні фінансові ресурси; кошти державного бюджету; кошти

місцевих бюджетів; кошти позабюджетних фондів; кошти вітчизняних інвесторів; кошти іноземних інвесторів; кредити; кошти з інших джерел.

Зятковський І. В. вважає, що фінансове забезпечення здійснюється в трьох формах: самофінансування, кредитування, бюджетні асигнування [6].

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності, можна охарактеризувати за різними ознаками. За формою власності розрізняють приватне та державне фінансування.

До державного фінансування можна віднести фінансування господарської діяльності за рахунок бюджетних коштів, надання державних позик, коштів позабюджетних фондів тощо.

Приватні джерела фінансування складаються із коштів приватних суб'єктів господарювання, банківських позик, венчурного фінансування, коштів фізичних осіб, міжнародних та громадських організацій.

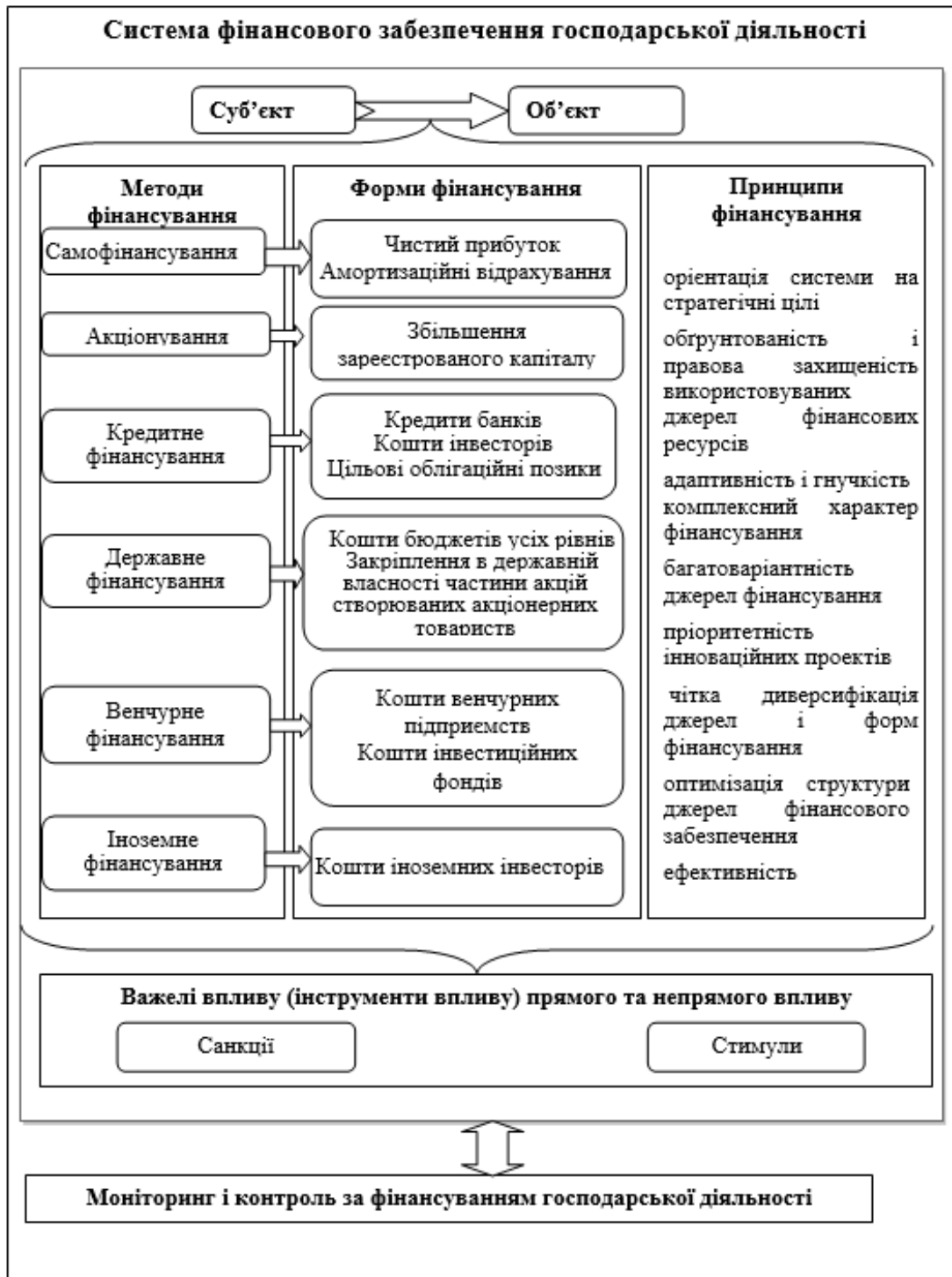


Рис. 1. Складові системи фінансового забезпечення господарської діяльності підприємств

Залежно від форми надання фінансове забезпечення промислових підприємств може здійснюватись у таких формах: самофінансування, кредитування, інвестування, державне фінансування. Досить часто, з метою максимізації прибутку та забезпечення оптимального співвідношення підприємствами одночасно використовуються різні форми фінансового забезпечення.

У широкому розумінні самофінансування – це метод господарювання, який означає покриття за рахунок власних доходів усіх видатків діяльності підприємства як при простому, так і при розширеному відтворенні [5].

Самофінансування передбачає забезпечення підприємствами власними фінансовими ресурсами: прибутком,

амортизаційними відрахуваннями, фондами розвитку та ресурсами порівняних до власних, зокрема, кошти засновників, внесених до статутного капіталу, емісійного доходу.

Перевагами використання самофінансування є:

- зниження ризиків втрати фінансової стійкості та ліквідності;
- відносна легкість прийняття управлінських рішень пов'язаних із господарською діяльністю;
- вища норма прибутку порівняно із іншими джерелами.

Суттєвим недоліком самофінансування є обмеженість ресурсів розміром прибутку та фондами підприємства.

З рис. 2 видно, що частка підприємств, які протягом 2016-2020 рр. отримували прибуток, перевищувала 70% і практично не змінювалась.

Понад 25% підприємств усіх розмірів працювали збитково, що свідчить про відсутність в них власних джерел фінансових ресурсів. Проблематичним для багатьох підприємств є використання такого джерела як амортизаційні відрахування, що пояснюється застарілими основними засобами.

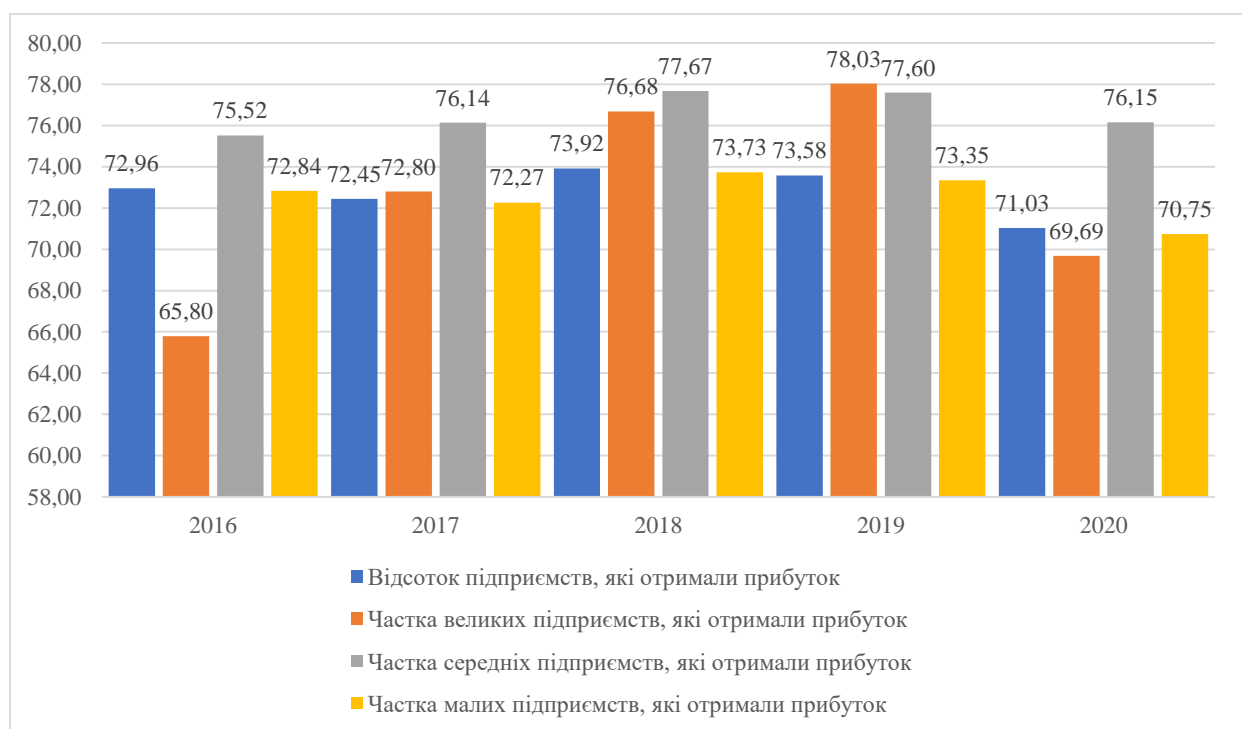


Рис. 2. Частка підприємств України, які протягом 2016-2020 рр отримували прибуток, % (складено за даними [7])

У зв'язку із цим підприємства змушені використовувати в якості фінансування види кредитування, зокрема банківське кредитування у формі довго- та короткострокових кредитів. Зважаючи на високий рівень відсоткових ставок, досить низький відсоток підприємств використовують це джерело фінансування.

В якості кредитного джерела фінансування може використовуватись і фінансовий лізинг. Промислові підприємства можуть також випускати власні боргові цінні папери, проте такий спосіб фінансового забезпечення в Україні практично не використовується. Доцільно вітчизняним

підприємствам більше уваги приділяти можливості фінансування за рахунок кредитів міжнародних та громадських організацій.

Крім того, промислові підприємства можуть залучати інвестиції. Інвестиційними джерелами можуть виступати кошти вітчизняних та іноземних інвесторів.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, під фінансовим забезпеченням розуміють систему фінансових відносин підприємства щодо

формування необхідного обсягу фінансових ресурсів, за якого підприємство залишатиметься фінансово стійким та отримуватиме необхідний рівень прибутку..

Розглянуто складові та види фінансового забезпечення.

Проаналізовано динаміку такого джерела самофінансування, як чистий прибуток.

У зв'язку із недостатнім обсягом такого джерела як самофінансування, запропоновано використовувати кредити міжнародних фінансових організацій.

### Література

1. Єпіфанова І. Ю., Супрун В. В. Особливості управління капіталом підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 74-78.
2. Єпіфанова І. Ю. Ієрархічна класифікація факторів впливу на систему управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2021. No1. С. 6-12.
3. Конєва І. І., Гаврильченко О. В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств як економічна категорія // *Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Стійкий розвиток національної економіки : актуальні проблеми та механізми забезпечення»*, (Кривий Ріг, 27 квітня 2021 р.). Кривий Ріг, 2021. С. 362-365.
4. Ільчук В. П., Шпомер Т. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектору економіки. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 310-316.
5. Єпіфанова І. Ю. *Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення* : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
6. Зятковський І.В. *Фінансове забезпечення діяльності підприємств* : [монографія]. Тернопіль : Економічна думка, 2000. 215 с.
7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

### References

1. Yepifanova I. Yu., Suprun V. V. (2020) Osoblyvosti upravlinnia kapitalom pidpriemstv lehkoi promyslovosti [Peculiarities of capital management of enterprises of light industry]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. No. 5, pp. 74-78.
2. Yepifanova I. Yu. (2021) Iierarkhichna klasyfikatsiia faktoriv vplyvu na systemu upravlinnia finansovoiu stiikistiu promysloвого pidpriemstva [Hierarchical classification of influencing factors on the management system of financial stability of an industrial enterprise]. *Innovation and Sustainability*, no 1, pp. 6-12.
3. Konieva I. I., Havrylchenko O. V. (2021) Finansove zabezpechennia diialnosti pidpriemstv yak ekonomichna katehoriia [Financial support of enterprises as an economic category] // *Materialy V Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi internet-konferentsii «Stiikiy rozvytok natsionalnoi ekonomiky : aktualni problemy ta mekhanizmy zabezpechennia»*, (Kryvyi Rih, 27 kvitnia 2021 r.). Kryvyi Rih, pp. 362-365.
4. Ilchuk V. P., Shpomer T. O. (2018) Finansove zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv realnoho sektoru ekonomiky [Financial support for sustainable development of enterprises in the real sector of the economy]. *Problems of the economy*. 2018. № 2 (36). S. 310-316.
5. Yepifanova I. Yu. (2019) Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia : monohrafiia [Management of innovative activity of industrial enterprises: theoretical and methodological aspects of financial support: monograph]. Vinnytsia: VNTU.
6. Ziatkovskiy I. V. (2000) *Finansove zabezpechennia diialnosti pidpriemstv* : [monohrafiia] [Financial support of enterprise activity]. Ternopil : Ekonomichna dumka.
7. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

### Abstract

#### **ZAKHARCHENKO Tetyana. Financial support management of enterprises in modern conditions**

Domestic enterprises in modern conditions are faced with the question of the effectiveness of forming the necessary volume of financial support. The purpose of the article is to generalize the features of financial support in the conditions of martial law.

The work examines the essence of financial support of enterprises. The constituent elements of the system of financial support of economic activity are analyzed.

The components and types of financial support are considered. The main components of the system of financial support of innovative activity are: subjects, objects, methods of financing, forms of financing, levers of influence on economic activity, monitoring and control over the financing of economic activity. According to the

form of ownership, private and state financing are distinguished. Depending on the form of provision, financial support of industrial enterprises can be provided in the following forms: self-financing, lending, investment, state financing. Quite often, in order to maximize profit and ensure the optimal ratio, enterprises simultaneously use various forms of financial support.

The dynamics of such a source of self-financing as net profit is analyzed. The share of enterprises that during 2016-2020 earned a profit, exceeded 70% and practically did not change. More than 25% of enterprises of all sizes operated at a loss, which indicates that they lack their own sources of financial resources. The use of such a source as depreciation deductions, which is explained by outdated fixed assets, is problematic for many enterprises.

In connection with the insufficient volume of such a source as self-financing, it is proposed to use loans from international financial organizations.

**Keywords:** crisis, financial support, self-financing, lending, net profit

Стаття надійшла до редакції 24.06.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Захарченко Т. О. Управління фінансовим забезпеченням підприємств в сучасних умовах. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 199-204.

Zakharchenko T. (2022) Financial support management of enterprises in modern conditions. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 199-204.



УДК 338.432:631.95

**ДЕМЧЕНКО Аліна Миколаївна**молодший науковий співробітник відділу проблем економічних трансформацій  
Науково-освітнього інноваційного центру суспільних трансформацій,

м. Чернігів, Україна

ORCID ID: 0000-0001-6947-7024

e-mail: alina191187demchenko@gmail.com

## **РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ЙОГО РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ЗАЙНЯТОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

*Зайнятість на сільських територіях формують виробництва та діяльність різних галузей. Основною інституцією формування зайнятості є сільське господарство, де зайнято більше половини населення сільських територій. Підвищення продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах Одеської області не чинить понижувального впливу на рівень зайнятості в аграрному виробництві регіону. Ключовим фактором скорочення чисельності зайнятих в громадському секторі сільськогосподарського виробництва Одещини є зменшення кількості суб'єктів господарювання.*

*Метою статті є дослідження особливостей розвитку сільського господарства Одеської області. Для досягнення визначеної мети та відповідно до логіки наукового дослідження були поставлені завдання: визначення частки основних районів Одеської області у структурі виробництва продукції сільського господарства регіону, аналіз рівня зайнятості населення в основних галузях сільського господарства.*

*В структурі сільськогосподарських підприємств Одеського регіону фермерські господарства є панівною організаційно-правовою формою господарювання – у звітному періоді на їх частку припадало 73,6%. Проте абсолютні та відносні показники кількості фермерських господарств скорочуються – за останні 7 років їх абсолютна кількість скоротилася майже на 1 тис. одиниць – з 4038 в 2014 р. до 3081 в 2020 р. Поряд із сільськогосподарськими підприємствами не менш важливим роботодавцем, що входить до категорії аграрного підприємництва та доповнює відповідний інститут зайнятості, є сільські домогосподарства (господарства населення).*

*Функціонування та розвиток інститутів зайнятості сільських територій Одеської області є складним і багатограним процесом. Він залежить від багатьох умов і факторів: територіальне розміщення об'єднаної громади; галузева структура суспільного виробництва та місцеві господарські традиції; кількість суб'єктів господарської діяльності, насамперед тих, які використовують найману працю; статевовікова структура населення; відстань до найближчих міських поселень та кількість вакантних робочих місць в них; рівень самоорганізованості жителів об'єднаної громади, їх готовність брати активну участь у забезпеченні соціально-економічного розвитку їх сільської території; якісні характеристики органів місцевого самоврядування, ефективність виконання їх управлінських функцій, ініціативність голів територіальних громад.*

***Ключові слова:** сільські території, економічний розвиток, територіальні громади, сільське господарство, зайнятість населення.*

JEL classification: G11; L60; M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.205.216>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Найбільшими аграрними районами Одеської області є Подільський, Болградський та Білгород-Дністровський – на їх частку припадає 55,5% виробництва

продукції сільського господарства області. Отже, в даних районах головним інститутом зайнятості буде інститут аграрного підприємництва. Важливою галуззю аграрного виробництва області, що забезпечує підвищення сезонних показників зайнятості, є виноградарство – в сезон збирання та переробки винограду тут працює понад 6 тисяч людей [1]. Галузь переживає спад, що потребує активного втручання органів місцевої та центральної влади для її підтримки.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення дослідження умов та факторів формування зайнятості населення сільських територій досить широко досліджується вітчизняними науковцями. У цьому контексті варто відзначити напрацювання Вовканич С.Й., Радіонов Ю.Д., Кредісов А.І та Білоус А.О. Важливим узагальненням, який робить Небрат В.В., досліджуючи історичні етапи формування інституційного середовища української економіки, є ідентифікація ключових інституційних механізмів формування базових елементів підприємницького середовища – розвиток сільських і міських промислів із залученням найманих працівників та використання складних механізмів, поділом і кооперацією праці, орієнтованим на ринок виробництвом.

Вагомі дослідження вніс Гейця В.М., Лагутін В.Д. які пропонують не ототожнювати організації та інститути, і виділяє три групи інститутів: ринкові інститути, інститути та інститути розвитку.

Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених питанням зайнятості сільського населення, однак відсутня розуміння впливу, а характер їх впливу на аграрну сферу вимагає подальшого поглибленого дослідження, що і обумовило постановку завдання.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Важливим є дослідження особливостей розвитку сільського господарства Одеської області.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей розвитку сільського господарства Одеської області. Для досягнення визначеної мети та відповідно до логіки наукового дослідження були поставлені завдання: визначення частки основних районів Одеської області у структурі виробництва продукції сільського господарства регіону, аналіз рівня зайнятості населення в основних галузях сільського господарства.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В 2020 р. змінився адміністративно-територіальний поділ Одеської області. Зміни адміністративно-територіального поділу Одещини із збереженням її загальних меж, відбулися у рамках реформи децентралізації. Замість 490 сільських, селищних і міських рад утворено 91 об'єднану територіальну громаду, а замість 26 районів – 7 укрупнених районів. Постановою Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» від 17.07.2020 № 807-ІХ (далі – Постанова), яка набула чинності з 19.07.2020, в Одеській області утворено таких 7 районів:

1) Березівський район (з адміністративним центром у місті Березівка). Населення району – 106038 осіб. Площа – 5551,6 км<sup>2</sup>. Густота розселення – 19,1 осіб на 1 км<sup>2</sup>. Міські ради – 1. Селищні ради – 4. Сільські ради – 11. Громади – 16. Міста – 1. Селища міського типу – 6. Села – 219. До його складу входять території Андрієво-Іванівської сільської, Березівської міської, Великобуялицької сільської, Знамянської сільської, Іванівської селищної, Коноплянської сільської, Курісовської сільської, Миколаївської селищної, Новокальчевської сільської, Петровірівської сільської, Раухівської селищної, Розквітівської сільської, Старомаяківської сільської, Стрюківської сільської, Чогодарівської сільської, Ширяївської селищної територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;

2) Білгород-Дністровський район (з адміністративним центром у місті Білгород-Дністровський). Населення району – 197856 осіб. Міські ради – 2. Селищні ради – 2. Сільські ради – 12. Громади – 16. Міста – 2.

Селища міського типу – 3. Села – 127. Селища – 2. До його складу входять території Білгород-Дністровської міської, Дивізійської сільської, Кароліно-Бугазької сільської, Кулевчанської сільської, Лиманської сільської, Маразліївської сільської, Мологівської сільської, Петропавлівської сільської, Плахтіївської сільської, Саратської селищної, Сергіївської селищної, Старокозацької сільської, Татарбунарської міської, Тузлівської сільської, Успенівської сільської, Шабівської сільської територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;

3) Болградський район (з адміністративним центром у місті Болград). Населення району – 145764 осіб. Міські ради – 2. Селищні ради – 2. Сільські ради – 6. Громади – 10. До його складу входять території Арцизької міської, Болградської міської, Бородінської селищної, Василівської сільської, Городненської сільської, Криничненської сільської, Кубейської сільської, Павлівської сільської, Тарутинської селищної, Теплицької сільської територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;

4) Ізмаїльський район (з адміністративним центром у місті Ізмаїл). Населення району – 206398 осіб. Площа – 3439,9 км<sup>2</sup>. Громади – 6. Міста – 4. Селища міського типу – 1. Села – 45. Селища - 2. До його складу входять території Вилківської міської, Ізмаїльської міської, Кілійської міської, Ренійської міської, Саф'янської сільської, Суворовської селищної територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;

5) Одеський район (з адміністративним центром у місті Одеса). Населення району – 1380393 осіб. Площа – 3655,657 км<sup>2</sup>. Густота розселення – 376,4 особи на 1 км<sup>2</sup>. Міські ради – 5. Селищні ради – 6. Сільські ради – 11. Громади – 22. Міста – 5. Селища міського типу – 9. Села – 130. Селища - 11. До його складу входять території Авангардівської селищної, Біляївської міської, Великодальницької сільської, Великодолинської селищної, Вигодянської сільської, Визирської сільської, Дальницької сільської, Дачненської сільської, Доброславської селищної, Красносільської сільської, Маяківської сільської, Нерубайської сільської,

Овідіопольської селищної, Одеської міської, Таїровської селищної, Теплодарської міської, Усатівської сільської, Фонтанської сільської, Чорноморської міської, Чорноморської селищної, Южненської міської, Ясківської сільської територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;

6) Подільський район (з адміністративним центром у місті Подільськ). Населення району – 222959 осіб. Площа – 7063,6 км<sup>2</sup>. Густота розселення – 31,56 особи на 1 км<sup>2</sup>. Громади – 12. До його складу входять території Ананівської міської, Балтської міської, Долинської сільської, Зеленогірської селищної, Кодимської міської, Куяльницької сільської, Любашівської селищної, Окнянської селищної, Піщанської сільської, Подільської міської, Савранської селищної, Слобідської селищної територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;

7) Роздільнянський район (з адміністративним центром у місті Роздільна). Населення району – 102248 осіб. Площа – 3566,3 км<sup>2</sup>. Густота розселення – 27,46 особи на 1 км<sup>2</sup>. Міські ради – 1. Селищні ради – 5. Сільські ради – 3. Громади – 9. Міста – 1. Селища міського типу – 5. Села – 201. Селища - 2. До його складу входять території Великомихайлівської селищної, Великоплосківської сільської, Затишанської селищної, Захарівської селищної, Лиманської селищної, Новоборисівської сільської, Роздільнянської міської, Степанівської сільської, Цебриківської селищної територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України.

Відповідно до пункту 2 Постанови межі районів встановлюються по зовнішній межі територій сільських, селищних, міських територіальних громад, які входять до складу відповідного району [2].

Це вносить суттєві складнощі у формування оцінки галузевої структури виробництва новостворених адміністративно-територіальних одиниць Одещини – наявні статистичні дані є неповними. Наразі є статистичні дані по обсягах виробництва зернової продукції та насіння соняшнику окремих в районах Одеської області. Визначивши частку даних галузей в обсягах сільськогосподарського виробництва, можна зробити достатньо обґрунтований висновок

про райони-лідери аграрної сфери виробництва в Одеській області (табл. 1).

В 2020 р. виробництво продукції рослинництва усіма категоріями виробників Одеської області у структурі продукції сільського господарства склало 83% [3]. Тому

можна із впевненістю стверджувати, що основною сільського господарства Одеської області є виробництво рослинницької продукції. У свою чергу двома ключовими культурами одеських аграріїв є зернові та насіння соняшнику.

Таблиця 1

**Натуральні та вартісні показники виробництва окремих видів рослинницької продукції усіма категоріями виробників Одеської області і окремих її районів\***

	Обсяг виробництва (валовий збір) у початково оприбуткованій масі, тис. ц	Постійна ціна 2016 р., грн	Обсяг виробництва (валовий збір) у початково оприбуткованій масі, млн грн	Частка району у загальному виробництві, %
<b>Зернові та зернобобові культури**</b>				
Одеська область	27221,5	317,97	8655,6	100,0
Березівський район	3586,7		1140,5	13,2
Білгород-Дністровський район	5418,5		1722,9	19,9
Болградський район	5196,3		1652,3	19,1
Ізмаїльський район	2721,1		865,2	10,0
Одеський район	3147,6		1000,9	11,6
Подільський район	4494,7		1429,2	16,5
Роздільнянський район	2656,7		844,8	9,8
<b>Насіння соняшнику</b>				
Одеська область	4147,3	816,8	3387,5	100,0
Березівський район	691,7		565,0	16,7
Білгород-Дністровський район	733,2		598,9	17,7
Болградський район	855,7		698,9	20,6
Ізмаїльський район	344,8		281,6	8,3
Одеський район	508,0		415,0	12,2
Подільський район	577,9		472,0	13,9
Роздільнянський район	435,9		356,1	10,5

\*розраховано автором за даними [4, 5]; \*\*ціна кукурудзи на зерно

Частка даних видів продукції займає 84% у структурі сільськогосподарського виробництва (у вартісному вираженні). Отже, найбільшими аграрними районами Одеської області є Подільський, Болградський та Білгород-Дністровський – на їх частку припадає 55,5% виробництва продукції сільського господарства області. Отже, в даних районах головним інститутом зайнятості буде інститут аграрного підприємництва (рис. 1).

Відносно низька частка Одеського та Ізмаїльського районів у досліджуваній структурі пояснюється тим, що на їх території розміщені великі портові комплекси, що формують високий попит на робочу силу і

входять до числа головних інститутів зайнятості відповідних територій. Проте, відповідні портові господарства розташовані в межах відповідних міських агломерацій, тому їх не можна розглядати в якості інститутів зайнятості сільських територій.

Важливою галуззю аграрного виробництва, що забезпечує підвищення сезонних показників зайнятості, є виноградарство (табл. 2).

Виноградарство – трудомістка галузь, яка потребує залучення значних фінансових ресурсів. Витрати на закладку одного гектара винограднику не обмежуються коштами на придбання саджанців та інвестуванням у робочу силу під час посадки.

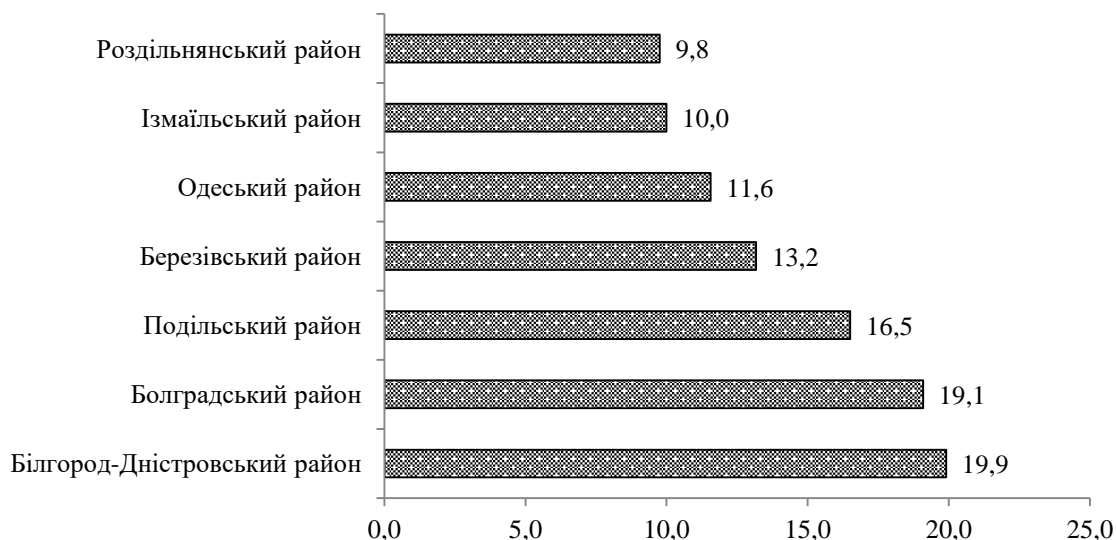


Рис. 1. Частка районів Одеської області у структурі виробництва продукції сільського господарства Одеської області, %\*

\*побудовано автором за даними [4, 6]

Таблиця 2

Показники економіки виноградарської галузі сільського господарства Одеської області\*

Показник	Рік										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Площа, тис. га	28	29,4	29,1	28,5	27,5	25,5	27,4	26	25,2	24,4	22,8
Валовий збір, тис. т	175,1	229,1	212,3	256,6	263,7	238,7	231,2	253,6	296,7	241,7	169,8
Урожайність, ц/га	62,5	77,9	72,9	90,1	95,8	93,5	84,5	97,8	117,8	99,2	74,7

\*побудовано автором за даними [7-10]

Догляд за рослинами ведеться 11 місяців на рік і лише через 4-5 років після початку плодоношення виноградників збирається перший урожай. Крім того, для порівняння – якщо для догляду за 100 гектарами виноградних насаджень потрібно від 30 до 40 людей цілорічно, то для обробки такої ж площі ріллі вистачить вдсятеро менше робітників [6]. За даними Одеської обласної державної адміністрації в регіоні розміщено 47 виноробних підприємств, на яких в сезон збирання та переробки винограду працює понад 6 тисяч людей. В 2020 році перероблено 60 тисяч тон винограду на виноматеріали. Разом з тим, в Одеському регіоні лише 200 сільгоспідприємств займаються вирощуванням винограду. Виробництво винограду скорочується. І це дуже негативна тенденція, адже виноробна галузь Одещини забезпечує понад 50% виробництва коньяків, бренді та ігристих вин

України та понад 60% виробництва вина у державі. Наразі галузь має чимало проблемних питань, вирішення яких сприятиме подальшому розвитку виноградарства і виноробства, зокрема:

- високі штрафи за порушення, навіть незначні або технічного характеру, у звітності перед контролюючими органами;
- відсутність гарантій можливості довгострокової оренди землі під багаторічними насадженнями;
- відсутність можливості виробляти ігристі вина класичним методом шампанізації в рамках ліцензії для малих підприємств;
- неможливість малими підприємствами виробляти власну продукцію із закупного винограду;
- необхідність акцизування таких вин в той час, коли існує потреба визнати їх продуктом харчування тощо [11].

Зважаючи на те, що регіональне аграрне підприємництво є головним інститутом зайнятості сільських територій Одещини,

необхідно зазначити тривожну тенденцію – скорочення кількості фермерських господарств (рис. 2).

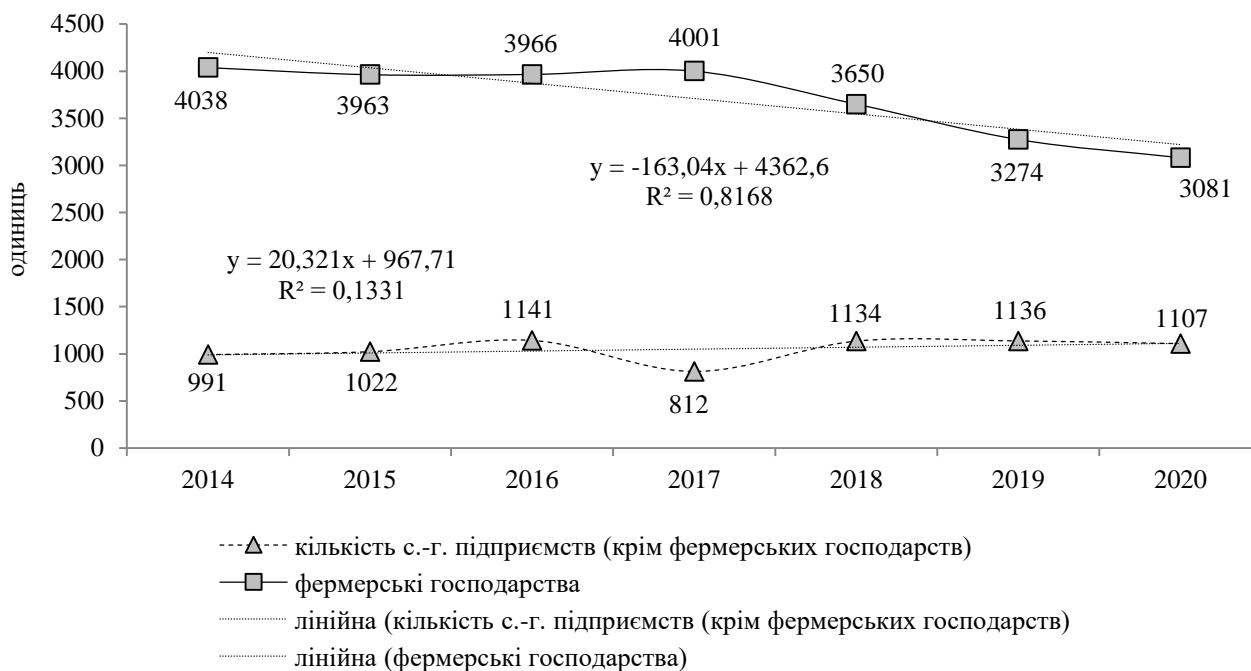


Рис. 2. Кількість фермерських господарств та сільськогосподарських підприємств (крім фермерських господарств) в Одеській області, одиниць\*

\*побудовано автором за даними [3, 12-15]

В структурі сільськогосподарських підприємств регіону фермерські господарства є панівною організаційно-правовою формою господарювання – у звітному періоді на їх частку припадало 73,6%. Проте абсолютні та відносні показники кількості фермерських господарств скорочуються – за останні 7 років їх абсолютна кількість скоротилася майже на 1 тис. одиниць – з 4038 в 2014 р. до 3081 в 2020 р. При чому тенденція скорочення є стійкою ( $r = 0,904$ ).

Кількість сільськогосподарських підприємств інших організаційно-правових форм демонструє нестійку тенденцію до зростання ( $r = 0,365$ ). Абсолютні показники такого зростання не можуть компенсувати скорочення кількості фермерських господарств – за останні 7 років кількість сільськогосподарських підприємств усіх організаційно-правових форм в Одеській області скоротилася з 5029 одиниць в 2014 р. до 4188 одиниць в 2020 р.

На жаль, в матеріалах Головного управління Державної служби статистики в Одеській області відсутні дані про зміну кількості сільськогосподарських підприємств за розмірами (малі, середні і великі), на основі

якої можна було б зробити висновок про наявність або відсутність компенсації загального скорочення кількості підприємств зростанням частки великих господарюючих суб'єктів.

Скорочення кількості господарюючих суб'єктів із числа сільськогосподарських підприємств Одеської області зумовлює скорочення кількості зайнятих (рис. 3).

Важливим етапом нашого дослідження є встановлення рівня впливу зміни кількості сільськогосподарських підприємств та продуктивності праці на зміну кількості зайнятих (найманих працівників) у громадському секторі аграрного виробництва Одеської області. Для визначення кількісного значення досліджуваних зв'язків скористаємося методом кореляційно-регресійного аналізу та побудуємо економетричну модель. В якості функціональної та факторних ознак приймемо:

1)  $Y$  – кількість найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах, тис. осіб;

2)  $x_1$  – кількість сільськогосподарських підприємств, одиниць;  
 3)  $x_2$  – продуктивність праці, випуск продукції на 1 зайнятого в

сільськогосподарському виробництві сільськогосподарських підприємств, у постійних цінах 2016 року, тисяч гривень (табл. 3).

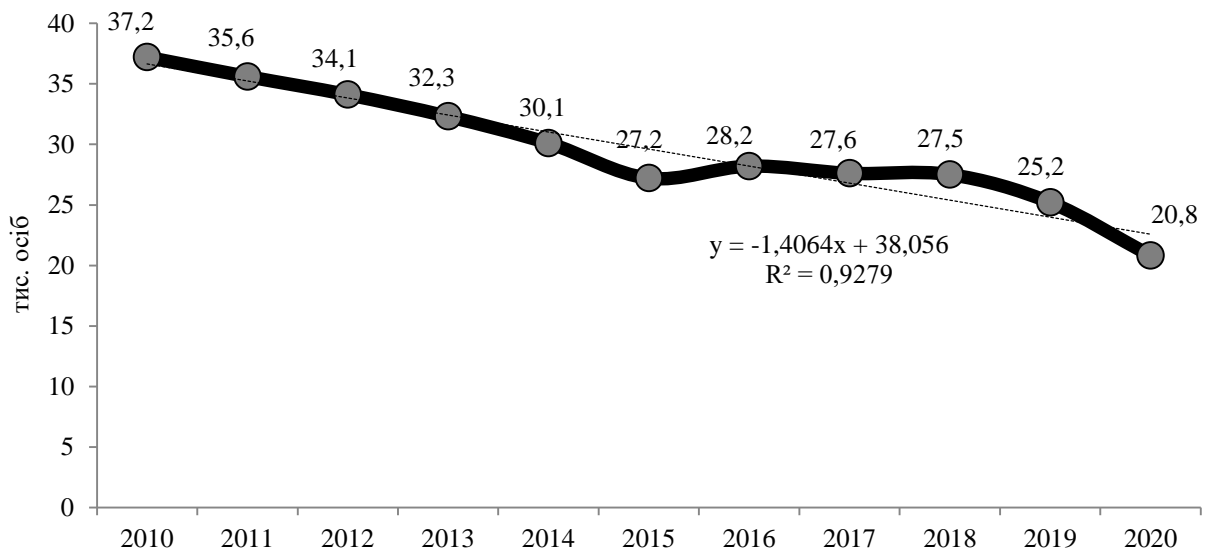


Рис. 3. Кількість найманих працівників в сільськогосподарських підприємствах Одеської області, тис. осіб\*

\*побудовано автором за даними [3, 12-15]

Таблиця 3

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу зміни кількості сільськогосподарських підприємств та продуктивності праці на зміну кількості зайнятих (найманих працівників) у громадському секторі аграрного виробництва Одеської області\*

Рік	Кількість найманих працівників у с.-г. підприємствах, тис. осіб	Кількість с.-г. підприємств, од.	Продуктивність праці, випуск продукції на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві с.-г. підприємств, у постійних цінах 2016 року, грн
	$Y$	$x_1$	$x_2$
2010	37,2	5610	368450,4
2011	35,6	5452	408495,6
2012	34,1	5294	314730,9
2013	32,3	5250	566520,5
2014	30,1	5029	593337,0
2015	27,2	4985	615888,2
2016	28,2	5107	720580,4
2017	27,6	4813	753178,9
2018	27,5	4784	758185,5
2019	25,2	4410	679587,3
2020	20,8	4188	418990,4

\*розраховано автором за даними [3, 12-15]

Результати обробки даних на ЕОМ:

1) коефіцієнт кореляції ( $R$ ) = 0,966. Тіснота зв'язку висока;

2) коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) = 0,933. Мінливість функції на 93,3% визначається мінливістю вибраних факторів;

3) критерій Фішера ( $F$ ):  $F_\phi = 56,053$ ,  $F_{кр} = 4,459$ ;  $F_\phi > F_{кр}$ . Нульова гіпотеза про відсутність зв'язку між показниками відкидається – модель адекватна реальності;

4) критерій Стьюдента ( $t$ ):  $t_\phi = 48,3$ ,  $t_{кр} = 2,306$ ;  $t_\phi > t_{кр}$ . Нульова гіпотеза про

незначущість коефіцієнта регресії відкидається – він є статистично значимим;

5) критерій Дарбіна-Уотсона ( $DW$ ):  $DW_{\phi} = 1,544$ ,  $DW_{н.м.} = 0,95$ ,  $DW_{в.м.} = 1,54$ ;  $DW_{\phi} > DW_{в.м.}$ . Приймається гіпотеза про відсутність автокореляції;

6) критерій Пірсона ( $\chi^2$ ):  $\chi_{\phi}^2 = 1,45$ ,  $\chi_{кр}^2 = 3,841$ ;  $\chi_{\phi}^2 < \chi_{кр}^2$ .

У масиві регресорів мультиколінеарність відсутня;

7) рівняння регресії:

$$Y = -19,089 + 0,01x_1 - 0,0000042x_2 + e \quad (1)$$

Для визначення вагової частки впливу кожного із факторів на мінливість результативної ознаки проведено

розкладання загальної варіації кількості найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах Одеської області на фактори (табл. 4).

Отже, як бачимо, мінливість функціональної ознаки визначається мінливістю фактору  $x_1$  на 86,4%, фактору  $x_2$  на 6,9%. З чого можна зробити важливий висновок – підвищення продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах Одеської області не чинить понижувального впливу на рівень зайнятості в аграрному виробництві аграрного сектору регіону. Ключовим фактором скорочення чисельності зайнятих в громадському секторі сільськогосподарського виробництва Одещини є зменшення кількості сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 4

Розкладання загальної варіації кількості найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах Одеської області на фактори\*

Фактор	Парний коефіцієнт кореляції, $r_{yx_i}$	$\beta$ -коефіцієнт, $\beta_{x_i}$	Процент, % ( $r_{yx_i} \cdot \beta_{x_i} \cdot 100\%$ )
$x_1$	0,957624415	0,902479282	86,4
$x_2$	-0,496659464	-0,139241163	6,9

\*розраховано автором за даними [3, 12-15]

Поряд із сільськогосподарськими підприємствами не менш важливим роботодавцем, що входить до категорії аграрного підприємництва та доповнює відповідний інститут зайнятості, є сільські домогосподарства (господарства населення).

Необхідно звернути увагу на деяку термінологічну плутанину, що має місце в національній статистичній методології. Так, у Методологічних поясненнях Державної служби статистики України категорією виробників на базі особистих селянських господарств є «господарства населення» - домогосподарства, що здійснюють сільськогосподарську діяльність як з метою самозабезпечення продуктами харчування, так і з метою виробництва товарної сільськогосподарської продукції. До цієї категорії виробників віднесені також фізичні особи – підприємці, які провадять свою діяльність у галузі сільського господарства [16]. Дана категорія виробників як альтернатива іншій категорії виробників «сільськогосподарські підприємства»

використовується в статистичних збірниках «Сільське господарство України». Натомість у статистичних збірниках «Основні сільськогосподарські характеристики домогосподарств у сільській місцевості» та «Основні показники сільськогосподарської діяльності домогосподарств у сільській місцевості» статистичною одиницею обліку як категорії виробників виступають «сільські домогосподарства» - неінституційні (приватні) домогосподарства, що мають у своєму володінні або користуванні землю і місце проживання яких зареєстровано на території сільських населених пунктів [17].

Ми припускаємо, що така диференціація пов'язана з тим, що не всі сільські домогосподарства є виробниками сільськогосподарської продукції. Отже, господарства населення як категорія виробників сільськогосподарської продукції – це завжди сільські домогосподарства. Проте, сільські домогосподарства – це не завжди господарюючі суб'єкти, тобто господарства



населення як категорія виробників сільськогосподарської продукції.

Нагадаємо, що згідно з методологією Державної служби статистики України зайнятими вважають осіб у віці 15 років і старше (до 2019 р. – 15-70 років), які працювали впродовж обстежуваного тижня хоча б одну годину за наймом за винагороду в грошовому чи натуральному вираженні, індивідуально (самостійно), у окремих громадян або на власному (сімейному) підприємстві; працювали безкоштовно на підприємстві, у власній справі, що належить будь-кому з членів домогосподарства, або в особистому селянському господарстві з метою реалізації продукції, виробленої внаслідок цієї діяльності [3].

Отже, відповідно до даного визначення зайнятими у межах економіки сільських домогосподарств можна вважати жителів сільських територій, які:

(1) працювали впродовж обстежуваного тижня хоча б одну годину за наймом у сільському домогосподарстві за винагороду в грошовому чи натуральному вираженні;

(2) працювали індивідуально (самостійно);

(3) працювали в особистому селянському господарстві з метою реалізації продукції, виробленої внаслідок цієї діяльності.

Таким чином, зайняті за визначенням п. (1) – це наймані працівники, які погоджуються працювати за винагороду в грошовому чи натуральному вираженні, виконуючи, узгоджені із сільськими домогосподарствами, що їх винайняли, види та обсяги робіт – сільськогосподарські роботи, будівництво, ремонт, приготування їжі, прибирання будинку (двору), здійснення покупок, розпил та рубання дров, надання транспортних послуг тощо.

Зайняті за п. (2) – це члени сільського домогосподарства, які працюють індивідуально (самостійно), виконуючи традиційний перелік робіт – приготування їжі, прибирання, прання, догляд за дітьми, виконання господарських робіт на присадибній ділянці тощо. Головною відмінністю зайнятих за п. (2) від зайнятих за п. (1) є те, що вони не отримують доходу за виконану роботу. Це перша із трьох головних ознак, за якими кваліфікують безробітного: 1) **не мав роботи (прибуткового заняття);** 2)

активно шукав роботу або намагався організувати власну справу впродовж останніх 4-х тижнів, що передували опитуванню, тобто робив конкретні кроки протягом зазначеного періоду з метою знайти оплачувану роботу за наймом чи на власному підприємстві; 3) був готовий приступити до роботи впродовж двох найближчих тижнів, тобто почати працювати за наймом або на власному підприємстві з метою отримання оплати або доходу [18, 19].

Зайняті за п. (3) – це члени сільських домогосподарств, які здійснюють діяльність в межах свого особистого господарства з метою реалізації продукції, виробленої внаслідок цієї діяльності.

Отже, якщо брати за основу приведені визначення зайнятості, то усі жителі сільських територій у віці 15 р. і старше, за виключенням людей з обмеженими можливостями, є зайнятими. Проте ми не можемо повністю погодитися з таким підходом. Адже, як показує існуючий економічний досвід, спостереження та наше дослідження, відсутність достатнього стабільного доходу є головною причиною скорочення зайнятості сільського населення та знелюднення сільських територій внаслідок трудової міграції. Тому, в рамках нашого дослідження, ми зосередимось саме на тих аспектах економіки сільських домогосподарств, що пов'язані із зайнятістю, яка приносить дохід.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Функціонування та розвиток інститутів зайнятості сільських територій Одеської області є складним і багатограним процесом. Він залежить від багатьох умов і факторів: територіальне розміщення об'єднаної громади; галузева структура суспільного виробництва та місцеві господарські традиції; кількість суб'єктів господарської діяльності, насамперед тих, які використовують найману працю; статевовікова структура населення; відстань до найближчих міських поселень та кількість вакантних робочих місць в них; рівень самоорганізованості жителів об'єднаної громади, їх готовність брати активну участь у забезпеченні соціально-

економічного розвитку належної їм сільської території; якісні характеристики органів місцевого самоврядування, ефективність виконання їх управлінських функцій, ініціативність голів територіальних громад.

Зайнятість на сільських територіях формують виробництва та діяльність різних галузей. Основною інституцією формування зайнятості є сільське господарство, де зайнято більше половини населення сільських територій. В структурі сільськогосподарських

підприємств Одеського регіону фермерські господарства є панівною організаційно-правовою формою господарювання – у звітному періоді на їх частку припадало 73,6%. Поряд із сільськогосподарськими підприємствами не менш важливим роботодавцем, що входить до категорії аграрного підприємництва та доповнює відповідний інститут зайнятості, є сільські домогосподарства (господарства населення).

### Література

1. Лагодієнко В.В., Чайковська М.А., Лагодієнко В.В. Сталий розвиток агропродовольчої сфери Причорноморського регіону. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 4. С. 93-102.
2. Зміни адміністративно-територіального поділу Одеської області. Головне управління Держгеокадастру в Одеській області. Веб-сайт. URL: <https://odeska.land.gov.ua/zminy-administratyvnoterytorialnoho-podilu-odeskoi-oblasti/>.
3. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2020 рік. К.: Державна служба статистики України, 2021. 232 с.
4. Головне управління статистики в Одеській області. Сільське, лісове та рибне господарство. Веб-сайт. URL: [http://od.ukrstat.gov.ua/stat\\_info/sx.htm](http://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/sx.htm).
5. Постійні ціни 2016 року на продукцію сільського господарства. Веб-сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pc\\_16\\_psg/pc\\_16\\_psg\\_ue.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pc_16_psg/pc_16_psg_ue.xls).
6. Про звернення депутатів Одеської обласної ради до Кабінету Міністрів України щодо кризової ситуації, яка склалася у галузі виноградарства та виноробства в Одеській області: Рішення Одеської обласної ради № 112-VIII від 19.02.2021 р. URL: <http://oblrada.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/112-VIII.pdf>.
7. Статистичний збірник «Рослинництво України» за 2020 рік. К.: Державна служба статистики України, 2021. 183 с.
8. Статистичний збірник «Рослинництво України» за 2012 рік. К.: Державна служба статистики України, 2013. 180 с.
9. Статистичний збірник «Рослинництво України» за 2016 рік. К.: Державна служба статистики України, 2017. 166 с.
10. Статистичний збірник «Рослинництво України» за 2017 рік. К.: Державна служба статистики України, 2018. 166 с.
11. Винороби Одещини зустрілися з керівництвом обласної державної адміністрації. Веб-сайт. URL: <https://oda.odessa.gov.ua/vynoroby-odeshhyuny-zustrilysya-z-kerivnyctvom-oblasnoyi-derzhavnoyi-administracziyi/>.
12. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2019 рік. К.: Державна служба статистики України, 2020. 230 с.
13. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2018 рік. К.: Державна служба статистики України, 2019. 235 с.
14. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2017 рік. К.: Державна служба статистики України, 2018. 245 с.
15. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2016 рік. К.: Державна служба статистики України, 2017. 246 с.
16. Методологічні пояснення. Веб-сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sg/sg\\_rik/sg\\_u/sg\\_met.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sg/sg_rik/sg_u/sg_met.html).
17. Основні сільськогосподарські характеристики домогосподарств у сільській місцевості. Веб-сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/opsgd/arch\\_oschd\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/opsgd/arch_oschd_u.htm).
18. Статистичний збірник «Робоча сила України 2020». К.: Державна служба статистики України, 2021. 190 с.
19. Pushak Y., Lagodiienko V., Basiurkina N., Nemchenko V., Lagodiienko N. Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector. *Business: Theory and Practice*. 2021. № 22(1). P. 80-90. DOI: 10.3846/btp.2021.13013.

## References

1. Lagodiienko, V.V., Tchaikovska, M.A., Lagodiienko, V.V. (2018). «Sustainable development of the agro-food sector of the Black Sea region». *Ukrainian Journal of Applied Economics*. vol. 3. no. 4. pp. 93-102.
2. *Zminy administratyvno-terytorial'noho podilu Odes'koi oblasti. Holovne upravlinnia Derzhheokadastru v Odes'kij oblasti*. [Changes in the administrative-territorial division of Odesa region. Main Department of the State Geocadastre in Odesa Region.]. Website. Available at: <https://odeska.land.gov.ua/zminy-administratyvno-terytorialnoho-podilu-odeskoi-oblasti/>.
3. *Statystychnyj zbirnyk «Sil's'ke hospodarstvo Ukrainy» za 2020 rik*. [Statistical collection «Agriculture of Ukraine» for 2020]. (2021). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
4. *Holovne upravlinnia statystyky v Odes'kij oblasti. Sil's'ke, lisove ta rybne hospodarstvo*. [Main Department of Statistics in Odesa Region. Agriculture, forestry and fisheries]. Website. Available at: [http://od.ukrstat.gov.ua/stat\\_info/sx.htm](http://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/sx.htm).
5. *Postijni tsiny 2016 roku na produktsiiu sil's'koho hospodarstva*. [Fixed prices of 2016 for agricultural products]. Website. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pc\\_16\\_psg/pc\\_16\\_psg\\_ue.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pc_16_psg/pc_16_psg_ue.xls).
6. Pro zvernennia deputativ Odes'koi oblasnoi rady do Kabinetu Ministriv Ukrainy schodo kryzovoi sytuatsii, iaka sklalasia u haluzi vynohradarstva ta vynorobstva v Odes'kij oblasti: Rishennia Odes'koi oblasnoi rady vid 19.02.2021 № 112-VIII. [On the appeal of the deputies of the Odesa Regional Council to the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the crisis situation that has developed in the field of viticulture and winemaking in the Odesa Region: Decision of the Odesa Regional Council from 19.02.2021 № 112-VIII]. Available at: <http://oblrada.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/112-VIII.pdf>.
7. *Statystychnyj zbirnyk «Roslynnystvo Ukrainy» za 2020 rik* [Statistical collection «Vegetation of Ukraine» for 2020]. (2021). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
8. *Statystychnyj zbirnyk «Roslynnystvo Ukrainy» za 2012 rik*. [Statistical collection «Vegetation of Ukraine» for 2012]. (2013). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
9. *Statystychnyj zbirnyk «Roslynnystvo Ukrainy» za 2016 rik*. [Statistical collection «Vegetation of Ukraine» for 2016]. (2017). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
10. *Statystychnyj zbirnyk «Roslynnystvo Ukrainy» za 2017 rik*. [Statistical collection «Vegetation of Ukraine» for 2017]. (2018). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
11. *Vynoroby Odeschyny zustrilysia z kerivnyctvom oblasnoi derzhavnoi administratsii*. [Winemakers of Odesa met with the leadership of the regional state administration]. Website. Available at: <https://oda.odessa.gov.ua/vynoroby-odeshhyny-zustrilysia-z-kerivnyctvom-oblasnoyi-derzhavnoyi-administracziyi/>.
12. *Statystychnyj zbirnyk «Sil's'ke hospodarstvo Ukrainy» za 2019 rik*. [Statistical collection «Agriculture of Ukraine» for 2019]. (2020). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
13. *Statystychnyj zbirnyk «Sil's'ke hospodarstvo Ukrainy» za 2018 rik*. [Statistical collection «Agriculture of Ukraine» for 2018]. (2019). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
14. *Statystychnyj zbirnyk «Sil's'ke hospodarstvo Ukrainy» za 2017 rik*. [Statistical collection «Agriculture of Ukraine» for 2017]. (2018). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
15. *Statystychnyj zbirnyk «Sil's'ke hospodarstvo Ukrainy» za 2016 rik*. [Statistical collection «Agriculture of Ukraine» for 2016]. (2017). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
16. *Metodolohichni poiasnennia*. [Methodological explanations]. Website. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sg/sg\\_rik/sg\\_u/sg\\_met.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sg/sg_rik/sg_u/sg_met.html).
17. *Osnovni sil's'kohospodars'ki kharakterystyky domohospodarstv u sil's'kij mistsevosti*. [Main agricultural characteristics of households in rural areas]. Website. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/opsgd/arch\\_oschd\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/opsgd/arch_oschd_u.htm).
18. *Statystychnyj zbirnyk «Robocha syla Ukrainy 2020»*. [Statistical collection «Workforce of Ukraine 2020»]. (2021). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv. Ukraine.
19. Pushak, Y., Lagodiienko, V., Basiurkina, N., Nemchenko, V., Lagodiienko, N. (2021). «Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector». *Business: Theory and Practice*. no. 22(1). pp. 80-90. DOI: 10.3846/btp.2021.13013.

## Abstract

**DEMCHENKO Alina.** *Development of agriculture and its role in the formation of employment of the rural areas in the Odessa region*

*Employment in rural areas is formed by the production and activities of various industries. The main institution of employment formation is agriculture, where more than half of the population of rural areas is employed. The increase in labor productivity in agricultural enterprises of the Odesa region does not have a decreasing effect on the level of employment in agarian production in the region. The key factor in reducing the*

number of people employed in the public sector of agricultural production in Odesa is the decrease in the number of economic entities.

The purpose of this article is to study of the peculiarities of the development of agriculture in the Odesa region. In order to achieve the defined goal and in accordance with the logic of scientific research, the following tasks were set: determination of the share of the main districts of Odesa region in the structure of agricultural production in the region, analysis of the level of population employment in the main branches of agriculture.

In the structure of agricultural enterprises of the Odesa region, farms are the dominant organizational and legal form of business; in the reporting period, their share was 73.6%. However, the absolute and relative indicators of the number of farms are decreasing over the past 7 years, their absolute number has decreased by almost 1,000 units from 4,038 in 2014 to 3081 in 2020. Along with agricultural enterprises, an equally important employer that belongs to the category of agrarian entrepreneurship and complements the relevant institution of employment are rural households (households of the population).

The functioning and development of employment institutes in rural areas of the Odesa region is a complex and multifaceted process. It depends on many conditions and factors: territorial location of the united community; branch structure of social production and local economic traditions; the number of economic entities, primarily those that use hired labor; sex-age structure of the population; the distance to the nearest urban settlements and the number of vacant jobs in them; the level of self-organization of the residents of the united community, their readiness to take an active part in ensuring the socio-economic development of the rural territory belonging to them; qualitative characteristics of local self-government bodies, the effectiveness of their management functions, the initiative of heads of territorial communities.

**Key words:** rural areas, economic development, territorial communities, agriculture, population employment.

---

Стаття надійшла до редакції 25.06.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Демченко А. М. Розвиток сільського господарства та його роль у формуванні зайнятості сільських територій Одеської області. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 205-216.

Demchenko A. (2022) Development of agriculture and its role in the formation of employment of the rural areas in the Odessa region. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 205-216.

УДК 338.266.2

**ЩУРОВ Ігор Вячеславович**

докторант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування  
Національний університет «Полтавська політехніка імені. Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-9256-1264  
e-mail: igor\_shchurov@nupp.edu.ua

## **КОНСТРУКТИВНА ДЕСТАБІЛІЗАЦІЯ: ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Підкреслено розвиток негативних тенденцій в енергетиці України. Здійснено економічний та лінгвістично-етимологічний аналіз дефініції «дестабілізація». Проведено глибокий системний аналіз впливів дестабілізаційних чинників з виокремленням когнітивних ознак для формування моделі об'єктивних управлінських рішень (альтернатив) в галузі енергетики та окремих її складових. Особливу увагу приділено збурюючим чинникам, що викликають дестабілізацію. Зображено модель системи формування конструктивної дестабілізації, як взаємозв'язок тісноспоріднених елементів, що опирається на когнітивні технології. Визначення причин та умов виникнення системи формування конструктивної дестабілізації в сфері енергетичної безпеки дозволили вперше запропонувати основні принципи конструктивної дестабілізації та ввести показник фактора дестабілізації, завдяки якому можна прогнозувати позитивні зміни системи від негативних збурень. Підкреслено доцільність створення Державного фонду декарбонізації, як інструменту сталого розвитку. Запропоновано перелік та проведено аналіз чинників конструктивної дестабілізації в енергетичній галузі України.*

**Ключові слова:** енергетична безпека, управління, дестабілізація, чинники, стабілізація, система, принципи

JEL classification: G11; L60; M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.217.226>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Війна в Україні та світові економічні зміни сприяли виникненню загрози ведення господарської діяльності та появи економічної нестабільності, що потребувало і потребуватиме трансформації економічної системи через зміну пріоритетних галузей. Вважаємо, що енергетична галузь стане домінуючою в економіці України, зокрема і її нафтогазовий сектор. Однак відсутність енергетичної, а через неї, як першої похідної, економічної стабільності слід використати на конструктивні зміни в галузі.

Певна сукупність небезпек та ризиків енергетичної безпеки в Україні пов'язані із особливостями функціонування енергетичного сектора та високим рівнем енерго- та ресурсомісткості економіки. Така

ситуація вимагає впровадження екосистемного підходу та формування ефективної системи інтегрованого екологічного управління на підприємствах енергетичного сектору, де поряд з основною діяльністю першочерговим є запровадження екологічно безпечних, ресурсо- та енергозберігаючих технологій, декарбонізація енергетичного сектору та розвиток відновлюваних джерел енергії [1]. Окрім цього, екологічні наслідки військових подій в Україні в енергетичному секторі є достатньо масштабними та потребують відповідного оцінювання їх впливу на природні ландшафти та стан екосистем.

### **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Основою нашого дослідження стали праці відомих в науці діячів, таких як Гораль Л., Джеджула В., Івасечко О.,

Єпіфанова І., Орел М., Онищенко О., Прохорова В., Турчин Я., Шкарлет С. та інших, а також нормативно-правові акти в галузі енергетики (зокрема нафтогазової). Серед західних дослідників також спостерігається чималий науковий інтерес до даної проблематики, зокрема А. Моліс, А. Йонушка, С. Кліманскіс, Л. Кояла, М. Лютвінскас, Ф. Умбах тощо. Енергетична полігібресія росії призвела до актуалізації управління енергетичною безпекою та до формування ключових напрямків його реалізації. Серед таких пропонуємо приділити увагу конструктивній дестабілізації, розглянувши її філософський, етимологічний та економічний зміст.

Науковці переважно звертають увагу на дестабілізаційні процеси в політиці та її складових, досліджуючи чинники їх впливів, типи дестабілізації політичної системи, забезпеченню стійкості політичної системи. Серед них такі як Давиденко О., Руденко О., Москаленко О., Назаренко О., Ситник Г., Шаповаленко М., Шевченко М. та багато інших.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Однак ми не зустрічали наукових праць, в яких піднімалася б дискусія щодо конструктивної дестабілізації, яка матиме позитивний вплив на економічні результати. А цей вплив зараз відчуває нафтогазова галузь України, яка проживає ревіталізацію в початковому періоді, на етапі відродження.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є виявлення чинників конструктивної дестабілізації на кожному рівні управління, що дозволить оптимізувати процеси функціонування енергетичних систем та механізми їх забезпечення.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

В сучасних умовах будь-яке суспільство перебуває під впливом практично відкритої множини різних факторів. Їх взаємодія генерує виникнення процесів, які часто є

причиною перманентних збурень та криз різної інтенсивності у різних системах життєдіяльності суспільств та держави. Тому при функціонуванні політичної системи постійно виникають ситуації її переходу до нової якості (так звані точки біфуркації). Ці ситуації обмежені часовими межами та супроводжуються дестабілізацією політичної системи. При цьому навіть незначний вплив того чи іншого фактора може мати вирішальне значення для вибору траєкторії подальшого розвитку системи, а оперативного дійти однозначного висновку стосовно того, чи є обрана траєкторія оптимальною у контексті позитивної динаміки розвитку системи, чи вона, навпаки, вийшла на траєкторію, яка є реальною загрозою для її існування, досить важко [2].

Так, ще у 2006 році журналістка ВВС Емма Сімпсон вказала на проблему використання росією енергетичної зброї, посилення її політичного впливу через володіння і контроль над енергоресурсами. На її думку, «мілітаризація» енергетичної політики росії узяла свій початок з моменту, коли та прямувала до використання енергоресурсів як енергетичної зброї, ретельно маскуючи це під виглядом комерційних суперечок зі споживачами російських вуглеводнів на пострадянському просторі [3].

Подібний досвід Литви, Латвії та Естонії тут набуває особливої актуальності [4]. За оцінками міжнародних експертів, для балтійських країн характерними є щонайменше два ключові ризики енергетичної безпеки. По-перше, залежність від одного постачальника енергоресурсів, по-друге, неефективний (з позиції прозорості, компетентності та знання) порядок прийняття рішень. Нейтралізація цих двох ризиків або пом'якшення викликаних ними негативних наслідків повинні стати пріоритетами енергетичної безпеки для Литви, Латвії та Естонії [6].

На думку Плачкових І. та С., в останні роки в енергетиці розвинулися негативні тенденції. В енергетичній галузі не вкладають кошти в оновлення, модернізацію обладнання, що призводить до його старіння, аварійності та зниження експлуатаційної готовності. Реорганізація структури енергетики призвела до виникнення ряду незалежних організацій,

але з втратою єдиної координації управління енергокомплексом загалом. Наявні й інші негативні процеси, які болісно відбиваються на економіці загалом, стримують зростання її показників і не сприяють підвищенню життєвого рівня населення. Все більш гострими стають питання доступного і надійного енергопостачання галузей економіки та населення, а також забезпечення усталеної роботи самого енергокомплексу. Сукупність цих питань обумовила виникнення проблеми забезпечення енергетичної безпеки України [7].

Дестабілізація, як складова господарської діяльності, спостерігається в ринкових умовах через високий рівень невизначеності та глобалізації економічних процесів. У зв'язку з цим, для прийняття ефективних управлінських рішень «необхідно чітко розрізнити основні види дестабілізації та класифікувати чинники, що її зумовлюють» [8].

Лінгвістично-етимологічний аналіз терміну «дестабілізація» на основі дихотомічного поділу вказує на наявність його відповідника – «стабілізація», що дозволяє встановити відношення суперечності між даними поняттями. Проте частка «де» добавляє нечіткість у визначення через наявність елементів різного характеру. Ці елементи можуть мати як негативний, так і позитивний векторний напрям.

Необхідно здійснити глибокий системний аналіз впливів дестабілізаційних чинників з виокремленням когнітивних ознак, щоб мати змогу приймати об'єктивні управлінські рішення (альтернативи) в галузі енергетики та окремих її складових. При цьому слід особливо зважати на необхідність підтримання економічних детермінант на апriorі високому рівні. Базисом для прийняття рішення мають стати обумовлені рівні надійності та безвідмовності енергетичних систем, зокрема в частині видобування, транспортування і зберігання вуглеводнів.

Особливої уваги потребують збурюючі чинники, що викликають дестабілізацію. Так як «під дестабілізуючим розуміємо такий чинник, що, впливаючи на систему, спричинює в ній відповідну реакцію у вигляді керуючого впливу для виправлення існуючого або можливого збою в процесі її функціонування [9].

Управління виробничо-економічною системою в умовах дії дестабілізуючих чинників – це спосіб ведення виробництва в

умовах дестабілізації та невизначеності, що створює необхідність і можливість запобігання несприятливого впливу дестабілізуючих чинників на процеси відтворення та його результати з метою одержання стійкого доходу та мінімізації суми можливих втрат [10].

Забезпечення стійкості та збалансованості економічної системи здійснюється на основі комплексного підходу, завдяки чому можливо врахувати всі дестабілізаційні чинники та їх вагомість. Використання базових економічних теорій (систем, безпеки, синергетики) для оцінювання рівня впливів дестабілізуючих чинників на стійкість і цілісність системи сприяє формуванню знань щодо поведінки системи до, під час та після її збурення. Застосування системно-синергетичної методології в дослідженні зовнішніх і внутрішніх впливів на соціально-економічні системи особливо актуальне в момент біфуркації, так як поєднання теорії катастроф і теорії хаосу дозволяє здійснити релевантний до ситуації аналіз.

З метою залучення до аналізу додаткової інформації використовуються багатофакторні моделі, а також методичні прийоми декомпозиційного аналізу, який передбачає послідовну деталізацію і розкриття впливу на результат факторних показників [11]. З огляду на важливість уникнення невинуватених витрат ресурсів на подолання кризових явищ, які час від часу стають об'єктивною реальністю у процесі функціонування політичної системи і у разі їх ігнорування можуть трансформуватися в системну кризу, перш за все варто визначити когнітивні ознаки дестабілізації політичної системи ініціаторами якої є прихильники поступових, узгоджених за часом і ресурсами змін еволюційного характеру.

Когнітивні (пізнавальні) технології – способи трансформації пізнавальної поведінки людини, організацій, націй через покращення їхнього інтелектуального потенціалу або долучення до сучасних інформаційних систем. Зазначимо, що окремий вид когнітивних технологій формують ті, що змінюють соціальну поведінку людей та певних соціумів, наприклад, когнітивні технології тіньової економіки та злочинного світу. Загалом когнітивні технології стосуються способів та алгоритмів досягнення різних цілей людьми, фірмами, політичними організаціями через

інструменти пізнання світу, комунікації, оброблення інформації. Основою когнітивних технологій є когнітивна наука, що вивчає, як люди сприймають світ, як мислять, на що звертають увагу, як запам'ятовують інформацію тощо. Тому когнітивні технології спираються на засади нейронауки, теорію синергетики (самоорганізації), комп'ютерні та інформаційні технології, математичне моделювання людської свідомості, інші наукові й практичні концепти, які раніше вважали складовими фундаментальної та прикладної природничої науки [12].

Зобразимо схематично модель системи формування конструктивної дестабілізації, як взаємозв'язок тіснопоріднених елементів (рис. 1). Щодо енергетичної галузі, конструктивними дестабілізуючими факторами можна вважати ріст цін на енергоресурси, зменшення (до повного припинення) обсягів імпортованого з росії природного газу та нафти, відмову від обладнання, виготовленого в росії та білорусі тощо. Застосування когнітивних технологій на державному та галузевому рівні сприяє формуванню ефективної системи енергоменеджменту, стабілізації енергетичної мережі України шляхом включення її до Єдиної Європейської енергетичної мережі, освоєння нових газових та нафтових родовищ, застосування новітніх технологій для буріння свердловин та інтенсифікації видобутку, зменшення управлінських структур і т.п.

Досі видимі наслідки COVID-19, пугінська війна в Україні дестабілізувала енергетичні ринки та ланцюги поставок по всьому світу [13].

Вважаємо, що енергетичний менеджмент треба розглядати з точки зору енергетичної безпеки і адаптувати до національних умов. Як видно з рис. 1, стратегія стабілізації можлива до впровадження після формування конструктивної дестабілізації та синхронізації з нею системи енергоменеджменту.

Підхід ресурсної достатності («4 A's» – availability, accessibility, affordability, acceptability) у розвитку теоретичних досліджень проблем енергетичної безпеки потребує зміни від «статички» до «динаміки» систем, тобто від стану системи до її спроможності забезпечити стійке функціонування.

Визначення причин та умов виникнення системи формування конструктивної дестабілізації в сфері енергетичної безпеки дозволяють запропонувати основні принципи конструктивної дестабілізації:

- плюралізму економічної діяльності – множинності (різноманітності) підходів до вибору шляхів забезпечення енергетичної безпеки країни;

- адаптивності до змін середовища – прийняття адекватних управлінських рішень щодо здатності змінювати підходи в турбулентному економічному (енергетичному) середовищі;

- безбар'єрності – уникнення штучних бар'єрів на шляху запровадження заходів безпеки;

- стабільності – забезпечення нормальних умов прогнозування соціально-економічного впливу енергетичної безпеки;

- трансцендентальності – пізнання апріорних умов можливого досвіду через нерозривність думок та дій.

Іманентне сприйняття конструктивної дестабілізації дозволило нам ввести показник фактора дестабілізації, завдяки якому можна прогнозувати позитивні зміни системи від негативних збурень. Так як параметри енергетичної безпеки піддаються впливу неконтрольованих випадкових факторів, то доречно використовувати стохастичну модель.

Обмеження, які слід врахувати при побудові стохастичної моделі компенсаційної стабілізації, можна описати двома парадигмами:

- 1) Вихідним станом будь-якої системи є безладдя, хаос. Організація передбачає створення порядку з хаосу. Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи ресурси, інакше знову наступить хаос.

- 2) Організація передбачає створення умов для розвитку системи. Необхідно орієнтуватися на саморегуляцію та на саморозвиток систем.

Задача полягає в тому, щоб мінімізувати середньорічні витрати на заходи з енергетичної безпеки  $BE_i$  та максимізувати обсяг ВВП шляхом збільшення сумарної пропозиції товарів та послуг  $Q_i$  у термінальний (кінцевий) момент часу  $T$ .



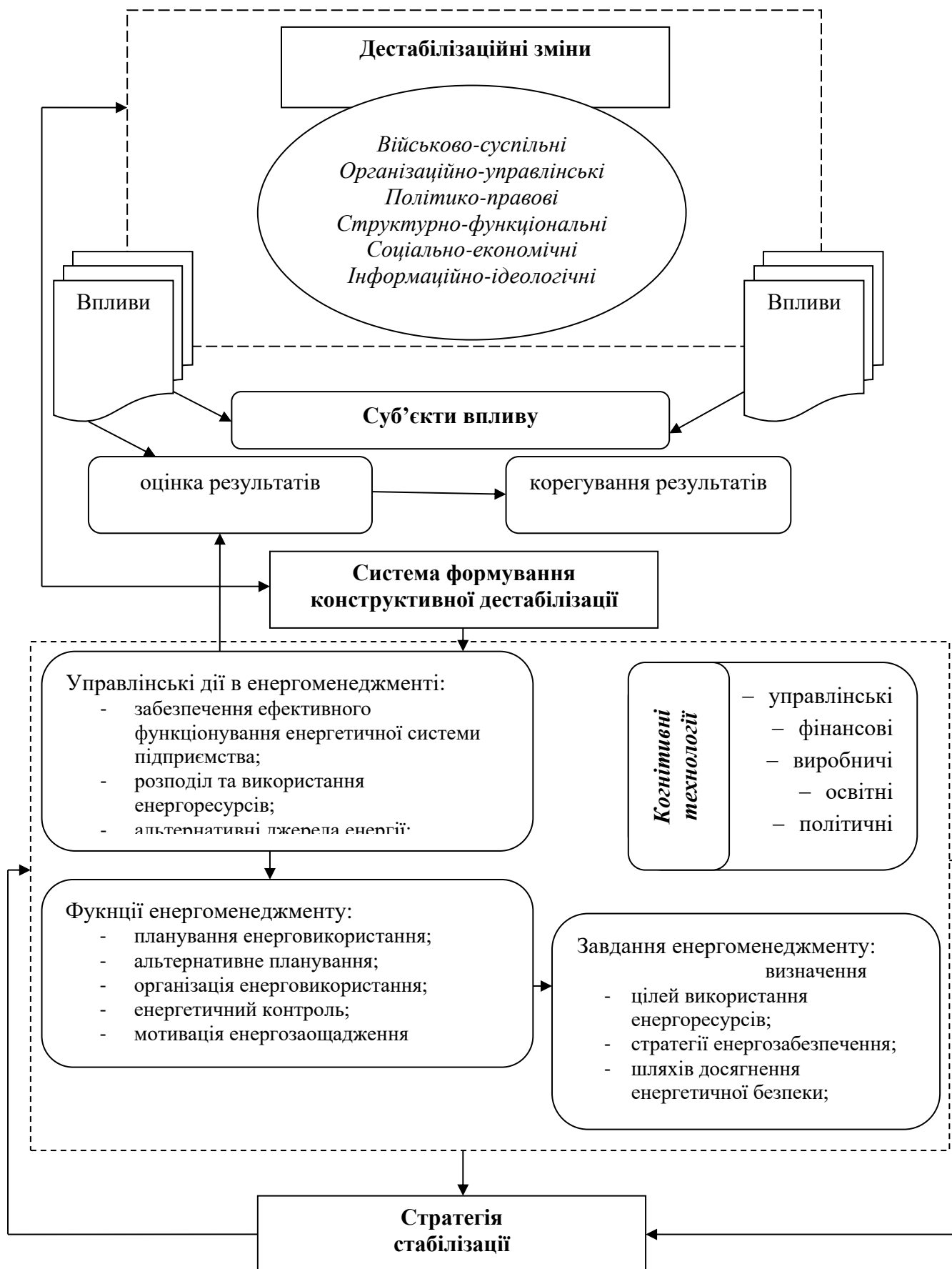


Рис. 1. Загальна модель системи формування конструктивної дестабілізації

Математичне сподівання змін системи на допустимій множині обмежень при включення в модель приростів вінерівського та пуассонівського процесів, має вигляд:

$$M \left\{ - \int_{t_0}^T \sum_{i=1}^n \alpha_i Q_i(t) dt + \sum_{i=1}^n \beta_i BE_i(T) \right\} \rightarrow \max_{BE_i \geq 0, i=1, \dots, n} \quad (1)$$

де  $\alpha_i$  і  $\beta_i$  – коефіцієнти впливу монохромних збурень.

Бойчук М. В. і Маханець Л. Л. встановили, що для стохастичної моделі оптимального розподілу інвестицій у багатосекторній економіці оптимальні керування за витратами та момент перемикання керування є детермінованими величинами і не залежать від коефіцієнтів при приростах вінерівських процесів у рівняннях динамік сумарних пропозицій товарів і послуг, а оптимальні траєкторії за енергетичною безпекою – стохастичними (випадковими) функціями. Тоді маємо право запропонувати фактор дестабілізації у вигляді поліхроматичного коефіцієнта:

$$\theta = \sum_i^n \frac{\alpha_i \times \beta_i}{Q_i} \quad (2)$$

що дозволить рівняння (1.1) подати у вигляді:

$$M \left\{ - \int_{t_0}^T \sum_{i=1}^n \frac{\theta}{\beta_i} Q_i^2(t) dt + \sum_{i=1}^n \beta_i BE_i(T) \right\} \rightarrow \max_{BE_i \geq 0, i=1, \dots, n} \quad (3)$$

Збурювальними дестабілізаційними чинниками, які позитивно впливатимуть на систему енергозабезпечення та енергетичної безпеки є зменшення квоти на викиди вуглецю та вуглекислого газу, зміни до податкового кодексу в частині збільшення рентної плати за видобування корисних копалин, відкликання ліцензій на розробку нафтогазових полігонів, обмеження частки імпортного обладнання в загальній структурі основних засобів.

Зниження рівня уразливості підприємства з одночасним підвищенням рівня керованості ним висувають високі вимоги до засобів

забезпечення безпечного розвитку, що можливо завдяки створенню та підтримці єдиної системи управління безпекою розвитку підприємства, з визначенням основних функціональних складових підприємства. При цьому необхідно розглядати комплексну систему управління безпекою розвитку підприємства, яка охоплює всі можливі види діяльності підприємства: виробничу, техніко-технологічну, фінансово-економічну, інформаційну, інвестиційну, інноваційну та ін., включаючи методичну, технічну й організаційну підтримку задля забезпечення протидії загрозам і викликам функціонування підприємства [15]

На виконання рішень Паризької угоди, будучи Стороною Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату, Україна зобов'язалася «глобальну ціль з адаптації щодо посилення адаптаційної спроможності, зміцнення опірності та зниження вразливості до зміни клімату, щоб зробити внесок до сталого розвитку та забезпечити адекватне адаптаційне реагування у контексті температурної цілі» [16]. Тому є доцільним створення ініційованого ще в 2020 році Державного фонду декарбонізації, як інструменту сталого розвитку через впровадження державного стимулювання. Наповнення даного фонду можливе шляхом спрямування надходжень від податку на викиди CO<sub>2</sub> при умові підняття ставки податку на викиди вуглекислого газу. Проекти з енергоефективності та енергобезпеки мають фінансуватися за кошти цільового фонду декарбонізації. Такими проектами можуть стати впровадження енергоефективних технологій, енергомодернізація підприємств та мереж, стимулювання дотримання заходів з енергетичної безпеки.

За даними Агентства Держенергоефективності в 2019-2020 рр. річні надходження екологічного податку на викиди CO<sub>2</sub> зросли із 50 млн. грн до 0,9 млрд. грн., а у 2021 році перевищили 0,9 млрд. грн [17], що свідчить про низьку якість робіт з енергозбереження та енергобезпеки. Слід наголосити, що в бюджеті 2022 року не передбачалися витрати на заходи щодо зменшення викидів діоксиду вуглецю шляхом впровадження енергоефективних заходів.

У світі застосовується два основних інструменти, що встановлюють ціну на викиди вуглецю: система торгівлі викидами (СТВ) та податок на викиди діоксиду вуглецю (або вуглецевий податок). Станом на 2020 рік 31 країна використовувала СТВ (Євросоюз, Канада, Китай, Австралія та ін.), а 30 країн — податок на викиди (Мексика, Південна Африка, Норвегія й ін.). У багатьох країнах ці інструменти працювали паралельно [18].

До 2019 року в Україні податок на викиди CO<sub>2</sub> збирався як одна зі складових екологічного податку і становив 0,41 грн за тону викидів CO<sub>2</sub> (€0,013 станом на 2019 рік). З 2019 року його збирають все ще в складі екологічного податку, але на окремий бюджетний рахунок, а ставка зросла до 10 грн (€0,32). Усі надходження зараховуються в загальний фонд бюджету. Цей податок сплачують стаціонарні джерела викидів, що мають річні викиди понад 500т CO<sub>2</sub>. У 2020 році його сплатили 7347 підприємств [19].

Таким чином, сплачуючи за викиди, відбувається трансформація «відповідальність за використання викопних ресурсів — матеріальна відповідальність», що сприяє пошуку альтернатив з кліматично-дружніми технологіями.

Щодо рентних платежів за видобування природного газу, нафти та конденсату, кількість сплачених податків залежить від таких факторів, як обсяг видобутого природного газу в товарному вигляді; вартість одиниці вуглеводневої продукції в товарному вигляді; величина ставки рентної плати за користування надрами. Економічний компроміс між ними дозволяє успішно наповнювати державний бюджет.

За даними державного веб-порталу бюджету для громадян open budget, протягом 2020-2021 років, надходження до державного бюджету рентних платежів за користування надрами загальнодержавного значення збільшились у майже 20 разів, до місцевого — у 4 рази. За результатами 2020 року до державного бюджету лише від ренти надійшло 75,6 млрд грн, або 5,8% від загального обсягу надходжень [20].

Стимулювання видобутку корисних копалин здійснюється з метою наповнення державного та місцевого бюджетів, сприяє надходженню інвестицій в нафтогазову галузь, економічному розвитку територій та росту ВВП. Згідно з даними ДНВП

«Геоінформ України», в Україні виявлено понад 20 тис. родовищ і проявів з 117 видів мінеральної сировини, з яких близько 8,7 тис. родовищ мають промислове значення. Однак освоєно з них лише 3 тис. родовищ (15%). Тому необхідними діями, які підсилять стратегію стабілізації, збудовану чинниками конструктивної дестабілізації має стати повний аудит та ревізія суб'єктів господарювання, які мають спеціальні дозволи на видобування, отримані поза аукціоном та які не розпочали видобування протягом десяти років після отримання спецдозволів на користування нафтогазоносними надрами.

Ще одним чинником конструктивної дестабілізації є фонд застарілих свердловин, які законсервовані чи ліквідовані (близько 3,5 тисячі старих свердловин). Відновлюючи хоча б частину з них і підтримуючи енергетичну безпеку країни, держава сприятиме зменшенню залежності української економіки від імпорту, створенню нових робочих місць (зменшенню рівня безробіття), збільшенню надходжень до державного і місцевого бюджетів.

Посилення ролі геополітичних впливів в енергетичному секторі України у наслідок військових подій призвело до істотного зниження ефективності глобальної системи управління енергетикою; зростання рівня невизначеності у механізмах забезпечення енергетичного переходу у різних країнах; значного посилення енергетичної взаємозалежності між країнами світу попри швидке зростання частки відновлювальних джерел енергії; посилення торгівельних війн та тиску під впливом пандемії щодо подальшої реалізації «зеленої економіки».

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Виявлення чинників конструктивної дестабілізації на кожному рівні управління дасть змогу оптимізувати процеси функціонування енергетичних систем та механізми їх забезпечення. При цьому слід вказати, що зараз в енергетичному секторі відсутні механізми успішної реалізації екстерналій на глобальному рівні, що, відповідно, відчутно і на нижчих рівнях через існуючі горизонтальні та вертикальні зв'язки.

## Література

1. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 16. Ст. 70.
2. Орел М. Г. Ідентифікація типу дестабілізації політичної системи, як передумова підготовки стратегічних рішень у сфері політичної безпеки, *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4 // <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1059>
3. Гончар М. *Засади російського енергомілітаризму. Війни-XXI: полігібресія Росії. Центр глобалістики «Стратегія XXI»*. 2019. С.136.
4. Йонушка А., Кліманскіс С., Кояла Л., Лютвінскас М. Європейський союз й Україна: співпраця з метою зміцнення енергетичної безпеки. *Платформа громадянського суспільства Україна-ЄС*, 2016, 10 березня, С.7–9.
5. Турчин Я., Івасечко О. Енергетична безпека ЄС та Балтійських країн за умов полігібресії зовнішньої політики російської федерації. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Політичні науки*. 2020. Vol. 6, No. 1. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21647/turchinivasechko16\\_1.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21647/turchinivasechko16_1.pdf)
6. Molis, A. Building methodology, assessing the risks: the case of energy security in the Baltic States. *Baltic Journal of Economics*, 2011. 11(2). P 59-80.
7. *Енергетика: історія, сучасність і майбутнє в 5 книгах*. Кн. 5 : Електроенергетика та охорона навколишнього середовища. Функціонування енергетики в сучасному світі / Т. О. Бурячок, З. Ю. Буцьо, Г. Б. Варламов, С. В. Дубовської, В. А. Жовтянський; Наук. ред. В. Н. Клименко, Ю. О. Ландау, І. Я. Сігал. 2013. 390 с. URL: <http://energetika.in.ua/ua>.
8. Ісаєва О. Концептуальний підхід до рівнів формування економічної дестабілізації та класифікації її чинників. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1 (15). С. 57-66.
9. Христиановский В. В. *Процессы дестабилизации в про-изводственных системах: аксиоматика и анализ*. Донецк : НАН Украины; Ин-ститут экономики промышленности. 1998, 208 с.
10. Забродский В. А., Скурихин В. И. *Оптимизация функционирования АСУ предприятием*. К.-Донецк: Вища школа, Головное изд-во, 1978, 136 с.
11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 81-86. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-13).
12. Хром'як Й.Я., Слюсарчук Ю.М., Цимбал Л.Л., Цимбал В.М. *Когнітивні технології та їх особливості у менеджменті й маркетингу* URL: [http://socrates.vsu.org/departs/getfile.php?id\\_news=8770](http://socrates.vsu.org/departs/getfile.php?id_news=8770)
13. Путінська війна в Україні дестабілізувала енергетичні ринки по всьому світу – Сунак. Аналітичний портал «Слово і діло», 2022, 15 жовтня. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/25/novyna/svit/putinska-vijna-ukrayini-destabilizovala-enerhetychni-rynky-po-vsomu-svitu-sunak>
14. Бойчук М. В., Маханець Л. Л. Стохастична модель оптимального розподілу інвестицій у багатосекторній економіці. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24304/28-47.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
15. Гораль Л. Т. Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 240–246.
16. Паризька угода, 2016. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_161#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_161#Text)
17. Публічний звіт Держенергоефективності підсумки 2020 року (2021). URL: [https://sae.gov.ua/sites/default/files/ZVIT\\_SAE\\_2020\\_0.pdf](https://sae.gov.ua/sites/default/files/ZVIT_SAE_2020_0.pdf).
18. State and Trends of Carbon Pricing 2020 (May). World Bank (2020). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33809>.
19. Єременко І. О. Ціна вуглецю в Україні та практики використання надходжень від податку на CO<sub>2</sub>. URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/cina-vyhleciu-v-ukrainiv-2.pdf>.
20. Кашук Д. Як не втратити видобуток нафти і газу в Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/11/689064>.

## References

1. On the Basic principles (strategy) of the state environmental policy of Ukraine for the period until 2030 (2019): Law of Ukraine Verkhovna Rada of Ukraine. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. No. 16. Art. 70.
2. Orel M. G. (2017) Identyfikatsiia typu destabilizatsii politychnoi systemy, yak peredumova pidhotovky stratedichnykh rishen u sferi politychnoi bezpeky [Identification of the type of destabilization of the political system as a prerequisite for the preparation of strategic decisions in the field of political security]. *Public administration: improvement and development*. No. 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1059>.

3. Gonchar M. (2019). Zaslady rosiiskoho enerhomilitaryzmu. Viiny-KhKhI: polihibresiiia Rosii. Tsentr hlobalistyky «Stratehiia XXI» [Principles of Russian energy militarism. Wars-XXI: Russian polymigration. Center for Global Studies "Strategy XXI"]. P.136.
4. Jonushka A., Klimanskis S., Koyala L., Lutvinskas M. (2016). The European Union and Ukraine: cooperation to strengthen energy security. Ukraine-EU civil society platform, March 10, pp. 7–9.
5. Turchyn Ya., Ivasechko O. (2020) Enerhetychna bezpeka YeS ta Baltiiskyykh krain za umov polihibresii zovnishnoi polityky rosiiskoi federatsii. [Energy security of the EU and the Baltic countries under the conditions of polyhybridization of the foreign policy of the Russian Federation]. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Political sciences.* Vol. 6, No. 1. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-raper/2020/may/21647/turchynivasechko16\\_1.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-raper/2020/may/21647/turchynivasechko16_1.pdf)
6. Molis A. (2011). Building methodology, assessing the risks: the case of energy security in the Baltic States. *Baltic Journal of Economics*, 11(2), p. 59-80.
7. Energy: history, modernity and future in 5 books. Book 5: Electricity and environmental protection. Functioning of energy in the modern world / T. O. Buryachok, Z. Yu. Butso, G. B. Varlamov, S. V. Dubovskoy, V. A. Zhovtyanskyi; Science ed. V. N. Klymenko, Y. O. Landau, I. Ya. Segal. 2013. 390 p. URL: <http://energetika.in.ua/ua>.
8. Isaeva O. (2009) Kontseptualnyi pidkhid do rivniv formuvannia ekonomichnoi destabilizatsii ta klasyfikatsii yii chynnykiv [Conceptual approach to the levels of formation of economic destabilization and classification of its factors]. *Economic Bulletin of Donbas*, No. 1 (15), p. 57-66.
9. Khristianovsky V. V. (1998) Protsessi destabilyzatsyy v proizvodstvennikh systemakh: aksyomatyka y analiz [Processes of destabilization in production systems: axiomatics and analysis]. Donetsk: National Academy of Sciences of Ukraine; Institute of Industrial Economics. 208 p.
10. Zabrodsky V. A., Skurykhin V. I. (1978) Optymyzatsyia funktsyonyrovannia ASU predpriatyem [Optimizing the functioning of ACS by an enterprise]. K.-Donetsk: Higher School, Main Publishing House.
11. Dzhezhdzula V.V., Yepifanova I.Yu., Ivanchyk T.V. (2019) Faktory vplyvu na formuvannia prybutku pidpriemstv [Factors influencing the formation of enterprise profits]. *Modern Economics*. No. 14. P. 81-86. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-13)
12. Khromyak Y.Ya., Slyusarchuk Y.M., Tsymbal L.L., Cymbal V.M. Kohnityvni tekhnolohii ta yikh osoblyvosti u menedzhmenti y marketynhu [Cognitive technologies and their features in management and marketing] URL: [http://socrates.vsau.org/departs/getfile.php?id\\_news=8770](http://socrates.vsau.org/departs/getfile.php?id_news=8770)
13. Putinska viina v Ukraini destabilizovala enerhetychni rynky po vsomu svitu – Sunak [Putin's war in Ukraine destabilized energy markets around the world – Sunak]. Analytical portal "Word and Deed", 2022, October 15. URL: <https://www.slovovidilo.ua/2022/10/25/novyna/svit/putinska-vijna-ukrayini-destabilizovala-enerhetychni-rynky-po-vsomu-svitu-sunak>.
14. Boychuk M. V., Makhanets L. L. (2017) Stochastic model of optimal allocation of investments in a multi-sector economy URL:<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24304/28-47.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
15. Horal L. T. (2020) Bahatoaspektivist formuvannia protsesu upravlinnia bezpekoiu rozvytku promysloвого pidpriemstva [Multifacetedness of the formation of the safety management process of the development of an industrial enterprise]. *Problems of the economy*, No. 2. C. 240–246.
16. Paris Agreement, 2016. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_161#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_161#Text)
17. Public report of the State Energy Efficiency Agency on the results of 2020 (2021). URL: [https://saee.gov.ua/sites/default/files/ZVIT\\_SAEI\\_2020\\_0.pdf](https://saee.gov.ua/sites/default/files/ZVIT_SAEI_2020_0.pdf).
18. State and Trends of Carbon Pricing 2020 (May). World Bank (2020). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33809>.
19. Yeremenko I. O. (2021) The price of carbon in Ukraine and the practice of using revenues from the CO2 tax. URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/cina-vyhleciu-v-ukrainiv-2.pdf>.
20. Kashchuk D. (2022) How not to lose oil and gas production in Ukraine. URL:<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/11/689064>.

### Abstract

#### **SHCHUROV Igor. Constructive destabilization: overcoming barriers to the development of the economic environment**

*The development of negative trends in the energy industry of Ukraine is emphasized.*

*Scientists mainly pay attention to destabilizing processes in politics and its components, studying the factors of their influence, types of destabilizations of the political system, ensuring the stability of the political system. However, we have not come across scientific works in which the discussion about constructive destabilization, which will have a positive effect on economic results, would be raised. And this influence is now felt by the oil*

and gas industry of Ukraine, which is experiencing revitalization in the initial period, at the stage of revival. The purpose of the article is to identify the factors of constructive destabilization at each level of management, which will allow optimizing the processes of functioning of energy systems and the mechanisms of their provision.

An economic and linguistic and etymological analysis of the definition "destabilization" was carried out. An in-depth systematic analysis of the effects of destabilizing factors was carried out with the identification of cognitive features for the formation of a model of objective management decisions (alternatives) in the field of energy and its individual components. Special attention is paid to disturbing factors that cause destabilization. The model of the formation system of constructive destabilization is depicted, as a relationship of closely related elements, which relies on cognitive technologies. Determining the reasons and conditions for the formation of a constructive destabilization system in the field of energy security made it possible for the first time to propose the basic principles of constructive destabilization and to introduce an indicator of the destabilization factor, thanks to which it is possible to predict positive changes in the system from negative disturbances. The expediency of creating the State Decarbonization Fund as a tool for sustainable development is emphasized. A list of the factors of constructive destabilization in the energy sector of Ukraine was proposed and analyzed.

**Key words:** energy security, management, destabilization, factors, stabilization, system, principles.

---

Стаття надійшла до редакції 26.06.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Щуров І. В. Конструктивна дестабілізація: подолання бар'єрів розвитку економічного середовища. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 217-226.

Shchurov I. (2022) Constructive destabilization: overcoming barriers to the development of the economic environment. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 217-226.