

ISSN Print 2708-0366  
ISSN Online 2708-0374

Міністерство освіти і науки України  
Херсонський державний аграрно-економічний університет



# Таврійський науковий вісник

Серія: Економіка

Випуск 18



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

УДК 63(05)

*Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет  
відповідно до рішення вченої ради Херсонського державного аграрно-економічного університету.  
(протокол від 28 грудня 2023 року № 5).*

Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Вип. 18. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2023. – 308 с.

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

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

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

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

**Галузь науки: економічні.**

**Спеціальності:** 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;  
072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;  
073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;  
076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа;  
242 – Туризм; 281 – Публічне управління та адміністрування;  
292 – Міжнародні економічні відносини.

**Редакційна колегія:**

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

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

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

**Аверчев Олександр Володимирович** – доктор сільськогосподарських наук, професор, завідувач кафедри землеробства Херсонського державного аграрно-економічного університету.

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

**Вольська Олена Михайлівна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціально-гуманітарних дисциплін та інноваційної педагогіки Херсонської державної морської академії.

**Крикунова Вікторія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальних та поведінкових наук Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Мармуль Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Погравка Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник, професор кафедри екології та сталого розвитку імені професора Ю.В. Пилипенка Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Пристемський Олександр Станіславович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Скрипник Світлана Валентинівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

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

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

© Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2023

## ЗМІСТ

**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Герасименко Т.В.**

ІННОВАЦІЙНА ДИНАМІКА ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ .....9

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Аверчева Н.О., Карпенко О.В.**РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО СЕКТОРУ  
У ЯСЧНОМУ ПТАХІВНИЦТВІ.....17**Луцик Ю.О.**ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ  
РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ .....29**Тонкошкур М.В., Погасій С.О., Нечипоренко Д.І.**

ВПЛИВ ТЕРОРИСТИЧНОЇ ЗАГРОЗИ НА ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ.....43

**Хорошун Ю.В., Грох О.А., Горішна М.І.**ФАРМАЦЕВТИЧНІ ТРАНСКОРДОННІ КЛАСТЕРИ УКРАЇНИ:  
НЕОБХІДНІСТЬ СТВОРЕННЯ ТА АКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....53**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Боліла С.Ю.**МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТВОРЕННЯ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РІТЕЙЛУ  
ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА .....62**Дриньов Д.М., Войтех К.Р., Тимошенко Р.Р.**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ  
ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....74**Другова О.С.**МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....80**Капінус Л.В.**ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ  
НА МАРКЕТИНГОВУ ПОВЕДІНКУ ПІДПРИЄМСТВА  
НА ОНЛАЙН-РИНКУ .....86**Кобеля-Звір М.Я., Звір Ю.В.**ГРАНТОВА ПІДТРИМКА  
ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ:  
АНАЛІЗ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ .....94**Лагодієнко В.В., Богданова М.В.**ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ:  
ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....106

**Лобода О.М., Кириченко Н.В.**

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
ЗА ДОПОМОГОЮ ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ..... 114

**Макух Т.О., Коробович Л.П., Рубан В.М.**

СТІЙКІСТЬ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ..... 122

**Нікітенко К.С.**

ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ  
НА ПРИНЦИПАХ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ..... 128

**Петренко С.М.**

СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ  
СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ..... 134

**Пономаренко І.В., Віннікова І.І.**

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ПРОСУВАННІ БРЕНДІВ  
МЕТОДАМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ..... 149

**Руденко С.В., Ряснянська А.М., Попов Д.О.**

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ..... 155

**Шорнікова С.В., Підпригора Ю.А., Топчій Н.В.**

ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЦТВІ.  
ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ..... 162

**Юрченко С.О.**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ТА НАВЧАННЯ ЯКІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ  
ЯК КЛЮЧОВІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ТУРИЗМІ ..... 170

**Янієва Д.Д., Немашкало К.Р.**

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ  
НА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ..... 176

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

**Карнаушенко А.С., Єфремов А.О.**

ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ТА ЇХНЯ РОЛЬ  
У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ ..... 183

**Куцай С.О.**

УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ..... 196

**Хитра О.В., Кобилянська А.П.**

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ:  
ПЕРЕВАГИ СТВОРЕННЯ, МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ  
І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ..... 202

**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ****Гавриленко Н.В.**ПОДАТКОВА ЛОГІСТИКА  
В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ФІСКАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....218**Липко Н.М.**ПРОБЛЕМА ДИСКОНТУВАННЯ В УКРАЇНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ  
ПІДГОТОВКИ ТА ПРЕЗЕНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ  
В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ НА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ  
ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ .....224**Посаднєва О.М., Повод Т.М.**ВПЛИВ ДЕСТРУКТИВНИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА  
НА ОБСЯГ ЗАЛУЧЕНИХ РЕСУРСІВ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....231**Рябенко Г.М., Верланов О.Ю., Клименко С.О.**ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА  
ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ .....238**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ****Шерстюк О.Л., Волошина О.В.**ІДЕНТИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ РИЗИКУ  
НЕЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ.....245**МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ****Bilousova Tetiana**

NONLINEAR MATHEMATICAL MODEL OF DEMAND – SUPPLY.....256

**Debela Iryna**

ALGORITHM OF FUZZY PRIORITIES FOR ALTERNATIVE SOLUTIONS .....262

**МЕНЕДЖМЕНТ****Базака Р.В., Єфремов А.О.**ІНСТРУМЕНТАРІЙ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ  
В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....268**Думова Hanna, Zastienkina Sofia**OPTIMAL MODEL FOR EVALUATING THE TOTAL DURATION  
OF A BUSINESS PROCESS.....274**Larchenko Oksana**APPLICATION OF MARKETING CONCEPTS  
IN STRATEGIC MANAGEMENT IN THE INFORMATION SOCIETY.....284**Олійник І.В.**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ  
В СУЧАСНІЙ ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....293**Яценко О.М.**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АГРОТРЕЙДИНГУ  
НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ ДОСКОНАЛОЇ КОНКУРЕНЦІЇ .....300

**CONTENTS****WORLD ECONOMY****AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS****Herasymenko Tetiana**

INNOVATIVE DYNAMICS OF DIRECT FOREIGN INVESTMENT ..... 9

**ECONOMY AND OPERATION  
OF NATIONAL ECONOMY****Avercheva Nataliya, Karpenko Oleksandr**

DEVELOPMENT OF THE ORGANIC SECTOR IN EGG POULTRY FARMING ..... 17

**Lutsyk Yulia**BASIC APPROACHES AND NEW OPPORTUNITIES FOR ASSESSING  
THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE ..... 29**Tonkoshkur Maksym, Pohasii Serhii, Nechyporenko Daryna**

THE IMPACT OF THE TERRORIST THREAT ON THE TOURISM INDUSTRY ..... 43

**Khoroshun Yuliia, Groh Oleksandr, Horishna Maria**PHARMACEUTICAL CROSS-BORDER CLUSTERS OF UKRAINE:  
THE NEED FOR CREATION AND ACTIVE ACTIVITY ..... 53**ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT****Bolila Svitlana**MARKETING TOOLS FOR CREATING COMPETITIVE ADVANTAGES  
IN THE RETAIL SECTOR UNDER UNSTABLE CONDITIONS ..... 62**Drynov Dmytro, Voitekh Kateryna, Tymoshenko Roman**ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF MAKING  
AND IMPLEMENTING MANAGERIAL DECISIONS ..... 74**Druhova Olena**EVALUATION METHODS AS TOOLS OF STRATEGIC DEVELOPMENT  
OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES ..... 80**Kapinus Larysa**INFLUENCE OF SOCIAL NETWORKS  
ON MARKETING BEHAVIOUR OF THE ENTERPRISES ON ONLINE MARKET 86**Kobelia-Zvir Mariana, Zvir Yurii**GRANT SUPPORT FOR STRENGTHENING THE HEALTH CARE SYSTEM  
IN UKRAINE: ANALYSIS, PROSPECTS AND CHALLENGES ..... 94**Lagodiienko Volodymyr, Bohdanova Maryna**INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE RESTAURANT BUSINESS:  
THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS ..... 106**Loboda Olena, Kyrychenko Natalia**METHODOLOGY FOR ASSESSING FINANCIAL STABILITY  
OF ENTERPRISE BASED ON ECONOMIC-STATISTICAL ANALYSIS ..... 114**Makukh Tamara, Korobovych Liudmyla, Ruban Vira**SUSTAINABILITY AS A MECHANISM FOR ENSURING  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ..... 122

<b>Nikitenko Katerina</b> DETERMINING THE PRECONDITIONS FOR MANAGING TOURIST BUSINESS ENTERPRISES BASED ON CLUSTERIZATION PRINCIPLES.....	128
<b>Petrenko Serhii</b> STRATEGY OF IMPLEMENTATION OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES AT ENTERPRISES IN THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE.....	134
<b>Ponomarenko Ihor, Vinnikova Inna</b> THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BRAND PROMOTION USING DIGITAL MARKETING METHODS .....	149
<b>Rudenko Serhii, Riasnianska Alona, Popov Dmytro</b> STRATEGIC GUIDELINES FOR THE STABILIZATION AND GROWTH OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS.....	155
<b>Pidopryhora Yuriy, Shornikova Svitlana, Topchii Natalia</b> PRODUCT QUALITY AS AN OBJECT OF MANUFACTURING MANAGEMENT. USE OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM.....	162
<b>Yurchenko Serhii</b> PERSONNEL MANAGEMENT AND TRAINING FOR QUALITY SERVICE ARE KEY COMPONENTS IN SHAPING SERVICE QUALITY IN THE TOURISM INDUSTRY .....	170
<b>Yaniieva Daria, Nemashkalo Karina</b> STUDY OF INFLUENCING FACTORS ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF BUSINESS IN UKRAINE .....	176
<b>DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS</b>	
<b>Karnaushenko Alla, Yefremov Arsen</b> GRANT PROGRAMS AND THEIR ROLE IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE.....	183
<b>Kutsai Serhii</b> MANAGEMENT SUPPORT FOR LABOR MARKET DEVELOPMENT.....	196
<b>Khytra Olena, Kobylianska Anna</b> EMPLOYER BRAND IN THE TOURISM INDUSTRY: BENEFITS OF CREATION, EVALUATION METHODS AND DEVELOPMENT STRATEGY .....	202
<b>MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Havrilenko Nataliia</b> TAX LOGISTICS IN THE STATE FISCAL MANAGEMENT SYSTEM .....	218
<b>Lypko Nazarii</b> THE PROBLEM OF DISCOUNTING IN THE UKRAINIAN PRACTICE OF PREPARING AND PRESENTING FINANCIAL STATEMENTS IN THE CONTEXT OF TRANSITION TO INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS .....	224

**Posadnieva Oksana, Povod Tetiana**

INFLUENCE OF DESTRUCTIVE FACTORS  
OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE VOLUME  
OF INVOLVED RESOURCES OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE.....231

**Riabenko Halyna, Verlanov Oleksandr, Klymenko Svitlana**

PREDICTION OF ENTERPRISE BANKRUPTCY  
AS A COMPONENT OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT.....238

**ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT****Sherstiuk Oleksandr, Voloshyna Olena**

IDENTIFICATION SIGNS OF THE RISK  
OF INTERNAL CONTROL SYSTEM INEFFICIENCY.....245

**MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION  
TECHNOLOGIES IN ECONOMY****Bilousova Tetiana**

NONLINEAR MATHEMATICAL MODEL OF DEMAND – SUPPLY.....256

**Debela Iryna**

ALGORITHM OF FUZZY PRIORITIES FOR ALTERNATIVE SOLUTIONS .....262

**MANAGEMENT****Bazaka Roman, Yefremov Arsen**

SOCIAL NETWORKING TOOLS IN THE INNOVATIVE MANAGEMENT  
OF MODERN ORGANIZATIONS.....268

**Dymova Hanna, Zastienkina Sofia**

OPTIMAL MODEL FOR EVALUATING THE TOTAL DURATION  
OF A BUSINESS PROCESS.....274

**Larchenko Oksana**

APPLICATION OF MARKETING CONCEPTS  
IN STRATEGIC MANAGEMENT IN THE INFORMATION SOCIETY.....284

**Oliinyk Ihor**

OPTIMIZING THE MANAGEMENT OF REMOTE TEAMS  
IN THE MODERN DIGITAL ECONOMY .....293

**Iatsenko Oleksandr**

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS  
OF AGRI-TRADING DEVELOPMENT IN GLOBAL MARKETS  
OF PERFECT COMPETITION .....300

---



---

# СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

## I МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

---

УДК 339.727.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.1>

**Герасименко Т.В.**

кандидат геологічних наук, доцент,  
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5437-437X>

**Herasymenko Tetiana**

Dnipro University of Technology

### ІННОВАЦІЙНА ДИНАМІКА ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

### INNOVATIVE DYNAMICS OF DIRECT FOREIGN INVESTMENT

---

Стаття присвячена дослідженню тенденцій та динаміки руху в глобальній економіці прямих іноземних інвестицій, які матеріальною основою інноваційних процесів. У результаті проведеного дослідження визначено та систематизовано сукупність основних трендів, які у посткризових умовах формують на глобальному рівні нову якість транскордонних прямих іноземних інвестицій. Ці виклики змінили характер та напрями світового руху інвестицій у цілому, включаючи ринки позичкового та підприємницького капіталу, каталізатором яких виступили фінансові та економічні наслідки кризи. Досліджено створення нової функціональної моделі участі перехідних економік у сфері руху капіталу, що спричинило глобальні зрушення у світовому господарстві. Виділено низку факторів, що характеризують нинішній етап розвитку глобальних процесів в інвестиційній сфері та механізмах їх реалізації.

**Ключові слова:** прями іноземні інвестиції, матеріальна основа інновацій, транснаціональні корпорації, глобалізаційні процеси, міжнародне виробництво, транскордонний руху капіталу.

*The article is devoted to the study of trends and dynamics of movement in the global economy of direct foreign investments, which are the material basis of innovation processes. As a result of the conducted research, a set of main trends that, in post-crisis conditions, form a new quality of cross-border direct foreign investments at the global level have been identified and systematized. These trends have changed the nature and direction of the global investment movement as a whole, including debt and venture capital markets, which were catalyzed by the financial and economic consequences of the crisis. Currently, it is still difficult to reliably predict the capabilities of a new generation of corporations, including the countries of the European Union and the United States, and their ability to effectively manage their foreign assets in the post-crisis period from the point of view of their progressive development in the turbulent conditions of the current stage of globalization. The crisis has revealed disproportions in the global movement of investments, and it is not yet clear whether developing countries will be able to balance this system before the onset of the next wave of challenges and threats of a global scale and whether they will have new drivers of growth. However, even if the rate of involvement of countries in the cross-border movement of capital slows down, the global and transnational production networks that have arisen as a result of their activities are unlikely to disappear. This means that the positive effects of cross-border activity preserve the opportunity for the private sector of these countries to enter new markets, gain access to technology and resources, and diversify risks, reducing costs and increasing competitiveness. As a result, a new functional model of participation for transitional*

---

*economies in the field of capital movement is created, which reflects global shifts in the world economy in general, and even the transformation of the political and economic distribution of forces of different groups of countries and the formation of multipolarity of growth centers.*

**Ключові слова:** *foreign direct investment, material basis of innovations, transnational corporations, globalization processes, international production, cross-border movement of capital.*

**Постановка проблеми.** Тенденції розвитку глобальної економіки сприяють транскордонним інвестиціям з одночасним масштабним переміщенням багатьох виробництв і навіть цілих галузей з одних регіонів до інших, що видозмінює світогосподарську спеціалізацію цілих держав, призводить до істотних змін у структурі і напрямках зовнішньої торгівлі та інших форм зовнішньоекономічних відносин. При цьому основну частину прямих іноземних інвестицій (ПІІ) здійснюють транснаціональні корпорації (ТНК), які увійшли до глобальних інвестиційних процесів як ключові суб'єкти міжнародної економіки. Замикаючи на собі величезні фінансові ресурси, сучасні ТНК перетворюються на глобальні центри продукування інновацій, що кардинальним чином змінює напрями інноваційного розвитку світу. Ефективність інноваційного розвитку ТНК залежить від сукупності певних умов, чільне місце в котрих належить інвестиціям.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, що присвятили свої праці дослідженню тенденцій руху прямих іноземних інвестицій ТНК можна відзначити таких вчених, як І.О. Давидова, К.Ю. Величко, О.І. Печенка [1], В. Кухарик [2], В.М. Левківський, А.В. Рибчук [3], О.В. Немировська [4], М.Г. Слоква, О.С. Трегубов [7] та інших. Проте, слід відзначити, що особливості динаміки руху прямих іноземних інвестицій ТНК під впливом глобалізаційних процесів недостатньо висвітлені в частині їх інноваційної спрямованості, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Дослідити тенденції та динаміку руху прямих іноземних інвестицій транснаціональних корпорацій в сучасних умовах розвитку глобалізаційних процесів та їх роль в інноваційному розвитку.

Методологічною основою даного дослідження є положення базових економічних теорій та сучасних концепцій розвитку сучасного капіталу і транскордонного інвестування. Інформаційну базу склали офіційні статистичні дані спеціалізованих організацій ООН, насамперед ЮНКТАД [9] і інших міжнародних економічних та фінансових інституцій.

**Виклад основного матеріалу.** Поряд із значним розширенням масштабів діяльності класичних транснаціональних корпорацій, у світовому господарстві з'явилися нові учасники та інвестори, представлені ТНК з країн, що розвиваються, великими державними корпораціями, фондами національного добробуту та приватними фондами прямих інвестицій. Така ситуація на глобальному ринку капіталів запровадила нові тенденції діяльності і змінила наслідки для інвестиційної політики на національному і міжнародному рівнях, як для держав базування (джерел інвестицій), так і для країн, що їх приймають.

Зміни напрямку інвестиційних потоків спостерігалися і раніше, але в останнє десятиріччя став особливо очевидним і помітно зростаючим такий новий феномен з країн, що розвиваються та країн з перехідною економікою в транскордонному русі інвестицій. Зміну ролі таких груп держав і стратегію їхньої участі у глобальному процесі руху капіталу необхідно розглядати в контексті загальної трансформації світового господарства та зміщення балансу сил.

На сучасному етапі нестабільність глобальної економіки сприяє формуванню новим можливостям для розвитку країн зі швидкими змінами внутрішніх економічних процесів, оскільки фінансово-економічна криза найбільше торкнулася розвинених держав. Безумовно, збитки для ринків, що розвиваються, також виявилися значними, але навіть кризові явища не змогли переламати їх стійку тенденцію до зростання [5].

Цю тезу підтверджують статистичні дані щодо динаміки макроекономічних показників у різних групах країн світу.

Фінансова криза надала імпульс процесу зміщення традиційного центру економічного впливу від розвинених країн світу до країн, що швидко розвиваються і до низки держав з перехідною економікою. Такі зміни в останнє десятиріччя відображають якісне зрушення в розстановці сил у світовому господарстві. Окрім цього, МВФ прогнозує подальше зростання у глобальній економіці частки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) за рахунок країн з ринками формування та розвитку із збереженням цього тренду в перспективі.

Тенденції зміни пріоритетів бізнесу в географії інвестування простежуються і в динаміці руху капіталу в міжнародному просторі. Обравши для порівняння групу розвинених країн з потужним транснаціональним капіталом (країни ЄС, Великобританія, США, Канада і Японія), а також азійські країни та країни Латинської Америки, які найбільшою мірою були включені в глобальні ланцюги вартості (табл. 1 і 2), доходимо наступних висновків.

Таблиця 1

**Надходження прямих іноземних інвестицій та їх динаміка  
у провідних країнах та регіонах світу за 2014–2022 рр., в млн. дол**

Країна	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Країни ЄС	312030	645446	342615	274904	366347	401677	209509	137541	-124948
Великобританія	24690	39186	258699	96354	87837	45454	18194	27561	14093
США	201733	467625	459419	308956	203234	229929	95882	387780	285057
Канада	59005	43836	36056	22767	37662	50149	23176	59676	52633
Японія	12030	2976	19359	9356	9963	13755	10703	24652	32509
Китай	128502	135577	133711	136315	138305	141225	149342	180957	189132
Гонконг	113038	174353	117387	110685	104246	73714	134710	140696	117725
Тайвань	2828	2391	9692	3401	7114	8240	6053	5405	10189
Сінгапур	73287	59700	67502	82483	73932	106323	75437	99099	141211
Республіка Корея	9274	4104	12104	17913	12183	9634	8765	16820	17996
Індія	34582	44064	44481	39904	42156	50558	64072	44735	49355
Об'єднані Арабські Емірати	11 072	8551	9605	10354	10385	17875	19884	20667	22737
Арабська Республіка Єгипет	4612	4612	8107	7409	8141	9010	5852	5122	11400
Бразилія	63846	49961	53700	66585	59802	65386	28318	50651	86050
Мексика	30434	35352	30 989	34012	34097	34567	28195	31543	35292

*Джерело: сформовано автором за [10; 11]*

Зниження ПІІ у розвинених країнах у 2022 р. було викликане невизначеністю напрямів розвитку бізнесу на фінансових ринках та скороченням стимулюючих заходів, при цьому мінливий характер потоків ПІІ на розвинених ринках виявив істотний вплив на підсумковий результат.

Так, у Великобританії надходження інвестицій скоротилося майже на 50%. У Сполучених Штатах, де надходження капіталу впало на 26%, значну роль зіграло скорочення вартості транскордонних злиттів та поглинань. ПІІ до Канади скоротилися майже на 12% (до 53 млрд доларів), оскільки транскордонний обсяг ПІІ впав на 37%. Як і у 2021 р., великі зміни в обсягах ПІІ відбулися у видобувних галузях.

Таблиця 2

**Експорт прямих інвестицій та їх динаміка  
у провідних країнах та регіонах світу (2014–2022 рр.), в млн дол**

Країна	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Країни ЄС	282976	684898	495406	347293	293339	368335	66412	397637	96167
Великобританія	-151286	-66821	-37606	142373	82961	-6081	-65363	107741	129602
США	333014	264359	284469	327780	-157406	20343	204462	349958	372996
Канада	60271	67440	69507	76188	58049	79389	46527	89874	79277
Японія	130843	136249	155937	164588	144982	232627	95666	146782	161470
Китай	123120	145667	196149	158288	143037	136905	153710	145190	146503
Гонконг	124092	71821	59703	86704	82201	53202	100715	87450	103588
Тайвань	12711	14709	17946	11537	18058	11783	11500	10108	16280
Сінгапур	52477	45223	36872	62706	22169	55607	31758	47395	50788
Республіка Корея	27999	23687	29890	34069	38220	35239	34832	60820	66408
Індія	11783	7572	5072	11141	11447	13144	11109	15522	14543
Об'єднані Арабські Емірати	11736	16 692	15711	14060	15079	21226	18937	22546	24833
Арабська Республіка Єгипет	253	182	207	199	324	405	327	367	342
Бразилія	-3261	-11643	-5901	19040	-16336	19031	-12935	20451	25242
Мексика	6911	10663	482	3988	8465	10640	2265	-1594	12849

*Джерело: сформовано автором за [10; 11]*

Незважаючи на збільшення надходжень ПІІ в абсолютному виразі до могутніх розвинених країн, темпи зростання потоків ПІІ в 2022 р. до країн, що розвиваються стали очевидними і загалом збільшилися (на них припало понад дві третини світових ПІІ, порівняно з 60% у 2021 р.).

В 2022 р. кількість інвестиційних проєктів (включаючи проєкти «з нуля» та міжнародні угоди проєктного фінансування) збільшилася на 14%. З оголошених в розвинених країнах великої кількості проєктів, частка країн, що розвиваються, досягла майже 40% інвестиційних надходжень відносно середнього показника 33% за останні два роки.

У 2022 р. також спостерігалось стрибкоподібне зростання ПІІ в Африці, за рахунок подвоєння кількості проєктів у Єгипті, де відбулося зростання інвестицій на 122% відносно минулого року та збільшення кількості проєктів у Південній Африці, Марокко і Кенії. Європейські інвестори на чолі з Великобританією, Францією та Нідерландами зберегли першість найбільших власників акцій ПІІ в Африці.

У Східній Азії кількість оголошених нових проєктів в цілому скоротилася на 17%. В той же час країни Азії, які розвиваються, стали найбільшими одержувачами ПІІ. На частку цього регіону припадає половина світових надходжень інвестицій. Кількість оголошених нових проєктів та угод міжнародного проєктного фінансування у регіоні зросла до 45, а інвестиції на 20%.

Потоки інвестицій до Китаю також мали тенденцію до зростання, що забезпечило їх рекордний обсяг – 189 млрд доларів. Збільшення було сконцентровано в обробних та високотехнологічних галузях – електроніці, зв'язку та обладнанні, які надходили, в основному, від європейських ТНК. При цьому транскордонний продаж злиттів і поглинань також зріс втричі і досяг 15 млрд доларів [8].

Потоки ПІІ до Південно-Східної Азії збільшилися на 5% і склали 223 млрд доларів США – це найвищий, зареєстрований будь-коли рівень для цього регіону. Вартість

оголошених нових проєктів та угод міжнародного проєктного фінансування також зросла на 28 та 49% відповідно. Навпаки, вартість транскордонних злиттів та поглинань впала на 75% (до 12 млрд доларів).

Найбільш наглядно такі процеси спостерігаються на прикладі Сінгапуру – найбільшого отримувача інвестицій, де зафіксовано ще один рекорд, збільшення на 42% і або до 141 млрд доларів ПІІ (на його частку припадає майже дві третини потоків інвестицій до Асоціації держав Південно-Східної Азії).

У Південній Азії потоки ПІІ в Індію зросли на 10% (до 49 млрд доларів), що зробило її третьою за величиною країною, приймаючи інвестиції за оголошеними новими проєктами і другою по величині за міжнародними угодами проєктного фінансування.

Серед найбільших нових проєктів були плани Foxconn (провінція Тайвань, Китай) та Vedanta Resources (Індія) з побудови одного із перших заводів з виробництва чіпів в Індії за 19 млрд доларів, а також проєкт на 5 млрд доларів з виробництва карбаміду в компаніях Total Energies (Франція) та Adani Group (Індія). У рамках угод із проєктного фінансування Posco (Республіка Корея) та Adani Group було спонсоровано будівництво сталеливарного заводу вартістю 5 млрд доларів у Гуджараті [8].

Потоки інвестицій до Об'єднаних Арабських Еміратів збільшилися на 10%, досягнувши найвищого рівня за всю історію – 23 млрд доларів. Країна посіла четверте місце за кількістю нових проєктів (997), збільшивши показник на 84%. Два найбільші проєкти включали будівництво лікарні нейронної терапії, медичного університету та конференц-центру в Абу-Дабі компанією Star Energy (Австрія) у рамках спільного підприємства вартістю 1,8 млрд доларів США з місцевими Royal Strategic Partners та MIG Group.

Значне збільшення ПІІ у 2022 р. спостерігалось в Південній та Латинській Америці і Карибському басейні за рахунок гірничо-видобувної промисловості та вуглеводнів.

У Центральній Америці обсяг прямих іноземних інвестицій досяг 44 млрд доларів США, що на 5% більше, ніж у 2021 р. Потоки до Мексики – другого за величиною одержувача інвестицій в Латинській Америці, збільшилися на 12% або до 35 млрд доларів США, за рахунок зростання нових інвестицій в акціонерний капітал та реінвестованих доходів. Обсяг чистого транскордонного продажу злиття та поглинання збільшився до \$8,2 млрд (з менш ніж \$1 млрд у 2021 р.).

В цілому, після різкого падіння міжнародних економік у 2020 році глобальні прямі іноземні інвестиції у 2022 р. скоротилися на 12 відсотків (до 1,3 трільйона доларів). Уповільнення було викликано глобальною полікризою: війною в Україні, високими цінами на продовольчі товари, енергоносії та борговим тиском. Міжнародні проєктні та транскордонні злиття і поглинання особливо постраждали від більш жорсткіших умов фінансування, зростання процентних ставок при невизначеності ринків капіталу.

Глобальне середовище для міжнародного бізнесу та транскордонних інвестицій залишається складним і у 2023 році. Незважаючи на зменшення економічних перешкод, що сформували інвестиційні тенденції у 2022 році, геополітична напруга все ще висока. Останні потрясіння у фінансовому секторі додали невпевненості інвесторам. Експерти ЮНКТАД [9] прогнозують продовження тиску на глобальні ПІІ і в 2023 р. Попередні показники за 1 квартал 2023 року свідчать, що слабкі їх тенденції в міжнародному проєктному фінансуванні при злитті та поглинанні продовжуються.

Слід відмітити, що під впливом помітно мінливої ситуації на світових ринках та у зовнішньоекономічних відносинах спостерігається формування нових тенденцій експорту прямих іноземних інвестицій із різних за розвитком економіки країн.

Провідні країни світу зберігають лідерство ПІІ в багатьох країнах: Бразилії, ОАЕ, Китаї, Єгипті, Індії. ТНК Сполученого Королівства збільшили прямі іноземні інвестиції за кордон до 130 мільярдів доларів (зі 108 мільярдів доларів у 2021 р.), що головним чином здійснилося за рахунок реінвестованих доходів та зростання внутрішньо-фірмових кредитів.

ТНК США збільшили свої інвестиції за кордоном на 6,6% (до 373 млрд доларів). Транскордонні придбання в результаті злиття та поглинання в США зросли на 21% і досягли рекордних 273 млрд доларів. Найбільше зростання спостерігалося у сфері інформації та телекомунікації, а також в адміністративних та допоміжних послугах. Серед більш 40 глобальних угод (на загальну суму понад 5 млрд доларів) 15 із них укладено у США.

Японські та австралійські ТНК також збільшили зарубіжні інвестиції. Відтік капіталу з Японії зріс на 10% до \$161 млрд, що зробило її другою за величиною країною-інвестором в світі.

Загалом у даному рейтингу домінують ТНК так званого першого покоління («азіатські тигри») – Гонконгу, Тайваню, Сінгапуру та Південної Кореї, які представлені майже 50 компаніями. Виробництва Європейського Союзу, які за часом виникнення можна віднести до другого покоління ТНК країн світу, що розвиваються мають у своєму складі понад 40 корпорацій. Слід також зазначити, що вже формується третє покоління ТНК з країн, що розвиваються в Латинській Америці, Персидській затоці та АСЕАН (за кількістю компаній тут виділяються Малайзія і Мексика).

Аналіз ситуації, що склалася у глобальному інвестиційному процесі, дозволив виявити комплекс нових тенденцій та явищ, на які слід звернути особливу увагу:

- масштаби транскордонного світового припливу ПІІ у 2022-2022 рр. залишилися суттєво нижчими (майже на 33%) рекордного рівня 2015 р., що свідчить про їх найбільшу чутливість до кризових явищ та необхідність більшого часу для відновлення status quo, ніж в інших секторах світової економіки (наприклад, докризові обсяги глобального ВВП в міжнародній торгівлі ще не досягнуті рівня 2010 р.);

- вперше в історії статистичних спостережень у 2014–2022 рр. приплив ПІІ в перехідні економіки, що розвиваються, перевищив – 70% (у вартісних обсягах) транскордонних прямих світових інвестицій;

- за всіма розглянутими напрямками транскордонного руху капіталу стійке зростання продемонстрували країни, що розвиваються і держави з перехідною економікою, у той час як у розвинених країнах приріст притоку ПІІ продовжує здійснюватися, як правило, тільки за рахунок взаємних угод зі злиття та поглинання, що мають обмежений ефект впливу на економічне зростання;

- відбулася зміна географії походження ПІІ: від традиційного напрямку руху капіталів – з розвинених країн («Північ») до економік країн, що розвиваються («Південь») і перехідних («Схід») – як стійка тенденція нових потоків ПІІ – за напрямками «Південь – Північ» і навіть «Південь – Схід».

- закономірність ускладнення векторної зміни світових потоків капіталу. Цей процес, як правило, охоплює дві категорії: інвестиції та інновації, саме їх безпосередня взаємодія дає змогу активно розширювати виробництво, збільшувати прибуток, оновлювати основні засоби тощо.

Під впливом нових факторів (тенденцій) відбувається трансформація основного напрямку руху глобальних потоків ПІІ жорсткою віссю «Північ-Південь» до формування трикутника «Північ-Південь-Схід»<sup>1</sup>. Ця конфігурація транскордонного руху капіталу характеризується наявністю нових і досить стійких двосторонніх зв'язків, зумовлених, зокрема, факторами технологічного лідерства «Північ», з одного боку, і наздоганяючого розвитку «Півдня» і «Сходу» – з іншого.

Таким чином, можна констатувати, що зазначена вище сукупність тенденцій у глобальних потоках ПІІ формує нову якість процесів у транскордонному русі капіталу. Окрім цього, необхідно виділити ще низку факторів, що характеризують нинішній етап розвитку глобальних процесів в інвестиційній сфері та механізмах їх реалізації:

- велику волатильність динаміки основних способів капіталовкладень від угод зі злиття та поглинання до реалізації інноваційних проєктів (інноваційних продуктів,

інноваційних послуг, інноваційних технологій тощо), що демонструють різноспрямовані тенденції зростання у різних групах держав світу;

– механізм глобального руху капіталу став складнішим – відбулася трансформація первинних джерел ПП (домінують реінвестовані доходи, а не участь у капіталі, як було раніше);

– посилилося застосування нетрадиційних форм вкладення капіталів;

– з'явилися нові методи інвестиційної політики, які вже безпосередньо не мають фінансової складової (набули поширення інноваційні способи виробництва, не пов'язані з участю в капіталі).

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження визначено та систематизовано сукупність основних тенденцій, які у посткризових умовах формують на глобальному рівні нову якість транскордонних ПП. Ці тренди змінили характер та напрями світового руху інвестицій у цілому, включаючи ринки позичкового та підприємницького капіталу, каталізатором яких виступили фінансові та економічні наслідки кризи, а також позитивні тенденції науково-технічного прогресу, що дає змогу здешевити основний капітал і зменшити його витрати на одиницю продукції.

Нині ще важко достовірно прогнозувати можливості нового покоління корпорацій, у тому числі країн Європейського Союзу та США і їх спроможність у посткризовий період ефективно управляти своїми зарубіжними активами з погляду їхнього поступального розвитку в умовах турбулентності нинішнього етапу глобалізації. Криза породила диспропорції у світовому русі інвестицій і досі ще не зрозуміло, чи зможуть країни, що розвиваються, збалансувати цю систему до появи наступної хвилі викликів та загроз глобального масштабу і чи з'являться у них нові драйвери зростання. Інвестиційне забезпечення важливе для ТНК, особливо для здійснення інноваційних рішень. Воно вимагає приймати рішення щодо ефективного розміщення інвестиційних ресурсів [6].

Однак навіть, якщо темпи залучення країн у транскордонний рух капіталів сповільняться, глобальні та транснаціональні виробничі мережі, що виникли в результаті їх діяльності, навряд чи зникнуть. Це означає, що позитивні ефекти транскордонної активності зберігають для приватного сектору цих країн, є можливість проникати на нові ринки, отримувати доступ до інноваційних технологій та ресурсів, а також диверсифікувати ризики, зменшуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність.

У результаті створюється нова функціональна модель участі для перехідних економік у сфері руху капіталу, що відображає глобальні зрушення у світовому господарстві загалом, навіть трансформацію політико-економічного розміщення сил різних груп країн і формування багатополлярності центрів зростання.

#### Список використаних джерел:

1. Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І. Транснаціональні корпорації. Харків : Форт, 2018. 175 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10403/1/Davydova\\_Transnational\\_corporations\\_NP\\_2018.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10403/1/Davydova_Transnational_corporations_NP_2018.pdf)

2. Кухарик В. Сучасні тенденції розвитку міжнародної інвестиційної діяльності ТНК. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 3. С. 32–43. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-32-43>

3. Левківський В.М., Рибчук А. В. Глобальні тенденції інвестиційної діяльності ТНК у сучасних умовах. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 57–63.

4. Немировська О.В. Механізм регулювання взаємодії національної економіки з транснаціональними корпораціями. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 121–125.

5. Пилипенко Г.М., Федорова Н.С. Теоретико-методологічний аналіз розвитку соціально-економічних систем у контексті прогресу. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 3 (55). С. 9–21.

6. Пилипенко Г.М., Чернобаєв В.В. Механізм ініціювання інноваційного розвитку в Україні. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2005. № 1. С. 7–12.

7. Слоква М.Г., Трегубов О.С. Сучасні тенденції міжнародного руху капіталів у контексті інтенсифікації глобалізаційних процесів. *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. 2015. № 1. С. 323–328.
8. The FDI Report 2023. URL: <https://www.fdiinsights.com/fdi/report2023>
9. UNCNADstat. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/>
10. World investment report 2023. 252 p. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf)
11. World investment report 2017. 231 p. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2017\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2017_en.pdf)

### References:

1. Davydova I. O., Velychko K. Iu., Pechenka O. I. (2018) *Transnatsionalni korporatsii* [Transnational corporations]. Kharkiv: Vydavnytstvo «Fort». Available at: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10403/1/Davydova\\_Transnational\\_corporations\\_NP\\_2018.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10403/1/Davydova_Transnational_corporations_NP_2018.pdf)
2. Kukharyk V. (2020) Current trends of TNC'S international investment activities development. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, no. 3, pp. 32–43. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-32-43>
3. Levkivskyy V. M., Rybchuk A. V. (2018) Hlobalni tendentsiyi investytsiynoyi diyalnosti TNK u suchasnykh umovakh [Global trends in the investment activities of TNCs in modern conditions]. *Ekonomichnyy forum*, no. (2), pp. 57–63.
4. Nemyrovska O. V. (2015) Mekhanizm rehuliuвання взаємодії національної економіки з транснаціональними корпораціями [Mechanism for regulating the interaction of the national economy with transnational corporations]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 121–125.
5. Pylypenko H. M., Fedorova N. Ye. (2016) Teoretyko-metodolohichnyy analiz rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system u konteksti prohresu. [Theoretical and methodological analysis of the development of socio-economic systems in the context of progress]. *Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 3 (55), pp. 9–21.
6. Pylypenko H. M., Chernobayev V. V. (2005) Mekhanizm initsiyuvannya innovatsiynoho rozvytku v Ukraini [Mechanism of initiation of innovative development in Ukraine]. *Ekonomichnyy visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 1, pp. 7–12.
7. Slockva M., Tregubov O. (2015) Suchasni tendentsiyi mizhnarodnoho rukhu kapitaliv u konteksti intensyfikatsiyi hlobalizatsiynykh protsesiv [Modern trends in the international movement of capital in the context of the intensification of globalization processes]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Seriya V. Ekonomika i pravo*, no. (1), pp. 323–328.
8. The FDI Report 2023. Available at: <https://www.fdiinsights.com/fdi/report2023>
9. UNCNADstat. Available at: <https://unctadstat.unctad.org/EN/>
10. World investment report 2023. 252 p. Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf)
11. World investment report 2017. 231 p. Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2017\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2017_en.pdf)



---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

---

УДК 631.1:636.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.2>

**Аверчева Н.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4534-639X>

**Карпенко О.В.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2132-1017>

**Avercheva Nataliya, Karpenko Oleksandr**  
Kherson State Agrarian and Economic University

## РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО СЕКТОРУ У ЯЄЧНОМУ ПТАХІВНИЦТВІ

## DEVELOPMENT OF THE ORGANIC SECTOR IN EGG POULTRY FARMING

---

*У статті досліджено особливості та організаційно-технологічні аспекти виробництва органічних харчових яєць в Україні. Актуальність теми обумовлена сучасною переорієнтацією аграрного бізнесу у напрямі екологізації, підвищення якості продукції. При дослідженні використані монографічний, економіко-статистичні, методи моделювання. На основі аналізу ринку органічних продуктів, встановлено, що обсяги експорту органічної продукції мають стійку позитивну динаміку, що свідчить про перспективи вітчизняних виробників на зовнішньому ринку при недостатньому розвитку внутрішнього. За умови дотримання технології можлива успішна реалізація бізнес-проектів, досягнення високих результатів діяльності і підвищення привабливості органічного виробництва. Організаційно-економічне обґрунтування можливостей успішного органічного бізнесу у яєчному птахівництві має науково-теоретичне і практичне значення.*

**Ключові слова:** органічне виробництво, птахівництво, виробництво яєць, фермерські господарства, ефективність, рентабельність, бізнес-процеси.

*The article examines the peculiarities and organizational and technological aspects of the production of organic edible eggs in Ukraine. The relevance of the research topic is due to the fact that at the current stage there is a reorientation of agrarian business in the direction of its environmentalization, improvement of the quality of products to ensure healthy nutrition of the population. Therefore, the organizational and economic substantiation of the possibilities of conducting a successful organic business in egg poultry farming has scientific, theoretical and practical significance. The research used monographic, economic and statistical methods, and the modeling method. Based on the analysis of the market of organic products, it was established that the volume of export of organic products has a stable positive dynamic, which indicates the growth of demand in the foreign market. The domestic market of organic products in general and edible eggs, in particular, is underdeveloped. The reasons are the high price, the low level of income of the population and the undeveloped culture of consumption of organic products and healthy food. On this basis, there is a need to increase the production of organic food eggs, to study the peculiarities of the technology of keeping and conducting organic business, to expand sales channels and the sales system for this type of products from domestic producers. Calculations*

---

*of the practical implementation of the idea of organic poultry farming for commodity producers have been carried out. It is substantiated that with the observance of technology it is possible to successfully implement business projects, achieve high performance results and increase the attractiveness of organic production for the category of small and medium producers. On the basis of attracting state support, domestic manufacturers can start a new type of business, ensure stable volumes of exports and income, and ensure the availability of products for the consumer. The practical significance of the research results is that during the period of economic reconstruction, various forms of agrarian formations require the implementation of new projects that ensure stable development and diversify the market of healthy food products.*

**Keywords:** organic production, poultry farming, egg production, farms, efficiency, profitability, business processes.

**Постановка проблеми.** Органічний напрям у виробництві курячих яєць успішно розвивається в країнах Євросоюзу, де вони мають вагомі частки ринку серед неорганічної продукції. У Швейцарії органічні яйця займають 20% ринку, у Німеччині, Франції, Австрії – понад 10%. Такі високі показники відображають високий рівень життя в країнах, де сформувалася філософія здорового харчування і дбайливого ставлення до здоров'я, де споживачі спроможні платити високу ціну за якісну і безпечну продукцію. У Німеччині ціна на органічні яйця більш як удвічі вища і націнка на них є найвищою серед інших груп органічних товарів. У підвищенні популярності споживання органічних продуктів значну роль відіграє курс на «зелену» економіку, турбота європейців про добробут тварин, умови їх утримання [1].

Україна має амбітні цілі на ринку органічної продукції – відвести не менше 3% площ сільськогосподарського призначення під органічне виробництво та збільшити експорт органічної продукції понад \$1 млрд щороку. Українську органічну продукцію стабільно імпортує понад 30 країн, з українськими виробниками працює 230 імпортерів.

Серед головних експортних тенденцій Сергій Галашевський, директор сертифікаційної компанії «Органік стандарт» відмітив:

- зростання в структурі експорту частки продуктів із доданою вартістю;
- створення українськими виробниками органічної продукції дочірніх підприємств на території ЄС;
- розширення і забезпечення логістики.

Асортимент органічної продукції перевищує 80 різних найменувань, в якому за обсягами тривалий час лідирують кукурудза, соя та пшениця [2].

Тема органічного виробництва тривалий час популяризується серед науковців і практиків аграрної сфери економіки, однак залишаються ряд невідпрацьованих і недосліджених аспектів цього напрямку. Зокрема, на рівні особливостей кожної галузі окремі сегменти ринку і види сільської продукції варто розглядати окремо. Тому дослідження можливостей розвитку органічного виробництва продукції птахівництва є актуальною проблемою і має практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сафронська І.М., Пеняк Ю.С. слабкий розвиток органічного виробництва продукції, особливо продукції тваринництва, пов'язують з недосконалістю законодавчої і нормативно-правової бази, проблемами у формуванні національної системи сертифікації, стандартів, відсутністю ефективної системи державної підтримки та стимулювання органічного виробництва. Вважають, що основні проблеми розвитку органічного виробництва, а саме: необхідність створення інституційної інфраструктури – сертифікаційних установ, асоціацій виробників органічної продукції та відповідної торговельної мережі; недостатня кількість інформаційно-консультаційного забезпечення, наукових досліджень та освітніх можливостей і компетентних дорадчих служб; потреба в інтеграції до існуючих міжнародних структур з метою полегшення доступу на зовнішні ринки; низька фінансова підтримка з боку держави; відсутність маркетингових досліджень ринків органічної продукції – залишаються не вирішеними [3, с. 187–190].

Органічне виробництво сприяє сталому природокористуванню, завдяки йому підтримується оптимальний стан екосистеми, успішно вирішуються питання соціального, екологічного та економічного рівня. Значення органічного аграрного виробництва полягає не тільки в тому, що воно забезпечує населення цінними якісними продуктами для здорового харчування, а й в тому, цей метод ведення господарської діяльності сприяє створенню екологічного підходу до вирощування рослин, утримання тварин і птиці, використання земельних ресурсів, змінює і удосконалює традиційні технології виробництва сільськогосподарської продукції. Системи органічного виробництва передбачають чітке виконання вимог і стандартів до технологічних процесів, які закріплені в законодавстві.

Нормативно-правове забезпечення діяльності у сфері органічного сільського господарства визначено в Законі України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» та затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2019 р. № 970 «Порядку (детальних правилах) органічного виробництва та обігу органічної продукції» [4; 5].

В Україні встановлені детальні правила господарської діяльності в сфері органічного виробництва, формується ефективна державна політика. Урядова постанова встановлює детальні правила органічного рослинництва, тваринництва, а також особливості застосування винятків, ведення паралельного та одночасного виробництва, зберігання, перевезення та маркування окремих видів органічної продукції. Ухвалення постанови має на меті забезпечити належне та ефективне функціонування ринку органічної продукції, а також створити прозорі умови ведення господарської діяльності у сфері виробництва та обігу органічних продуктів [6].

На внутрішньому ринку у 2021 р. за оцінками експертів реалізовано 9780 т органічної продукції вітчизняного виробництва на загальну суму близько 900 млн грн, з якої на харчові яйця припадає 358 т на суму 35 млн грн, що становить відповідно 3,66% у натуральному і 3,88% у вартісному вираженні. Реалізація харчових яєць займає шосту позицію серед інших видів органічної продукції за вартістю, а виробництво органічного м'яса – п'яту. В той час як молочна продукція, зернові і круп'яні вироби, борошно і насіння та соки, напої, пасти, консервовані вироби лідирують у рейтингу.

Потенціал яєчного напряму органічного птахівництва використано не повністю, оскільки галузь має набагато більші можливості у забезпеченні потреб внутрішнього і зовнішнього ринку на основі розвитку органічного сегменту у різних аграрних формуваннях. Органічна птиця відрізняється тим, що народжена в господарстві, має необмежений доступ до випасу і вихована лише органічними кормами, без будь-яких добавок, у тому числі без стимуляторів росту, а антибіотики можна застосовувати тільки для лікування [7].

Органічний сектор у птахівництві має перспективи у тих напрямках, які не розвиваються у великих промислових підприємствах, зокрема: розведення курей комбінованої продуктивності, гусей, качок та індиків. При цьому дрібнотоварне органічне виробництво забезпечує більш широкий асортимент і високу якість продукції, тобто формує новий сегмент ринку для вибагливого споживача, який піклується про власне здоров'я.

Виробництво продукції птахівництва у фермерських господарствах забезпечує стійкість галузі, продовольчу безпеку країни і окремих регіонів у складні періоди криз, воєнних дій, пандемії, інфекційних захворювань птиці, що обґрунтовано у наших попередніх публікаціях [8, с. 16–25].

Каркач П.М. вважає, що в умовах України органічне виробництво є економічно не вигідним, тому що з врахуванням витрат, вартість органічної продукції повинна бути у 2–2,5 рази більшою за вартість звичайної продукції від птиці промислового виробництва. Тільки підвищення попиту на органічну продукцію та збільшення її вартості (на сучасному платоспроможному рівні населення) може покрити ті втрати

екстенсивного виробництва, які пояснюються сезонністю, порівняно нижчою збереженістю та продуктивністю птиці. Пропонує для поліпшення альтернативного органічного птахівництва впроваджувати інноваційні методи управління, які сприяють підвищенню збереженості, продуктивності птиці та зниженню собівартості органічної продукції [9, с. 19–25].

Оцінюючи ринки збуту продукції органічного птахівництва Яців С.Ф. акцентує увагу на тому, що попит на продукцію існує не тільки в економічно розвинених країнах, а й на внутрішньому ринку, де ...”споживачі віддають перевагу продукції, виробленій в господарствах населення, що позиціонується як високоякісна, одержана в умовах утримання птиці, наближених до природних. Що свідчить про наявність перспектив товарного виробництва харчових яєць за органічними технологіями” [10, с. 26–33].

За розрахунками Васюти Т.М. щодо вирощування 2 тис. голів бройлерів за органічними стандартами, умовний селянський прибуток, який включає і його працю, становитиме 40 743,3 грн або 11 640,9 грн на 1 га чи 3395,3 грн на місяць. Автор зауважує, що традиційно селянин не оцінює оплату своєї праці, амортизаційні відрахування на утримання птиці та вартість корму, який згодує з власної присадибної ділянки [11, с. 53–57].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування можливостей розвитку органічного сектору птахівництва яєчного напрямку продуктивності в Україні, розробка практичних рекомендацій для господарюючих суб’єктів щодо впровадження органічних птахівничих ферм. Для реалізації поставленої мети проведено дослідження ринку органічної продукції, визначені проблеми переходу до органічного виробництва, розроблено проєкт і обґрунтовано його ефективність.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток органічного виробництва продукції птахівництва у селянських фермерських господарствах є одним із варіантів забезпечення населення високоякісною продукцією птахівництва, а в кризові періоди – це гарантія стабільності виробництва і забезпечення ринку необхідною білковою продукцією. Для розвитку органічного сектору необхідно забезпечити господарства високопродуктивною птицею із задовільними адаптаційними характеристиками, якісними органічними кормами, дозволеними ветеринарними препаратами, сучасними технологічними рішеннями утримання і організації виробничих процесів, дорадчими послугами з бізнес-планування, просування продукції, розширення ринків збуту продукції.

Слід відзначити, що напрям органічного виробництва вимагає від виробника чіткого виконання стандартів, формування власної позиції щодо забезпечення технологічних вимог і забезпечення високої якості створеного продукту, постійної роботи над удосконаленням операційних процесів і поглибленням власних знань і досвіду. Тільки при такому підході буде забезпечена прибутковість органічного бізнесу.

Екологічно безпечні ресурсозберігаючі технології з розведення птиці включають нормативи вирощування й утримання, інкубації яєць, сучасні прийоми розведення птиці, способи дезінфекції пташників. Запровадження розроблених ресурсозберігаючих технологічних прийомів й обладнання дає можливість знизити питомі витрати електроенергії у пташниках на 40–45% та кормів – на 2,8–5,6% [12].

За даними Органік стандарт на сьогодні в Україні із 16 господарств, які сертифіковані за стандартом МАОС з органічного виробництва і переробки, що еквівалентний Постановам Ради (ЄС) № 834/2007 та 889/2008 є лише декілька виробників органічних курячих яєць, зокрема: ФГ «ДАЧА», ФГ «Домашня курочка», ТОВ «Дунайський аграрій» [13].

На початкових етапах будівництва органічної ферми яєчного напрямку продуктивності необхідно враховувати обов’язкові технологічні і організаційні вимоги, встановлені Постановою КМУ від 23 жовтня 2019 р. № 970 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 826 від 09.09.2020 р., зокрема:

- необхідно забезпечити вільний доступ до вигульних майданчиків, вкритих рослинністю і обладнаних захисними спорудами, корму і води;
- якщо вигул обмежений (через карантинні вимоги), птиця повинна бути забезпечена достатньою кількістю грубих кормів і мінеральних добавок для забезпечення її здоров'я і поведінкових потреб;
- приміщення для утримання птиці повинні мати не менше однієї третини площі суцільної підлоги, вкритої підстилкою;
- необхідно забезпечити регулярне прибирання пташиного посліду;
- сідала та гнізда повинні бути такого розміру та у такій кількості, що відповідає масі та кількості птиці;
- отвори для входу / виходу повинні бути достатнього розміру для безперешкодного переміщення птиці і доступу до вигульних майданчиків, загальна ширина отворів для входу / виходу повинна становити не менше ніж 4 метри на кожні 100 кв. метрів площі приміщення, в якому утримується птиця;
- у кожному приміщенні можна утримувати не більше 3000 кур яєчних порід.

Важливо регулярно проводити очищення та дезінфекцію приміщень і обладнання, особливо після періоду продуктивного використання і вибракування курей-несучок і завантаження нового поголів'я у пташники. Необхідно також дати час для відновлення рослинності на вигульних майданчиках. Для підтвердження дотримання цих вимог оператор веде документальний облік всіх операцій [5].

У приміщенні для утримання птиці додатково слід застосовувати штучне освітлення з метою забезпечення не більше 16 годин світлового дня на добу і безперервний період нічного відпочинку тривалістю не менше 8 годин. Застосовуючи спеціальні переривчасті світлові режими з різними рівнями освітленості, малі фермерські і господарства населення можуть забезпечити неперервність процесу виробництва і можливість отримувати харчові яйця не тільки в теплу пору року, а й в зимовий період. Запровадження таких технологічних прийомів нівелює сезонність виробництва продукції, забезпечує стабільні поставки на ринок і економить дорогі енергетичні ресурси, що, у підсумку, забезпечує підвищення ефективності виробництва і прибутковості господарюючого суб'єкта. У проєкті освітлення забезпечується на основі встановлення світлодіодних ламп (денне світло) з регуляцією часу освітлення. Світловий режим: до настання яйцекладки та в перші місяці несучості збільшення тривалості подачі світла з 9 год. до 11 год.; з наростанням темпів та інтенсивності несучості поступове доведення тривалості освітлення до 14 год.

За нашими розрахунками будівництво нового приміщення для утримання 1 тис. голів курей-несучок загальною площею 160 м<sup>2</sup> буде коштувати на рівні 2352 тис. грн. Для утримання курей можна рекомендувати використання приміщень з сандвіч-пенелей. Наприклад, приміщення від фірми «Aigon Trade» з прозорих сандвіч-пенелей COVERTECH 40 мм [14]. З метою економії витрат на будівництво, для утримання курей підприємець може використати пусті приміщення (орендовані, викуплені), які належать господарствам різного типу власності. Враховуючи норматив за органічними стандартами утримання курей-несучок (кількість птиці на 1 м<sup>2</sup> – 4–6 гол.), визначено, що для поголів'я на 1000 голів достатньо приміщення площею 160 м<sup>2</sup> (8 x 20). Розрахунки проєкту органічної птахівничої ферми проведемо на основі даних параметрів.

В перші роки господарювання акцент буде на екстенсивному веденні господарства із значною часткою ручної праці. Особливо це позначиться на операціях годівлі та підтримання санітарної чистоти пташника. Водонапування жолобкове з регулюванням подачі води. Для приготування кормів достатньо невеликої комбікормової установки МС-006 фірми ТОВ «Княжа Авіла» вартістю 78 000 грн.

Вартість витрат на обладнання, огороження місць вигулу, створення місць для годівлі, напування становить 1 634,0 тис. грн (табл. 1).

Таблиця 1

**Загальні витрати на приміщення та обладнання, тис. грн  
(з розрахунку на 1000 гол.)**

Види витрат	Вартість, тис. грн	Сума витрат поточного року, тис. грн
Витрати на будівництво приміщення для утримання птиці	2 352,0	235,2
Придбання обладнання для годівлі і випоювання птиці	14,0	14,0
Придбання обладнання для освітлення приміщень	86,0	17,2
Придбання і встановлення огорожі для вигулу і випасу птиці	1 046,0	209,2
Обладнання для приготування кормів	78,0	15,6
Всього:	4576,0	491,2

*Джерело: розраховано авторами*

Внутрішня організація пташника повинна враховувати нормативи органічного виробництва: сідала на одну голову – 18 см, гніздо – 7 несучок на гніздо або, 120 см<sup>2</sup> на одну несучку.

Фермерські господарства, орієнтовані на органічне виробництво, потребують фінансової допомоги, пільгового кредитування на рівні до 5%, залучення грантів від міжнародних проектів, тобто розширення бази фінансування, оскільки на початкових етапах здійснюються значні капіталовкладення на будівництво приміщень, придбання обладнання, організацію і дотримання технологічних умов утримання [15].

При формуванні кормової бази слід враховувати, що корми також повинні відповідати органічним стандартам. Корм має бути різноманітним та збалансованим за харчовою цінністю. Грубі, зелені або сухі корми повинні додаватися до щоденного раціону птиці.

З метою економії витрат на корми, необхідно працювати над створенням власної кормової бази, оскільки в Україні мало сертифікованих органічних господарств із вирощування зернових, бобових культур чи соняшнику. Фермерські господарства мають на сьогодні значні площі сільськогосподарських угідь, частину з них реально відвести під випас птиці і частину – під органічне виробництво власних фуражних зернових і зернобобових культур, соняшнику.

Отже, розвиток органічного птахівництва вимагає структурної перебудови сільськогосподарських угідь і структури посівних площ. Бажано ввести у сівозміну культури, які забезпечуватимуть білкову і вітамінну складову кормів, зокрема, кукурудзу, сою, горох, овочі, трави. Слід враховувати, що органічні корми суттєво дорожчі від звичайних, а процес їх вирощування не передбачає використання мінеральних добрив і засобів захисту рослин, тому прогнозувати високий рівень врожайності не варто.

Господарство також повинно організувати підрозділ з переробки зерна на комбікорми, міні-цех кормовиробництва, що вимагає додаткових витрат коштів і праці. Таким чином, кормовиробництво в умовах господарства є необхідною умовою розвитку органічного птахівництва, але високий рівень трудомісткості і витрат на виготовлення збалансованих органічних кормів спонукає виробників до пошуку надійних партнерів, які відповідають критеріям органічного рослинництва і здатні забезпечити постійне постачання кормових ресурсів. В якості партнерів можуть виступати малі фермерські господарства, які через брак коштів менше використовують добрива і хімікати, можуть взагалі відмовитися від їх використання або замінити органічними.

Органічний раціон для курей-несучок передбачає його збалансування за обмінною енергією і перетравним протеїном, включає кукурудзу (16,8%), пшеницю (34%), просо (15%), горох (5%), макуху соняшникову (15%) та мінеральні і білково-вітамінні

добавки. Розрахунок витрат на корми для органічної ферми свідчить, що для утримання поголів'я протягом року необхідно 38,3 т кормів, загальна вартість яких становить 847 тис. грн (табл. 2).

Таблиця 2

**Розрахунок витрат на корми для органічної ферми**

Показники	Значення
Поголів'я птиці, голів	1000
Норма витрат кормів на 1 голову в день, г	105
Загальна потреба кормів на рік, т	38,3
Ціна 1 т кормів, грн	22 000
Загальна вартість кормів, тис. грн	847,0

*Джерело: розраховано авторами*

При плануванні органічного виробництва у птахівництві слід враховувати витрати на організацію випасу птиці. Обов'язково забезпечити ротацію вигульних майданчиків, догляд за ними, підсівання корисними травами. Крім того, необхідно створити такі умови утримання, щоб птиця перебувала у середовищі, максимально наближеному до природного. Випаси слід постійно покращувати, доповнювати та збагачувати травами. На випасі птиця повинна отримувати насіння та комах, які позитивно впливають на здоров'я птиці, стимулюють травлення, підвищують імунітет. Тому якісний випас відіграє важливу роль для здоров'я птиці.

Порушення в організації вигулу птиці і різні маркетингові прийоми суворо регламентуються. Представники сертифікаційних органів перевіряють і чітко вимірюють розміри вигульної площі. Випас має бути сертифікованим за органічними стандартами ще до отримання продукції, за 1,5–3 роки до початку діяльності, тому при плануванні і організації землекористування фермерським господарствам слід враховувати цю вимогу і завчасно відвести під органічну ферму площі, на яких мало вносили мінеральні добрива і обмежено використовували хімічні засоби захисту рослин.

В органічному птахівництві одна курка розміщується на 4 м<sup>2</sup>. Для утримання 1 тис. курей потрібен майданчик площею 4 тис. м<sup>2</sup>, проте фактично його потрібно збільшити втричі – до 12 тис. м<sup>2</sup> – для забезпечення ротації вигульних майданчиків і відновлення рослинності. Для фермерського господарства, яке утримує 1 тис. голів курей-несучок, виділення такої невеликої ділянки майже не впливає на посівні площі і обсяги виробництва продукції рослинництва, проте забезпечує постійне надходження товарної органічної продукції, що нівелює сезонність і створює умови постійного надходження доходів.

Птахівництво, як відомо, є джерелом високоефективних органічних добрив. Тому його розвиток для фермерських господарств створює синергетичний ефект зростання врожайності у рослинництві, який не враховано при розрахунках.

Важливу роль у органічному птахівництві відіграє ринок збуту, на якому конкурентами виступають не тільки птахівничі спеціалізовані підприємства, а й господарства населення. Більшість споживачів не розуміють різниці між органічною і домашньою птахівничою продукцією, що вимагає додаткових витрат на рекламу і інформацію щодо переваг і значення органічних яєць у здоровому харчуванні. Органічна продукція в розвинених країнах реалізується за цінами вдвічі і більше вищими, ніж отримана за традиційними промисловими технологіями.

Продуктивність курей в органічних системах (вільного пасовищного типу) становить від 270 до 280 яєць. Розрахунок доходів від реалізації харчових яєць базується на планових показниках продуктивності курей на рівні 280 штук яєць в рік при ціні реалізації вище середньої на ринку на звичайні яйця на рівні 50% (табл. 3).

Таблиця 3

**Формування доходів від реалізації органічних харчових яєць**

Показники	Значення
Обсяги виробництва, тис. штук	280,0
Обсяги реалізації, тис. штук	266,0
Ціна за 1 тис. штук, грн	8 000
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	2 128,0

*Джерело: розраховано авторами*

Кучерук М.Д. аналізує фізичні, хімічні та біологічні ризики органічного виробництва у тваринництві, акцентує увагу на маркетингових ризиках – неспроможності вчасного продажу виробленої продукції. Для уникнення такого ризику, пропонує перед започаткуванням органічного виробництва скласти бізнес-план, передбачити та прорахувати витратну частину й заручитися попередніми домовленостями з ритейлом, оптовими покупцями чи експортерами [16].

Важливим напрямом збуту органічних харчових яєць можуть бути місцеві ринки, на яких формується стійкий попит від вибагливої категорії споживачів, які віддають перевагу саме органічній продукції, що має привабливий вигляд, вищу якість, гарний смаком. Також актуальними є маркетингові канали прямих продажів від фермера, зокрема магазини безпосередньо у господарстві, створення мережі точок продажу на місцевих ринках, інтернет-торгівля.

Фінансові результати реалізації харчових яєць за проектом органічної ферми становлять за обсягом чистого доходу 2128,0 тис. грн, загальний прибуток становить 522,2 тис. грн (табл. 4).

Таблиця 4

**Фінансові результати реалізації органічних харчових яєць**

Показники	Значення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	2 128,0
Загальна сума виробничих витрат (із врахуванням на утримання вигульної площі), тис. грн	1 605,8
Ціна за 1 тис. штук, грн	8 000,00
Собівартість 1 тис. штук яєць, грн	6 036,84
Прибуток – всього, тис. грн	522,2
Прибуток у розрахунку на 1 тис. штук яєць, грн	1 963,16
Рівень рентабельності виробництва, %	32,5

*Джерело: розраховано авторами*

Кожна реалізована 1 тис. шт. яєць забезпечує прибуток виробнику 1024,5 грн при рівні рентабельності 32,5%. Досягнення більш високих показників рентабельності можливе лише за умови дотримання технологічних і організаційних вимог, налагодження системи збуту і постачання кормів, що вимагає додаткових витрат і може негативно вплинути прибутковість даного бізнесу.

Українські підприємства органічного яєчного виробництва більше зосереджені на внутрішньому ринку, проте, працюють в умовах зниження цін, низької рентабельності і обмеженої купівельної спроможності населення. Якщо виробники зможуть наростити виробничий потенціал, вийти на зовнішні ринки, відповідно, ціна реалізації органічних яєць буде вище звичайних. Висока середня ціна яєць на світовому ринку забезпечить вищий рівень прибутку [17].

Органічна продукція має високий попит на європейському ринку, що в сучасних умовах актуально у світлі європейської інтеграції економіки України. Європейський



ринок останнім часом відчуває дефіцит органічних харчових яєць, попит на них зростає швидше, ніж пропозиція європейських товаровиробників. Тому частка імпорту цієї категорії товарів стрімко зростає, що є сприятливим чинником для українських експортерів.

Для реалізації вітчизняного органічного виробництва в аграрному секторі необхідно:

- створити відповідну нормативно-правову базу;
- забезпечити його пріоритетність відносно традиційного сільського господарства шляхом прийняття відповідних державних і регіональних програм розвитку;
- забезпечити належний науковий рівень ведення органічного сільського господарства шляхом залучення освітньої та консультаційної системи;
- залучити фінансово-кредитні установи та приватний сектор для збільшення фінансування;
- поліпшити інвестиційний «клімат» для залучення коштів;
- визначити першочерговість розроблення та впровадження інноваційної техніки і технології внаслідок налагодження взаємовигідної співпраці виробників інноваційної й органічної продукції;
- забезпечити створення необхідної інфраструктури ринку органічної продукції та передбачити економічну, екологічну і соціальну відповідальність всіх його учасників [3, с. 190].

Важливим напрямом державної підтримки у сфері органічного виробництва є інформаційне забезпечення, політика підтримки органічного сектору відповідних міністерств і державних органів влади. Така державна підтримка сприятиме виробникам просування продукції на зовнішній ринок. Підвищення уваги з боку засобів масової інформації, видань, інтернет-джерел сприятимуть підвищенню зацікавленості споживачів темою органічного виробництва та якісного харчування. Органічному сектору потрібні свої ЗМІ, свої мобільні додатки та рекламні агенції. Тоді у вииграші будуть усі: і споживачі, і виробники, і держава [18; 19].

У бюджеті 2021 р. було закладено 50 млн грн дотацій для програми фінансової підтримки виробників органічної сільськогосподарської продукції. Виробники органічної продукції птахівництва могли отримати компенсацію 30% вартості сертифікації органічного виробництва та 5 тис. грн на 1 га органічних земель з обмеженням 100 000 грн на одне господарство, тобто на 20 га. Проте, не був відпрацьований механізм її надання з боку Мінекономіки. В проєкті бюджету на 2022 р. Кабмін не вніс органічне виробництво на розгляд, через об'єктивні обставини війни. Урядові програми післявоєнного відновлення економіки повинні враховувати необхідність розвитку органічного виробництва в Україні.

В бюджеті 2022 р. пропонували впровадити державну підтримку птахівництва на рівні 2000 грн на 1 органічну курицю з огляду 10 000 курей – 20 млн грн [20]. Залучення коштів державної допомоги може стати суттєвою складовою фінансового забезпечення органічного птахівництва, особливо на початкових етапах, коли значні кошти потрібні на будівництво приміщень і організацію умов утримання птиці.

**Висновки.** Органічне сільське господарство, зокрема, органічне птахівництво, сприяє якісно новому розвитку аграрного сектора України і окремих суб'єктів господарювання. Забезпечує не тільки стабільне виробництво і постачання на ринок якісної екологічної продукції, а й зменшує несприятливий вплив інтенсивного виробництва на навколишнє середовище. Виробництво органічної продукції птахівництва є складовою систем ведення сталого сільського господарства, забезпечує досягнення екологічного балансу, створення відповідного середовища проживання і підтримки природного генетичного та сільськогосподарського різноманіття. На цій основі виникає необхідність нарощування виробництва органічних харчових яєць, дослідження особливостей технології утримання і ведення органічного бізнесу, розширення каналів збуту і системи продажів по даному виду продукції з боку вітчизняних виробників.

Проведені розрахунки практичного втілення ідеї органічного птахівництва для товаровиробників за дотримання технології свідчать про успішну реалізацію бізнес-проектів, досягнення високих результатів діяльності і підвищення привабливості органічного виробництва для категорії малих і середніх виробників.

На основі залучення державної підтримки вітчизняні товаровиробники можуть започаткувати новий вид бізнесу, забезпечити стійкі обсяги поставок на експорт і доходів, забезпечити доступність продукції для споживача.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що в період відбудови економіки різні форми аграрних формувань потребують впровадження нових проектів, які забезпечують стабільний розвиток і урізноманітнюють ринок продуктів здорового харчування.

### Список використаних джерел:

1. Михно М. Органічні стандарти. 2015. URL: <https://agrotimes.ua/article/organichni-standarti/> (дата звернення: 02.10.2023).
2. Лебідь Л. Органічні виробники тримають позиції: Україна не зменшує обсяги експорту. 2022. URL: <http://surl.li/pezmsz> (дата звернення: 10.10.2022).
3. Сафронська І.М., Пеняк Ю.С. Проблеми розвитку органічного виробництва продукції тваринництва. *Вісник Поліського національного університету*. 2013. Вип. 2. С. 187–190 URL: [http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/1069/1/Organic\\_20132\\_187-190.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/1069/1/Organic_20132_187-190.pdf) (дата звернення: 10.10.2023).
4. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 36. Ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення: 12.10.2023).
5. Про затвердження Порядку (детальних правил) органічного виробництва та обігу органічної продукції: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2019 р. № 970. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2023).
6. Уряд удосконалив правила здійснення органічного виробництва в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=242442b4-a09d-4dcd-b850-fc9937a5d7cc&title=UriadVdoskonaliVPravilaZdiisnenniaOrganichnogoVirobnitstvaVUkraini> (дата звернення: 02.10.2023).
7. F.A.Q. про «крилату» органіку. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/suchasne-tvarynyystvo/item/8109-faq-pro-krylatu-orhaniku.html> (дата звернення 12.10.2022).
8. Аверчева Н.О. Забезпечення стійкого розвитку птахівництва на основі малих форм підприємства. *Гаврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 14. С. 16–25.
9. Каркач П.М. Проблеми та актуальність виробництва органічної продукції птахівництва у присадибних та фермерських господарствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Тваринництво»*. 2022. Вип. 1 (48). С. 19–25.
10. Яців С.Ф. Стан і перспективи розвитку птахівництва у сільськогосподарських підприємствах України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 26–33.
11. Васюта Т.М. Оптимальна форма господарювання підприємств із органічної продукції птахівництва. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. Вип. 200(2). С. 53–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnauc\\_econ\\_2014\\_200%282%29\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnauc_econ_2014_200%282%29_11) (дата звернення: 12.10.2023).
12. Терещенко О., Катеринич О. Птахівництву бути! 2011. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/suchasne-tvarynyystvo/item/8017-ptakhivnytstvubyty.html> (дата звернення: 12.10.2023).
13. Органік стандарт. URL: <https://organicstandard.ua/> (дата звернення: 12.10.2023).
14. Прозорі сандвіч-пенелі COVERTECH 40 мм. URL: <https://airontrade.com.ua/pokrivelna-sistema-covertech-40-mm-prozora/> (дата звернення: 12.10.2023).
15. Дячук Р. Зменшення пестицидного навантаження – це соціальна відповідальність перед нашими дітьми. URL: <https://kurkul.com/interview/1241-roman-dyajuk-zmenschennya-pestitsidno-go-navantajennya--tse-sotsialna-vidpovidalnist-pered-nashimi-ditmi> (дата звернення: 30.09.2023).
16. Кучерук М.Д. Ризики у ланцюзі «Від лану до столу» при виробництві органічних продуктів харчування тваринного походження. URL: <https://dSPACE.organic-platform.org/xmlui/bitstream/handle/data/192/12.%.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 30.09.2023).

17. Галекс-Агро експортувала першу партію органічних яєць до ОАЕ. URL: <http://surl.li/pezqf> (дата звернення: 30.09.2020).

18. Лебідь Л. Особливе птахівництво, або Як зробити курку щасливою. URL: <https://agroportal.ua/publishing/idei-dlya-biznesa/osoboe-ptitsevodstvo-ili-kak-sdelat-kuritsu-schaslivoi> (дата звернення: 05.10.2023).

19. Зрозумілі кроки для відкриття бізнесу – державний інфо-сервіс #StartBusinessChallenge надає покрокові інструкції з детальною інформацією про дозвільні документи, які необхідні для реєстрації бізнесу. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/?page=21&per-page=8> (дата звернення: 10.10.2023).

20. Корогод О. Мінекономіки заважає виробникам органічної продукції отримати держпідтримку. URL: <https://agropolit.com/blog/484-minekonomiki-zavajaye-virobnikam-organichnoyi-produktsiyi-otrimati-derjpidtrimku> (дата звернення: 10.10.2023).

### References:

1. Mykhno M. (2015) Orhanichni standarty [Organic standards]. Available at: <https://agrotimes.ua/article/organichni-standarty/> (accessed October 2, 2023).

2. Lebid L. (2022) Orhanichni vyrobnyky trymaui pozysii: Ukraina ne zmenshuie obsiahy eksportu. [Organic producers maintain their position: Ukraine does not reduce export obligations]. Available at: <http://surl.li/pezmqz> (accessed October 10, 2023).

3. Safronska I. M., Peniak Yu. S. (2013) Problemy rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva produktsii tvarynnytstva. [Problems of development of organic production of animal husbandry products]. *Visnyk Poliskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, pp. 187–190.

4. Pro osnovni pryntsyipy ta vymohy do orhanichnoho vyrobnytstva, obihu ta markuvannia orhanichnoi produktsii [About the basic principles and requirements for organic certification, circulation and labeling of organic products]: Zakon Ukrainy. (2018) *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, no. 36, art. 275. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (accessed October 12, 2023).

5. Pro zatverdzhennia Poriadku (detalnykh pravyl) orhanichnoho vyrobnytstva ta obihu orhanichnoi produktsii [On the approval of the Procedure (detailed rules) for organic production and circulation of organic products]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 zhovtnia 2019 r. No. 970. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970-2019-%D0%BF#Text> (accessed October 12, 2023).

6. Uriad udoskonalyv pravyla zdiisnennia orhanichnoho vyrobnytstva v Ukraini [The government has improved the rules for implementing organic production in Ukraine]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=242442b4-a09d-4dcd-b850-fc9937a5d7cc&title=UriadVdoskonalivPravilaZdiisnenniaOrganichnogoVirobnitstvaVUkraini> (accessed 02 October 2023).

7. F.A.Q. pro «krylatu» orhaniku. [F.A.Q. about "winged" organic matter]. Available at: <http://agro-business.com.ua/agro/suchasne-tvarynnytstvo/item/8109-faq-pro-krylatu-orhaniku.html> (accessed October 12, 2023).

8. Avercheva N. O. (2022) Zabezpechennia stiikoho rozvytku ptakhivnytstva na osnovi malykh form pidpriemnytstva [Ensuring the sustainable development of poultry farming on the basis of small forms of entrepreneurship]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, vol. 14, pp. 16–25.

9. Karkach P. M. (2022) Problemy ta aktualnist vyrobnytstva orhanichnoi produktsii ptakhivnytstva u prysadybnykh ta fermerskykh hospodarstvakh [Problems and relevance of production of organic poultry products in homesteads and farms]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu Serii «Tvarynnytstvo»*, vol. 1 (48), pp.19–25.

10. Yatsiv S. F. (2021) Stan i perspektyvy rozvytku ptakhivnytstva u silskohospodarskykh pidpriemstvakh Ukrainy [State and prospects of development of poultry farming in agricultural enterprises of Ukraine]. *Ahrosvit*, no. 16, pp. 26–33.

11. Vasiuta T. M. (2014) Optymalna forma hospodariuvannia pidpriemstv iz orhanichnoi produktsii ptakhivnytstva [The optimal form of management of organic poultry production enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii : Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes*, vol. 200(2), pp. 53–57.

12. Tereshchenko O., Katerynych O. (2012) Ptakhivnytstvu buty! [Poultry to be!]. Available at: <http://agro-business.com.ua/agro/suchasne-tvarynnytstvo/item/8017-ptakhivnytstvu-buty.html> (accessed October 12, 2023).

13. Orhanik standart [Organic standard]. Available at: <https://organicstandard.ua> (accessed October 12, 2023).

14. Prozori sandwich-peneli COVERTECH 40 mm [COVERTECH transparent sandwich panels 40 mm]. Available at: <https://airontrade.com.ua/pokrivelna-sistema-covertech-40-mm-prozora/> (accessed October 12, 2023).

15. Diazhuk R. (2022) Zmenschennia pestytsydnoho navantazhennia - tse sotsialna vidpovidalnist pered nashymy ditmy [Reducing the pesticide load is a social responsibility to our children]. Available at: <https://kurkul.com/interview/1241-roman-dyajuk-zmenschennya-pestitsidnogo-navantazhennya--tse-sotsialna-vidpovidalnist-pered-nashimi-ditmi> (accessed September 30, 2023).

16. Kucheruk M. D. Ryzky u lantsiuzi «Vid lanu do stolu» pry vyrobnytstvi orhanichnykh produktiv kharchuvannia tvarynnoho pokhodzhennia [Risks in the chain "From the cow to the table" in the production of organic food products of animal origin]. Available at: <https://dspace.organic-platform.org/xmlui/bitstream/handle/data/192/12.%.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed September 30, 2023).

17. Haleks-Ahro eksportovala pershu partiiu orhanichnykh yaiets do OAE [Galax-Agro exported the first batch of organic eggs to the UAE]. Available at: <http://surl.li/pezqh> (accessed September 30, 2023).

18. Lebid L. (2020) Osoblyve ptakhivnytstvo, abo Yak zrobyty kurku shchaslyvoiu [Special poultry farming, or How to make a chicken happy]. Available at: <https://agroportal.ua/publishing/id-ci-dlya-biznesa/osoboe-ptitsevodstvo-ili-kak-sdelat-kuritsu-schastlivoi> (accessed September 30, 2023).

19. Zrozumili kroky dlia vidkryttia biznesu – derzhavnyi info-servis #StartBusinessChallenge nadaie pokrokovy instruktsii z detalnoiu informatsiieiu pro dozvilni dokumenty, yaki neobkhidni dlia reiestratsii biznesu [Clear steps for opening a business – the state information service #StartBusinessChallenge provides step-by-step instructions with detailed information about the permits required for business registration]. Available at: <https://sbc.regulation.gov.ua/?page=21&per-page=8> (accessed October 10, 2023).

20. Korohod O. (2021) Minekonomiky zavazhaie vyrobnykam orhanichnoi produktsii otrymaty derzhpidtrymku [The Ministry of Economy prevents producers of organic products from receiving state support]. Available at: <https://agropolit.com/blog/484-minekonomiky-zavajaye-virobnykam-orhanichnoi-produktsiyi-otrimati-derjpidtrimku> (accessed October 10, 2023).

---

УДК 330.338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.3>**Луцук Ю.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет оборони України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1486-2336>

**Lutsyk Yulia**

National Defense University of Ukraine

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

### BASIC APPROACHES AND NEW OPPORTUNITIES FOR ASSASSING THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

*У статті проаналізовано вітчизняний досвід розрахунку рівня економічної безпеки, узагальнено та досліджено світову практику. Особлива увага автора спрямована на питання вивчення, аналізу світових методик, дослідженню їх переваг і недоліків. Метою статті є вивчення світового досвіду оцінки рівня економічної безпеки задля можливості аналізу та прогнозування важливих для України макроекономічних показників, підтримання належного рівня економічної безпеки. Доведено, що при оцінці рівня економічної безпеки держави доцільно застосовувати комплексний підхід: враховувати національний індекс економічної безпеки та індекси світових рейтингів. Це, в свою чергу, дозволить отримати достовірну і об'єктивну оцінку рейтингу країни в світовому вимірі, захистити національні інтереси, підтримати сталий економічний розвиток та конкурентоспроможність країни на світовій арені, підсилити економічну безпеку та економічну стійкість держави.*

**Ключові слова:** національна безпека, економічна безпека, економічна стійкість, оцінка рівня економічної безпеки, конкурентоспроможність, світові індекси.

*Purpose and relevance of the topic. The modern security environment, existing challenges and threats make adjustments to the existence of the entire society and our state in particular. Changes in the global economic space and an increase in the degree of openness of the national economy lead to the need to assess the level of economic security. The issue of the methodology for assessing the level of economic security is one of the most important. Recently, it has become increasingly popular to draw conclusions about the state of the state's economy based on the analysis of indicators and indices of international ratings. The article analyzes the domestic experience of calculating the level of economic security, summarizes and examines world practice. The purpose of the article is to study the global experience of assessing economic security for the possibility of analyzing and forecasting macroeconomic indicators important for Ukraine, maintaining an appropriate level of economic security. Methodology (methods) of research. To achieve the main goal of the article, the methods of retrospective analysis, synthesis and systemic approach were applied. The results obtained. In view of Ukraine's choice of the path to European integration, for an objective analysis of the assessment of the effectiveness of state policy in the field of national and economic security, the study of the current experience of the EU and NATO member states in the field of ensuring economic security is positive. In countries with a high level of economic development, economic security and economic resilience are measured by the basic units of the market economy system. To characterize the current threats to economic security and means of achieving its targets, such an economic category as "competitiveness" is used. The competitiveness of the national economy is considered as one of the criteria for the economic security of the state and one of the means of maintaining its economic resilience. The author's special attention is directed to the issue of studying and analyzing world methods, researching their advantages and disadvantages. It has been proven that when assessing the level of economic security of the state, it is advisable to apply a comprehensive approach: take into account the national indicator of the level of economic security and the indices of international ratings. This, in turn, will provide an opportunity to obtain a reliable and objective assessment of the country's rating in the global dimension, protect national interests, support sustainable*

*economic development and competitiveness of the country on the world stage, and ensure a sufficient level of economic security and economic resilience. Practical value of the article. The practical significance of the study lies in the development of methodological foundations for improving the methodology of assessing the level of economic security as a means of strengthening the economic security and economic resilience of the state.*

**Keywords:** national security, economic security, economic resilience, assessment of the level of economic security, competitiveness, world indices.

**Постановка проблеми.** Основою розвитку держави – є економіка та її стійкість відносно зовнішніх та внутрішніх ризиків та загроз. Зміни у глобальному просторі та збільшення ступеня відкритості національної економіки, призводять до необхідності оцінки рівня економічної безпеки з метою адекватного реагування на дестабілізуючі фактори. Забезпечити економічну безпеку країни означає – створити механізм попередження і нівелювання загроз економічної безпеки, тим самим – забезпечити стійкість економіки.

Важливого значення набуває прогнозування стану економічної безпеки на середньо- та довгострокову перспективи та розроблення на основі проведеного аналізу комплексу стабілізуючих заходів економічної політики для підтримки достатнього рівня національної економіки.

Питання методології оцінювання економічної безпеки постає як одне із найбільш пріоритетних. На особливу увагу заслуговує питання методики розрахунку рівня економічної безпеки, яка має бути побудована, в першу чергу, з врахуванням протидії новим викликам і загрозам. Система забезпечення економічної безпеки, відповідно до затверджених Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, ґрунтується, в основному, на ліквідації загроз та усуненні негативних наслідків, а не на попередженні і нівелюванні загроз в економічній безпеці, як це відбувається в розвинутих країнах світу. Зазначений недолік звучує можливості використання запропонованої методики розрахунку рівня економічної безпеки та обумовлює необхідність удосконалення існуючих методологічних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання методології оцінювання економічної безпеки відображені в роботах вітчизняних науковців: З.С. Варналій [1], О.С. Власюк [2], В.М. Геєць [3], Я.А. Жаліло [4]. Застосування кількісних методів досліджень проблем економічної безпеки, оцінки її рівня вивчали М.О. Кизим [5], В.П. Мартинюк [6], Ю.М. Харазішвілі [7].

Аналіз робіт вітчизняних вчених свідчить про брак єдності думок щодо існуючої методики розрахунку рівня економічної безпеки, яка затверджена “Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України”, наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 9 жовтня 2013 року N 1277 (далі Методичні рекомендації) [8].

Відповідно, доцільним є аналіз існуючої методики розрахунку рівня економічної безпеки України та порівняння із набутим зарубіжним досвідом, що спонукає до подальших досліджень і пошуку нових ідей.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз існуючих Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, які потребують адаптації до сучасних викликів та загроз, і дослідження світових методик оцінки економічної безпеки, що відкриває нові можливості для об’єктивного аналізу, оцінки країни в світовому вимірі та прогнозування важливих для України макроекономічних показників задля підтримання належного рівня економічної безпеки.

Для вирішення даного питання було проаналізовано вітчизняний досвід розрахунку рівня економічної безпеки, узагальнено та досліджено світову практику.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день, для визначення рівня економічної безпеки України, застосовуються затверджені Міністерством економічного розвитку і торгівлі України Методичні рекомендації [8]. Методичні рекомендації

базуються на комплексному аналізі індикаторів економічної безпеки і використовуються Міністерством економіки України для інтегральної оцінки рівня економічної безпеки в цілому та за окремими сферами діяльності.

В ході практичного використання, Методичні рекомендації зазнали як позитивних відгуків від вітчизняних вчених та провідних практиків-економістів, так і доволі вагомих зауважень і пропозицій щодо подальшого застосування та використання затвердженої методики розрахунку інтегрального індексу економічної безпеки. На сьогоднішній день, система забезпечення економічної безпеки, відповідно до затверджених Методичних рекомендацій, ґрунтується, в основному, на ліквідації загроз та усуненні (виправленні) негативних наслідків. Система попередження і нівелювання загроз економічної безпеки, як це відбувається в розвинутих країнах світу, нажалі не передбачена.

Незважаючи на ряд недоліків та зауважень, державою і урядом здійснюється, за допомогою затвердженого механізму інтегральної оцінки рівня економічної безпеки, аналіз, контроль та прогнозування показників національної економіки практично за всіма напрямками. Органи виконавчої влади, в межах своїх повноважень, використовують Методичні рекомендації з метою підготовки і прийняття зважених управлінських рішень щодо попередження та запобігання діям реальних і потенційних загроз національним інтересам у підпорядкованих сферах.

Сучасне безпекове середовище, наявні виклики та загрози, вносять корективи в існування всього суспільства і нашої держави зокрема. Нові умови існування вимагають від уряду швидкої адаптації законодавчої бази і прийняття своєчасних управлінських рішень, спрямованих на формування комплексу стабілізуючих економічних заходів, розроблення економічної політики.

“Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року”, яка затверджена Указом Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021 [9] (далі Стратегія економічної безпеки), було запропоновано більш сучасний погляд на досягнення цілей і реалізацію пріоритетів національних інтересів у сфері забезпечення економічної безпеки України: затверджено скорочений перелік основних складових економічної безпеки та їх індикаторів, визначено нові критичні межі та значення цільових орієнтирів.

Метою Стратегії економічної безпеки України визначено стратегічний курс у сфері забезпечення економічної безпеки, спрямований на реалізацію норми: “Безпека людини – безпека країни”. Необхідно зазначити, що в Стратегії економічної безпеки, для характеристики поточних загроз економічній безпеці та засобів досягнення її цільових орієнтирів, неодноразово застосовується така економічна категорія, як “конкурентоспроможність”.

Розділі 3 “Стратегічний курс у сфері економічної безпеки” п. 21 визначає, що напрям розвитку у сфері забезпечення економічної безпеки полягає у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки та досягненні визначених за основними складовими економічної безпеки цільових орієнтирів, що деталізуються конкретними завданнями за складовими економічної безпеки.

Розділ 5 “Очікувані результати реалізації Стратегії економічної безпеки” п. 26. підсумовує “...у контексті забезпечення національних економічних інтересів, реалізація Стратегії зорієнтована на... створення стійкої, конкурентоспроможної, соціально-відповідальної ринкової економіки ..” [9].

Таким чином, конкурентоспроможність національної економіки розглядається як один із критеріїв економічної безпеки держави та один із засобів підтримання її економічної стійкості. Однак, серед індикаторів та основних складових інтегрального показника економічної безпеки Методичних рекомендацій, Стратегії економічної безпеки – вище зазначений показник конкурентоспроможності відсутній.

З огляду на обрання Україною шляху до євроінтеграції, для об’єктивного аналізу оцінювання ефективності державної політики у сфері національної та економічної

безпеки, позитивним є використання сучасного досвіду держав-членів ЄС і НАТО у сфері забезпечення економічної безпеки. Відповідно, доцільним є аналіз закордонного досвіду оцінювання рівня економічної безпеки та розвитку країн.

Аналіз досвіду зарубіжних країн світу щодо формування системи критеріїв та показників економічної безпеки свідчить про те, що усталені точки зору, на механізм розрахунку інтегральної оцінки рівня економічної безпеки і її складові елементи, не існує.

В США питання економічної безпеки вирішуються за допомогою ефективної законодавчої бази, законів: “Про економічну безпеку”, “Про економічну безпеку та відтворення”, “Про створення робочих місць і економічну безпеку”. Крім цього, в США діє закон “Про освіту для економічної безпеки”.

Американські дослідники економічну безпеку тісно пов’язують із рівнем добробуту домогосподарства. Індекс економічної безпеки об’єднує декілька параметрів: великі втрати доходів домогосподарств; витрати на медичні послуги; достатність фінансового базису домогосподарств для запобігання втрат і спадів.

Так, загрозою економічної безпеки окремої сім’ї – є падіння доходу домогосподарства більше ніж на 25% на рік. Вважається, що така втрата спричинить труднощі щонайменше для половини американців [10].

Таким чином, індексом економічної безпеки – є показник економічного стану певних груп осіб, на підставі якого і здійснюється дослідження та аналіз державної політики, спрямованої на формування економічної безпеки.

Аналізуючи погляди країн-членів Євросоюзу на питання економічної безпеки, необхідно зазначити, що країни вимірюють рівень економічної безпеки наступними показниками: розміром державного боргу, ВВП, рівнем інвестицій, розвитком технологій, інституціями [11].

Розмір державного боргу, безумовно, є ключовим фактором, що визначає рівень економічної безпеки держави. На другому місці рейтинг реального ВВП, який забезпечує економіка протягом певного звітного періоду. Рівень інвестицій в основний капітал вимірює розмір набуття державним сектором та бізнесом основних фондів, що впливає на підвищення загальної продуктивності економічної діяльності. Розвиток технологій дозволяє проаналізувати ступінь використання країною переваг сучасних інновацій, які є конкурентоспроможними на ринку та мають меншу чутливість до зовнішніх загроз. Інституційна оцінка визначає економічну конкурентоспроможність країни через призму інституцій, які наділені повноваженнями контролю за політичною стабільністю, ефективністю діяльності уряду та верховенства права.

Головна особливість забезпечення економічної безпеки країн-членів ЄС полягає в: усуненні системних загроз та упередженні потенційних ризиків через підвищення макроекономічної стійкості; прискоренні структурних реформ в економіці; залученні іноземних інвестицій; підтримці малого і середнього бізнесу; забезпеченні динамічного розвитку економіки та міжнародного співробітництва.

В країнах Західної Європи (Німеччина, Франція, Великобританія, Італія) спеціальна законодавча база щодо забезпечення економічної безпеки відсутня взагалі. Забезпечення економічної безпеки спрямовано, в першу чергу, на розвиток ринкових відносин. Основний акцент робиться на захисті інтересів національних виробників в внутрішньому і зовнішньому ринках [10].

Необхідно зазначити, що закордонний досвід держав-членів ЄС і НАТО свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення стану економічної безпеки. У країнах з високим рівнем розвитку економіки економічна безпека та економічна стійкість вимірюються базовими одиницями системи ринкового господарства, основними з яких є:

- показник ВВП на душу населення;
- показник конкурентоспроможності.



“Конкурентоспроможність” – похідне слово від терміну “конкуренція” і є головним критерієм при оцінюванні економічних, управлінських та політичних функцій держави. “Конкурентоспроможність розглядається як здатність економіки певної держави конкурувати з економіками інших держав за рівнем ефективного використання національних ресурсів, збільшенням продуктивності виробництва та забезпеченням на такому ґрунті високого й постійно зростаючого рівня життя населення” [12]. Відповідно, показник конкурентоспроможності дозволяє відслідковувати окремо взяті країни на шляху до формування економічної стійкості, визначати сильні і слабкі сторони економіки, що в подальшому дозволяє адаптувати економічну політику у відповідності до виявлених ризиків та загроз економічній безпеці.

На наш погляд, доцільним є вивчення питання безпосереднього зв'язку між конкурентоспроможністю національної економіки, економічною безпекою та захистом національних інтересів.

Останнім часом, стає дедалі популярнішим робити висновки про стан економіки держави на основі аналізу показників та індексів міжнародних рейтингів. Дослідженням конкурентоспроможності країн займаються найвпливовіші організації світу: Всесвітній економічний форум, Світовий банк, Організація економічного співробітництва і розвитку. Дослідницькі центри щорічно публікують обстеження кількох десятків країн на основі вивчення та аналізу низки критеріїв, які допомагають комплексно оцінити країни та порівняти їх здобутки. Тим самим, Звіти світових організацій багато років поспіль, оцінюючи ефективність економічної політики та інституційних реформ, слабкі та сильні сторони національних економік досліджуваних країн, впливають на вектор управлінських рішень політичних та економічних лідерів.

“Оцінка країн за різними показниками конкурентоспроможності та визначення їх рейтингу є одним з інструментів формування державної політики та визначення подальших дій уряду щодо підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Через рейтинг оцінюється здатність держави до створення конкурентного середовища та сприятливих умов для ведення бізнесу. Подальші дослідження лежать у площині порівняльного аналізу досліджень глобальної конкурентоспроможності, що проводяться світовими організаціями та міжнародними експертами з метою виявлення протиріч” [13].

Сьогодні міжнародними інституціями розраховується близько тридцяти узагальнюючих показників, які використовуються як урядами держав, так і лідерами бізнесу для формування дієвої економічної політики та інституційних реформ: Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), Індекс глобалізації (KOF Index of Globalization), Індекс глобальної конкурентоспроможності (The IMD World Competitiveness Yearbook), Індекс легкості ведення бізнесу (Ease of doing business Index), Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom), Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index), Індекс розвитку людського потенціалу (Human Development Index), Індекс свободи преси (Press Freedom Index), Індекс конкурентоспроможності талантів (The Global Talent Competitiveness Index), Індекс ефективності переходу до сталого розвитку (New Transitions Performance Index), Глобальний індекс інновацій (the Global Innovation Index), Інноваційний індекс агентства Bloomberg (the Bloomberg Innovation Index), Зведений інноваційний індекс (Summary Innovation Index). Аналіз динаміки показників України в міжнародних рейтингах наведено в таблиці 1.

Найпопулярнішими серед міжнародних показників є рейтинг конкурентоспроможності. Для визначення рівня конкурентоспроможності країни найчастіше використовуються міжнародні методики, представлені Всесвітнім економічним форумом (World Economic Forum – WEF) та Інститутом розвитку менеджменту (“International Institute for Management Development” – IMD, Lausanne) [24; 25].

Таблиця 1

## Динаміка рейтингу України за світовими індексами

Світові індекси	Рік / індекс / кількість досліджуваних країн								
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Індекс глобальної конкурентоспроможності	89 (139)	82 (142)	73 (144)	84 (148)	79 (140)	85 (138)	79 (140)	81 (137)	85 (141)
Індекс сприйняття корупції	134 (180)	136 (180)	144 (180)	144 (180)	142 (180)	130 (180)	131 (180)	130 (180)	120 (180)
Індекс легкості ведення бізнесу	149 (189)	152 (189)	137 (189)	112 (189)	96 (189)	83 (190)	80 (190)	76 (190)	71 (190)
Індекс інвестиційної привабливості	2,57	3,28	2,18	2,12	1,87	2,57	2,88	3,15	–
Індекс економічної свободи	162 (180)	164 (180)	163 (180)	161 (180)	155 (180)	162 (180)	166 (180)	150 (180)	147 (180)
Глобальний індекс інновацій	–	63 (141)	71 (142)	63 (143)	65 (141)	56 (128)	50 (127)	43 (126)	47 (126)
Інноваційний індекс агентства Bloomberg	–	–	23 (50)	42 (50)	33 (50)	41 (50)	42 (50)	46 (60)	53 (60)
Індекс конкурентоспроможності талантів	–	–	–	67 (119)	72 (118)	66 (119)	69 (118)	61 (119)	63 (125)
Індекс розвитку людського потенціалу	–	–	78 (186)	83 (187)	81 (188)	81 (188)	84 (188)	88 (189)	90 (189)
Зведений Інноваційний Індекс	–	–	–	34	35	35	35	33	36

*Джерело: розроблено автором [14–23]*

Індекс глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму (англ. – Global Competitiveness Index, GCI WEF) розраховується починаючи із 1979 року. Мета індексу – проаналізувати і порівняти конкурентоспроможність країн світу, визначити здатність економіки до зростання у довгостроковій перспективі.

Світовий індекс конкурентоспроможності (англ. – The IMD World Competitiveness Yearbook, IMD WCY) вперше був опублікований в 1989 році. Мета індексу – визначити можливість країни створювати і підтримувати конкурентне середовище країни, в індексі враховуються економічні і соціальні показники, бізнес-атмосфера.

Суть вищезазначених методик зводиться до вимірювання та ранжирування окремих груп показників розвитку країн і виведення синтетичного показника їх конкурентоспроможності. Порівняння двох методик розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності представлено в табл. 2.

Більш детально про вищезгадані світові індекси конкурентоспроможності.

Методологія розрахунку Індeksu глобальної конкурентоспроможності (далі ІГК) Всесвітнього економічного форуму ґрунтується на трактуванні конкурентоспроможності як сукупності установ, політик та факторів, що визначають рівень продуктивності економіки, а звідси – і потенційний рівень процвітання країни. Відповідно ІГК є інтегральним індексом, що поєднує 114 показники, які характеризують 12 складових конкурентоспроможності: інституції; інфраструктуру; макроекономічну стабільність; охорону здоров'я та базову освіту; вищу освіту та професійну підготовку; ефективність товарного ринку; ефективність ринку праці; рівень розвитку фінансового ринку; технологічну готовність; розмір ринку; рівень розвитку бізнесу; інновації.

Таблиця 2

**Порівняння методик розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, WEF та IMD**

Методологія	WEF	IMD
Назва звіту	The Global Competitiveness Report	The IMD World Competitiveness Yearbook
Мета звіту	аналіз і порівняння рівня конкурентоспроможності країн світу, визначити здатність економіки зростати у довгостроковій перспективі	визначити можливість країни створювати і підтримувати конкурентне середовище країни, враховуються економічні і соціальні показники країн, бізнес-атмосфера
Рік публікації	1979	1989
Кількість країн	141	63
Кількість показників	114, згруповані в 12 компонент	330, об'єднані в 4 фактори
Структура інтегрального показника	якісні показники – 47 кількісні показники – 56	якісні показники – 92 кількісні показники – 163
Основні фактори	Базові вимоги Підсилювачі ефективності Інновації	Економічний розвиток Ефективність уряду Ефективність бізнесу Інфраструктура
Методика розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності	Показник отримується шляхом агрегації від рівня індикатора (найменшого) до рівня індексу (найбільшого). Дані індикатора ранжуються від 0 до 100, де 100 – найкращий стан. На кожному рівні агрегації рахується середнє арифметичне компонент показників. Фінальна оцінка – це середнє з 12 компонент.	Країна з найбільшим середнім факторним показником отримує оцінку 100. Середні факторні показники засновані на агрегуванні субфакторних показників, що є значеннями стандартного відхилення відповідного субфактору для кожної країни. Статистичні дані мають вагу 2/3, дані з опитування – 1/3.

*Джерело: розроблено автором [24–27]*

У 2018 році, відповідно до змін та перетворень на макро- та мікроекономічному рівнях, Всесвітній економічний форум дещо уточнив методику розрахунку індексу глобальної конкурентоспроможності. Методика розрахунку індексу глобальної конкурентоспроможності базується, як і раніше, на 12 компонентах, де були уточнені назви, і зменшено кількість показників зі 114 до 98, серед яких 64 показника – нові. Ці зміни в методиці обумовлені стрімким розвитком країн під впливом Четвертої індустріальної революції та динамічним розвитком цифрових технологій, які не були враховані раніше [26].

Глобальний індекс конкурентоспроможності не розраховувався у 2020–2021 роках, так як у 2019–2020 році світ зіткнувся із всеохоплюючою пандемією, яка уповільнила, а в деяких випадках і призупинила економічні процеси взагалі.

Наприкінці 2020 року Всесвітнім економічним форумом було випущено спеціальне видання – Доповідь про глобальну конкурентоспроможність, спеціальний випуск 2020: “Як країни просуваються на шляху до одужання” [27]. Доповідь надала узагальнену інформацію щодо перетворення економічних систем після пандемії COVID-19 у цілому. Було наведено ряд рекомендації для перетворення за чотирима базовими напрямками: сприятливе середовище, людський капітал, ринки, інноваційні екосистеми. Індекс глобальної конкурентоспроможності у 2020–2021 роках не розраховувався, відповідно аналіз конкурентоспроможності країн-світу сформовано до 2019 року включно, що наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Динаміка рейтингу країн-світу  
за індексом глобальної конкурентоспроможності, WEF**

Країна	Рік / кількість країн														
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	117	125	131	134	133	139	142	144	148	144	140	138	137	140	141
Сінгапур	6	5	7	5	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1
США	2	1	1	1	2	4	5	7	5	3	3	3	2	1	2
Гонконг	28	11	12	11	11	11	11	9	7	7	7	9	6	7	3
Швейцарія	8	6	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5
Японія	12	7	8	9	8	6	9	10	9	6	6	8	9	5	6
Німеччина	15	8	5	7	7	5	6	6	4	5	4	5	5	3	7
Швеція	3	3	4	4	4	2	3	4	6	10	9	6	7	9	8
Данія	4	4	3	3	5	9	8	12	15	13	12	12	12	10	10
Фінляндія	1	2	6	6	6	7	4	3	3	4	8	10	10	11	11
Франція	30	18	18	16	16	15	18	21	23	23	22	21	22	17	15
Китай	49	54	34	30	29	27	26	29	29	28	28	28	27	28	28
росія	75	62	58	51	63	63	66	67	64	53	45	43	38	43	43
Україна	84	78	73	72	82	89	82	73	84	76	79	85	81	83	85

*Джерело: розроблено автором [26; 27]*

Динаміка рейтингу України дозволяє зробити висновок про відсутність активної політики та проривів у підтримці конкурентоспроможності, інноваторства, інвестиційної привабливості як державою, так і бізнесом, що не може не впливати на економічну стійкість, відповідно і на рівень економічної безпеки країни загалом.

Рейтинг конкурентоспроможності країн за методикою IMD розраховується Інститутом розвитку менеджменту і охоплює 63 країни. IMD досліджує економіку країн, що відіграють ключові ролі в світовій економіці. В Звіті досліджено, в тому числі:

– 29 країн, які є членами Організації Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕСР), а також входять до складу ЄС;

– з пострадянських країн в рейтингу – тільки росія та Україна (досліджуються з 2007 року);

– з країн Африки – Південна Африка;

– з країн Західної Азії – Ізраїль, Йорданія і Туреччина;

– зі Східної Азії – Китай та Індія;

– з Латинської Америки – Аргентина, Бразилія, Венесуела, Колумбія, Мексика, Чилі.

Дослідження оцінки рівня конкурентоспроможності формується на базі аналізу 330 чинників, що групуються за такими категоріями: “стан економіки”, “ефективність уряду”, “ефективність бізнесу”, “стан інфраструктури” [28].

IMD була розроблена спеціальна методика – крім статистичних даних, у кінцевому рейтингу знаходять віддзеркалення думки і настрої представників бізнес-еліти досліджуваних країн. Статистичні дані беруться з міжнародних статистичних джерел, дані опитувань отримують шляхом співпраці з 56 партнерськими інститутами, що проводять місцеві опитування та гарантують актуальність, надійність та точність інформації.

Рейтинг IMD визначає, наскільки соціальне середовище сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни – враховуються бізнес-атмосфера, економічні і соціальні показники країн, що наведено в табл. 4.

Таблиця 4

## Динаміка рейтингу країн-світу за рівнем конкурентоспроможності, IMD

Країна	Рік / кількість країн					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	61	61	63	63	63	63
Сінгапур	3	4	3	3	1	1
Гонконг	2	1	1	2	2	5
США	1	3	4	1	3	10
Швейцарія	4	2	2	5	4	3
Об'єднані Арабські Емірати	12	15	10	7	5	9
Нідерланди	15	8	5	4	6	4
Ірландія	16	7	6	12	7	12
Данія	8	6	7	6	8	2
Швеція	9	5	9	9	9	6
Катар	13	13	17	14	10	14
Норвегія	7	9	11	8	11	7
Люксембург	6	11	8	11	12	15
Канада	5	10	12	10	13	8
Китай	22	25	18	13	14	20
Фінляндія	20	20	15	16	15	13
Німеччина	10	12	13	15	17	17
Австралія	18	17	21	19	18	18
Ісландія	24	23	20	24	20	21
росія	45	44	46	45	45	50
Україна	60	59	60	59	54	55

*Джерело: розроблено автором [29]*

Конкурентоспроможність національної економіки відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки держави, нажаль, позиція України за результатами рейтингів WEF і IMD є невисокою. Країна відстає від більшості країн-світу за рейтингом конкурентоспроможності. Займає низькі позиції в регіональному вимірі та не відображає динаміки до зростання останніми роками. Так, Україна посіла 85-е місце зі 141 країни у рейтингу конкурентоспроможності за WEF у 2019 році, а також 55-е, 54-е місця із 63 країн у рейтингу IMD в 2020, 2021 роках.

Повертаючись до предмета дискусії, оцінки рівня економічної безпеки країни, необхідно звернути увагу на той факт, що представлені аналітичні матеріали дозволяють оцінити позицію України відносно інших країн світу з огляду на стан економіки. Наразі, коли першочерговим завданням для всіх країн є реагування на кризу, реалії сьогодення змушують переосмислити питання економічної безпеки і звернути увагу на таку економічну категорію як "конкурентоспроможність". Порівняння вітчизняної та світових методик наведено в табл. 5.

Проведене комплексне дослідження методик дало змогу виявити, що запропоновані до аналізу методики мають багато спільного. Однак, принциповою відмінністю є те, що Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України розроблені з урахуванням специфіки однієї країни – України. Світові методики конкурентоспроможності (WEF, IMD) є уніфікованими для всіх країн світу. Незважаючи на рівень розвитку, специфіку та особливості кожної країни, світові методики конкурентоспроможності (WEF, IMD) дають можливість порівняти набуті країною за рік нові спроможності і зосередити увагу на перспективних напрямках розвитку.

Таблиця 5

## Порівняння вітчизняної та світових методик

Методологія	WEF	IMD	МР Україна
Назва звіту	The Global Competitiveness Report	The IMD World Competitiveness Yearbook	Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України
Мета звіту	аналіз і порівняння рівня конкурентоспроможності країн світу, вчинення здатності економіки зростати у довгостроковій перспективі	визначити можливість країни створювати і підтримувати конкурентне середовище країни, враховуються економічні і соціальні показники, бізнес-атмосфера	визначити рівень економічної безпеки України як однієї із основних складових національної безпеки держави і визначити перелік основних індикаторів стану економічної безпеки
Масштаб використання	Використовується для розрахунку рейтингу країн світу		Використовується для розрахунку рівня економічної безпеки України
Кількість країн	141	63	1
Кількість показників	114, згруповані в 12 компонент	330, об'єднані в 4 фактори	130, об'єднані в 9 груп
Вагові коефіцієнти	Присвоюється вага коефіцієнтам		
Субіндекси	Відображення загальної картини		Деталізація
Деталізація показників	Загальні показники		Врахована специфіка розвитку країни
Основні фактори (складові, субіндекси)	Базові вимоги Підсилювачі ефективності Інновації	Економічний розвиток Ефективність уряду Ефективність бізнесу Інфраструктура	Виробнича Демографічна Енергетична Зовнішньоекономічна Інвестиційно-інноваційна Макроекономічна Продовольча Соціальна Фінансова
Методика розрахунку інтегрального показника	Показник отримується шляхом агрегації від рівня індикатора (найменшого) до рівня індексу (найбільшого). Дані індикатора ранжуються від 0 до 100, де 100 – найкращий стан. На кожному рівні агрегації рахується середнє арифметичне компонент показників. Фінальна оцінка – це середнє з 12 компонент.	Середні факторні показники засновані на агрегуванні субфакторних показників, що є значеннями стандартного відхилення відповідного субфактору для кожної країни. Статистичні дані мають вагу 2/3, дані з опитування – 1/3. Країна з найбільшим середнім факторним показником отримує оцінку 100.	Інтегральна оцінка здійснюється на підставі формування множин (переліку) індикаторів, визначення характеристичних значень індикаторів (абсолютно небезпечний рівень, критичний, небезпечний, незадовільний, задовільний, оптимальний), нормування останніх і визначення вагових коефіцієнтів.

Джерело: розроблено автором [8; 24; 25]

Складові методик схожі між собою. Відмінності спостерігаються за назвами складових інтегрального показника, але в цілому групи відображають однакову суть.

При формуванні індексів глобальної конкурентоспроможності (WEF, IMD) для оцінки конкурентоспроможності використовуються якісні та кількісні показники, які базуються на статистичних даних і результатах опитувань. Дослідники IMD фокусуються на меншій кількості країн різного рівня розвитку та використовують більшу кількість індикаторів для підрахунку рейтингу. Остання ітерація методики за WEF враховує чинник інновацій в оцінці конкурентоспроможності.

Принциповою відмінністю є те, що в Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України відсутні, надзвичайно важливі на сьогоднішній день показники: корупція, марнотратство державних витрат, корпоративна етика, якість доріг, якість освітньої системи, якість шкіл менеджменту, доступ до Інтернету в школах, вплив оподаткування на стимули до роботи, гнучкість заробітної плати, здатність країни утримувати (залучати) таланти, аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій.

На протигагу вітчизняній концепції, світова концепція оцінювання стану економічної безпеки та конкурентоспроможності спрямована, в першу чергу, з точки зору надійності та прибутковості – на мінімізацію і попередження ризиків. В другу чергу – на формування конкурентних переваг країни, створення сприятливої бізнес-атмосфери з метою залучення інвестицій та можливості впливу на глобалізаційні економічні процеси. Такі підходи виправдані як наслідок домінування економік країн-членів ЄС, наряду із економікою США у світовому економічному просторі.

Перед Україною, за років набуття незалежності, було інше завдання: забезпечити стабільний рівень економіки заради державного розвитку та наближення у майбутній перспективі до стандартів країн-членів ЄС.

Підсумовуючи проведений порівняльний аналіз вітчизняної та світових методик оцінки рівня економічної безпеки, можна дійти висновків:

- застосовувати світові індекси доцільно для визначення рейтингу конкурентоспроможності. Це дає змогу сформувати конкурентні переваги країни, зосередити увагу на перспективних напрямках розвитку і оцінити позицію України відносно інших країн світу з огляду на стан економіки, проте є недостатнім для внутрішнього управління економікою та підтримання на належному рівні економічної безпеки та економічної стійкості;

- для повноцінного і комплексного аналізу стану економічної безпеки, внутрішнього управління економікою доцільно використовувати інтегральний показник рівня економічної безпеки, розрахований відповідно до Методичних рекомендацій. Інтегральний показник рівня економічної безпеки враховує специфіку країни, яка може бути прихована за структурним дисбалансом, внутрішніми політичними та економічними суперечностями, невизначеністю і новим викликом спричиненими війною.

Запропонований комплексний підхід дасть можливість отримати достовірну і об'єктивну оцінку рейтингу країни в світовому вимірі, захистити національні інтереси, підтримати сталий економічний розвиток та конкурентоспроможність країни на світовій арені, підсилити економічну безпеку та економічну стійкість держави.

**Висновки.** Україна бере курс на європейську інтеграцію, відтак має відповідати європейським стандартам і мати відповідні показники економічного розвитку. Поліпшити свою позицію можна за умови системного моніторингу існуючих ризиків і загроз економічній безпеці, швидкому реагуванню на нові виклики та гнучкій економічній політиці.

Відповідно, у перспективі подальших досліджень, науковий пошук повинен бути зосереджений на удосконалення наявних методичних підходів щодо оцінки рівня економічної безпеки держави та пошуку економічних показників, які володіють високою циклічною чутливістю і дозволяють робити висновки про стан складових економічної безпеки більш точними та об'єктивними.

**Список використаних джерел:**

1. Варналій З.С., Буркальцева Д.Д., Саснко О.С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення. Київ : Знання України, 2011. 299 с.
2. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. Київ, 2008. 48 с.
3. Геєць В.М. Концепція економічної безпеки України. Ін-т екон. прогнозування. Київ : Логос, 1999.
4. Жаліло Я.А. Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. Київ : Сатсанга, 2001. 224 с.
5. Кизим М.О., Іванов Ю.Б., Губарєва І.О. Оцінювання рівня економічної безпеки України та країн Європейського Союзу. *Фінанси України*. 2018. № 4. С. 7–18.
6. Мартинюк В.П. Методичні підходи до розрахунку інтегрального показника економічної безпеки держави. Соціально-економічні проблеми і держава. 2014. Вип. 1 (10). С. 277–286. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14mvppebp.pdf>
7. Харазішвілі Ю.М., Дронь Є.В. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; аналіт. доп. Київ : НІСД, 2014. 117 с.
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.
9. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text>.
10. Hacker J.S., Huber Gr., Rehm Ph., Schlesinger M., Valletta R. The Economic Security Index (ESI). A New Measure of the Economic Security of American Workers and their Families. URL: [http://economicsecurityindex.org/assets/48pgplusCov\\_revised%20Aug%204.pdf](http://economicsecurityindex.org/assets/48pgplusCov_revised%20Aug%204.pdf)
11. Кошиков Д.О. Зарубіжний досвід оцінювання економічної безпеки: основні підходи та можливості для України. Право і безпека. 2020. № 2 (77).
12. Волоснікова Н., Климова С., Губанова Н., Косич М., Яцина В. Напрями розвитку конкурентоспроможності України в умовах глобалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 4 (45).
13. Дернова І.А., Боровик Т.М., Кравченко Л.В. Глобальний вимір конкурентоспроможності України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 29–34.
14. The Global Competitiveness Report. URL: <https://fdlx.com/politic/mir/100985-rejting-konkurentosposobnosti-ekonomik-stran-mira-2017-2018.html>
15. Медіатека. URL : <https://www.dw.com/uk> <https://www.dw.com/uk>
16. Україна в рейтингу світового банку легкості ведення бізнесу URL: <http://edclub.com.ua/analityka/doing-business-2018-ukrayina-v-reytingu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu>
17. Індекс інвестиційної привабливості України тримається в нейтральній площині URL: <https://finpost.com.ua/news/9159>
18. Україна в Індексі економічної свободи-2017 додала 1,3 бала, але опустилася на 166-те місце. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/403745.html>
19. The Global Innovation Index 2021. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf).
20. South Korea Leads World in Innovation as U.S. Exits Top Ten. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-03/south-korea-leads-world-in-innovation-u-s-drops-out-of-top-10>
21. European Innovation Scoreboard 2021. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45973>
22. The Global Talent Competitiveness Index 2021 URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf>
23. Global Talent Competitiveness Index 2019 URL: <https://gtcistudy.com>
24. Світовий економічний форум. URL : <https://www.weforum.org>
25. Інститут розвитку менеджменту URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/competitiveness/>
26. The Global Competitiveness Index. The Global Competitiveness Report 2017–2018. 2018. URL: <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
27. The Global Competitiveness Report Special edition 2020. How Countries are Performing on the Road to Recovery. 2020. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitiveness](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitiveness)



ssReport2020.pdf?fbclid=IwAR0wqSch5B PNbnjswuyJTPgdsu\_PE7MZyIpl0O9G1BUgn0d3VHtWUCUOu0Q

28. International Institute for Management Development. All criteria list. 2022. URL: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release2022/all\\_criteria\\_list\\_wcy\\_2022.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release2022/all_criteria_list_wcy_2022.pdf)

29. IMD World Competitiveness Center, (2021). IMD World Competitiveness ranking 2021. Country Profile: Ukraine. URL: <https://wwwcontent.imd.org/globalassets/wcc/docs/wco/pdfs/countries-landingpage/UA.pdf>

### References:

1. Varnaliy Z. S., Burkal'tseva D. D., Sayenko O. S. (2011) *Economic security of Ukraine: problems and priorities of strengthening*. Kyiv: Znannya Ukrayiny, 299 p.

2. Vlasyuk O. S. (2008) *Theory and practice of economic security in the system of economic science*. In-t probl. mizhnar. bezpeky pry Radi nats. bezpeky i oborony Ukrayiny. Kyiv, 48 p.

3. Heyets V. M. (1999) *Concept of economic security of Ukraine*. In-t ekon. prohnozuvannya. Kyiv: Lohos.

4. Zhalilo Ya. A. (2001) National security strategy of Ukraine in the context of the experience of the world community. Kyiv: Sat-sanha, 224 p.

5. Kyzym M. O., Ivanov Yu. B., Hubaryeva I. O. (2018) Assessment of the level of economic security of Ukraine and the countries of the European Union. *Finansy Ukrayiny*, no. 4, pp. 7–18.

6. Martyniuk V. P. (2014) Methodical approaches to the calculation of the integral indicator of the economic security of the state. *Socio-economic problems and the state*, is. 1 (10), pp. 277–286. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14mvpebp.pdf>

7. Kharazishvili Yu. M., Dron Ye. V. (2014) Forecasting indicators, threshold values and the level of economic security of Ukraine in the medium term; analit. dop. Kyiv: NISD, 117 p.

8. On Approval of the Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine: Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine of 29 October 2013, No. 1277. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>

9. Economic Security Strategy of Ukraine for the period up to 2025: Decree of the President of Ukraine of 11 August 2021 No. 347/2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text>

10. Hacker J. S., Huber Gr., Rehm Ph., Schlesinger M., Valletta R. The Economic Security Index (ESI). A New Measure of the Economic Security of American Workers and their Families. Economic Security Index. Available at: [http://economicsecurityindex.org/assets/48pgplusCov\\_revised%20Aug%204.pdf](http://economicsecurityindex.org/assets/48pgplusCov_revised%20Aug%204.pdf)

11. Koshykov D. O. (2020) Foreign experience of assessing economic security: main approaches and opportunities for Ukraine. *Law and security*, no. 2 (77).

12. Volosnikova N., Klymova S., Hubanova N., Kosych M., Yatsyna V. (2022) Directions of development of competitiveness of Ukraine in conditions of globalization. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 4 (45).

13. Dernova I. A., Borovyk T. M., Kravchenko L. V. (2020) Global dimension of competitiveness of Ukraine. *Market infrastructure*, is. 42, pp. 29–34.

14. The Global Competitiveness Report. Available at: <https://fdlx.com/politic/mir/100985-rejting-konkurentosposobnosti-ekonomik-stran-mira-2017-2018.html>

15. Media library. Available at: <https://www.dw.com/uk> <https://www.dw.com/uk>

16. Ukraine in the ranking of the World Bank for ease of doing business. Available at: <http://edclub.com.ua/analitika/doing-business-2018-ukrayina-v-reytyngu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu>

17. Ukraine's investment attractiveness index remains in the neutral plane. Available at: <https://finpost.com.ua/news/9159>

18. In the Index of Economic Freedom-2017, Ukraine added 1.3 points, but fell to 166th place. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/403745.html>

19. The Global Innovation Index 2021. Available at: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf)

20. South Korea Leads World in Innovation as U.S. Exits Top Ten. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-03/south-korea-leads-world-in-innovation-u-s-drops-out-of-top-10>

21. European Innovation Scoreboard 2021. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45973>
  22. The Global Talent Competitiveness Index 2021 Available at: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf>
  23. Global Talent Competitiveness Index 2019. Available at: <https://gtcistudy.com>
  24. World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org>
  25. Institute of Management Development. Available at: <https://www.imd.org/research-knowledge/competitiveness/>
  26. The World Economic Forum (2018) The Global Competitiveness Index. The Global Competitiveness Report 2017-2018. Available at: <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
  27. The World Economic Forum (2020) The Global Competitiveness Report Special edition 2020. How Countries are Performing on the Road to Recovery. Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf?fbclid=IwAR0wqSch5B\\_PNbnjswuyJTPgd-su\\_PE7MZYIpl0O9G1BUgn0d3VHtWUCUOu0Q](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf?fbclid=IwAR0wqSch5B_PNbnjswuyJTPgd-su_PE7MZYIpl0O9G1BUgn0d3VHtWUCUOu0Q)
  28. International Institute for Management Development (2022) All criteria list. Available at: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release2022/all\\_criteria\\_list\\_wcy\\_2022.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release2022/all_criteria_list_wcy_2022.pdf)
  29. IMD World Competitiveness Center (2021) IMD World Competitiveness ranking 2021. Country Profile: Ukraine. Available at: <https://wwwcontent.imd.org/globalassets/wcc/docs/wco/pdfs/countries-landingpage/UA.pdf>
-

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.4>**Тонкошкур М.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2079-0364>

**Погасій С.О.**

кандидат технічних наук, доцент,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9347-9396>

**Нечипоренко Д.І.**

студент,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

**Tonkoshkur Maksym, Pohasii Serhii, Nechyporenko Daryna**

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## ВПЛИВ ТЕРОРИСТИЧНОЇ ЗАГРОЗИ НА ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ

### THE IMPACT OF THE TERRORIST THREAT ON THE TOURISM INDUSTRY

*У статті розглянуті тероризм та терористична загроза, як чинники, що формують безпекову складову функціонування світового туризму. Проаналізовано, ґрунтуючись на статистичних даних Всесвітньої туристичної організації вплив окремих терактів на туристичну галузь, їх наслідки у довгостроковій перспективі. Проведено аналіз та систематизацію найрезонансніших терактів, у тому числі ретроспективний огляд. Досліджено та систематизовано заходи, що впроваджувались на державному рівні для подолання наслідків терористичних актів, а також заходи щодо їх попередження. У статті обґрунтовано тривалість негативного впливу терористичних актів на туристичний сектор різних за рівнем розвитку країн. Запропоновано заходи щодо попередження терактів та мінімізації їх наслідків.*

**Ключові слова:** туризм, терористичний акт, вплив, подання наслідків, заходи безпеки, дестинація.

*The article examines terrorism and the terrorist threat as factors shaping the security component of global tourism functioning. It analyzes, based on statistical data from the World Tourism Organization, the impact of specific terrorist acts on the tourism industry and their long-term consequences. Measures implemented at the state level to overcome the consequences of terrorist acts, as well as preventive measures, are investigated and systematized. The article substantiates the duration of the negative impact of terrorist acts on the tourism sector of countries at different levels of development. Measures to prevent terrorist acts and minimize their consequences are proposed. Specifically, it is determined that terrorist acts occurring before the middle of the twenty century were primarily aimed at specific governmental figures. Despite their considerable publicity, they had minimal impact on society as they did not significantly influence tourism, which had not yet attained mass participation during that time. With the escalation of international tourism development after the Second World War, the level of influence of terrorist threats underwent a transformation. In the latter half of the 20th century, numerous terrorist organizations emerged, whose actions were directed not only against specific officials, military personnel, or politicians but also against civilians, including tourists. Furthermore, an analysis was conducted on the impact of international rankings, including the Global Terrorism Index and information from The Global Terrorism Database, on how potential tourists perceive the security of destinations. It is noted that the level of terrorist threat is just one factor shaping the security image of a tourist destination. However, disregarding this indica-*

*tor should be avoided as it can significantly affect the attractiveness of a country for tourism. Measures have been proposed for the prevention of terrorist acts and the minimization of their consequences.*

**Key words:** *tourism, terrorist act, impact, overcoming consequences, security measures, destination*

**Постановка проблеми.** Терористична загроза є одним із найбільших викликів, з яким стикається сучасний світ в цілому і туристичний сектор зокрема. Непередбачуваність місця та форм здійснення терактів значно збільшують ризики саме для туристів і тому потребують значної уваги як з боку державних органів влади, спецслужб, так і науковців.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання безпеки в туризмі є дуже актуальними для сучасного туристичного ринку. Загальні питання безпеки знайшли відображення у роботах вітчизняних науковців Н. Чорненької [1], А. Голода [2], Н. Барвінок [3] та інших. Чимало публікацій, присвячених питанням функціонування туризму під час військових конфліктів та його повоєнного відновлення, з'явилося останнім часом, серед яких, наприклад, дослідження А. Романової [4]. Проте терористична загроза, як чинник безпеки туризму, нечасто була об'єктом дослідження вітчизняних науковців. Серед тих, хто вивчав цю проблему варто згадати таких науковців, як С. Вовк [5] та І. Дір [6].

**Формулювання цілей статті.** Враховуючи важливе значення проблеми впливу тероризму на сучасний туристичний ринок, найвність неоднозначних рейтингів терористичної загрози міжнародними організаціями, недостатню висвітленість даної теми у вітчизняній науковій літературі, метою статті є аналіз та систематизація інформації про теракти, спрямовані проти туристів та туристичної інфраструктури; визначення реального рівня впливу та наслідків терористичних актів на туристичні потоки; сутності та впливовості міжнародних рейтингів терористичної загрози, а також визначення основних заходів щодо попередження терактів та мінімізації їх негативного впливу на туристичну галузь.

**Виклад основного матеріалу.** Терористичні акти мають різноманітні цілі, проте основна мета часто полягає у викликанні страху, паніки та непевності серед населення з метою досягнення певних політичних, релігійних чи ідеологічних цілей [7].

Появу терміну "тероризм" пов'язують із подіями французької революції 18 століття, коли у період Радикальної фази (1793–1794), відомої як Період Терору, уряд вживав насильство проти своїх опонентів та внутрішніх ворогів, і слово "терор" (*terreur*) використовувалося для опису цієї політики насильства. Але більш широке використання та розповсюдження в масовому сприйнятті поняття «тероризм» сталося вже у ХХ столітті. Після Першої світової війни та особливо після Другої світової війни, коли було виділено чимало груп, що використовували насильство для досягнення своїх цілей.

Принагідно зазначити, що події, які можна трактувати у сучасному розумінні терміну «тероризм» мали місце протягом всієї історії людства. Якщо враховувати, що основна ідея тероризму полягає у викликанні страху та паніки в цілях впливу на суспільство або політичні рішення, то серед перших терористичних актів можна назвати вбивство групою римських сенаторів, серед яких був і Брут, у 44 р. н.е. Гая Юлія Цезаря, через його діяльність або дії групи збройних євреїв, відомих як Сикарії, здійснювала політично мотивовані вбивства проти римських урядовців та співпрацівників, спрямовані на визволення Іудеї. В епоху Середньовіччя географія подій, що може бути трактована як теракти значно розширилась. Наприклад, Асасини, також відомі як Ісмаїлійські нізарити, були відомі своїми терористичними методами, які вони використовували для досягнення своїх політичних цілей. Одним із найвідоміших терористичних актів, здійснених асасинами, був вбивство візантійського імператора Мануїла I Комніна в 1118 році. У подальшому у якості терористичних актів можна

розглядати вбивства монархів, відомих посадовців або релігійних діячів, наприклад, вбивство монахом-фанатиком французького короля Генріха III у 1589 році, короля Польщі Август II у 1792 році, російського імператора Александр II у 1881 році тощо. Вбивство спадкоємця трону Австро-Угорської імперії, Франца Фердинанда, та його дружини Софії Габсбург у Сараєві було початком ланцюгової реакції, що призвела до виникнення Першої світової війни. Таких прикладів можна навести багато, проте систематизація та визначення лише деякими з можливих подій, що можна розглядати як терористичні або акти насильства, проте їх класифікація може бути складною через специфіку та обмеженість історичних джерел.

Терористичні акти, що відбувалися до середини ХХ століття переважно були спрямовані проти конкретних посадових осіб. Незважаючи на достатній розголос, вони мінімально впливали на життя суспільства, так саме як і не мали впливу на туризм, адже туризм у ті часи ще не набув масовості.

З активізацією розвитку міжнародного туризму після другої світової війни, змінився і рівень впливу терористичних загроз. У другій половині ХХ століття з'явилося чимало терористичних організацій, дії яких вже були спрямовані не тільки проти конкретних посадовців, військових чи політиків, але і проти цивільних, у тому числі туристів. Найгучніші теракти цього періоду пов'язані з діяльністю таких організацій як:

- палестинська організація «Чорний вересень» (неодноразові захоплення літаків; захоплення та вбивство членів ізраїльської делегації на Олімпійських іграх 1972 року в Мюнхені, атаки на посольства та готелі тощо);

- баскська терористична організація ЕТА, що діяла на території Іспанії та Франції з 1959 по 2011 роки вчинивши чимало терористичних атак як проти політиків, поліцейських, військових, так і проти державних установ та інфраструктурних об'єктів, під час яких загинуло понад 800 людей;

- «Ісламський Джихад», заснована у 1981 році в Єгипті; на рахунку організації чимало терактів у громадських місцях: торговельних центрах, аеропортах.

- японська організація «Аум Сінрікьо», відома терактами у 90-ті роки 20 століття у громадських місцях та транспорті в Японії із застосуванням отруєних газів та інші.

Але перші цілеспрямовані акти насильства проти туристів пов'язують з організацією «Аль-Гамаа аль-ісламія», представники якої 26 квітня 1996 року розстріляли грецьких туристів Каїрі, а 17 листопада 1997 року вчинили масове вбивство іноземних туристів у Дейр-ель-Бахрі (Луксор, Єгипет), у Заупокійному храмі Хатшепсут, який є однією з найвідоміших єгипетських туристичних визначних пам'яток, під час теракту загинуло понад 60 людей, майже всі вони були іноземними туристами. Після цих атак кількість туристів, що відвідувало Єгипет зменшилось (рис. 1), так у 1998 році їх кількість склала 3,2 млн осіб, що на 0,4 млн менше ніж у 1997 році [8].

Єгипетська влада швидко відреагувала на терористичну небезпеку, запровадивши низку заходів безпеки на туристичних об'єктах, у тому числі:

- супровід військовими туристичних колон, що прямують із курортних зон на історико-пізнавальні екскурсії;

- охорона курортних зон військовими та туристичною поліцією;

- огороження туристичних зон парканом, контроль в'їзду місцевих до таких зон;

- обладнання блок-постів на дорогах, що ведуть до курортів,

- обладнання бар'єрів безпеки на автодорогах у тому числі шипових бар'єрів для блокування та миттєвої примусової зупинки потенційно небезпечного транспорту;

- обладнання вхідних груп готелів металодетекторами тощо.

Все це забезпечило повернення довіри туристів до безпеки відпочинку у Єгипті, показники продемонстрували стрімке зростання кількості іноземних туристів в Єгипті, який відвідало у 1999 році майже 5 млн. іноземних туристів, що на 53% більше ніж у 1998 році.

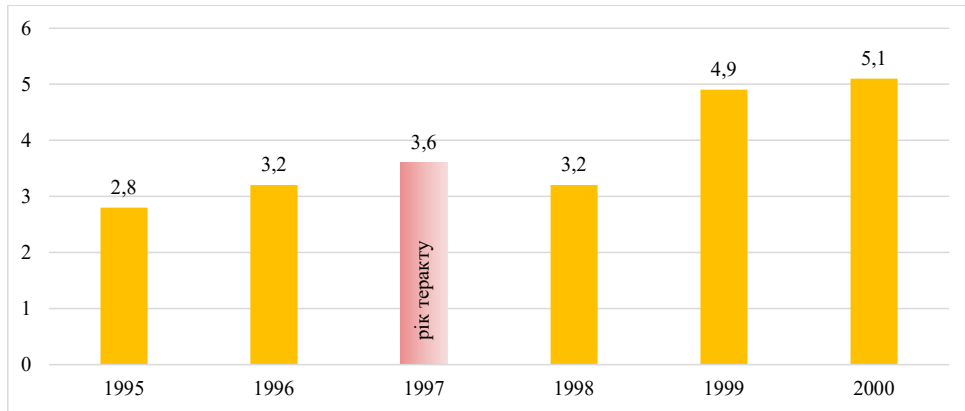


Рис. 1. Зміна кількості іноземних туристів (млн. осіб) в Єгипті до і після терористичного акту

Джерело: UNWTO

Найбільшим терактом сучасності вважається подія, що сталася 11 вересня 2001 року [9]: 19 терористів ісламського угруповання «Аль-Каїда» захопили чотири цивільних літаки. Два з них вони спрямували у вежі-близнюки Всесвітнього торгового центру в Нью-Йорку. Від влучання літаків в вежах почалась пожежа і вони обвалились. Третій літак терористи скерували у будівлю Пентагону. Пасажири четвертого літака вчинили спротив терористам, тому лайнер рухнув у безлюдному полі в штаті Пенсільванія. Під час теракту загинуло майже 3000 людей. Цей теракт значно суттєвіше вплинув на потік іноземних туристів (рис. 1). Їх зменшення відбувалося протягом кількох років, а незначне відновлення розпочалося тільки у 2004 році. Проте цей спад скоріше був пов'язаний із обмеженнями на в'їзд, які застосувала влада США щодо недопущення до країни потенційно небезпечних іноземців. Такі заходи передбачали [10]:

- введення обов'язкового особистого інтерв'ю для всіх візових заявників;
- збільшення термінів розгляду візових заявок;
- введення обов'язкових біометричних даних для всіх візових заявників;
- введення заборони на в'їзд в країну для осіб, які мають зв'язки з терористичними організаціями тощо.

За даними Служби громадянства та імміграції США (USCIS), у 2001 році було видано 9,2 млн. віз США. Це на 1% менше, ніж у 2000 році. У 2002 році відповідно 8,7 млн віз, що на 5% менше, ніж у 2001 році; у 2003 році – 8,8 млн. віз, що на 1% більше, ніж у 2002 році; у 2004 році – 9,2 млн. віз, що на 5% більше, ніж у 2003 році. У 2005 році – 9,5 млн. віз, що на 3% більше, ніж у 2004 році [8].

З 2002 по 2006 рр. відбулось ще декілька гучних терактів під час яких постраждали туристи, як на території європейських країн (Іспанія, Велика Британія), так і безпосередньо в курортних зонах (Індонезія, Єгипет, Йорданія, Індія) (табл. 1).

Проте, досліджуючи саме вплив на туристичний сектор, можна дістатися висновку, що ці теракти мали мінімальний вплив на туристичні потоки. Наприклад, теракту на острові Балі, Індонезія, що стався 12 жовтня 2002 року (по суті перед початком зимового сезону) мав незначний негативний вплив тільки на конкретний зимовий сезон 2002–2003 року: кількість в'їзних туристів у 2002 році порівняно із 2001 роком скоротилося на 2% (з 5,1 млн. туристів у 2001 до 5,0 млн туристів у 2002 році) і ще на 6% у 2003 році (4,7 млн туристів) порівняно з показником 2002 року. Проте 2004 рік показав зростання до 5,4 млн. осіб, що на 6% перевищило показник 2001 року. Теракти у Мадриді та Лондоні взагалі на вплинули на відвідуваність Іспанії та Великої Британії іноземними туристами (рис 3).

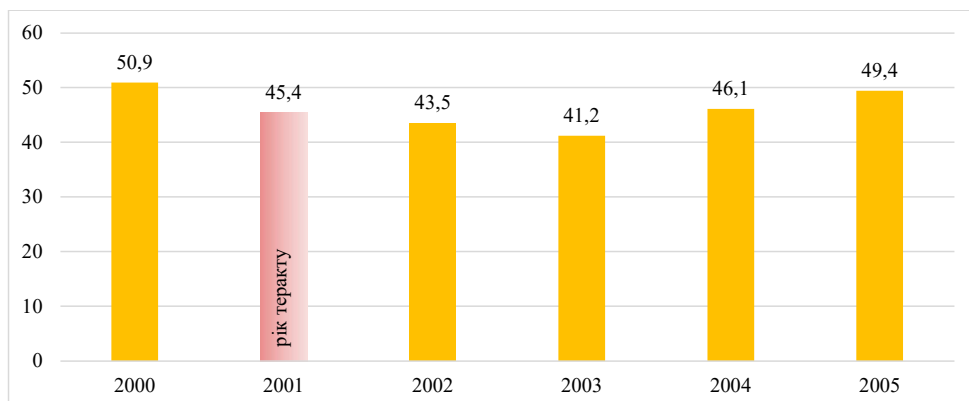


Рис. 2. Зміна кількості іноземних туристів (млн. осіб) в США до і після терористичного акту

Джерело: UNWTO

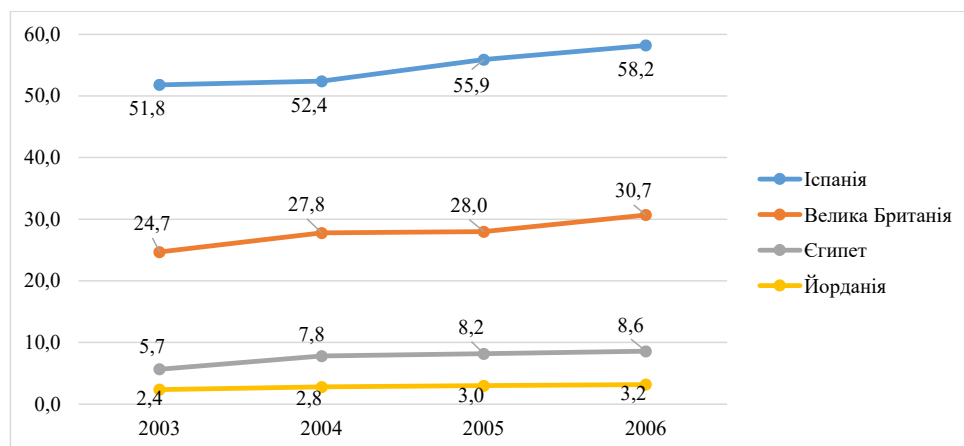


Рис. 3. Зміна кількості іноземних туристів в країнах, де відбувались теракти у 2004–2005 рр.

Джерело: UNWTO

Також викликає певне здивування, що теракти, що були скоєні безпосередньо у туристичних зонах Єгипту та Йорданії у 2004–2005 рр. також не вплинули на обсяги туристичних потоків. Скоєні теракти продемонстрували слабкі місця у безпеці курортних зон, проте місцева влада змогла не тільки усунути наслідки терактів але і змінити вимоги до гарантування безпеки, щоб унеможливити аналогічні атаки у майбутньому. Наприклад в Єгипті для курортних готелів стало обов'язковим облаштування захисних зон перед вхідною групою, щоб не допустити вільний під'їзд до них потенційно небезпечних транспортних засобів, що можуть бути начинені вибухівкою.

Боротьба з тероризмом тривала і на рівні спецслужб різних країн, яким вдалося запобігти скоєнню чергового теракту на літаку. Теракт планувався на авіарейсі Лондон – Найробі (2006 рік) із використанням рідини для створення вибухової суміші безпосередньо у салоні літаку. Після успішного визначення недоліків у системі авіаційної безпеки, розкриття самої ідеї теракту і його безпосереднього запобігання, було введено додаткові вимоги щодо правил перевезення рідини у ручній поклажі.

Таблиця 1

## Найбільші теракту XXI століття, що мали вплив на туристичний сектор

Час та місце теракту	Короткий опис
12 жовтня 2002 року, Балі, Індонезія	Серія вибухів біля популярних серед туристів місць, під час яких загинуло понад 200 людей, 164 з яких були іноземці
11 березня 2004 року, Мадрид, Іспанія	Серія вибухів у потягах, під час яких загинуло 192 особи, у тому числі двоє українців, понад 2000 отримали поранення
7 липня 2005 року, Лондон, Великобританія	Серія вибухів на транспорті вранці у годину-пік. Загинули 52 людини, ще 700 отримали поранення
8 жовтня 2004 року, Таба, Єгипет	Серія вибухів в єгипетських курортних містечках. У результаті найпотужнішого вибуху, що пролунав біля готелю Хілтон (Таба), було зруйновано 40 готельних номерів. Загинуло 33 особи, понад 200 було поранено
23 липня 2005 року, Шарм-ель-Шейх, Єгипет	Серія вибухів у туристичній зоні у тому числі біля готелів Ghazala Gardens й Moevenpick, У результаті терактів загинуло близько 90 осіб, в основному єгиптяни
9 листопада 2005 року, Амман, Йорданія	Серія вибухів у трьох популярних міжнародних готелях Амману, а саме: Grand Hyatt, Radisson SAS, Days Inn, загинуло 67 людей, 115 були поранені
11 липня 2006 року, Мумбаї, Індія	Серія вибухів у вагонах семи приміських поїздів у передмісті Мумбаї. Загинуло 209 людей, понад 700 постраждали
26–29 листопада 2008 року, Мумбаї, Індія	Терористичний напад на вокзал Вікторія, готелі Taj Mahal Palace і Trident Oberoi, інші об'єкти у діловому центрі. Загинули 166 осіб. Поранення отримали до 600 осіб.
18 березня 2015 року, Туніс, Туніс	Терористичний напад на національний музей Бард. В результаті атаки загинули понад 20 іноземних туристів
26 червня 2015 року, Сус, Туніс	Терористична атака на пляжі готелю Imperial Marhaba, загинуло понад 30 туристів
31 жовтня 2015 року, Шарм-ель-Шейх, Єгипет	Літак Airbus A321-231 російської авіакомпанії «Когалімавія», що прямував з Шарм-ель-Шейха до Санкт-Петербурга, зазнав аварії над Синайським півостровом. Всі 224 особи загинули
13 листопада 2015 року, Париж, Франція	Терористи ІДІЛ здійснили шість нападів, включаючи вибухи та розстріли. Загалом у цих атаках загинуло 130 людей, поранення отримали 352 особи.
15 липня 2016 року, Ніцца, Франція	Наїзд на людей вантажівкою на Англійській набережній в курортній Ніцці. Загинуло 86 людей, поранено 308.
10 жовтня 2015 року, Анкара, Туреччина	Дві бомби привели у дію два терористи-смертники біля входу до Центрального залізничного вокзалу Анкари, вбивши 86 та поранивши більш ніж 186 людей.
12 січня 2016 року, Стамбул, Туреччина	Вибух на площі Султанахмет в історичному центрі міста Стамбул. В результаті вибуху загинули щонайменше 10 людей, в тому числі 9 іноземних туристів, поранено 15
13 березня 2016 року, Анкара, Туреччина	Підрив замінованого автомобіля біля рейсового автобуса. Загинули 27 людей, 75 осіб отримали поранення.
22 березня 2016 року, Брюссель, Бельгія	Три терористичні атаки із вибухами в аеропорту Брюсселя і на станції метро. Загинули 32 людини, понад 320 осіб отримали поранення.
21–22 квітня 2019 року, Шрі-Ланка	Серія із 9 вибухів у тому числі в 4 готелях. Загинуло 253 людини, ще близько 500 отримали поранення. Серед загиблих – громадяни 35-ти країн світу



Після удосконалення системи безпеки туристичних перевезень та організації відпочинку, певний час вдавалося запобігати масованим терористичним атакам на туристів.

Але з 2015 року атаки відновилися, і торкнулися вони таких країн як Туніс, Туреччина, Єгипет, Франція. Кожен конкретний випадок потребував окремого аналізу щодо причин та наслідків. Так, терористичні атаки в Тунісі, продемонстрували недоліки, що були пов'язані із доступністю туристичних об'єктів для місцевих жителів при недостатньому рівні безпекових заходів з боку держави. Після терактів 2015 року в Тунісі було посилено патрулювання місць відпочинку туристів, а також введено заборону на приватні ісламські мечеті, на базі яких могли формуватися терористичні загрози. Теракти у Франції продемонстрували недостатній рівень загальних заходів безпеки а також необхідність комплексної політики щодо мігрантів. Одним з найважливіших заходів, які вжила французька влада, було посилення безпеки, що включало збільшення кількості поліцейських на вулицях, встановлення додаткових камер спостереження, впровадження нових технологій стеження тощо. Крім того, було розширено розвідувальну діяльність: а саме координацію зусиль між різними розвідувальними органами, а також посилення співпраці з іноземними партнерами. Окремим напрямом було розробка програм адаптації та інтеграції мігрантів у французьке суспільство.

Незважаючи на посилення заходів безпеки, теракти 2015–2016 років у Тунісі, Франції, Бельгії мали негативний вплив на туристичні потоки. Так, у Тунісі в'їзний туризм скоротився вже у 2015 році (рік теракту) на 25,2%, у Франції показники 2016 року (наступний після теракту рік) були на 2,1% менше ніж у попередньому році, а в Бельгію у 2016 році (рік теракту) відвідало на 10,5% менше іноземних туристів, ніж у попередньому періоді.

Аналіз наслідків терористичних атак у Туреччині та Єгипті (2015–2016 рр.) ускладнюється тим, що в цей час відбувалися зовнішні політичні конфлікти цих країн з російською федерацією, яка вважалась одним із головних початальників туристів. Введена заборона для російських туристичних компаній здійснювати діяльність з організації пакетних турів до Туреччини до Єгипту призвела до значного спаду кількості в'їзних туристів: у Єгипті у 2016 році їх загальна кількість скоротилася на 42,5%, у Туреччині – на 23,3%. Проте вже у 2017 році ці показники майже повернулись на рівень 2015 року завдяки низці заходів, що були здійснені владою:

- посилення заходів безпеки (наприклад, в аеропортах Єгипту, валізи завантажувалися тільки після додаткової ідентифікації їх пасажирами безпосередньо біля літаку);
- пошук нових ринків збуту;
- тимчасовий демпінг цін на розміщення з одночасним запровадженням пілг для готелів тощо.

Теракти, що відбувалися у 21 столітті, особливо ті, що були спрямовані проти туристичного сектору кожного разу демонстрували недоліки у системі безпеки, проте швидка реакція місцевої влади нівелювала негативні наслідки таких подій.

Дослідженням впливу терористичної загрози в світу займається Інститут економіки і миру. З 2012 року цей заклад розраховує та публікує Глобальний індекс тероризму (GTI – Global Terrorism Index), який вимірює рівень терористичної активності в країні за чотирма основними показниками [11]:

- загальна кількість терористичних інцидентів в даному році (вага = 1);
- загальна кількість жертв тероризму – загиблих в даному році (вага = 3);
- загальна кількість постраждалих (травмованих), від тероризму в даному році (вага = 0,5);
- рівень загального матеріального збитку від терористичних актів в даному році (вага = 2).

Крім того, при складанні Індексу аналізується низка інших чинників, що можуть бути побічно пов'язані з терористичною активністю.

GTI має значний вплив на міжнародну політику та громадську думку. Він використовується урядами, неурядовими організаціями та ЗМІ для оцінки рівня тероризму та розробки заходів боротьби з ним. Відповідно до цього показника, найгірший результат України був зафіксований у 2016 та 2015 роках, коли країна посіла відповідно 11 та 12 місце у рейтингу найнебезпечніших з точки зору терористичної загрози країн (рис. 4.)

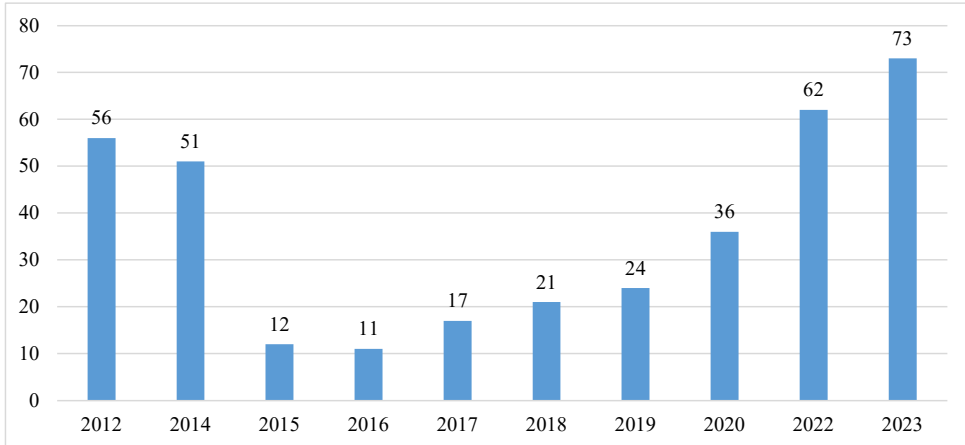


Рис. 4. Місце України у Рейтингу GTI

Джерело: Global Terrorism Index



Рис. 5. Динаміка кількості терактів в Україні в 2013–2016 рр.

Джерело: Global Terrorism Database

Проте маніпуляція з цим показником може призвести до формування негативного іміджу країни як туристичного напрямку із високим рівнем терористичної загрози. Характеризуючи реальний рівень терористичної загрози Україні, варто зазначити, що

війна, яка почалась у 2014 році окупацією російською федерацією Кримського півострова та частини Донецької та Луганської областей, у той час відкрито війною не називалося. Щодо військової операції застосовувався термін АТО (антитерористична операція). Відповідно військові зіткнення трактувалися як терористичні акти і суттєво вплинули на позицію України в рейтингу GTI. Аналогічне трактування тих подій використовує і Глобальна база тероризму (Global Terrorism Database), зафіксувавши в Україні за період з 2013 по 2016 роки понад 1600 терористичних атак [12].

Одним із чинників формування туристичної привабливості окремих країн та дестинацій є їх сприйняття туристами, яке в свою чергу формується завдяки рейтингам та дослідженням міжнародних організацій, що активно використовуються ЗМІ у своїх публікаціях.

**Висновки.** Рівень терористичної загрози є лише одним із чинників, який формує безпековий імідж туристичної дестинації, проте зневажати цим показником не варто, адже він може суттєво впливати на туристичну привабливість країни. З іншого боку, досвід подолання наслідків терористичних атак може бути використаний при формуванні привабливості туристичних дестинацій. Серед основних заходів щодо недопущення повторення терактів:

- підвищення заходів безпеки, у тому числі місцях привабливих для туристів;
- запровадження додаткового контролю на інфраструктурних туристичних об'єктах;
- боротьба з радикальними настроями у суспільстві за рахунок активізації соціальних програм;
- посилення контролю на кордонах;
- впровадження додаткових візових вимог з метою обмеження в'їзду громадян з нетуристичною метою тощо

Для відновлення туристичних потоків використовують:

- активну маркетингову та інформаційну роботу, просування туристичного бренду країни
- державну підтримку та тимчасові пільги для закладів готельно-туристичного сектору та інвесторів;
- пошук нових ринків, корпорація з приватними компаніями, що відправляють тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Чорненко Н.В. Безпека туризму: навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 188 с.
2. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування: монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 340 с.
3. Барвінок Н. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. № 4(11). С. 139–151. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4\(11\)-139-151](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151).
4. Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. *Modern economics*. 2018. № 9. С. 93–104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-12)
5. Вовк С. Вплив тероризму на міжнародний туризм. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14. № 1. С. 37–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee\\_2015\\_14\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2015_14_1_5)
6. Дір І.Ю. Тероризм як загроза для країн Європейського Союзу. Стратегічні напрями зовнішньої політики Європейського Союзу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 23 квітня 2021 року). Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2021. 382 с.
7. Worst Attacks in World History. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/worst-terrorist-attacks-in-history.html> (дата звернення: 23.10.2023).
8. United Nations World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення: 22.10.2023).
9. Statista. Terrorism: Facts and statistics. URL: <https://www.statista.com/topics/2267/terrorism/> (дата звернення: 26.10.2023).
10. United States Citizenship and Immigration Services. URL: <https://www.uscis.gov/> (дата звернення: 29.10.2023).

11. Institute for Economics and Peace. The Global Terrorism Index, 2023. URL: <https://www.visionofhumanity.org/resources/global-terrorism-index-2023> (дата звернення: 27.10.2023).

12. National Consortium for the Study of Terrorism and Responses to Terrorism. The Global Terrorism Database. URL: <https://www.start.umd.edu/gtd/about/> (дата звернення: 23.10.2023).

### References:

1. Chornenka N. V. (2019) *Bezpeka turyzmu: navch. posibnyk*. Kyiv: Vydavnychi dim «Kondor», 188 p.

2. Holod A. (2017) *Bezpeka rehionalnykh turystychnykh system: teoriia, metodolohiia ta problemy harantuvannia: monohrafiia*. Lviv: LDUFK, 340 p.

3. Barvinok N. (2022) Vplyv hlobalnykh bezpekovykh faktoriv na rozvytok mizhnarodnoho turyzmu v Ukraini. *Věda a perspektivy*, no. 4(11), pp. 139–151. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4\(11\)-139-151](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151)

4. Romanova A. A. (2018) Upravlinnia rozvytkom turystychnoi sfery v umovakh zbroinykh konfliktiv. *Modern economics*, no. 9, pp. 93–104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-12)

5. Vovk S. (2015) Vplyv teroryzmu na mizhnarodnyi turyzm. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 14, no. 1, pp. 37–50. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee\\_2015\\_14\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2015_14_1_5)

6. Dir I. Iu. (April 23, 2021) Teroryzm yak zahroza dlia krain Yevropeiskoho Soiuzu. Stratehichni napriamy zovnishnoi polityky Yevropeiskoho Soiuzu: materialy III Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina, 382 p.

7. Worst Attacks in World History. Available at: <https://www.worldatlas.com/articles/worst-terrorist-attacks-in-history.html> (accessed October 23, 2023)

8. United Nations World Tourism Organization. Available at: <https://www.unwto.org/> (accessed October 22, 2023).

9. Statista. Terrorism: Facts and statistics. Available at: <https://www.statista.com/topics/2267/terrorism/> (accessed October 26, 2023).

10. United States Citizenship and Immigration Services. Available at: <https://www.uscis.gov/> (accessed October 29, 2023).

11. Institute for Economics and Peace. The Global Terrorism Index, 2023. Available at: <https://www.visionofhumanity.org/resources/global-terrorism-index-2023/> (accessed October 27, 2023).

12. National Consortium for the Study of Terrorism and Responses to Terrorism. The Global Terrorism Database. Available at: <https://www.start.umd.edu/gtd/about/> (accessed October 23, 2023).

УДК 338.2/532.63:615.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.5>**Хорошун Ю.В.**

старший викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка»,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4519-182X>

**Грох О.А.**

здобувач освітнього ступеня «Магістр»,  
Черкаський державний технологічний університет

**Горішна М.І.**

здобувач освітнього ступеня «Магістр»,  
Черкаський державний технологічний університет

**Khoroshun Yuliia, Groh Oleksandr, Horishna Maria**  
Cherkasy State Technological University

## ФАРМАЦЕВТИЧНІ ТРАНСКОРДОННІ КЛАСТЕРИ УКРАЇНИ: НЕОБХІДНІСТЬ СТВОРЕННЯ ТА АКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## PHARMACEUTICAL CROSS-BORDER CLUSTERS OF UKRAINE: THE NEED FOR CREATION AND ACTIVE ACTIVITY

*У статті досліджено основні теоретичні та практичні аспекти формування кластерної моделі організації господарської діяльності як одного із перспективних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств на національному і світовому фармацевтичному ринку. Обґрунтовано необхідність формування кластерних об'єднань в економіці країни для підвищення інвестиційної привабливості фармацевтичної галузі і країни в цілому та трансферу інноваційних технологій. Розглянуті умови ефективного розвитку фармацевтичних кластерів та транскордонних фармацевтичних кластерів на території України. Проаналізовано стан фармацевтичного ринку з точки зору привабливості для формування кластерів. Виявлені базові елементи потенціалу розвитку фармацевтичної галузі на території країни та головні проблеми розвитку фармацевтичних кластерних об'єднань. Розглянуто приклади зарубіжних транскордонних фармацевтичних кластерів*

**Ключові слова:** фармацевтичний кластер, транскордонний фармацевтичний кластер, фармацевтичний ринок, інвестиції.

*In the article the basic theoretical and practical aspects of forming of cluster model of the organization of economic activity are considered as one of perspective directions of increase of competitiveness of enterprises on the national and global pharmaceutical market. Cross-border cluster associations are considered as the most common form of interstate cooperation in Europe, the main purpose of which is to provide competitive advantages to cross-border regions, to accelerate the economic growth of participating countries through joint efforts. The article substantiates the need to create cluster associations in the economy to increase the investment attractiveness of the pharmaceutical industry and the country as a whole and the transfer of innovative technologies. The main basic elements of the development potential of the country's pharmaceutical industry have been determined, among which the following are highlighted: the presence of enterprises that are potential participants of the cluster; significant experience of enterprises and organizations in the field of development of pharmaceutical preparations; the availability of scientific schools and areas, qualified personnel who are able to perceive new knowledge and modern technologies; availability of developed innovation infrastructure, functioning of industrial parks, technology parks, innovative business incubators, innovation centers. One of the main problems of the development of pharmaceutical cluster associations was identified as the insufficiency of targeted projects of state support for pharmaceutical production by regional state authorities. The foreign experience of creating and developing a cluster network is considered. The main ideas of creating a cluster have been defined as the possibility of optimal*

*use of the country's potential in the field of production and introduction into medical practice of innovative medicines and reproduced medicines, stimulation of the development of the pharmaceutical business according to high innovative standards and increasing the activity of the country's business environment.*

**Key words:** *pharmaceutical cluster, cross-border pharmaceutical cluster, pharmaceutical market, investments.*

**Постановка проблеми.** Розвиток міжнародної конкуренції призвів до появи нових організаційних форм та теорій розвитку підприємництва, оцінки конкурентних переваг та цільового проектування консолідованих дій влади та бізнесу. Останнім часом у світовій економіці для підвищення інноваційної та інвестиційної активностей однією з головних організаційно-правових форм стали кластерні об'єднання, як прояву вимог часу.

Кластерні об'єднання підвищують роль регіонів, створюють основу для притока іноземних інвестицій, організують навчання та підвищення рівня кваліфікації широкого кола підприємців та працівників, сприяють появі нових робочих місць, підвищенню продуктивності праці та якості продукції, забезпечують активний розвиток галузей та підвищення гнучкості й мобільності підприємств, а також стимулюють конкурентний та інноваційний розвиток. Також відбувається активний інформаційний обмін між учасниками співпраці, створюються стійкі ефекти синергії між взаємодоповнюваними секторами одного виробничого ланцюжка.

В умовах розвитку глобалізаційних процесів постає необхідність пошуку нових форм транскордонного співробітництва, активізації виробничої та ділової діяльності, зокрема транскордонних кластерів. Транскордонні кластери це найбільш поширена на європейських кордонах форма міждержавного співробітництва, основна мета якого – прискорити економічне зростання шляхом об'єднання зусиль учасників, забезпечення конкурентних переваг транскордонним регіонам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема і питаннями формування транскордонних кластерів займалися Р. Горблюк, В. Демченко, Ю. Ковальова, І. Пелешак, Н. Мікула, Ж. Шрьодер. Питанням кластероутворення присвячені праці П. Гудзя, Т. Калінеску, С. Мильніченко, Л. Панкової, О. Фінагіної, Д. Узбека.

Така організаційно-правова форма співробітництва є високоефективною, і має багато переваг, з позиції підвищення рівня соціально-економічного та соціокультурного розвитку територій для сусідніх держав, стимулювання інноваційних та інвестиційних процесів. Водночас залишається низка невирішених питань щодо необхідності формування цих об'єднань у фармацевтичній, біотехнологічній, медичній галузях України, що і зумовило актуальність дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування необхідності розвитку та ефективного функціонування фармацевтичних кластерів та транскордонних фармацевтичних кластерів на території України.

**Виклад основного матеріалу.** Фармацевтичний ринок України як складна соціально-економічна система один із найбільш ефективних ринків в Україні та світі, що активно демонструє динамічність окремих його сегментів та засвідчує зростання попиту кінцевих споживачів на продукцію галузі, вдосконалення товарного асортименту, розвиток фармацевтичних торговельних мереж.

Становлення українського фармацевтичного ринку відбувається під впливом державної політики в частині забезпечення споживачів доступними лікарськими засобами, а також засвідчує гостру конкуренцію у сфері виробництва, дистрибуції й споживання між вітчизняними та іноземними виробниками фармацевтичної продукції, аптечними торговельними мережами, фармацевтичними дистриб'юторами в частині реалізації фармпрепаратів та аптечними закладами [1, с. 58].

Фармацевтичну галузь утворюють:

– аптечні установи, підприємства і заклади системи Міністерства охорони здоров'я України, що базуються на державній і недержавних формах власності;

- фармацевтичні підприємства і аптечні установи системи інших міністерств та відомств;
- фармацевтичні підприємства і установи дистриб'юторської й аптечної мережі вітчизняних та закордонних недержавних фармацевтичних компаній;
- науково-дослідні центри (інститути) та фармацевтичні заклади (факультети) освіти до дипломної та післядипломної підготовки фахівців фармації;
- державні інспекції з контролю якості лікарських засобів та контрольно-аналітичні лабораторії;
- видавництва профільних журналів і газет та інформаційно-аналітичні центри;
- громадські організації [2, с. 21].

Вітчизняна фармацевтична галузь дійсно є важливою економічною складовою національної економіки. Фармацевтичну галузь було додано до переліку пріоритетних в економіці, оскільки вона безпосередньо пов'язана з питанням національної безпеки та добробуту громадян. Таке рішення та увага з боку українського Уряду, вочевидь, сприятиме розвитку галузі. Це дасть змогу залучити державну інвестиційну підтримку виробництв, збільшити кількість робочих місць, гарантувати безперебійне виробництво ліків і найголовніше – забезпечити населенню доступ до високоякісних ліків.

Нині фармацевтична галузь стала однією з найпродуктивніших з розрахунку ВВП на одного працівника. Це велика кількість робочих місць і не тільки. Ваговим елементом є вузькопрофільність спеціальностей, наукова насиченість галузі, а також можливість забезпечити фармацевтичну безпеку населення життєво-важливими лікарськими засобами та виробами медичного призначення в кризові моменти. Зі згаданих майже 120 фармкомпаній, представлених в Україні, 47 проводять інвестиційно активну політику: вони постійно вкладають кошти у виробництво, тож кількість працівників на фармацевтичних підприємствах зросла з 2015 року до 2022-го з 20 до 24 тисяч осіб [3].

За даними Державної служби статистики України (ДССУ) [4], у I півріччі 2023 р. реальний внутрішній валовий продукт (ВВП) зменшився на 10,5% порівняно із I півріччям 2022 р., що дещо краще, ніж попередні оцінки Міністерства економіки (-14,1%). У той же час порівняно із IV кв. 2022 р. показник ВВП підвищився на 2,4%.

Фармацевтичний ринок є більш стійким до впливу різних економічних процесів порівняно з іншими ринками, оскільки витрати на ліки є захищеною статтею видатків у бюджеті домогосподарств.

Згідно із даними аналітичної системи дослідження ринку компанії «Proxima Research» загальні обсяги аптечного продажу всіх категорій товарів «аптечного кошика» за підсумками I півріччя 2023 р. становили 78,4 млрд грн, збільшившись на 27% порівняно з аналогічним періодом минулого року. [5].

Порівняна динаміка аптечного продажу в доларовому еквіваленті демонструє незначне зниження на 0,3%, а обсяги продажу становлять близько 2,1 млрд дол. США. В натуральному вираженні також фіксується зменшення обсягів аптечного продажу на 5,3%, яке в досліджуваній період становили 631,9 млн упаковок. У грошовому вираженні збільшення обсягів аптечного продажу відмічено для всіх категорій товарів «аптечного кошика». У натуральному вираженні зростання фіксується для дієтичних добавок та косметики [5].

У структурі аптечного продажу товарів українського та зарубіжного виробництва за підсумками I півріччя 2023 р. у грошовому вираженні відзначається незначний зсув у бік вітчизняних препаратів порівняно з показниками минулого року. У натуральному ж, навпаки, частка зарубіжних виробників зросла в більшості категорій. [5].

Значну частку продажів вітчизняних компаній на фармацевтичному ринку України займають шість провідних вітчизняних підприємств: АТ «Фармак», Корпорація «Артеріум», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», АТ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ТОВ «Юрія-Фарм» та ПАТ «Київський вітамінний завод». За підсумками

І півріччя 2023 року рейтинг маркетуючих організацій за обсягом продажів товарів «аптечного кошика» в грошовому вираженні очолили АТ «Фармак» та «Дарниця» (Україна) й «Асінно». Всі ці компанії продемонстрували приріст продажів. При цьому серед них лише АТ «Фармак» та «Дарниця» (Україна) змогли збільшити свою частку на ринку, про що свідчить показник Evolution index (Ei), що характеризує її зміну («Фармак» (Україна) 103, «Дарниця» (Україна) 114) [5].

Стосовно інфляції, то, за даними ДССУ, з початку 2023 р. відбувається поступове зниження інфляції. Так, у січні цей показник становив 26%, а у червні – 12,8%. У червні 2023 р. показник інфляції для категорії «Фармацевтична продукція, медичні товари та обладнання», за даними ДССУ, становить 12,5%. Тобто інфляція на фармринку нижча, ніж загальний рівень зростання цін по країні [5].

За результатами проведеного аналізу зробимо висновки, що вітчизняна фармацевтична промисловість дійсно є важливою економічно складовою держави. Фармацевтичний ринок є більш стійким до впливу різних економічних факторів порівняно з іншими ринками, оскільки витрати на ліки є захищеною статтею видатків у бюджеті домогосподарств.

Український ринок фармацевтичної продукції є доволі ефективним та прогнозованим в перспективах розвитку. Попит та пропозиція, ціноутворення тут мають свої стійкі характеристики, статистичне відображення відповідних показників чітко показує позитивність руху в напрямку розширеного відтворення.

Також наголосимо, що розвиток охорони здоров'я в умовах активної глобалізації, просування актуальних інформаційних продуктів в значній мірі пов'язано зі зростанням інноваційної активності та інвестиційної привабливості фармацевтичної, медичної та біотехнологічної галузей, а також виробництв по створенню медичної техніки та інструменту.

Залучити інвестиційні ресурси в розробку вітчизняної фармацевтичної, медичної та біотехнологічної продукції можливо в умовах державно-приватного міжнародного партнерства, спрямованого на відродження фармацевтичної, медичної та біотехнологічної галузей, що зрештою дозволить значно покращити ситуацію з лікарським забезпеченням населення вітчизняними інноваційними препаратами. Найбільш повно пов'язаність, гармонійність та збалансованість відносин влади, науки, освіти та бізнесу реалізується в рамках кластерних організаційно-правових форм організації бізнесу.

Інвестиції в українські фармкомпанії можуть значно знизити їхню залежність від індійських та китайських виробників активних фармінгредієнтів України, зокрема Черкаська і Сумська області, в яких традиційно розвинена хімічна промисловість, може створити міжнародні кластерні об'єднання з іноземними компаніями, для виробництва активних фармінгредієнтів, що дозволить поліпшити позиції фармацевтичної галузі на глобальному ринку, та згодом забезпечити свої потреби та частково потреби ринку [6].

Науковці та провідний менеджмент доводять [6; 10], що інноваційна складова є найважливішим з елементів розвитку кластера. За результатами досліджень ролі кластерів у розвитку інновацій в ЄС, згідно інноваційної активності компаній, що входять в кластер становить 60%, в той час, як в інших – 40–45%. При цьому, результати дослідження більш, ніж 160 кластерів виявили, що близько 60% є світовими лідерами або національними лідерами і тільки 20% мають низький ступінь конкурентоспроможності [6].

Дослідження, проведені “Gallup Organization” говорять про те, що 60% кластерних компаній ЄС впровадили інноваційний продукт, близько половини серед них інноваційну технологію. 38% європейського ринку трудових ресурсів було задіяно на кластерних підприємствах різної спеціалізації [7].

В умовах розвитку транскордонної співпраці України та сусідніх держав постає необхідність пошуку нових форм транскордонного співробітництва, зокрема тран-



скордонних кластерів. Транскордонний кластер розглядається як форма інтеграції незалежних компаній та асоційованих інституцій, що географічно зосереджені у транскордонному регіоні, спеціалізуються у різних галузях, пов'язані спільними технологіями та навиками і взаємодоповнюють одна одну, яка базується на наявності погодженої стратегії розвитку учасників кластера, спрямованої на реалізацію інтересів кожного з них і території локалізації кластера [8, с. 30–42].

Аналізуючи світовий досвід кластеризації, не можна не відзначити тенденції розвитку все більшої кількості міжнародних світових кластерів, у тому числі тих, що виходять за межі окремих регіонів. Так, наприклад, багато кластерів, які мають статус європейських, прагнуть вийти на міжнародний рівень. Головним чином це стосується міжнародних та транскордонних проектів. Прикладом може служити «Біотехнологічна долина», що поєднує кластери Франції та сусідніх з нею Німеччини та Швейцарії, завдяки чому досягається потужний синергетичний ефект. Французький фармацевтичний кластер через університет Луї Пастера здійснює співпрацю з канадським кластером *In vivo*, що діє в Монреалі. Мета такого співробітництва – знайти для компаній зазначених кластерів перспективні ринки збуту у Північній Америці та Європі [9, с. 75–84].

Серед інших відомих транскордонних кластерів у зарубіжних країнах можна виділити кластер біотехнологій, регіон Орезунд (Данія – Швеція), який об'єднує мережу численних фармацевтичних і біотехнологічних фірм, університетські лікарні та університети [10].

В сучасних реаліях картина міжнародного співробітництва може змінитися на користь українських бізнесів, так при організації міжнародних та транскордонних кластерних об'єднань компанії лідери фармацевтичної галузі України могли би співпрацюючи з іншими кластерами і компаніями світу і за контрактом випускати ліки світових фармкомпаній та забезпечувати ними країни Середнього Сходу та Північної Африки, витіснивши з цього ринку росію. Але це тільки один напрямок взаємовигідного співробітництва міжнародного чи транскордонного кластеру.

Кластери становлять значну частину європейського промислового ландшафту. Вони, динамічна географічна концентрація взаємопов'язаних фірм і пов'язаних економічних суб'єктів, які досягли достатнього масштабу для розвитку спеціалізованих знань, послуг, ресурсів, постачальників і навичок.

До них входять, в основному, комерційні компанії, а також інші важливі суб'єкти промислової екосистеми, такі як науково-дослідні інститути, інноваційні та технологічні парки, постачальники фінансових послуг, некомерційні організації, відповідні державні органи. У ЄС існує понад 3000 кластерів, у яких працюють понад 50 мільйонів людей. На їхню частку припадає майже кожне четверте робоче місце в Європі (61,8 млн. робочих місць або 23,4% від загальної зайнятості) і близько половини робочих місць в експортних галузях (50,3%) [11, с. 9; 12, с. 69].

Кластери в Європі розрізняються за розміром та форматом. Вони знаходяться на різних стадіях зрілості та реалізовувати різноманітні програми розвитку залежно від регіонів. Той факт, що у 20 країнах існує 30 національних кластерних програм, демонструє важливість кластерів. Кластери мають позитивний вплив на світову економіку, ділове середовище країн, інноваційність ринкових змін. Європейська практика свідчить про те, що компанії всередині промислових груп є більш інноваційними, ніж діючі поодинокі, створюють більше робочих місць, проводять більше досліджень ринку, реєструють значно більше міжнародних патентів та експортують більше ніж інші компанії [11, с. 9].

У документах зазначається, що продуктивність у кластерах на 25% вища за середню продуктивність. Члени кластера з більшою ймовірністю плануватимуть зростання товарообігу, ніж не-члени, з більшою ймовірністю освоюють передові технології та матимуть більш високу схильність до цифрових та стійких інновацій [11, с. 10; 12, с. 69].

Крім того, позиціями окремих кластерів значною мірою визначається конкурентоспроможність територій. Кластеризація впливає на соціально-політичний та економічний розвиток таких територій, сприяючи мультиплікативному ефекту щодо зростання зайнятості, інвестицій та прискорення трансфертів передових технологій, збільшення заробітної плати, відрахувань до бюджетів різних рівнів, підвищення стійкості та конкурентоспроможності регіональної промисловості.

Основна ідея створення кластера – можливість оптимального використання потенціалу країни у сфері виробництва та впровадження в медичну практику інноваційних лікарських препаратів та відтворених лікарських засобів. Можна позначити такі базові елементи потенціалу розвитку фармацевтичної промисловості на території нашої країни.

Наявність підприємств – потенційних учасників кластеру. В Україні працює 113 фармацевтичних підприємств, вплив яких на внутрішній ринок визначальний. За даними дослідницької компанії ProximaResearch, саме українські підприємства обіймають більшість ринку в споживанні – 65% та виготовляють 61% ліків з Національного переліку лікарських засобів за підсумками 2021 року [13, с. 490]. Серед лідерів АТ «Фармак» фармацевтична компанія «Дарниця», Українська фармацевтична група компаній «ЮріяФарм», Київський вітамінний завод, Корпорація «Артеріум», ІнтерХім, Дельта Медікел (Україна), Група компаній «Здоров'я» [4].

Багатий досвід підприємств та організацій у галузі розробки фармацевтичних препаратів, наявність наукових шкіл і напрямів, кваліфікованих кадрів, здатних до сприйняття нових знань та сучасних технологій. Це установи різних відділень НАН України (переважно Відділення біохімії, фізіології і молекулярної біології) – Інститут біохімії ім. О.В. Палладіна, Інститут фізіології ім. О.О. Богомольця, Інститут мікробіології і вірусології ім. Д.К. Заболотного, Інститут молекулярної біології і генетики, Інститут експериментальної патології, онкології і радіобіології імені Р.С. Кавецького, Інститут клітинної біології та генетичної інженерії, Інститут органічної хімії, Інститут біоорганічної хімії та нафтохімії імені В.П. Кухаря, Фізико-хімічний інститут імені О.В. Богатського, Центр інноваційних медичних технологій, Інститут держави і права імені В.М. Корецького, Інститут економіки промисловості та економіко-правових досліджень НАН України, а також – НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (факультети біомедичної інженерії, біотехнології і біотехніки), Інститут високих технологій Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Інститут кібернетики імені В.М. Глушкова НАН України, та інші [14, с. 43].

Розвинена інноваційна інфраструктура. На сьогодні в Україні створено та функціонують: 40 індустріальних парків (з яких 31 наявний у Реєстрі індустріальних (промислових) парків), 26 наукових парків, 16 технопарків, 24 центри інновацій та технологічного трансферу, 22 інноваційних центри, 38 центрів комерціалізації, 24 інноваційних бізнесінкубатори, один інвестиційно-технологічний кластер, більше 30 кластерів, одне інноваційно-виробниче об'єднання, інші стартап-школи [15].

Проблемою розвитку фармацевтичних кластерних об'єднань є недостатність цільових проєктів державної підтримки фармацевтичного виробництва з боку регіональних органів державної влади. Недооцінка регіональної влади перспектив підвищення конкурентоспроможності територій на основі системної підтримки бізнесу в заходах міжнародної співпраці [6].

Лідери фармацевтичної галузі спроможні самостійно відтворювати та випускати складнокомпонентні ліки за технологіями оригінальних іноземних виробників. Але коли йдеться про освоєння новітніх технологій, зокрема біотехнологій, через трансфер від світових флагманів галузі, важко обійтися без державної підтримки.

Потрібні гарантії державного замовлення таких препаратів, наприклад вакцин, а також встановлення певних податкових пільг: на інвестиції у розроблення й дослідження нових ліків, зниження податку на прибуток від продажу лікарських засобів,

отриманих від співпраці з іноземними компаніями. Ці інструменти стимулюватимуть надходження в Україну інноваційних технологій [16, с. 33–39]. Актуальним постає навчання топ-менеджменту українських фармкомпаній в європейських кластерних проєктах на умовах доступу до цільової інформації з питань організації діяльності [17].

Як приклад Київ, який вже в певному сенсі вже можна назвати хабом фарміндустрії, адже тут знаходяться щонайменше п'ять ключових виробників лікарських засобів з великим досвідом, професійними командами та новітніми технологіями. В перспективі тут може з'явиться потужний фармацевтичний кластер або транскордонний фармацевтичний кластер, який конкуруватиме за інвестиції не тільки з ІТ-галуззю всередині країни, але і з іншими ринками та виробництвами лікарських засобів у світі.

Це може бути запуск R&D-центру у партнерстві з локальним виробником або спільні проєкти в рамках біокластеру; проведення клінічних випробувань на заміну російському ринку; створення експортного хабу; контрактне виробництво, локалізація чи трансфер технологій; і, звичайно, фінансування академічних досліджень. Можливі і непрямі інвестиції, як от збільшення імпорту готової продукції з України [16, с. 33–39].

**Висновки.** Для України досвід і практика розвитку транскордонних фармацевтичних кластерів наразі фактично відсутні. Водночас відбувається процес формування транскордонних кластерів в інших видах економічної діяльності та сферах господарювання. Що є позитивним процесом в питаннях накопичення досвіду та поширення актуальних знань, нарощення потенціалу співпраці з місцевою владою.

Незважаючи на всі поточні труднощі, функціонування фармацевтичних кластерів та транскордонних фармацевтичних кластерів є справою перспективною. Їх функціонування дозволить певним регіонам України запозичити цінний досвід інших країн (в першу чергу, йдеться про європейські країни) в контексті стимулювання розвитку фармацевтичного бізнесу за високими інноваційними стандартами, топ-менеджменту накопичити управлінські технології кластерного проєктування, в цілому підвищити активність ділового середовища.

Національні економічні інтереси України пов'язані з процесами кластероутворення та гармонійного входження нашої країни в ринковий простір ЄС [18]. Світовий досвід використання відповідних знань доводить, що це може бути використано і в Україні, що дозволить зробити нашу країну потужною та інноваційно розвиненою в умовах глобальної конкуренції та нестабільності відтворення національної економіки в умовах ведення повномасштабної війни.

### Список використаних джерел:

1. Шандрівська О.Є., Цветковська А.В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Проблеми економіки та управління"*. 2022. № 1 (9). С. 56–68.
2. Чирва О.Г., Гарматюк О.В. Менеджмент та маркетинг у фармацевтиці: навчально-методичний посібник. Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2018. 217 с.
3. Крючков О. Україні потрібна сильна фармацевтична галузь. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ukrayini-potribna-silna-farmaceutichna-galuz/>
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Аптечний продаж за підсумками I півріччя 2023 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/671065>
6. Давиденко С. Виконавчий директор "Фармак" Володимир Костюк: "Ми зробимо все, щоб не допустити дефіциту ліків". URL: <https://comments.ua/interview/ispolnitelnyy-direktor-farmak-vladimir-kostyuk-my-sdelaem-vse-chtoby-ne-dopustit-deficita-lekarstv-706122.html>
7. Gallup International Organization: Polling around the world. URL: [https://www.gallupinternational.com/fileadmin/user\\_upload/publications/Gallup-English-Book-2017.pdf](https://www.gallupinternational.com/fileadmin/user_upload/publications/Gallup-English-Book-2017.pdf)
8. Шрьодер Ж. Кластерний підхід у стратегії регіонального розвитку. Місцевий та регіональний розвиток в Україні: виклики та можливості : зб. матер. міжнар. конф. Київ : [б. в.], 2005. С. 30–42.

9. Мікули Н. А. Рекомендації щодо впровадження нових форм транскордонного співробітництва. НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Львів, 2010. 150 с.
10. Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Network. [S. n.] : European Commission, 2002. 92 p.
11. European Expert Group on clusters Recommendation Report European Commission Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs Directorate F – Industrial Policy and Innovation Unit F.2 – Social Economy.
12. Шкода М. Зарубіжна практика розвитку міжрегіональних та міжгалузевих систем клас-терного партнерства. *Журнал стратегічних економічних досліджень. Проблеми розвитку економіки*. 2022. № 4(9). С. 61–78.
13. Сидоренко Є. ННЦ ІАЕ Київ Україна Сучасні реалії та тенденції розвитку індустріальних парків. С. 490–492.
14. Комісаренко С.В. Розвиток сучасних біотехнологій і перспективи біомедичного кластеру НАН України. *Вісн. НАН України*. 2023. № 5. С. 41–43.
15. Як українські фармкомпанії розвиваються під час війни. URL: <https://farmak.ua/publication/yak-ukrayinski-farmkompaniyi-rozvivayutsya-pid-chas-vijni/>
16. Фінагіна О.В. Факторний аналіз дослідження конкурентоспроможності регіонів. *Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління»*. 2022. № 3. С. 33–39.
17. Київ може стати фармацевтичним хабом. Чому це хороша ідея. URL: <https://farmak.ua/publication/kiyiv-mozhe-stati-farmaceutichnim-habom-chomu-cze-horosha-ideya/>
18. Фінагіна О.В., Бітюк І.М., Коміренко В.І. Національні економічні інтереси розвитку українського сектору малого та середнього бізнесу: політика євроінтеграції та цільові технології HR-менеджменту. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Т.В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2022. С. 47–56.
19. Панкова Л.І., Узбек Д.А., Гнеушева Н.В. Національні економічні інтереси розвитку регіональних кластерів. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 8 (230). С. 72–83.
20. Pankova L.I., Uzbek D.A., Milnichenko S.M. National economic interests of ukraine in the conditions of innovative economy formation. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси : ЧДТУ, 2021. Вип. 63. С. 82–88.
21. Добрева Н.Ф. Основні напрями розвитку транскордонних кластерів в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 246–253.

### References:

1. Shandrivska O. E., Tsvetkovska A. V. (2022) Research of the pharmaceutical market of Ukraine: focus on market concentration. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: "Problems of economics and management"*, no. 1 (9), pp. 56–68.
2. Chirva O. H., Harmatyuk O. V. (2018) *Management and marketing in pharmacy: educational and methodological guide*. Uman State Ped. Pavlo Tychyna University. Uman: Visavy, 217 p.
3. Kryuchkov O. Ukraine needs a strong pharmaceutical industry. Available at: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ukrayini-potribna-silna-farmaceutichna-galuz/>
4. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Pharmacy sales according to the results of the first half of 2023. Available at: <https://www.apteka.ua/article/671065>
6. Davydenko Ye. Executive Director of "Farmak" Volodymyr Kostyuk: "We will do everything to prevent a shortage of medicines". Available at: <https://comments.ua/interview/ispolnitelnyy-direktor-farmak-vladimir-kostyuk-my-sdelaem-vse-chtoby-ne-dopustit-deficita-lekarstv-706122.html>
7. Gallup International Organization: Polling around the world. Available at: [https://www.gallupinternational.com/fileadmin/user\\_upload/publications/Gallup-English-Book-2017.pdf](https://www.gallupinternational.com/fileadmin/user_upload/publications/Gallup-English-Book-2017.pdf).
8. Schroeder J. (2005) Cluster approach in regional development strategy. *Local and regional development in Ukraine: challenges and opportunities*: coll. the mother international conf. Kyiv: [b. v.], pp. 30–42.
9. Mikuli N. A. (2010) *Recommendations regarding the introduction of new forms of cross-border cooperation*. NAS of Ukraine. Institute of Regional Studies. Lviv, 150 p.
10. European Commission (2002) Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Network. [S. n.]: European Commission, 92 p.

11. European Expert Group on clusters Recommendation Report European Commission Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs Directorate F – Industrial Policy and Innovation Unit F.2 – Social Economy.

12. Shkoda M. (2022) Foreign practice of development of interregional and intersectoral systems of cluster partnership. *Journal of strategic economic research. Problems of economic development*, no. 4(9), pp. 61–78.

13. Sydorenko E. NSC IAE Kyiv Ukraine Modern realities and trends in the development of industrial parks. Pp. 490–492.

14. Komisarenko S. V. (2023) Development of modern biotechnologies and prospects of the biomedical cluster of the National Academy of Sciences of Ukraine. *Visn. NAS of Ukraine*, no. 5, pp. 41–43.

15. How Ukrainian pharmaceutical companies develop during the war. Available at: <https://farmak.ua/publication/yak-ukrayinski-farmkompaniyi-rozvivayutsya-pid-chas-vijni/>

16. Finagina O. V. (2022) Factor analysis of regional competitiveness research. *Scientific journal "Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and Management"*, no. 3, pp. 33–39.

17. Kyiv can become a pharmaceutical hub. Why is this a good idea? Available at: <https://farmak.ua/publication/kiyiv-mozhe-stati-farmaczevtichnim-habom-chomu-cze-horosha-ideya/>

18. Finagina O. V., Bityuk I. M., Komirenko V. I. (2022) National economic interests of the development of the Ukrainian sector of small and medium-sized businesses: European integration policy and targeted HR management technologies. *Modern trends of sustainable development: theory, methodology, practice: collective monograph / by general. ed. Doctor of Economics, Prof. T.V. Polozova* Kharkiv: Khnure, pp. 47–56.

19. Pankova L. I., Uzbek D. A., Gneusheva N. V. (2020) National economic interests in the development of regional clusters. *Actual problems of the economy*, no. 8 (230), pp. 72–83.

20. Pankova L. I., Uzbek D. A., Milnichenko S. M. (2021) National economic interests of Ukraine in the conditions of innovative economy formation. *Collection of scientific papers of the Cherkasy State University of Technology. Series: Economic Sciences*. Cherkasy: ChDTU. Issue 63, pp. 82–88.

21. Dobrova N. F. (2013) The main directions of development of cross-border clusters in Ukraine. *Efficiency of public administration*, issue 34, pp. 246–253.

---

---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

---

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.6>

**Боліла С.Ю.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон – Кропивницький  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9689-6774>

**Bolila Svitlana**

Kherson State Agrarian and Economic University,  
Kherson – Kropyvnytskyi

## МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТВОРЕННЯ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РІТЕЙЛУ ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

### MARKETING TOOLS FOR CREATING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE RETAIL SECTOR UNDER UNSTABLE CONDITIONS

---

---

*У статті обґрунтовано важливість маркетингового підходу до побудови успішної моделі бізнесу підприємства сфері торгівлі в нестабільних умовах. На прикладі провідного гравця вітчизняної сфери ритейлу розглянуто процес здійснення його торговельної діяльності з метою досягнення конкурентних переваг. Розкрито основні маркетингові інструменти, на які спирається підприємство та які надають можливість впливати на лояльність споживачів та забезпечувати стійкість ритейлера щодо реальних та потенційних конкурентних загроз в умовах клієнтоорієнтованої економіки. Наголошено на необхідності комплексного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства шляхом впровадження цифрових засобів маркетингу для підвищення ступеню налагодження, автоматизації бізнес-процесів, їх швидкодії та забезпечення побудови довготривалих відносин з клієнтами на принципах взаємодії та партнерства. Зазначено важливість інтегрованих CRM-систем для створення та ефективного функціонування баз клієнтів в напрямку підвищення прихильності покупців до ритейлера.*

**Ключові слова:** сфера ритейлу, маркетинг, інструменти маркетингу, процес управління маркетингом, цифрові засоби маркетингу.

*Given the high competition in the retail sector, trade organizations must focus their efforts on maintaining competitive positions and attracting and retaining customers. In this context, marketing management and a customer-centric approach play a crucial role. While many scholars have dedicated their works to the role of marketing and its tools in this field, such discussions have predominantly taken place in peaceful times. In the context of military conflicts and increasing turbulence in the business environment, these tasks become even more critical, as they pertain not only to business survival but also to supporting the country and its population, especially in ensuring the availability of essential goods. Therefore, our research, aimed at identifying ways to form competitive advantages for a retail enterprise in the Ukrainian market, is highly relevant. The study was conducted using one of the successful domestic retail enterprises as a case example. The main focus of the research was on the theoretical and methodological justification of the process of forming competitive advantages using a marketing approach. To address the objectives, the study employed methods such as monographic and content analysis, abstract-logical analysis, theoretical generalization, comparison, SWOT analysis, expert assessments, as well as personal observations, allowing for the interpretation of results and proposing ways to strengthen the retailers competitive resilience amid external challenges*

---

---

*and threats. The article justifies the importance of a marketing approach in building a successful business model for a retail enterprise in unstable conditions. It examines the trading activities of a leading player in the domestic retail sector, outlining the process of conducting business to achieve competitive advantages. The article discloses and analyzes the main marketing tools on which the retail enterprise relies, providing the ability to influence consumer loyalty and ensure the retailers resilience to real and potential competitive threats in a customer-oriented economy. Emphasis is placed on the need for comprehensive management of the retail enterprises marketing activities through the implementation of digital marketing tools to enhance alignment, automate business processes, accelerate their efficiency, and ensure the establishment of long-term customer relationships based on interaction and partnership principles. The article underscores the importance of integrated CRM systems for creating and effectively operating customer databases to increase customer loyalty to the retailer.*

**Keywords:** retail sector, marketing, marketing tools, marketing management process, digital marketing tools.

**Постановка проблеми.** Внутрішня торгівля є одним з визначальних видів економічної діяльності в Україні, оскільки вона не тільки задовольняє потреби споживачів у товарах і послугах, але й впливає на формування економічного потенціалу країни та в умовах військового конфлікту суттєво її підтримує. З урахуванням високої конкуренції в цій галузі, торговельним організаціям необхідно зосередити свої зусилля для збереження конкурентних позицій та залучення й утримання клієнтів. В цьому контексті маркетинговий менеджмент та клієнторієнтований підхід відіграють важливу роль, набуваючи особливого значення в складних умовах, спричинених військовими подіями, коли забезпечення населення нагальними товарами набуває особливої актуальності, що й зумовлює дослідження побудови результативного механізму функціонування торговельних мереж в такому турбулентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутності маркетингової концепції, філософії побудови бізнесу з погляду новітнього маркетингу, комплексу маркетингових інструментів формування лояльності покупців присвячені професійні дослідження багатьох учених [1–4]. Науковці розглядали питання маркетингового менеджменту та його сучасних практик з метою зміцнення конкурентних позицій для підприємств різних галузей [5; 6]. Досліджувалися ці питання і для сфери бізнес-рітейлу з огляду його важливості для економіки [7–9].

Але з викликами, що зумовлені реаліями сьогодення, раніше сфера рітейлу не стикалася, тому потрібно розглядати можливості формування конкурентних переваг торговельних мереж і за таких складних умов, враховуючі кращі практики вітчизняного бізнесу, що потребує проведення спеціальних досліджень як теоретичного, так і практичного спрямування з метою формулювання рекомендацій для підвищення результативності торгівлі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Формулювання цілей статті.** В наших дослідженнях, з огляду на актуальність їх спрямування, за мету було поставлено розглянути маркетингові інструменти формування конкурентних переваг торговельного підприємства на українському ринку та зазначити напрямки їх удосконалення на прикладі успішного кейсу українського рітейлора та надати рекомендації для підприємств, що функціонують у цій сфері. Предметом дослідження стали теоретично-методологічне обґрунтування та прикладні аспекти процесу ефективної торгової діяльності на підставі застосування інструментів маркетингу, в тому числі і цифрових засобів.

Для вирішення поставлених задач у дослідженні були використані методи: монографічний та когнт-аналіз, абстрактно-логічний аналіз, теоретичне узагальнення та порівняння, SWOT-аналіз, експертні оцінки, а також особисті спостереження, що дозволило здійснити інтерпретацію отриманих результатів та надати пропозиції щодо зміцнення конкурентної стійкості рітейлера в умовах зовнішніх викликів та загроз.

**Виклад основного матеріалу.** В якості об'єкта досліджень виступила Компанія "Червоний маркет", що є українською торговельною мережею та функціонує вже

понад 10 років, розпочавши свою діяльність з відкриття першого магазину на початку 2012 року під торговою маркою «Brosco» у місті Біла Церква, та на сьогодні є одним із потужних гравців в сфері роздрібно́ї торгівлі повсякденних товарів для дому в економічному форматі для споживачів, які не бажають платити зайві гроші за товари щоденного побуту, особливо в умовах воєнного стану [10].

Аналіз місії компанії показав, що вона налаштована на соціальну відповідальність і вдається до того, щоб забезпечити просторову, часову та цінову доступність товару різноманітного асортименту для цільового споживача, який за профілем своїм підпадає під портрет звичайного пересічного українця. До того ж мережа забезпечує потреби різних груп населення від дітей (за покупки яких відповідають батьки) до людей похилого віку, які полюбують цю мережу за можливість отримати економію від покупки, що для них є важливим внаслідок невисоких поточних доходів та відсутності впевненості в їх зростанні на майбутнє. Зазначений формат діяльності, який обрала торговельна мережа «Червоний маркет» набирає останнім часом значних обертів розвитку в національному масштабі. «Необхідний максимум за мінімальною вартістю, та ще й з легкої подачі наших консультантів», саме таку місію створення мережі проголосило керівництво мережі ще на самому початку її діяльності. Тобто мережа при формулюванні своєї місії зважала більше на раціональні мотиви, які рухають їх споживачами на національному ринку товарів щоденного споживання переважно непродовольчої групи і це дало добрі результати, бо у 2021 році на церемонії RAU Awards мережа "Червоний маркет" отримала визнання, ставши переможцем в номінації "Рітейлер року в сегменті «dollar store» [10; 11].

Мережа «Червоний Маркет, як зазначено на сайті компанії, виявила пришвидшені темпи зростання, збільшивши кількість магазинів з декілька десятків до більше 1000 в довоєнний період, кількість персоналу склала тоді ж понад 1000 співробітників, а географія охоплення бізнесом регіональних ринків була досить широкою, а в воєнний час навіть збільшилася, охопивши 38 українських міст, в тому числі на деокупованих територіях, на які компанія зайшла однією з перших з метою забезпечити найнагальніші потреби місцевих мешканців, що підтверджує соціальну спрямованість та відповідальність компанії перед покупцями. Тобто, незважаючи на те, що підприємства роздрібно́ї торгівлі, зокрема "Червоний маркет", зіштовхнулися з багатьма складнощами внаслідок війни: закриття магазинів, руйнування, втрати професійних кадрів та дестабілізація постачальницьких та розподільчих систем, однак завдяки вмінню пристосовуватися до зовнішніх викликів та швидко реагувати на ситуацію, вони виявили гнучкість, зуміли встояти та відновити роботу. Історія "Червоного маркету" є прикладом того, як сильне керівництво та професійний менеджмент можуть забезпечити ефективне функціонування компанії навіть у випадку виникнення кризових ситуацій.

Основними структурними елементами торговельної компанії "Червоний маркет" є головний центр і регіональні центри, кожен з яких має свої функціональні підрозділи. Функціональний поділ дозволяє кожній категорії персоналу спеціалізуватись на своїй функціональній області та забезпечує ефективну організацію роботи в магазинах мережі. Організаційній структурі компанії "Червоний маркет" притаманна ієрархічна підлеглість, що означає існування рівнів керівництва та підлеглості між різними посадовими особами. Проте, керівництво компанії прагне до децентралізації прийняття рішень та делегування повноважень менеджерам. Це означає, що вони стимулюють персонал до генерування креативних ідей щодо розвитку компанії та підвищують рівень їх відповідальності за виконання завдань у відповідності до місії, стратегічних та тактичних цілей компанії. У зв'язку зі зростанням торговельного потенціалу та розвитком компанії, керівництво зацікавлене у формуванні висококваліфікованої команди професіоналів, яка зможе досягати поставлених завдань та цілей розвитку підприємства. Кадрова політика компанії ґрунтується на демократичних принципах управління, розумінні потреб окремих працівників, а також справедливості в дотри-



манні рівності та послідовності. Торговельна мережа "Червоний маркет" вже сформувала організаційну корпоративну культуру, що включає поведінкові, морально-етичні, когнітивні та матеріалістичні складові, що надає значущості цінностям компанії в очах її працівників. Це спонукає та мотивує їх до ефективної роботи над виконанням поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей компанії. Технології рітейлу, які використовуються в торговельній мережі "Червоний маркет", спрямовані на досягнення поставлених цілей і включають наступні елементи:

- локаційний підхід та оптимізація торговельної площі: компанія ретельно підбирає місця розташування своїх магазинів, забезпечуючи максимальну доступність товарів для споживачів і привабливість для відвідувачів. Крім того, вони оптимізують торговельну площу магазинів, щоб максимізувати ефективність використання простору;

- групування продукції під потреби споживачів: "Червоний маркет" пропонує широкий та глибокий асортимент товарів, особливо з сегменту FMCG (швидкозбутних товарів), який включає побутову хімію, товари особистої гігієни, канцелярські товари, предмети побуту, домашній текстиль, товари для прийому гостей, зоотовари, декоративну косметику та парфумерію, одяг та взуття, дитячі іграшки та білизну тощо. Це дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів;

- формат обслуговування клієнтів: компанія надає своїм клієнтам вільний доступ до товарів, пропонує консультацію продавців за потреби, а також можливість самообслуговування та розрахунку за товари на касі з використанням автоматизованих засобів;

- використання інструментів торговельного маркетингу: "Червоний маркет" застосовує різні інструменти торговельного маркетингу, щоб впливати на лояльність своїх покупців, зокрема акції, знижки, програми лояльності та інші пропозиції;

- автоматизований процес операцій: компанія використовує автоматизовані системи для операцій з закупівель, обліку та зберігання продукції, що допомагає підвищити ефективність та точність цих процесів;

- оптимізація торговельного персоналу: "Червоний маркет" ставить перед собою мінімальну оптимальну кількість торговельного персоналу, що дозволяє знизити витрати на оплату праці;

- оптимізація логістики: компанія автоматизує постачальницькі та розподільчі системи, щоб оптимізувати логістику своїх процесів;

- використання сучасного торговельного обладнання та мерчандайзингу: "Червоний маркет" використовує сучасне торговельне обладнання, рекламні матеріали та мерчандайзингові рішення для поліпшення обслуговування покупців, забезпечення їх зручності та впливу на лояльність.

Використання цих технологій рітейлу дозволяє торговій мережі "Червоний маркет" ефективно функціонувати, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх стратегічних цілей. Торгово-технологічний процес, який відбувається в магазинах мережі "Червоний маркет" при продажу широкого асортименту товарів, складається з послідовних та взаємопов'язаних процедур та операцій, спрямованих на приведення товарів відповідної якості до торговельного залу та їх продаж споживачам. Основною операцією є продаж товарів, які доступні в асортименті магазину, а інші процедури мають забезпечувальний та підтримувальний характер для успішної реалізації товарів. Застосування методу самообслуговування покупців дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами, забезпечувати зручність та швидкість обслуговування, а також знижувати витрати часу та праці персоналу завдяки використанню електронних засобів та автоматизованих процесів.

В процесі SNW-аналізу були виявлені слабкі і сильні сторони торговельної мережі «Червоний маркет». Сильні сторони – це внутрішні можливості, ресурси, що можуть забезпечити формування конкурентних переваг. У даному випадку – це репутація на ринку, режим роботи, зручний для споживача, якість матеріальної бази, місце розташування. Як нейтральні позиції були виявлені види діяльності, які потребують

посилення в нинішніх реаліях: маркетинговий менеджмент, інноваційні технології та застосування цифрових технологій, які потребують покращення, щоб досягти конкурентних переваг на обраному сегменті ринку FMCG. Надалі було здійснено SWOT-аналіз торговельної мережі, результати якого представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**SWOT-аналіз торговельної мережі магазинів «Червоний маркет»**

Можливості ( O )	Сильні сторони ( S )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відновлення економічного потенціалу країни після війни;</li> <li>- розширення торговельних можливостей;</li> <li>- розширення мережі магазинів;</li> <li>- збільшення обігу рітейлу;</li> <li>- розширення асортименту та номенклатури;</li> <li>- розширення співпраці з постачальниками та партнерами;</li> <li>- проникнення на нові ринки;</li> <li>- доступність до цифрових технологічних інновацій та можливість їх застосування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значний досвід роботи в сфері рітейлу;</li> <li>- гарна репутація компанії;</li> <li>- відомість для клієнтів та їх прихильність до компанії;</li> <li>- зручний для клієнтів графік роботи компанії;</li> <li>- зручне розташування магазинів в зоні доступності для клієнтів;</li> <li>- виска якість матеріальної та ресурсної бази;</li> <li>- наявність переваг за витратами;</li> <li>- методу продажу з самообслуговуванням покупців;</li> <li>- технології мерчандайзингу для впливу на клієнтів;</li> <li>- мотивований персонал.</li> </ul>
<p><b>Загрози ( T )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішня та внутрішня нестабільність внаслідок військових подій;</li> <li>- зниження доходів населення;</li> <li>- високі інфляційні очікування;</li> <li>- імовірність загострення конкуренції внаслідок активізації реальних та появи нових гравців на ринку;</li> <li>- відплив населення та негативний демографічний прогноз.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони ( W )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня увага маркетинговим дослідженням;</li> <li>- відсутність єдиної інформаційної бази даних;</li> <li>- залежність від постачальників;</li> <li>- відсутність клієнтських баз даних.</li> </ul>

За результатами аналізу можна зробити висновок, що сфера діяльності рітейлу в період післявоєнного відновлення скоріше за все буде набирати обертів і торговельній мережі «Червоний маркет» необхідно скористатися всіма можливостями, які надає це вид бізнесу для того, щоб досягти конкурентних переваг на обраному сегменті ринку за форматом бізнес- моделі, яку використовує компанія.

Для визначення методів конкурентної боротьби, які допоможуть досягти конкурентних переваг рітейлеру нами було здійснено оцінку конкурентних позицій на регіональному ринку. Оцінка конкурентів (тих, що сьогодні наявні для прикладу на ринку м. Херсона) з залученням експертної оцінки наведена в таблиці 2.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що торговельна мережа «Червоний маркет» є челенджером та поступається за рядом показників лідеру ринку «Аврора мультимаркет». З метою посилення конкурентних позицій компанії необхідно впроваджувати цифрові технології в діяльність підприємства для збільшення автоматизації процесів та активніше вдаватися до інновацій в технологічному обладнанні, посилити рекламу та стимулювання збуту продукції для підвищення рівня лояльності споживачів. Таким чином діагностика організаційно-економічної структури та діяльності торговельної мережі магазинів «Червоний маркет» дозволяє констатувати, що за час свого функціонування на українському ринку вона стала досить ефективною бізнес-структурою з налагодженими бізнес-процесами, що є стандартизованими, дієвою системою менеджменту на всіх рівнях управління та сформованою

організаційною корпоративною культурою на принципах соціально-відповідальної поведінки, за рахунок чого її торговельний персонал має можливість запропонувати клієнтам сегменту FMCG кращу якість обслуговування в висококонкурентному ринковому середовищі. Але виявлені деякі слабкі місця відносно інформаційного забезпечення прийняття рішень щодо управління продажем потребують визначення необхідної для покращення автоматизації бізнес – процесів ERM – системи для впровадження її в діяльність компанії. Мережа магазинів «Червоний Маркет» здійснює свою діяльність на висококонкурентному ринку та орієнтується на дотримання в своїй роботі концепції Маркетинг 3.0, що є кінцевою стадією традиційного маркетингу. Компанія націлена на задоволення потреб споживача та враховує соціальні, екологічні питання та поводить себе соціально відповідально. В той же час, плануючи конкурентні переваги комплексу маркетингових інструментів в умовах клієнторієнтованої економіки, ритейлер повинен відстежувати зворотній зв'язок від споживача для того, щоб підбрати найбільш ефективні заходи із маркетингової суміші для впливу на покупців, які зважають на економічні та психологічні чинники вибору в прийнятті рішення про той чи інший товар, з метою стимулювати їх купувати продукцію, що представлена на полицях магазинів торговельної мережі «Червоний маркет». На нашу думку, систематичне здійснення маркетингових досліджень надасть змогу встановити, яку користь від продукції очікує споживач, як він реагує на товарну марку, якісні характеристики продукції, ширину, глибину та насиченість товарного асортименту, що представлений в магазинах торговельної мережі «Червоний маркет». Асортиментний ряд продукції ритейлера, представленої на вітчизняному ринку, показано в таблиці 3.

Таблиця 2

## Конкурентні позиції ритейлерів сегменту FMCG на локальному ринку

№ з/п	Показники	Торговельна мережа «Червоний маркет»			Торговельна мережа «Аврора мультимаркет»			1001 дрібниця «Перлина»		
		Бали			Бали			Бали		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Частка ринку		+				+	+		
2	Рентабельність обігу		+				+	+		
3	Рентабельність капіталу		+				+	+		
4	Частка власних оборотних коштів		+				+	+		
5	Рівень ціни асортиментного ряду			+			+			+
6	Широта та глибина асортименту		+				+	+		
7	Якість товару		+				+		+	
8	Рівень інновацій		+			+		+		
9	Забезпеченість товарними запасами		+			+			+	
10	Сучасне торговельне обладнання		+			+		+		
11	Система знижок			+	+		+		+	
12	Рівень використання технічних та програмних засобів діяльності		+			+		+		
13	Умови зберігання товару		+			+			+	

Продовження Таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
14	Система збуту			+			+	+		
15	Рівень сервісу			+		+			+	
16	Система стимулювання збуту		+			+		+		
17	Рекламні засоби		+			+		+		
18	Імідж підприємства			+			+		+	
19	Система управління			+			+		+	
Середній бал		2,32			2,58			1,47		

Таблиця 3

## Асортиментна лінійка мережі магазинів «Червоний маркет»

N з/п	Товарні групи (ширина асортименту)	Кількість позицій за даною категорією
1	Одяг	топи, шарпетки, білизна, шльопанці – всього 190 позицій
2	Гігієна	зубні пастки, гігієнічні прокладки, серветки, ватні диски, мило – всього 350 позицій
3	Засоби по догляду за тілом і волоссям	шампуні, бальзами, кондиціонери, маски, креми для обличчя, патчі, гелі для душу – всього 300 позицій
4	Електротовари для дому	електрочайники, фени, мультиварки, праски, міксери, кавоварки – всього 130 позицій
5	Посуд	чашки, тарілки, столові прибори, глечики, набори келихів – всього 200 позицій
6	Декоративна косметика:	туші, тіні, помади, блиски для губ – всього 180 позицій
7	Текстиль	домашній текстиль – всього 40 позицій
8	Біжутерія	біжутерія – всього 20 позицій,
9	Парфумерія	парфуми – всього 20 позицій
10	Побутова хімія	пральні порошки, кондиціонери для білизни, відбілювачі, плямовивідники, засоби для чищення, освіжувачі повітря, засоби для миття посуду – всього 450 позицій
11	Дитячі іграшки і книжки	іграшки, книжки – всього 250 позицій
12	Ручні інструменти	ручні інструменти, матеріали для ремонту – всього 120 позицій
13	Канцелярські вироби	письмове приладдя, офісне приладдя, шкільне приладдя, приладдя для діловодства, паперова продукція, – всього 250 позицій
14	Декоративна косметика	туші, тіні, помади, блиски для губ декоративна косметика, аксесуари для макіяжу – всього 254 позиції
15	Аксесуари:	парасолі, косметички, гаманці – всього 200 позицій
16	Аксесуари для мобільних телефонів	чохла, тримачі, навушники, зовнішні акумулятори – всього 150 позицій
17	Продукти	напої; солодощі та кондитерські вироби; все для випічки; бакалія снєкі консерви – всього 80 позицій

Як виявлено в результаті аналізу, асортимент мережі магазинів різноманітний та охоплює перелік найнагальніших для споживача товарів, що задовольняють потреби різних вікових груп покупців. Для даної торговельної компанії ширина асортименту продукції складає 17 товарних категорій. Всього в асортименті компанії налічується 3184 товарна позиція. Довжина лінійки – 187. Тобто, асортимент продукції мережі

магазинів «Червоний маркет» широкий, глибокий та насичений, а найбільше позицій спостерігається в категоріях: побутова хімія та гігієна, що пов'язане з затребуваністю цих товарів у покупців. Всі категорії товарів, що наявні в асортименті торговельної мережі відповідають нормативам та належним стандартам якості. Новацією, зумовленою подіями військового часу, є те, що поруч з товарами непродовольчої групи з'явилась продовольчі, правда з обмеженою кількістю позицій, це як реакція на гостру потребу в цих продуктах зі сторони покупців, зважаючи до того ж що вкрай необхідні продукти пропонуються за низькими цінами, в чому і проявляється соціальна відповідальність ритейлера по відношенню до вразливих верств населення.

Відносно постачальників продукції, то тут можна зазначити, що перевага надається українським виробникам, хоча є і зарубіжні постачальники, які надають свій товар за прийнятними цінами. Відносно кількості постачальників, то їх близько 350. При виборі постачальників компанія керується комплексом критеріїв, але переважають безперечно якість, ціна постачання, надійність та його репутація.

Вся інформація про асортименту лінійку товарів, наявних у продажу, представлена на сайті компанії, який досить зручний та дозволяє клієнтам переглянути їх завчасно, бо за кожною пропонованою позицією розміщено її кольорове зображення та вказаний рівень ціни. Споживачі також можуть переглянути на сайті пропозиції за акціями та знижками.

Ціна є важливою складовою маркетинг-міксу, і для мережі магазинів "Червоний маркет" вона визначається витратним методом ціноутворення. Такий підхід дозволяє отримати необхідний прибуток і забезпечити конкурентні переваги в сегменті dollar store.

"Червоний маркет" вирізняється серед конкурентів завдяки своєму місцезнаходженню та унікальним можливостям. Завдяки наявності кваліфікованого персоналу, власного складу та транспорту, компанія здатна оптимізувати витрати на операції зі збуту, включаючи регіональні ринки. Це дозволяє їй забезпечувати швидку доставку та надійне постачання продукції до клієнтів.

У сфері просування, "Червоний маркет" використовує різноманітні маркетингові стратегії для досягнення успіху. Вони включають рекламні кампанії, особистий продаж, стимулювання збуту, PR та публічні заходи. Реклама відіграє важливу роль у привертанні уваги споживачів та переконанні їх придбати продукцію "Червоного маркету". Крім того, компанія активно залучається до виставок і ярмарків, спілкується зі своїми клієнтами і проводить PR-заходи, спрямовані на підтримку суспільних цінностей. Використання всіх цих складових маркетинг-міксу дозволяє "Червоному маркету" розробляти ефективну стратегію маркетингу, просувати свої товари та послуги і отримувати конкурентні переваги на ринку. Це допомагає компанії залучати нових клієнтів, підтримувати існуючих і розширювати свою діяльність. Нижче наведено ряд рекламних заходів, які використовує в своїй діяльності торгівельна мережа (табл. 4).

Один з основних напрямків розвитку комунікаційного впливу на споживача для "Червоного маркету" – це використання Інтернет-ресурсів. Компанія активно використовує свій веб-сайт як онлайн-інструмент для реклами власного бренду. Вона також звертає увагу на офлайн формат, використовуючи різні засоби внутрішньомагазинної реклами, такі як екстерер та інтерер приміщень, фірмовий одяг, торговельне обладнання та транспорт.

Крім того, "Червоний маркет" активно працює над створенням репутаційного капіталу та підвищенням позитивного образу компанії. Вона приймає участь в різних заходах на підтримку України та благодійних акціях. Наприклад, нещодавно компанія ініціювала збір коштів для відпочинку дітей загиблих воїнів, що позитивно впливає на сприйняття бренду в очах покупців та створює позитивний імідж. Щоб стимулювати споживачів, мережа магазинів "Червоний маркет" регулярно проводить акції, конкурси та розважальні програми.

Ці акції проводяться щомісяця і мають на меті залучити увагу споживачів до певних товарних пропозицій протягом обмеженого часового періоду. Вони сприяють збільшенню обсягу продажів, підвищенню середнього чеку та утриманню споживачів на торговельному майданчику.

Таблиця 4

**Рекламні заходи мережі магазинів «Червоний маркет»**

№ з/п	Послуга	Частка в обсязі виконаних робіт, %
1	Магазинна аудіореклама	17
2	Реклама на прайс-чекері у магазині	6
3	Плакати на фасаді	7
4	Pos-матеріали у магазині	16
5	Реклама в соціальних мережах (фейсбук, вайбер, телеграм)	19
6	Реклама на офіційному сайті мережі магазинів «Червоний маркет»	19
7	Реклама у мобільному додатку «Червоний маркет»	8
8	Привілейована викладка	8

Також за для підвищення рівня прихильності клієнтів створена та впроваджена в дію програма лояльності клієнтів. Програма лояльності – бонусна програма, що передбачає заохочення споживачів до збільшення обсягу закупки, для накопичення бонусів на картці та отриманні більшої знижки, яку він може отримати при купівлі товару.

Таким чином рітейлер стимулює споживача до постійного відвідування магазинів мережі та здійснення покупки товарів як в оф-лайн, так і в он-лайн форматі. Програма передбачає можливість реєстрації учасників через месенджери: вайбер та телеграм, таким чином охоплюється частка активних користувачів соціальними мережами, що в більшості своїй відносять до категорії зумерів.

Споживачам за програмою пропонують: акції, призи, копійковий рахунок, знижки щомісяця, персональні ціни.

Керівництво компанії «Червоний маркет» також активно стимулює свій персонал, сприяючи підвищенню їхньої мотивації та лояльності до компанії. Наприклад, у червні 2022 року був запущений проєкт під назвою "Креатив", який сприяв співпраці між працівниками магазинів та відділом маркетингу та реклами з метою покращення результатів компанії за допомогою нових креативних ідей [10].

Цей проєкт був створений з метою отримання інформації від співробітників магазинів щодо їхнього бачення розвитку компанії. Завдяки цьому проєкту було впроваджено кілька покращень в роботі компанії. Наприклад, було вирішено повернути плакати формату А1 на фасаді магазинів і виділити місце для їхньої візуалізації.

Також було зазначено необхідність консультації у торговому залі, використання корзин на колесах для зручності покупців, розширення асортименту сезонних товарів та виділення товарів виробництва ЄС на полицях. Активні учасники цього проєкту були винагороджені подарунками у вигляді купонів на покупки в магазинах мережі «Червоний маркет» номіналом 300 гривень. Це стимулювало співробітників до активної участі та сприяло покращенню роботи компанії в цілому.

Окрім того, персонал компанії завдяки таким заходам відчуває свою причетність до реалізації місії компанії та особисту відповідальність за створення відповідної сприятливої атмосфери в торговельному залі для впливу на покупця з метою схилити його до здійснення покупки.

Комплекс маркетингу має вплив на конкурентні переваги торговельної мережі через його відповідність запитам споживачів, ресурсам компанії та вдалому поєднанню складових комплексу маркетингу.

Реальний стан справ в процесі управління маркетингом в торговельній мережі магазинів «Червоний маркет» наведено в таблиці 5.

Таблиця 5

**Характеристика процесу управління маркетингом  
в торговельній мережі «Червоний маркет»**

Етапи процесу управління маркетингом в компанії	Характеристика реального стану справ
Аналіз ринкових можливостей	
Аналіз дійсних і потенційних споживачів	Дослідження в основному дійсних споживачів
Оцінка маркетингових ризиків	Оцінюються, але не регулярно
Оцінка маркетингового середовища	Дослідження окремих факторів
Дослідження постачальників товарів	Систематичне відстеження політики постачальників
Маркетингові дослідження і маркетингова інформація	Дослідження за окремими напрямками, єдина інформаційна база відсутня
Вибір цільової аудиторії	
Вимір і прогноз попиту	Не здійснюється
Мотивація споживачами вибору компанії	Здійснюється через розширення асортименту твору та низьку ціну
Позиціонування компанії на ринку	Здійснюється періодично
Розробка маркетингової програми	
Діагностика проблемних питань	Періодично визначається коло питань і проблем, з якими може зіштовхнутись персонал
Розробка комплексу маркетингу, планування маркетингу	
Персонал підприємства	У випадку збою ситуативна заміна персоналу
Мерчандайзинг	Враховується габаритність товарів торговому залі
Встановлення цін на товари	Витратний метод встановлення ціни
Стандарти обслуговування	Формат самообслуговування клієнтів
Асортиментна політика	Різноманітний асортимент продукції
Стимулювання купівельного попиту	Відбувається спонукання покупців до здійснення першої та повторної покупки
Здійснення маркетингових заходів	
Контроль маркетингу	Контроль за виконанням річних планів
Маркетингове мислення персоналу	Дії щодо формування маркетингового мислення персоналу епізодичні
Формування концепції лояльності споживачів	Інструментальні заходи через акції, знижки, конкурси, бонуси

Таким чином, проведений аналіз реального стану речей управління процесом маркетингу виявив ряд проблемних питань, які потребують вирішення з метою покращення стану діяльності мережі магазинів «Червоний маркет» в напрямку досягнення конкурентних переваг на обраному сегменті ринку та в перспективі виході на зовнішні ринки для масштабування бізнесу.

**Висновки.** У сучасних реаліях успішному керівнику в сфері ритейлу необхідно мати системний погляд на процес управління маркетингом, а також сформоване

маркетингове мислення. Це стосується як вітчизняного ринку, так і виходу на зарубіжні торговельні майданчики, оскільки вплив на покупців є важливим фактором успіху компанії та її масштабування бізнес-моделі.

Управління маркетингом сучасного роздрібного підприємства є комплексним процесом, який включає аналіз, дослідження, планування, реалізацію та контроль заходів з питань дослідження попиту, потреб, запитів споживачів, мотивів їх поведінки. Головною метою є налагодження довірливих та етичних взаємовідносин між маркетологом та споживачем, а також використання методів стимулювання продажів, гнучкої адаптації до змін у маркетинговому середовищі та досягнення стійкої конкурентної переваги на обраному ринку.

Це означає, що успішна компанія роздрібною торгівлі повинна мати цілеспрямований підхід до управління маркетингом, постійно аналізувати і розуміти потреби та бажання своїх споживачів, а також активно використовувати стратегії, що забезпечують перевагу над конкурентами.

На сьогоднішні в умовах нестабільного зовнішнього середовища важливо активно впроваджувати в практику діяльності компаній системи управління ресурсами підприємства (ERP) та цифрових інструментів бізнесу, таких як CRM (Customer Relationship Management), що може суттєво допомогти торговельній мережі покращити результативність своєї діяльності та досягти ряду важливих цілей: досягти більшої гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності, автоматизувати процеси, знизити витрати, підвищити прибуток, управляти асортиментом та клієнтськими відносинами. Крім того, вибір інтегрованої платформи, яка забезпечить автоматизацію операцій на всіх рівнях мережі, буде корисним кроком для розвитку даного бізнесу і в подальшому масштабуванні бізнесу як всередині країни, так і за її межами.

В подальших напрацюваннях за даною проблематикою слід зупинитися на особливостях застосування та специфіці сучасних CRM-систем, які є найбільш придатними для підприємств сфери ритейлу за умов зовнішніх викликів та загроз.

#### Список використаних джерел:

1. Бойчук І.В., Спрямованість діяльності підприємств на маркетингову концепцію. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 64. С. 103–107.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основи маркетингу / пер. с англ. Київ : Діалектика-Вільямс, 2020. 880 с.
3. Kotler F., Iwan S. and Hermawan K. Marketing 5.0. Technology for humanity. Copyright. John Wiley & Sons, Inc., 2021
4. Савіна С.С. Тенденції розвитку сучасних концепцій маркетингу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6393> (дата звернення: 22.05.2023).
5. Дайновський Ю.А. Актуальні проблеми теорії і практики вітчизняного маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 215–218.
6. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст / за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 252 с.
7. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.
8. Шиндировський І.М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 76–82.
9. Боліла С.Ю. Маркетингові аспекти діяльності підприємства сфери ритейлу в сучасних реаліях. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 16. С. 100–107. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/366/345>
10. Офіційний сайт мережі магазинів «Червоний маркет». URL: <https://chervonyi.com.ua/>
11. Краці компанії 2021 року. URL: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-2021-krashhi/>



**References:**

1. Boychuk I. V. (2021) Orientation of enterprises activities on the marketing concept [Orientation of the activities of enterprises on the marketing concept]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, no. 64, pp. 103–107. (in Ukrainian)
2. Kotler F., Armstrong H., Vonn V. and Sonders Dzh. (2020) *Osnovy marketynha* [Basics of marketing] / per. s anhl. Kyiv: Dyalektyka-Vyliams, 880 p. (in Ukrainian)
3. Kotler F., Iwan S. and Hermawan K. (2021) *Marketing 5.0. Technology for humanity*. Copyright. John Wiley & Sons, Inc. (in English)
4. Savina S. S. Tendentsii rozvytku suchasnykh kontseptsij marketynhu [Trends in the development of modern marketing concepts]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6393> (in Ukrainian) (accessed November 22, 2023).
5. Dajnovskij Yu. A. (2016) Aktualni problemy teorii i praktyky vitchyznianoho marketynhu [Actual problems of the theory and practice of domestic marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 215–218. (in Ukrainian)
6. Karpenko N. V. (2016) Marketynhova diialnist pidpriemstv: suchasnyj zmist [Marketing activities of enterprises: modern content]. Kyiv: TsUL, 252 p. (in Ukrainian)
7. Mykolaichuk I. P. and Silkina Yu. O. (2019) Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini [Modern trends of network retail development in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 57, pp. 39–46. (in Ukrainian)
8. Shindyrovsky I. M. (2022) Torhovelne pidpriemnytstvo ta osoblyvosti ioho suchasnoho stanu [Commercial entrepreneurship and features of its current state]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 70, pp. 76–82. (in Ukrainian)
9. Bolila S. Yu. (2023) Marketynhovi aspekty diialnosti pidpriemstva sfery riteilu v suchasnykh realiiakh [Marketing aspects of retail business activity in modern realities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia Ekonomika*, vol. 16, pp. 100–107. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/366/345> (in Ukrainian) (accessed November 20, 2023).
10. Ofitsiyni sait "Chervonyi market" [Official website of "Red Market"]. Available at: <https://chervonyi.com.ua/> (in Ukrainian) (accessed November 18, 2023).
11. Krashchi kompanii 2021 roku [The best companies of 2021]. Available at: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-2021-krashhi/> (in Ukrainian) (accessed November 18, 2023).

УДК 342.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>**Дриньов Д.М.**

старший науковий співробітник  
науково-дослідного відділу перспектив розвитку  
та проблем супроводження моделей операцій,  
Національний університет оборони України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0905-852X>

**Войтех К.Р.**

старший науковий співробітник  
науково-дослідного відділу розробки моделей операцій та бойових дій,  
Національний університет оборони України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4290-1766>

**Тимошенко Р.Р.**

начальник науково-дослідного відділу перспектив розвитку  
та проблем супроводження моделей операцій,  
Національний університет оборони України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8069-023X>

**Drynov Dmytro, Voitek Kateryna, Tymoshenko Roman**  
National Defense University of Ukraine

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF MAKING AND IMPLEMENTING MANAGERIAL DECISIONS

У статті досліджено питання щодо штучного інтелекту в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Наголошено на тому, що сучасні системи штучного інтелекту можуть навчатись та самостійно адаптуватись до специфічних умов роботи без постійного контролю та втручання людини. Використання систем штучного інтелекту в прийнятті управлінських рішень має великий потенціал у багатьох сферах, і стає важливим напрямом розвитку сучасної науки та практики. При цьому, необхідно надавати належну увагу підготовці кваліфікованих кадрів, забезпечувати необхідне фінансування та створювати відповідні виробничі умови для подальшого розвитку цього обіцяючого напрямку. Штучний інтелект відкриває нові можливості для управління бізнесом та прийняття управлінських рішень. Він допомагає аналізувати дані, автоматизувати процеси та робити обґрунтовані рішення. Проте він також потребує уважного підходу та врахування етичних аспектів. ШІ стає невід'ємною частиною сучасного управління та бізнесу, допомагаючи підвищити їх ефективність та конкурентоспроможність.

**Ключові слова:** штучний інтелект, прийняття рішень, управління, бізнес, розвиток, інновації.

The article examines the issue of artificial intelligence (AI) in the process of making and implementing management decisions, because nowadays the study of issues related to AI is becoming more and more relevant. It is emphasized that modern artificial intelligence systems can learn and independently adapt to specific working conditions without constant control and human intervention. The integration of artificial intelligence into production cycles and enterprise management systems is aimed at increasing the efficiency of the overall result due to the automation of tasks performed by the artificial intelligence system. When making management decisions, a software product can form specific insights and provide recommendations that may be important but easily missed by a human due to lack of awareness or limited analytical awareness in the development of decision-making algorithms. Therefore, the use of artificial intelligence

*technology leads to the improvement of management decisions. As a conclusion, it is said that the use of artificial intelligence systems in making management decisions has great potential in many areas, and is becoming an important direction in the development of modern science and practice. At the same time, it is necessary to pay due attention to the training of qualified personnel, provide the necessary financing and create appropriate production conditions for the further development of this promising direction. The study and implementation of artificial intelligence in management processes helps to increase efficiency, make better decisions and adapt to a rapidly changing business environment. Artificial intelligence opens up new opportunities for business management and management decision-making. It helps analyze data, automate processes and make informed decisions. However, it also requires a careful approach and consideration of ethical aspects. AI is becoming an integral part of modern management and business, helping to increase their efficiency and competitiveness.*

**Key words:** *artificial intelligence, decision-making, management, business, development, innovation.*

**Постановка проблеми.** Останніми роками в кращих країнах світу, включаючи Україну, спостерігається інтенсивний розвиток сфери юридичного менеджменту. Водночас, виникає обговорення щодо ефективності цього напрямку в зв'язку з появою передових інтелектуальних технологій, таких як штучний інтелект.

На сьогоднішній день системи штучного інтелекту в сфері управлінських рішень використовується для аналізу та моніторингу великих обсягів даних, включаючи аналіз асоціацій, кластерний аналіз, класифікацію об'єктів, системи рекомендацій на основі попередніх випадків, а також автоматизації рутинних операцій і розв'язання завдань, які можуть бути автоматизовані.

Таким чином, актуальність даної теми очевидна і вимагає подальшого вивчення та вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню щодо штучного інтелекту в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень були присвячені праці таких вчених як Дегтярьова О.О. [1], Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. [4], Храпкін О.М. [3], Пчелянський Д.П., Воїнова С.А. [2] та інших.

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати та всебічно дослідити питання щодо штучного інтелекту в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний розвиток виробничих відносин визначається всеосяжним впровадженням інформаційних технологій, дигіталізацією процесів та операцій, а також необхідністю у швидкій та якісній обробці великих обсягів інформації для прийняття управлінських рішень. Прорив у галузі технологій штучного інтелекту, який відбувся останнім часом, вимагає всебічного дослідження [1, с. 118].

Це дослідження повинно зосереджуватися як на нових можливостях використання штучного інтелекту в бізнес-середовищі та перевагах, які це може принести, так і на потенційних соціально-економічних ризиках та етичних питаннях [2, с. 60].

Впровадження штучного інтелекту в бізнес може відкрити нові можливості для оптимізації процесів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Однак, разом із цим, необхідно враховувати потенційні ризики, пов'язані з автоматизацією робочих місць та впливом на ринок праці. Також важливо ретельно розглянути етичні аспекти використання штучного інтелекту, зокрема в питаннях конфіденційності даних та можливості виникнення алгоритмічного упередження. Таке всебічне дослідження допоможе зрозуміти, як найкращим чином використовувати технології штучного інтелекту в сучасному бізнесі, забезпечуючи ефективність та дотримання етичних стандартів.

Сучасні системи штучного інтелекту можуть навчатись та самостійно адаптуватись до специфічних умов роботи без постійного контролю та втручання людини [3, с. 29].

Інтеграція штучного інтелекту в виробничі цикли та системи управління підприємством спрямована на підвищення ефективності загального результату завдяки автоматизації завдань, які виконуються системою штучного інтелекту.

Під час ухвалення управлінських рішень, програмний продукт може сформулювати специфічне уявлення та надати рекомендації, які можуть бути важливі, але легко пропущені людиною через недостатню інформованість або обмежену аналітичну обізнаність у розробці алгоритмів прийняття рішень. Відтак, використання технології штучного інтелекту призводить до покращення управлінських рішень.

Важливим аспектом є зменшення витрат завдяки автоматизації завдань, які раніше виконувалися людиною. Автоматизація окремих технологічних процесів чи виробничих процесів загалом призводить до зменшення витрат праці та, відповідно, загальних витрат у виробництві [4, с. 88].

Технології штучного інтелекту підвищують точність виконання завдань та зменшують ймовірність помилок, які може допустити людина в своїй діяльності.

Заміна штучним інтелектом певних операцій, особливо в умовах складних алгоритмів та великої кількості завдань, сприяє підвищенню точності їх виконання та досягненню більш ефективних результатів.

Найбільш визначними прикладами використання систем штучного інтелекту для прийняття рішень є [5, с. 56]:

1. Системи контекстуальної реклами, які використовують алгоритми прецедентного зв'язку для індивідуальної генерації рекламних повідомлень. Це сприяє підвищенню ефективності сповіщень, оскільки кожен отримувач отримує інформацію, яка є цікавою саме для нього.

2. Системи автоматичного розпізнавання та протидії кібератакам, що допомагають співробітникам відділів технологій та інформаційної безпеки реагувати на ситуації, що вимагають негайного втручання. В окремих випадках такі системи можуть функціонувати без зовнішньої адміністративної реакції.

3. Системи прийняття рішень щодо надання фінансування, які використовуються в банківських та фінансових установах для обробки великого обсягу даних, таких як кредитні історії, ризикові фактори та доходи клієнтів.

4. Пошукові системи, які використовують штучний інтелект для контекстуального пошуку та пошуку за подібними запитами, включаючи локальні системи пошуку на підприємствах.

5. Системи безпеки, такі як антивірусне програмне забезпечення, які приймають рішення щодо вмісту файлів на основі їхньої поведінки в синтетичних умовах та навчаються на основі існуючого шкідливого програмного забезпечення.

6. Автоматизовані симулятори присутності людини, включаючи ботів, які застосовуються в комп'ютерних програмах, іграх (наприклад, у шахах), на біржових операціях та інших сферах, де важливий глибокий аналіз зовнішнього середовища для прийняття правильних рішень.

Використання систем штучного інтелекту в процесі управління представляє собою важливий етап в розвитку як наукового напрямку, так і практичної сфери, об'єднуючи науку про менеджмент і інформаційні технології.

Однак існує великий потенціал для подальшого розширення цього підходу у сферах науки, виробництва та інформаційної безпеки. Наведені факти свідчать про те, що використання штучного інтелекту в управлінні відіграє значущу роль і може призвести до вагомих покращень у різних сферах діяльності [6, с. 138].

Зокрема, в сфері менеджменту системи штучного інтелекту використовуються для аналізу та прийняття управлінських рішень. Вони можуть обробляти великі обсяги даних, виконувати аналіз асоціацій, класифікації об'єктів, та розробляти системи рекомендацій на основі прецедентів.

Такі системи можуть допомагати управлінням в прийнятті більш обґрунтованих та інформованих рішень, що важливо для ефективного управління підприємствами та організаціями.

У сфері інформаційних технологій системи штучного інтелекту використовуються для автоматизації процесів розпізнавання та виявлення кібервторгень.

Вони допомагають інформаційним службам та службам з безпеки ефективно реагувати на загрози та інциденти в галузі кібербезпеки. Деякі системи навіть можуть бути повністю автономними, не потребуючи додаткового втручання адміністраторів.

В банківській та фінансовій галузі системи штучного інтелекту використовуються для прийняття рішень щодо виділення фінансування. Вони допомагають вирішувати складні завдання, пов'язані з кредитною історією, ризиками та доходами клієнтів. Це сприяє покращенню якості фінансових послуг і зниженню ризиків.

Крім того, системи штучного інтелекту використовуються в пошукових системах для контекстуального пошуку та пошуку за подібними запитами. Це особливо важливо в умовах великих обсягів інформації, які використовуються на підприємствах та в інших галузях.

Також важливою областю є безпека, де системи штучного інтелекту можуть приймати рішення відносно змісту файлів на основі їх поведінки в синтетичних умовах. Вони можуть реагувати на потенційно шкідливе програмне забезпечення та запобігати загрозам інформаційній безпеці.

Нарешті, системи штучного інтелекту використовуються в автоматизованих симуляторах, які можуть аналізувати поведінку в різних ситуаціях та приймати відповідні рішення. Це може бути корисним в комп'ютерних програмах, іграх, фінансових операціях і багатьох інших сферах [7, с. 90].

У світі цифрових і технологічних змін в сфері бізнесу, вітчизняні та західні автори акцентують увагу на новому інституційному напрямку розвитку контролінгу, який відомий як дигітальний контролінг або дигітальна модель контролінгу. Дигітальна модель контролінгу відкриває широкий спектр нових можливостей для ефективного управління та прийняття рішень майже в реальному часі, і тому вона може стати фундаментом контролінгу для управління ризиками, пов'язаними зі штучним інтелектом [1, с. 120].

Завдяки дигітальному контролінгу, компанії можуть більш точно моніторити та контролювати використання штучного інтелекту в їхніх операціях. Це дозволяє зменшити ризики та забезпечує більш ефективний контроль за використанням інтелектуальних технологій.

Системний контур контролінгу включає не лише інформаційну систему, а також систему цілей підприємства та інші складові, які допомагають у прийнятті та реалізації управлінських рішень. Це включає системи планування, контрольньо-аналітичні системи, системи мотивації та регулюючі системи. Враховуючи дигітальну модель контролінгу, бізнеси можуть покращити контроль за ризиками, пов'язаними з використанням штучного інтелекту, завдяки більшій точності та оперативності у виявленні потенційних проблем.

Порівнюючи проактивний і реактивний підходи до управління ризиками, варто відзначити, що реактивний підхід передбачає відкликання дій лише після виникнення ризику або події, в той час як проактивний підхід дозволяє передбачити можливі ризики, їхні наслідки та рівень впливу на підприємство. За допомогою проактивного підходу можна приймати запобіжні заходи щодо управління ризиками, щоб зменшити їхній негативний вплив.

Для успішної реалізації проактивного підходу до управління ризиками потрібен високий рівень готовності до навчання та відкритість до розробників нових бізнес-моделей. Також важливо мати новітні навички у галузі контролінгу, оскільки інформаційні трансформації в суспільстві викликають переваження інформацією, ускладнення та непередбачуваність.

Процес прийняття управлінських рішень стає більш інформаційним, і менеджери стикаються з численними викликами, спробуючи ефективно керувати інформаційною

перевантаженістю. Технологічні рішення, такі як Management Cockpit, створюють інструменти для збирання, обробки, аналізу та інтерпретації даних, що допомагають менеджерам бачити широкую картину стану підприємства та приймати ефективні управлінські рішення. Management Cockpit допомагає покращити комунікацію та координацію внутрішніх процесів та робить їх більш доступними для управління [1, с. 125].

Отже, проактивний підхід до управління ризиками та використання інформаційних технологій, таких як Management Cockpit, можуть бути ключовими чинниками успішного управління в умовах інформаційної ери та зростаючих вимог до бізнес-процесів.

Видається, що штучний інтелект (ШІ) в сучасному світі здійснює значний вплив на бізнес та управління. Він стає важливим інструментом у прийнятті та реалізації управлінських рішень, що прискорює і поліпшує багато бізнес-процесів та забезпечує їх ефективність. В даному тексті розглянемо, як ШІ впливає на управління та як він застосовується у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Штучний інтелект здатний обробляти великі обсяги даних та робити з ними аналіз, що може бути важко або навіть неможливо виконати людям. Він може виявляти тенденції, закономірності та взаємозв'язки в даних, що допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення на підставі фактичних даних. Наприклад, в сфері маркетингу штучного інтелекту може аналізувати покупкові звички клієнтів та рекомендувати стратегії продажу на основі цього аналізу.

Ще однією важливою областю застосування штучного інтелекту є автоматизація рутинних операцій та процесів. Він може виконувати завдання швидше та без помилок, що знижує ризики та оптимізує робочі процеси. Наприклад, в бухгалтерії штучного інтелекту може автоматизувати облік та обробку фінансових документів, зменшуючи час, який був би витрачений на ці операції вручну.

Ще однією корисною функцією штучного інтелекту є системи прийняття рішень. Вони можуть аналізувати різні сценарії та робити рекомендації щодо оптимальних варіантів. Управлінці можуть використовувати ці рекомендації як додатковий інструмент при прийнятті рішень, що сприяє їх обґрунтованості та точності.

Однак важливо враховувати, що штучний інтелект не є універсальним рішенням для всіх сфер бізнесу та управління. Його успішне впровадження вимагає ретельного аналізу і адаптації до конкретного бізнес-середовища. Також важливо враховувати етичні та соціальні аспекти використання штучного інтелекту, зокрема питання конфіденційності даних та впливу на ринок праці.

**Висновки.** Отже, використання систем штучного інтелекту в прийнятті управлінських рішень має великий потенціал у багатьох сферах, і стає важливим напрямом розвитку сучасної науки та практики. При цьому, необхідно надавати належну увагу підготовці кваліфікованих кадрів, забезпечувати необхідне фінансування та створювати відповідні виробничі умови для подальшого розвитку цього обіцяючого напрямку.

Штучний інтелект відкриває нові можливості для управління бізнесом та прийняття управлінських рішень. Він допомагає аналізувати дані, автоматизувати процеси та робити обґрунтовані рішення. Проте він також потребує уважного підходу та врахування етичних аспектів. Штучний інтелект стає невід'ємною частиною сучасного управління та бізнесу, допомагаючи підвищити їх ефективність та конкурентоспроможність.

#### Список використаних джерел:

1. Дегтярьова О.О. Соціально-економічні аспекти застосування штучного інтелекту в бізнес-середовищі: переваги та ризики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 1–2 (84–85). С. 118–130.
2. Пчелянський Д.П., Воїнова С.А. Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку. *Automation of technological and business processes*. 2019. № 11(3). С. 59–64.

3. Храпкін О.М. Використання систем штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму, 8–10 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 28–29.
4. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 57. № 2. С. 80–89.
5. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні : монографія. За заг. ред. А.І. Шевченка. Київ : Інститут проблем штучного інтелекту МОН і НАН України, 2023. 305 с.
6. Азьмук Н.А. Штучний інтелект у процесі праці у цифровій економіці: нові виклики і можливості. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 137–145.
7. Яненко І.Г. Переваги та ризики використання штучного інтелекту в Україні та світі. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7820>

### References:

1. Degtyarova O.O. (2023) Socio-economic aspects of the use of artificial intelligence in the business environment: advantages and risks. *Herald of socio-economic research*. Odesa: Odesa National University of Economics. No. 1–2 (84–85), pp. 118–130.
2. Pchelyanskyi D.P., Voinova S.A. (2019) Shtuchnyi intelekt: perspektyvy ta tendentsii rozvytku [Artificial intelligence: prospects and development trends]. *Automation of technological and business processes*, no. 11(3), pp. 59–64.
3. Hrapkin O.M. (April 8–10, 2021) Vykorystannia system shtuchnoho intelektu dlia pryiniattia upravlinskykh rishen [Use of artificial intelligence systems for management decision-making]. *Biznes, osvita i nauka: vektory spivpratsi: materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. forumu*. Kyiv. Pp. 28–29.
4. Mashlii G., Mosiy O., Pelcher M. (2019) Doslidzhennia upravlinskykh aspektiv vykorystannia shtuchnoho intelektu [Study of managerial aspects of using artificial intelligence]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 57, no. 2, pp. 80–89.
5. Shevchenko A.I. (eds.) (2023) Stratehiia rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini : monohrafiia. [Strategy for the development of artificial intelligence in Ukraine: monograph]. Kyiv: Instytut problem shtuchnoho intelektu MON i NAN Ukrainy, 305 p.
6. Azmuk N.A. (2019) Shtuchnyi intelekt u protsesi pratsi u tsyfrovii ekonomitsi: novi vyklyky i mozhlyvosti. [Artificial intelligence in the work process in the digital economy: new challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (57), pp. 137–145.
7. Yanenkova I.G. (2020) Perevahy ta ryzyky vykorystannia shtuchnoho intelektu v Ukraini ta sviti. [Advantages and risks of using artificial intelligence in Ukraine and the world]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7820>

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.8>**Другова О.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2404-1910>

**Druhova Olena**

Kharkiv National University of Economics

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

## EVALUATION METHODS AS TOOLS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

У статті досліджуються методи оцінки доданої вартості капіталу та їх роль у стратегічному розвитку підприємств харчової промисловості. Розглядаються сучасні підходи до визначення ефективності використання капіталу на основі доданої вартості, розглядаючи їхню пристосованість для конкретного сектору. Стаття висвітлює значення оцінки доданої вартості капіталу як ключового інструменту стратегічного управління. Обґрунтовано, як ці методи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств у харчовій промисловості, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та підтримуючи стійкий розвиток. В статті аналізуються практичні випадки застосування методів оцінки доданої вартості капіталу на підприємствах харчової промисловості, що дозволяє зрозуміти конкретні вигоди та виклики, пов'язані з їх впровадженням. Сформовано вибірку для розрахунку показника EVA, до якою було обрано 16 підприємств різних галузей харчової промисловості. Запропоновано шляхи оптимізації використання капіталу в харчовій промисловості для досягнення стабільного та стійкого розвитку.

**Ключові слова:** методи, стратегічний розвиток, промисловість, оцінка, економічна додана вартість, капітал.

The purpose of the article is a detailed study and assessment of the methods of assessing the added value of capital as tools aimed at the strategic development of enterprises in the food industry. In the course of the study, the authors seek to determine the optimal approaches to measuring the efficiency of capital use in the context of the food industry, in particular, by assessing the added value. The main tasks include the analysis of modern methods, their application in practice and determination of their potential to support strategic decisions. The article examines the issue of the efficiency of capital management at food industry enterprises through the prism of methods of assessing added value. The authors define economic added value as a key indicator of the success of enterprises and national economies as a whole. Research methodology includes: analysis of literary sources, comparative analysis of methods, analysis of recent research, formulation of problems and goals. The analysis of recent studies shows that although there are certain methodologies for assessing added value, domestic practice does not yet have a methodology adapted to the needs of different users and the specifics of business. The article highlights the concept of economic added value (EVA) as a key indicator of the performance of food industry enterprises. The main emphasis is on EVA calculation methods that take into account net operating profit after tax, weighted average cost of capital and invested capital. The authors indicate that the success of the enterprise is determined by the extent to which the profit exceeds the profitability of alternative investments. It is noted that the calculation of EVA takes into account not only the fee for using borrowed capital, but also own capital. Thus, the enterprise must ensure profitability, which allows to create additional value. The article contains an analysis of the results of EVA calculations for several food industry enterprises during 2019–2022. The diversity of results, dynamics of changes, as well as negative trends for some enterprises are noted. The practical value of the obtained results for food industry enterprises is: assessment of the efficiency of the enterprise, promotion of strategic capital management, investment selection criteria, etc. Practical tools for use in financial management and strategic planning for food industry enterprises are also provided.

**Key words:** methods, strategic development, industry, evaluation, economic added value, capital.



**Постановка проблеми.** Харчова промисловість в сучасному світі стикається зі значними викликами і конкурентною боротьбою. Для того щоб підприємства цієї галузі могли ефективно конкурувати на ринку, їм необхідно вдосконалювати свою діяльність та розвивати стратегії, що відповідають вимогам ринкової кон'юнктури. Економічна додана вартість є важливим економічним показником, який визначає успішність підприємств і національних економік. Її збільшення є стратегічною метою для досягнення сталого економічного розвитку. Підприємства та країни, які активно працюють над підвищенням своєї економічної доданої вартості, мають всі шанси на успіх у глобальному економічному середовищі. Оцінка є ключовим елементом стратегічного розвитку, адже вона дозволяє аналізувати існуючий стан підприємства, визначати його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які йому загрожують. Та на сьогодні у вітчизняній практиці досі не розроблено адаптованої до потреб різних користувачів інформації чи особливостей ведення бізнесу методики оцінювання ефективності діяльності підприємства. Тому процес розробки методики розрахунку доданої вартості підприємства, який базувався б на кращих досягненнях економічної науки та світової практики та враховував би національні особливості діяльності та попит на управлінську інформацію, потребує подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні підходи та наявні методи розрахунку показника доданої вартості розглянуто у роботах Голов С.В., Давидова О.І., Івашковської І.В., Мозенкова О.В., Мороза Ю.Ю., Прохорова К.О., Рудь В.В., Пушкар О.І., Міщенко В.А. та ін. Проте існування багатьох невирішених питань, велика кількість обговорюваних теоретичних аспектів, а також важливість їх практичного застосування свідчать про необхідність подальших досліджень методичних підходів до оцінки доданої вартості капіталу в рамках стратегічного розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на велику кількість досліджень у цьому напрямку, актуальним досі є наукове узагальнення існуючих методів розрахунку доданої вартості, їх порівняльний аналіз, оцінювання переваг та недоліків та адаптація їх до особливостей використання у діяльності підприємств харчової промисловості.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах постійних змін у світовій економіці та конкурентному середовищі харчової промисловості, ефективне управління капіталом стає критичною складовою стратегічного розвитку підприємств. Методи оцінки вартості капіталу виявляються необхідними інструментами для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. У цій статті розглянемо різні методи оцінки вартості капіталу та їхню роль у стратегічному розвитку харчової промисловості. Останнім часом велика увага приділяється дослідженню методів оцінки ефективності діяльності підприємств. Один із таких методів базується на використанні показника економічної доданої вартості (EVA). Цей показник дозволяє проводити оцінку поточних та майбутніх перспектив розвитку підприємств. Теоретичні аспекти визначення EVA розглянуті у працях іноземних та вітчизняних вчених [1].

Вперше концепцію використання EVA в корпоративному управлінні фінансовими установами запропонували працівники американської консалтингової компанії Stern & Co – Д. Стерн та Б. Стюарт – на початку 90-х років XX століття. Цей показник використовувався для прийняття управлінських рішень та ефективного управління фінансовою компанією.

У своїх теоретичних працях вчений І. Іванов розглядає питання визначення економічної доданої вартості в контексті управління фінансовими ресурсами в умовах сучасної економіки України. Він акцентує увагу на тому, як EVA може бути використана для оптимізації використання капіталу та підвищення прибутковості [6].

В своїх спільних дослідженнях вчені Д. Петренко та І. Шевченко аналізують приклади успішного впровадження EVA в практику управління в українських фінансо-

вих установах. Вони розглядають не лише економічні аспекти EVA, але і вплив цього показника на стратегічне планування та прийняття управлінських рішень.

Зараз EVA широко впроваджується для оцінки діяльності фінансових установ у США та провідних європейських країнах. Економічна додана вартість розглядається як показник внутрішньо-фірмової ефективності та вартості, що створюється компанією протягом певного періоду з позиції її власників.

Діяльність підприємства вважається успішною для власників, якщо прибуток перевищує прибутковість альтернативних вкладень. Розрахунок EVA враховує не лише плату за користування позиковим капіталом, але й за користуванням власним. Таким чином, підприємство повинно забезпечити рентабельність, яка дозволяє не лише отримувати віддачу від інвестованого капіталу, але й створювати додаткову вартість [2; 3].

EVA є показником річної рентабельності підприємства, визначаючи, наскільки чистий прибуток перевищує вартість капіталу, вкладеного для його отримання. Існують різні методи розрахунку економічної доданої вартості:

$$EVA = NOPAT - WACC * IC, \quad (1)$$

де: NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

IC – інвестований капітал.

Наступним є спосіб:

$$EVA = (r - WACC) * IC, \quad (2)$$

де: r – прибуток на капітал підприємства [3].

Ще одна методика розрахунку показника EVA полягає в наступному:

$$EVA = (ROCE - WACC) * CE, \quad (3)$$

де: ROCE- рентабельність використаного капіталу

CE – власні оборотні засоби (capital employed).

Якщо підприємство вибирає показник EVA для оцінки ефективності своєї діяльності, то основне завдання полягає в підвищенні цього показника. Це може бути досягнуто шляхом застосування наступних заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства:

1. Розширення асортименту продукції (робіт, послуг) та освоєння нових ринків для збільшення прибутку при використанні існуючого об'єму капіталу.

2. Ліквідація збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності для збільшення об'єму капіталу, що використовується, при збереженні прибутку на поточному рівні.

3. Зміна структури капіталу для зменшення витрат на його залучення [4].

Отже, визначивши сутність показника економічної доданої вартості (EVA) та основні методи його розрахунку, можна прийти до висновку, що цей показник становить критерій оцінки прибутковості підприємства, що дозволяє власникам оптимально управляти інвестованим капіталом. Таким чином, використання показника EVA сприятиме підвищенню якості оцінки ефективності діяльності підприємства.

Наведемо розрахунок показника EVA для підприємств харчової промисловості (табл. 1). До вибіркової сукупності було обрано по 4 підприємства з таких галузей харчової промисловості України як: кондитерська, молочна, хлібопекарська, безалкогольних напоїв. Харчова промисловість є однією з найважливіших галузей в Україні.

Незважаючи на ведення війни, сфера харчової промисловості залишається однією з найоптимістичніших українських галузей переробки. З одного боку, учасники цього сектора також відчули значні втрати через руйнування ланцюгів постачання та блокування морських шляхів експорту, а в окремих регіонах стали свідками пошкодження виробничих потужностей. З іншого боку, галузь харчової переробки виявляє відносну стійкість порівняно з іншими галузями економіки. Сектори, які задовольняють базові потреби населення, користуються постійним попитом як на внутрішньому ринку, так і за його межами.

Підприємства харчової промисловості забезпечують продовольчу безпеку країни та її населення продуктами першої необхідності. Враховуючи те, що більшість витрат населення припадає на закупівлю продуктів харчування (до 60%), ця галузь включає, серед іншого, найважливіше в структурі національної економіки. Ефективний, високопродуктивний, постійний розвиток харчової промисловості є пріоритетним у забезпеченні економічної безпеки держави досягнення високої конкурентоспроможності країни.

Таблиця 1

## Розрахунок EVA підприємств харчової промисловості

№	Підприємство	Роки			
		2019	2020	2021	2022
1	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА	-78842,8	-52629,4	-91865,7	-209273,9
2	ВО Конті	-146213,9	-111079,0	-105447,6	-170404,0
3	Домінік	4694,8	-13793,8	-17084,9	-10692,5
4	ХБФ	44264,7	-39380,8	-69000,2	-20669,2
5	Яготинський маслозавод	92204,6	179547,0	95041,8	34238,8
6	Золотоніський маслоробний комб	45218,2	-48093,1	-70757,0	48093,3
7	Куп'янський МКК	-15189,3	-24499,3	1433,8	-5337,9
8	Пирятин сирзавод	74133,4	-30041,0	-74084,9	20675,0
9	Конотопський хлібокомбінат	-556,7	-677,2	-958,6	-946,6
10	Новоград-Волинський хлібозавод	1957,7	2455,4	2545,3	277,9
11	Василівський хлібокомбінат	-3793,6	-3686,2	-3767,0	-9686,8
12	Концерн Хлібпром	-87181,8	-62198,8	21528,1	-35053,7
13	Миргородський завод мінвод	-4309,5	16276,2	88820,7	15726,1
14	Моршинський завод мінвод Оскар	-23786,6	10052,0	136136,7	5572,9
15	Оболонь	-457213,1	-771023,1	-126758,9	-104699,4
16	УКРПИВО	-150,1	-166,4	-166,1	-163,7

*Джерело: сформовано автором*

На рис. 1 представлена динаміка показника EVA по роках.

Аналіз отриманих даних з розрахунку економічної доданої вартості (EVA) для ряду підприємств протягом періоду 2019–2022 років надає можливість визначити тенденції та особливості їхньої фінансової продуктивності. За результатами таблиці, можна зробити наступні висновки:

- різноманіття результатів. Різні підприємства мають відмінні показники EVA, що вказує на різний рівень ефективності їхньої діяльності. Деякі підприємства виявляють негативні значення EVA, що свідчить про труднощі у створенні додаткової вартості;

- динаміка в часі. Деякі підприємства показують зміну EVA протягом періоду. Наприклад, збільшення EVA у 2020 році для Миргородського заводу мінвід та Моршинського заводу мінвод Оскар;

- несприятливі тенденції. Деякі підприємства, такі як Оболонь, показують значні негативні значення EVA протягом усього розглянутого періоду, що може вказувати на проблеми у фінансовій управлінській стратегії;

- позитивні аспекти: Деякі підприємства, такі як Яготинський маслозавод та Новоград-Волинський хлібозавод, виявляють стабільні або позитивні значення EVA, що може бути індикатором успішності їхньої стратегії [5].

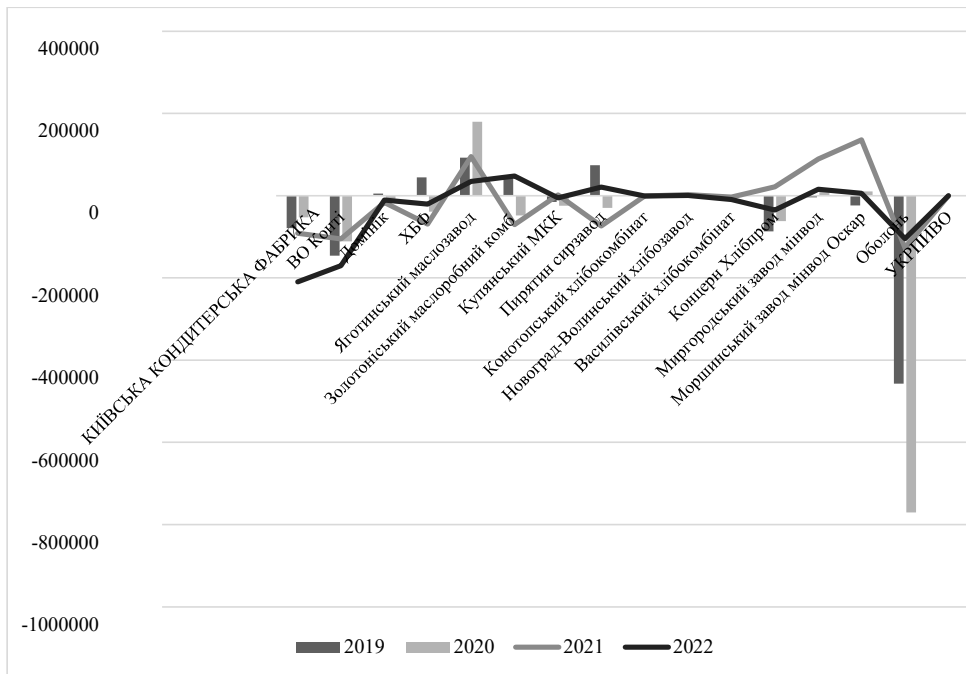


Рис. 1. Динаміка показника EVA по роках

Джерело: сформовано автором

**Висновки.** Сучасні умови ведення бізнесу надають управлінцям необмежену самостійність у прийнятті будь-яких управлінських рішень та методах вирішення проблем. Ефективні, своєчасно прийняті, відповідні стратегії підприємства рішення є базисом його успішного функціонування та бізнесу загалом. Найчастіше прийняття рішень ґрунтується на аналізі поточної роботи підприємства, його результатів, досягнень та слабких сторін. В українському бізнесі 90 % методик оцінювання діяльності підприємства прийнято будувати на показнику чистого прибутку. Більш ефективним показником, який використовується у діяльності міжнародних корпорацій, є показник доданої вартості.

Економічна додана вартість є важливим інструментом для вимірювання ефективності підприємства та управління його капіталом. Використання цього показника дозволяє власникам та управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації діяльності та забезпечення стійкого росту компанії. Зрозуміння сутності та методології розрахунку EVA є важливим елементом сучасного корпоративного управління, спрямованого на досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності. Управлінське рішення, прийняте на основі результатів цього показника, дозволяє підприємству підвищити інвестиційну привабливість, розвиватись відповідно до обраної стратегії.

#### Список використаних джерел:

1. Ковальчук О. Особливості застосування показників доданої економічної вартості і рентабельності капіталу на основі моделей EVA та RAROC. *Економічний аналіз*. 2011. № 8.
2. Короленко М.В., Добровольська Я.В. Економічна додана вартість в системі управління підприємством. URL: [https://www.rusnauka.com/9\\_KPSN\\_2011/Economics/10\\_82108.doc.htm](https://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/10_82108.doc.htm)
3. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / пер. з англ.; за наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарпової. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.

4. Голов С.В. Облік і звітність на основі концепції доданої вартості. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 8-9. С. 2–13.
5. Давидов О.І., Моделі доданої вартості підприємств: економічний зміст та особливості побудови. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 28. С. 167–172.
6. Шевченко А.А., Петренко О.П., Кравченко Ю.І. Сучасний стан функціонування фондових бірж в Україні. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 228–234. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-32)

#### References:

1. Kovalchuk O. (2011) Osoblyvosti zastosuvannya pokaznykiv dodanoi ekonomichnoi vartosti i rentabelnosti kapitalu na osnovi modelei EVA ta RAROC. *Ekonomichniy analiz*, no. 8.
2. Korolenko M. V., Dobrovolska Ya. V. Ekonomichna dodana vartist v systemi upravlinnia pidpriemstvom. Available at: [https://www.rusnauka.com/9\\_KPSN\\_2011/Economics/10\\_82108.doc.htm](https://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/10_82108.doc.htm)
3. Martin Dzhon D., Petti Viliam Dzh. (2006) VBM – upravlinnia, shcho bazuietsia na vartosti. Korporativna vidpovid revoliutsii aktsioneriv / per. z anhl.; za nauk. red. O. B. Maksymovoi, I. Yu. Sharapovoi. Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks, p. 272.
4. Holov S. (2015) Oblik i zvitnist na osnovi kontseptsii dodanoi vartosti. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, no. 8-9, pp. 2–13.
5. Davydov O. I. (2017) Modeli dodanoi vartosti pidpriemstv: ekonomichniy zmist ta osoblyvosti pobudovy. *Naukovyi visnyk mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 28, pp. 167–172.
6. Shevchenko A., Petrenko O., Kravchenko Y. (2021) The current state of functioning of stock exchanges in Ukraine. *Modern Economics*, no. 27(2021), pp. 228–234. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.no27\(2021\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.no27(2021)-32)

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.9>**Капінус Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6135-7885>

**Kapinus Larysa**

National University of Food Technologies

## ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА МАРКЕТИНГОВУ ПОВЕДІНКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОНЛАЙН-РИНКУ

### INFLUENCE OF SOCIAL NETWORKS ON MARKETING BEHAVIOUR OF THE ENTERPRISES ON ONLINE MARKET

Стаття присвячена дослідженню впливу соціальних мереж на поведінку підприємства на онлайн-ринку. Встановлено, що однією з причин активізації підприємств і посилення конкурентної боротьби з соціальними медіа є зростаюча динаміка цифровізації та диджиталізації населення. Враховуючи існування явища нерівномірної залученості споживача в комунікацію підприємств у соціальних мережах запропоновано підхід щодо дослідження рівнів їхньої взаємодії з брендом та сформовано три шаблони у концепцію: задоволеність брендом – лояльність до бренду – залученість до бренду. В процесі аналізу сформовано поведінкові ознаки підприємства при роботі в соціальних мережах та, відповідно до них, визначено елементи маркетингової поведінки. Для результативнішої взаємодії підприємства зі споживачем запропоновано алгоритм залучення онлайн-споживачів через соціальні мережі, який враховує базові етапи дослідження користувача, таргетування та оцінювання загальної результативності процесу.

**Ключові слова:** соціальні мережі, SocialMediaMarketing (SMM), поведінка споживачів, поведінка підприємства, онлайн-комунікації, онлайн-ринок.

The article is sanctified to the research of influence of social networks on behavior of enterprise on online-market. Marketing in social networks in modern terms makes basis of most corporate and brand of digital- strategies that allow to business to reach the audience and build permanent long-term relationships with the consumer. Effective strategy of work correctly built in social medias allows to demonstrate experience and grow knowledge of brand and, as a result, generate path and increase the volumes of off-line sales in a strategic prospect. All of it makes social networks the modern instrument of competitive activity not only in a digital environment and strengthens the concentration of efforts of enterprises in social media for the sake of global business-aims achievement. This article is sent to research of influence of digitalization and digitalized society on forming the strategies of behavior of enterprises in social networks as one of effective methods of promotion and creation of competitive edges through perception of consumer. In the process of analysis the conception of levels of consumers promotion to the development of brand in social networks that includes the following stages, as brand satisfaction, brand loyalty, engagement rate of brand is formed. Structuring of practical experience of social media implementation gave an opportunity to form behavior alsigns and distinguish the typical elements of marketing behavior of enterprise in social networks that will have a practical benefit at planning of digital- strategy communication. Taking into account the achieved results and being based on conformities to the law of consumers behavior the algorithm of online-consumers promotion is worked out through the social networks that can be used as basis of the strategic planning of communication for on-line of environment. This algorithm includes research of target audience behavior, determination to the portrait of typical on-line-consumer for every target segment, realization of targeting, determination of key indexes of effectiveness evaluation. The use of given approach gives an opportunity to form the complex approach to the strategy work in social media for achieving business-aims of the enterprise in the edge of corporate communication or communication of separate brand is offered.

**Keywords:** social media, Social Media Marketing (SMM), customers behaviour, behaviour of the enterprise, online-communication, online-market.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток соціальних мереж змінив не тільки природу міжособистісних комунікацій користувачів-індивідуумів, а й суттєво вплинув на комунікації бізнес-суб'єктів. Оскільки користувач Мережі змінив звичні патерни поведінки щодо пошуку, оброблення інформації, а також отримання зворотного зв'язку щодо своїх думок, це значною мірою вплинуло на побудову комунікаційної стратегії підприємств та власників брендів. Коректне та ефективне використання соціальних медіа з точки зору комунікативної стратегії робить бізнес ближчим до цільової аудиторії, дає можливість доносити ідею комунікацій чітко та без перепон за рахунок фокусу на конкретному сегменті користувачів конкретної соціальної мережі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню розвитку онлайн-ринку та особливостей поведінки споживача в соціальних мережах у науковій літературі приділено досить багато уваги.

Окремі теоретико-методичні положення цифрового маркетингу, маркетингових комунікацій, практики використання соціальних мереж та SMM-проблематики викладено у працях таких авторів, як: І. Башинська, яка висвітлила окремі положення маркетингових комунікацій підприємства у соціальних мережах [3]; у праці О. Грищенко, де розглянуто соціальний медіа-маркетинг з позицій просування продукту підприємства [6]; С. Ілляшенко пропонує систематизацію інструментів інтернет-маркетингу та досліджень в інтернеті [7]; С. Петропавловська досліджувала соціальні медіа як інструмент управління лояльністю споживачів [10]; Н. Савицька окреслила етапи планування стратегії присутності бренду в соціальних мережах як симбіоз інструментів тактичного маркетингу в соціальних мережах [8]; у роботі К. Семененко [9] розкрито специфіку використання інструментів онлайн-просування товарів підприємств на прикладі пивоварної галузі; Д. Терехов, який дослідив особливості SMM-маркетингу в системі управління сучасним підприємством [11].

Незважаючи на посилену увагу до питання побудови та управління комунікаціями в диджитал-середовищі саме питання впливу соціальних мереж на поведінку підприємства на онлайн-ринку лишається недостатньо вивченим і потребує комплексного аналізу практичних кейсів з метою формування теоретичної бази.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – дослідити вплив соціальних мереж на поведінку підприємств при розробленні і реалізації digital-стратегії, а також встановити ключові закономірності цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** В результаті проведених досліджень виявлено, що підприємства харчової промисловості активно використовують платформи соціальних мереж для просування своїх брендів на онлайн-ринку. Більшість підприємств підтримують тенденцію залучення споживачів до розвитку брендів через соціальні онлайн-платформи, адже «за сучасних умов все більшої популярності по всьому світові набувають соціальні мережі: щодня мільйони людей витрачають свій час, увагу, думки для обговорення певних проблем у соціальних мережах, формуючи модель суспільства у віртуальному просторі» [4]. Для багатьох українців соціальні мережі також стали частиною повсякденного життя, а перегляд стрічки оновлень – найкомфортнішим способом споживання контенту. На цих онлайн-майданчиках інтернет-аудиторія відкрито ділиться своїми вподобаннями та налаштована на комунікацію. Динаміка процесу цифровізації населення України наведено в табл. 1.

Соціальні мережі – можливість побудувати довгострокові стосунки довіри між власним брендом підприємства і споживачем, адже на цих електронних платформах створені найсприятливіші умови такої бізнес-моделі. Саме тому маркетинг у соціальних медіа може стати найбільш органічним та переконливим форматом просування брендів підприємства.

Одним із напрямків активізації маркетингової поведінки на онлайн-ринку є забезпечення ефективності Social Media Marketing – збільшення трафіку та привернення уваги аудиторії через соціальні мережі. Завдяки величезній активній аудиторії соціальні

мережі використовують як для підтримки бренду і збільшення аудиторії, так і для активних продажів. Соціальний маркетинг у сучасному світі є ефективним інструментом для просування харчових продуктів та має широкі можливості: можна знайти лояльну аудиторію, отримати корисні фідбеки й збільшити активність своїх користувачів.

Таблиця 1

**Цифровізація населення України, млн. осіб**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абс. відх. 2021 р. до 2018 р. +/-	Абс. відх. 2021 р. до 2020 р. +/-
Загальна кількість населення, млн. осіб	44,12	43,90	43,86	43,60	-0,52	-0,26
Інтернет-користувачі, млн. осіб	25,91	40,91	27,46	29,47	3,56	2,01
Активні користувачі соціальних мереж, млн. осіб	13,00	17,00	19,00	25,7	12,70	6,70
Користувачі мобільних пристроїв, млн. осіб	63,20	62,20	60,88	60,78	-2,42	-0,1
Активні користувачі соціальних мереж через мобільні пристрої, млн. осіб	9,00	13,00	18,43	24,77	15,77	6,34

*Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 5]*

Задля підвищення ефективності використання соціальних мереж як інструменту інтернет-маркетингу підприємства створюють максимальну кількість сторінок в різних соціальних мережах для більшої інформованості контактної аудиторії. Допускається публікація однакового контенту, але варто усвідомлювати специфіку кожної соціальної мережі, аби розуміти структуру і інформаційне наповнення публікацій. Особливості та можливості соціальних медіа дають змогу відсіяти соціальні мережі, де немає цільової аудиторії, або її розмір дуже малий. Вважається, що доцільно спрямувати всі свої зусилля на активність, яка принесе максимальну віддачу від передплатників, дивувати та зацікавлювати їх різноманітним, унікальним та якісним контентом, слідкувати за трендами у галузі діяльності підприємства.

Досліджуючи процес залучення онлайн-споживачів до розвитку бренду в соціальних мережах, автором виділено три рівнів залучення: задоволення брендом, лояльність добренду, залучення до розвитку бренду (рис. 1).

Задоволення онлайн-споживача – стан, в якому споживачі задоволені придбаним товаром, а також сформованим іміджем підприємства на онлайн-ринку. Лояльність до бренду – психологічна привязаність до бренду підприємства, готовність транслювати власне ставлення до своїх контактних кіл. Залучення до розвитку торговельної марки – це підвищений рівень залучення споживачів до розвитку бренду, емоційний та інтелектуальний стан людини, в якому онлайн-споживачі прагнуть долучитися до розвитку бренду на принципах дизайн-мислення.

З огляду на специфіку соціальних мереж для просування бренду дуже важливо визначитися з top-of-voice і поведінкою бренду при комунікації в конкретній соціальній мережі, підвищити активність в спілкуванні, створити вигідний для підприємства формат представлення бренду інтернет-аудиторії, розробити форми подачі інформації на різних соціальних майданчиках. Аудиторія Facebook більш зріла, їй цікавіший такий формат: текст з інформацією, анонсом, розіграшем, новиною; аудиторію Instagram більше приваблюють цікаві, яскраві, барвисті, якісні зображення, фанові короткі тексти, що залучають до акції; аудиторії TikTok потрібен «двіж», розважальний контент, який більше працює на імідж і залучення уваги до бренду [5].





Рис. 1. Рівні залучення споживачів до розвитку бренду в соціальних мережах  
Джерело: розроблено автором

Харчовим брендам важливо зосередитися на Instagram, Facebook і TikTok. У плані визначення цільової аудиторії стратегічно варто омолоджувати аудиторію, ось чому пріоритетні соціальні мережі ті, де більше молодіжної аудиторії, тобто TikTok і Instagram. Крім того, для активізації маркетингової поведінки брендам можна використовувати різні месенджери, наприклад, Telegram-спільноти, де подавати корисну та розважальну інформацію.

Пропонується набір характеристик, за якими можна визначити стиль маркетингової поведінки підприємств продовольчого ринку України в соціальних мережах (табл. 2).

Залучення споживачів через соціальні мережі передбачає великі охоплення цільової аудиторії – якщо алгоритм соціальної мережі бачить, що пост подобається людям, він автоматично забезпечує його показ все більший і більший кількості людей; високий рівень довіри до групи і бізнесу в цілому – нові відвідувачі, спостерігаючи за активністю в групі, охочіше до неї приєднуються, охочіше залишають свої лайки і охочіше переходять на сайт, аби зробити онлайн-покупку; цікавий психологічний ефект: що більше людей захоплюються брендом, то ймовірніше, що вони залучать більше інших користувачів; потужний зворотний зв'язок – легко можна зрозуміти, що саме подобається аудиторії і на підставі цих знань поліпшити не тільки соціальні мережі, але і зв'язок зі споживачами і покупцями.

Для забезпечення результативнішої взаємодії підприємства зі споживачами пропонується авторський алгоритм залучення онлайн-споживачів через соціальні мережі, який включає дослідження поведінки цільової аудиторії, визначення портрету типового онлайн-споживача для кожного цільового сегменту, здійснення таргетування за визначеними критеріями по кожному цільовому сегменту, визначення ключових показників оцінювання результативності присутності бренду в соціальних мережах, а також дослідження та використання нових технологій задля формування успішної маркетингової поведінки підприємства в соціальних мережах з урахуванням ймовірних ризиків як для споживачів, так і для підприємства (рис. 2).

Таблиця 2

## Елементи маркетингової поведінки підприємства в соціальних мережах

Поведінкова ознака підприємства	Маркетингова поведінка
Головна маркетингова ціль перебування бренду (підприємства) в соціальних мережах	Забезпечення прибутковості від ведення маркетингової діяльності підприємства в соціальних мережах як платформах комунікаційно-збутової взаємодії підприємства з онлайн-споживачами.
Шляхи досягнення маркетингових цілей	Формування балансу між можливостями отримання прибутку через інструменти інтернет-маркетингу та якістю управління маркетинговою діяльністю в соціальних мережах.
Обмеження в маркетинговій діяльності підприємства в соціальних мережах	Здатність адаптуватися під зовнішнє і внутрішнє середовище інтернет-маркетингу та змінювати маркетингову поведінку в соціальних мережах відповідно до маркетингових цілей.
Система заохочень	Заохочення як працівників, так і онлайн-споживачів за їхню творчість та ініціативу.
Маркетингова інформація	Використання внутрішньої маркетингової інформації, аналіз якої призводить до вибору маркетингових можливостей, а також використання зовнішньої маркетингової інформації, що передбачає вибір з глобального обсягу можливостей.
Стиль керівництва	Наявність маркетингових ризикових дій в стилі керівництва, демократичні принципи та уміння лідерів надихати співробітників на сприйняття змін та необхідність ведення маркетингової комунікаційної політики брендів на онлайн-ринку.
Організаційна структура підприємства	Гнучка, структурно-мінлива з наявністю департаменту маркетингу з посадами SMM-менеджера, контент-менеджера та таргетолога.
– пошук альтернатив – оцінювання альтернатив – ставлення до ризику	Вирішення маркетингових проблем – творчий пошук, відхилення від статус-кво, до уваги приймаються і розглядаються багаточисленні альтернативи; – обирається краща з набору маркетингових альтернатив щодо дій в соціальних мережах; – балансування між сукупністю ризикових варіантів, інколи – свідомий маркетинговий ризик.

*Джерело: розроблено автором*

Важливим етапом реалізації підходу до залучення онлайн-споживачів є процес таргетування. Встановлено, що таргетинг можна проводити за такими характеристиками:

- соціально-демографічні (стать, вік, освіта, службовий стан, сфера діяльності, рівень доходів тощо);
- сфера інтересів;
- можливості роботи в Інтернеті (наявність Інтернету вдома, на місці роботи (навчання), тип підключення, інтенсивність роботи в мережі).

Точний таргетинг на цільову аудиторію забезпечує покращення іміджу товару (підприємства), спрощений процес управління та організації рекламних кампаній в соціальних мережах, ведення оперативного, чіткого і глибокого аналізу контенту по соціальних мережах, високий ступінь запам'ятовуваності бренду, можливість проведення маркетингових досліджень відповідно до поставленої мети; збільшення охоплення та залучення цільової аудиторії, зростання обсягів онлайн-продажів.

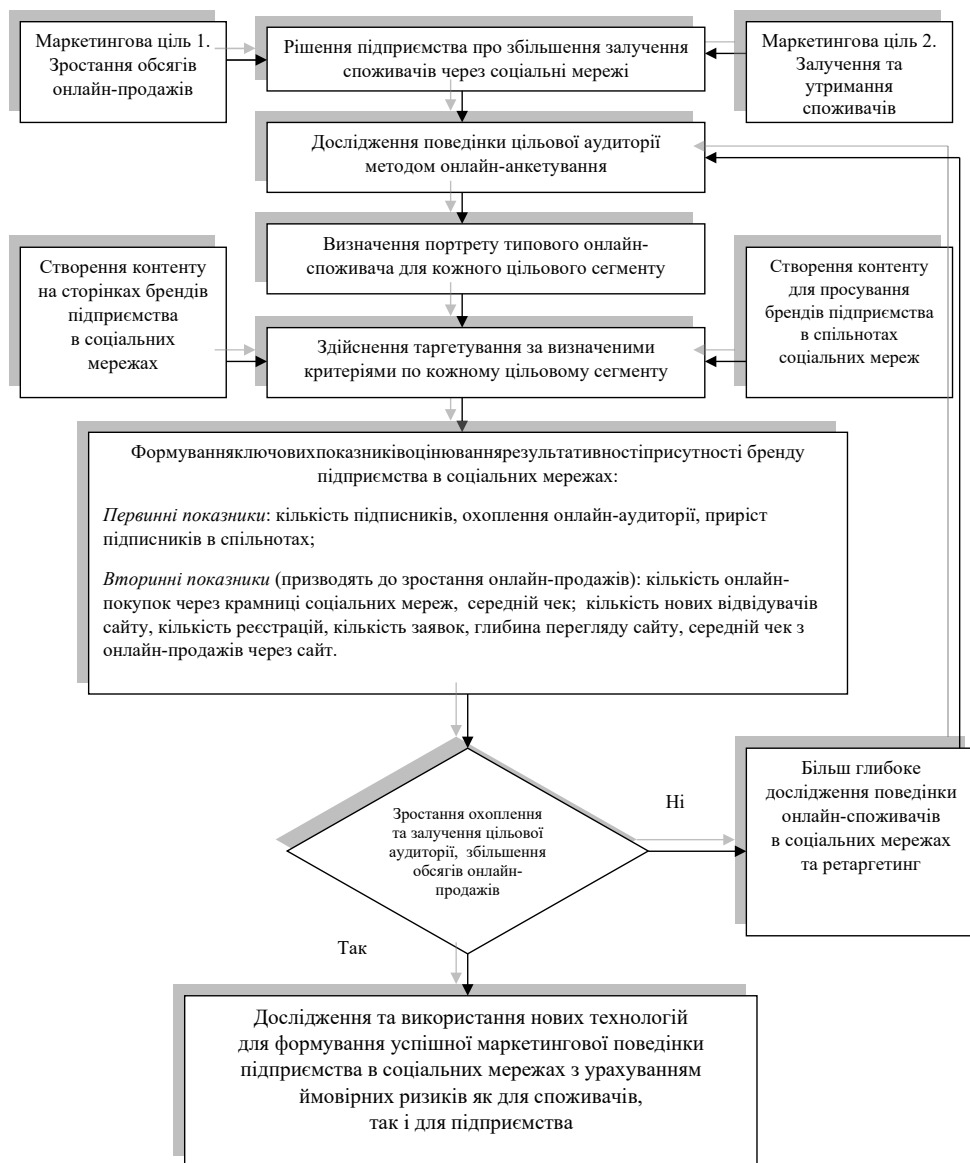


Рис. 2. Алгоритм залучення онлайн-споживачів через соціальні мережі  
Джерело: розроблено автором

**Висновки.** В ході теоретико-практичного дослідження з'ясовано, що процеси цифровізації та диджиталізації мали значний вплив на поведінку підприємств на онлайн-ринку загалом та у соціальних мережах зокрема, оскільки змінювали звичні патерни поведінки і точки контакту з брендами і комунікацією підприємств. В рамках теоретичного дослідження запропоновано підхід щодо оцінювання рівнів взаємодії споживача з брендом на основі ступеня занурення та активності, відповідно до чого виділено три шаблони: задоволеність брендом, лояльність до бренду та залученість до бренду. В процесі аналізу комунікаційних проявів та активностей сформовано

поведінкові ознаки підприємства при роботі в соціальних мережах та відповідно до них визначено елементи маркетингової поведінки, які можуть бути використані в процесі планування стратегії з метою формування комплексного підходу до формування комунікаційного онлайн міксу. На основі узагальненого досвіду аналізу теоретичних джерел та практичних кейсів розроблено алгоритм залучення онлайн-споживачів через соціальні мережі, який включає дослідження поведінки цільової аудиторії, визначення портрету типового онлайн-споживача для кожного цільового сегменту, здійснення таргетування за визначеними критеріями по кожному цільовому сегменту, визначення ключових показників оцінювання результативності присутності бренду в соціальних мережах, а також дослідження та використання нових технологій для формування успішної маркетингової поведінки підприємства в соціальних мережах з урахуванням ймовірних ризиків як для споживачів, так і для підприємства. Такі дії дозволять підприємству направляти своє маркетингове повідомлення цільовій аудиторії і тим самим відслідковувати шляхи руху інформації про бренд з метою покращення показників результативності діяльності підприємства на онлайн-ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Social Media Marketing (SMM) Company Services Market Size 2024 To 2031. Share, Growth, and Industry Analysis. URL: <https://cutt.ly/rwAD5CuY> (дата звернення 10.12.2023).
2. What Is Social Media Marketing (SMM)? An Over view of the Benefits and Challenges URL: <https://cutt.ly/XwAFqT04> (дата звернення 10.12.2023).
3. Башинська І.О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки*. 2012. Вип. 9(1.1). С. 36–41.
4. Бондар А. Соціальні мережі як інструмент формування внутрішнього і зовнішнього бренду території. *Політичний менеджмент*. 2012. № 1-2. С. 82–87.
5. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/> (дата звернення 10.12.2023)
6. Гриценко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа-маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2013\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_10).
7. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Харків : Діса плюс, 2016. 192 с.
8. Савицька Н.Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. № 1,1. С. 20–33.
9. Семененко К.Ю. Використання інструментів онлайн-просування товарів підприємств пивоварної галузі: автореф... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2021. С. 145.
10. Петропавловська С.Є., Лисак Н.Ю., Малаховська Г.В. Соціальні медіа як інструмент управління лояльністю споживачів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 1. С. 166–173.
11. Терехов Д.С. SMM-маркетинг у системі управління сучасним підприємством. *Наука й економіка: ПВНЗ "ХЕУ"*. 2015. № 1 (37).

#### References:

1. Social Media Marketing (SMM) Company Services Market Size 2024 To 2031. Share, Growth and Industry Analysis. Available at: <https://cutt.ly/rwAD5CuY> (accessed December 10, 2023). (in English)
2. What Is Social Media Marketing (SMM)? An Over view of the Benefits and Challenges. Available at: <https://cutt.ly/XwAFqT04> (accessed December 10, 2023). (in English)
3. Bashynska I. O. (2012) Marketynghovi komunikaciyi pidpryyemstva u socialnyh merezhah [Marketing communications of the enterprise in social networks]. *Ekonomichni nauky - Economics sciences*, is. 9(1.1), pp. 36–41. (in Ukrainian)
4. Bondar A. (2012) Socialni merezhi jak instrument formuvannja vnutrishnogo i zovnishnogo brendu terytorii [Social networks as a tool for the formation of internal and external brand of the territory]. *Politychnyj menedzhment – Political management*, no. 1–2, pp. 82–87. (in Ukrainian)
5. Vseukrainska reklamna koalicii [Ukrainian advertising coalition]. Available at: <https://vrk.org.ua> (accessed December 10, 2023). (in Ukrainian)

6. Gryshhenko O. F., Nyeshcheva A. D. (2013) Socialnyj media marketyng yak instrument prosuvannya produktu pidpryyemstva [Social media marketing as a tool to promote the product of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment in novacij – Marketing and innovation management*, no. 4, pp. 86–98. (in Ukrainian)

7. Illiashenko S. M. (2016) *Innovatsiyni rozvytok: marketynh i menedzhment znan: monohrafiia* [Innovative development: marketing and knowledge management: monograph]. Kharkiv: Disaplius, 192 p. (in Ukrainian)

8. Savytska N. L. (2017) Marketynh u sotsialnykh merezhakh: stratehii ta instrumenty narynku V2S [Social media marketing: strategies and tools in the B2C market]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and digital technologies*. KhDUKhT. No. 1,1, pp. 20–33. (in Ukrainian)

9. Semenenko K. Yu. (2021) *Vykorystannia instrumentiv onlain-prosuvannia tovariv pidpryyemstvy pyvovarnoi haluzi* [Use of tools for online promotion of goods of the brew ingindustry]: avtoref. nazdob. nauk. step. k.e.n.: 08.00.04. Kyiv, 24 p. (in Ukrainian)

10. Petropavlovska S. Ye., Lysak N. Yu., Malaxovska G. V. (2018) Socialnimedia yak instrument upravlinnya loyalityuspozhyvachiv [Social media as a tool for managing consumer loyalty]. *Problemy systemnogo pidxodu v ekonomici – Problems of system approach in economy*, no. 1, pp. 166–173. (in Ukrainian)

11. Terexov D. S. (2015) SMM-marketynh u systemi upravlinny asuchasnympidpryyemstvom [SMM-marketing in the management system of a modern enterprise]. *Nauka j ekonomika – Science and economics*, no. 1, pp. 77–79. (in Ukrainian)

УДК 334.012.63/.64:355(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.10>**Кобеля-Звір М.Я.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5627-9408>

**Звір Ю.В.**

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет

**Kobelia-Zvir Mariana, Zvir Yurii**

Lviv University of Trade and Economics

## ГРАНТОВА ПІДТРИМКА ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

### GRANT SUPPORT FOR STRENGTHENING THE HEALTH CARE SYSTEM IN UKRAINE: ANALYSIS, PROSPECTS AND CHALLENGES

У статті проаналізовано грантові інструменти для підтримки системи охорони здоров'я в Україні, зокрема: проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я», програма «Кусаноне» від уряду Японії, програма LHSS UKRAINE, проект USAID «Розбудова стійкої системи громадського здоров'я», програма розвитку ООН (ПРООН) за напрямком «Підсилення можливості громад, постраждалих від мін шляхом надання комплексної підтримки», спільний проект МОЗ та Світового банку «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL UKRAINE), а також програми Європейської комісії EIC Accelerator та EU4HEALTH й програма INTERREG NEXT Польща–Україна 2021–2027 (пріоритет «Здоров'я»). Продемонстровано, що грантову безповоротну, безоплатну та цільову підтримку для суб'єктів сфери охорони здоров'я в Україні надають міжнародні, національні та регіональні програми. Зроблено акцент на тому, що профінансованими можуть бути заходи щодо покращення медичного обладнання, інфраструктури, підвищення кваліфікації медичного персоналу та впровадження реформи охорони здоров'я. Продемонстровано, що грантодавці надають малі, середні та великі гранти для забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я. Підкреслено, що грантові інструменти програм та проектів, які діяли у 2023 році в Україні, надали значні можливості для зміцнення системи охорони здоров'я. Наголошено на ключовій перевазі цих грантів: вони дозволяють відновити доступ до високоякісних медичних послуг, подолати технічні труднощі місцевих систем охорони здоров'я та ліквідувати неструктурні пошкодження внаслідок війни, а також профінансувати заходи для стабілізації та відновлення сектору охорони здоров'я, охоплюючи косметичний ремонт, задоволення нагальних потреб закладів, зміцнення систем для закупівлі та розподілу ліків та впровадження цифрових та інноваційних інструментів. У дослідженні продемонстровано, що потенційні грантоотримувачі стикаються з рядом викликів у процесі аплікування на грантові конкурси, серед яких: відсутність у представників галузі охорони здоров'я розуміння, на що та як можна отримати грант; гострий дефіцит у медичних закладах/установах/організаціях професійних проектних менеджерів, грантрайтерів та фандрейзерів, обов'язковість партнерства. Підсумовано, що гідне подолання цих викликів сприятиме ефективнішому використанню грантових інструментів представниками галузі охорони здоров'я України задля її зміцнення.

**Ключові слова:** гранти, гранти для медичних закладів, гранти для медицини, гранти для лікарень, EU4Health, гранти ЄС, гранти Європейської комісії.

*The article analyzes grant tools for supporting the health care system in Ukraine, in particular: the USAID project "Health Care Reform Support", the "Kusanone" program from the Japanese government, the LHSS UKRAINE program, the USAID project "Building a sustainable*

*public health system", the United Nations Development Program (UNDP) in the direction of "Strengthening the capacity of mine-affected communities by providing comprehensive support", the joint project of the Ministry of Health and the World Bank "Strengthening the health care system and saving lives" (HEAL UKRAINE), as well as the programs of the European Commission EIC Accelerator and EU4HEALTH and the INTERREG NEXT Poland-Ukraine 2021–2027 program (priority "health"). It has been demonstrated that international, national and regional programs provide non-refundable, free and targeted support for health care entities in Ukraine. Emphasis was placed on the fact that measures to improve medical equipment, infrastructure, improve the qualifications of medical personnel and implement health care reform can be financed. It has been demonstrated that grantmakers provide small, medium and large grants to ensure the sustainable development of the health care system. It has been demonstrated that the grant instruments of programs and projects that operated in 2023 in Ukraine provided significant opportunities for strengthening the health care system. It is emphasized that the key benefit of these grants is that they allow to restore access to high-quality health services, overcome technical difficulties of local health systems and eliminate non-structural damage caused by war; as well as finance measures to stabilize and restore the health sector: i, covering cosmetic renovations, meeting the urgent needs of institutions, strengthening systems for procurement and distribution of medicines, and implementing digital and innovative tools. The study showed that potential grant recipients face a number of challenges in the process of applying for grant competitions, including: the lack of understanding by representatives of the health care industry for what and how they can receive a grant; acute shortage of professional project managers, grant writers and fundraisers in medical institutions/institutions/organizations, partnership is mandatory. It is concluded that a worthy overcoming of these challenges will contribute to more effective use of grant tools by representatives of the health care industry of Ukraine in order to strengthen it.*

**Key words:** grants, grants for medical institutions, grants for medicine, grants for hospitals, EU4Health, EU grants, European Commission grants.

**Постановка проблеми.** Проблема обмеженого фінансування в системі охорони здоров'я в Україні має величезний вплив на різні аспекти медичного сектору. Вона відображає загальну нестабільність та недостатність ресурсів для забезпечення якісної медичної допомоги громадянам. Фінансові обмеження часто призводять до того, що багато медичних установ мають застаріле обладнання. Це може ускладнювати точну діагностику та ефективне лікування пацієнтів. Брак коштів ускладнює покращення медичної інфраструктури, такої як ремонт і будівництво закладів охорони здоров'я. Застарілі або пошкоджені приміщення можуть не відповідати сучасним стандартам безпеки та ефективності, що створює ризик для пацієнтів і персоналу. До того ж, російські атаки на інфраструктуру системи охорони здоров'я та переміщення медичних працівників перенапружили систему охорони здоров'я та призвели до того, що деяким закладам бракує персоналу [13].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Враховуючи соціальну значимість функціонування системи охорони здоров'я, механізми її фінансування є предметом наукових досліджень ряду авторів, серед яких О. Сенишин, Н. Ільків, Є. Угольков, Карпушина М.Г., Чукмасова М.О., Вереша Р.В., Гадімов А.Р., Т. Васильців, І. Білецька, Ласкевич О.В., І. Конєва, Я. Демчишин, М. Маципура, Г. Монастирський та ін. [1; 3–7; 10; 16; 18].

Попри увагу деяких дослідників до теми грантових інструментів різних донорів для сфери охорони здоров'я, поза увагою науковців залишився глибокий аналіз цілей та пріоритетів міжнародних, національних та регіональних програм і проектів, що актуалізуються для представників цієї галузі в Україні.

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати грантові можливості для підтримки системи охорони здоров'я в Україні, зокрема щодо покращення медичного обладнання, інфраструктури, підвищення кваліфікації медичного персоналу та впровадження реформи охорони здоров'я. Визначити можливості залучення грантових ресурсів фінансування для забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я та продемонструвати виклики, з якими стикаються заявники.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні працюють різноманітні грантові інструменти для підтримки сфери охорони здоров'я, серед яких: програми Європейської комісії, такі як Horizon Europe, EU4HEALTH; ініціативи від неурядових організацій, таких як ПРООН, Міжнародний Комітет Червоного Хреста, Лікарі без кордонів; програми Міністерства охорони здоров'я України та міжнародних благодійних фондів (наприклад, Білл та Мелінда Гейтс Фаундейшн); програми, які фінансують медичні та наукові дослідження, такі як програми Європейського Дослідницького Простору (ERA) або національні дослідницькі ініціативи [17].

Розглянемо грантові інструменти для зміцнення системи охорони здоров'я в Україні, які були актуальними в 2023 році.

#### **Програма «КУСАНОНЕ» від уряду Японії**

Програма «Кусаноне» надає безвідплатну фінансову допомогу неурядовим благодійним та громадським організаціям, лікарням та іншим неприбутковим установам для реалізації проєктів розвитку місцевих громад, у тому числі сфери охорони здоров'я. Одним із пріоритетів є постачання медичного обладнання лікарням. Особливістю програми є наступні:

а) щоб отримати фінансування у 2025 році, необхідно подати проєктну пропозицію до 28 лютого 2024 року (включно);

б) бюджет на один проєкт складає 10 млн єн (приблизно 73 тисячі доларів США станом на 2023 рік, залежить від курсу обміну валют);

с) реципієнтами грантової допомоги можуть бути лише неприбуткові підприємства та установи або громадські чи благодійні організації, які існують не менше двох років та мають досвід діяльності у сфері поданого на розгляд проєкту [11].

#### **Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я»**

Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» у 2023 році актуалізував ряд конкурсів. Серед них:

1. Гранти для оцінки фінансових ресурсів, необхідних для відновлення обраних закладів охорони здоров'я «Проведення моделювання вартості послуг із перевезення пацієнтів для певних послуг охорони здоров'я». Основні завдання грантів: сприяти розробці методології дослідження щодо послуг з перевезення пацієнтів для певних послуг охорони здоров'я у вибраних закладах охорони здоров'я; сприяти аналізу даних та формулюванню отриманих результатів; провести збір, верифікації та обробки зібраних даних; сприяти розробці рекомендацій стейкхолдерам. Загальна сума гранту – до 5 250 000 гривень. Претендувати на грантове фінансування могли НУО, професійні асоціації, науково-освітні установи, комерційні організації, які мали не менше 3 років від дня реєстрації [22].

2. Гранти для представників громадянського суспільства (у тому числі неурядових академічних установ, аналітичних центрів та/або професійних асоціацій), організацій пацієнтів та правозахисних груп, закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) та організацій на рівні громади [2]. Відкрита програма грантових заявок мала на меті побудувати або відновити зв'язки всередині системи охорони здоров'я та усунути технічні прогалини для відновлення роботи медичних закладів у регіонах України, які постраждали від війни, втратили та/або перервали надання послуг незахищеним групам населення. Суму гранту у розмірі до 1 000 000 доларів США може отримати організація для відновлення медичних послуг у регіонах, які:

– були звільнені (або деокуповані) і на території яких є пошкоджені/порушені місцеві системи чи послуги охорони здоров'я; та/або

– зазнають значного тиску на систему охорони здоров'я у зв'язку з війною, наприклад через високу концентрацію внутрішньо переміщених осіб (ВПО) або інших незахищених верств населення [2].

На думку експертів, гранти даної програми виступають як важлива перевага, при цьому надаючи великі можливості:



а) Гранти дозволяють відновити та забезпечити доступ до високоякісних медичних послуг для громадян через підтримку місцевих систем охорони здоров'я та закладів первинної медичної допомоги, особливо для тих, хто став жертвою воєнних подій.

б) Гранти дозволяють місцевим системам охорони здоров'я та закладам первинної медичної допомоги подолати технічні труднощі та забезпечити ефективну медичну допомогу. Це включає навчання медичного персоналу, технічну допомогу та постачання товарів й обладнання для відновлення та підтримки медичних послуг.

с) Гранти дозволяють ліквідувати неструктурні пошкодження, виниклі в результаті воєнних подій, сприяючи ефективному відновленню роботи медичних закладів та поверненню їхньої нормальної функціональності.

3. Гранти на стабілізацію та відновлення сектору охорони здоров'я. Потенційні грантоотримувачі – це комунальні заклади первинної медичної допомоги (ПМД), у тому числі центри ПМД або інші ЗОЗ, які надають послуги ПМД в одній із цільових областей, мають офіційний контракт із Національною службою здоров'я України (НСЗУ) та обслуговують усі вікові групи та категорії населення. Перевагу у фінансуванні отримують перелічені нижче проекти.

а) Косметичний ремонт закладів, у тому числі фарбування, покриття для підлоги, стін, заміна вікон, яка не передбачає зміну розміру віконного отвору, заміна сантехніки чи кабелів, яка не впливає на елементи конструкції, ремонт стін, які не несуть основне навантаження, і кріплень (наприклад, полиці, вивіски, освітлення тощо).

б) Задоволення нагальних потреб закладів, у тому числі в обладнанні та ремонті, необхідних для відновлення їхньої роботи.

с) Зміцнення систем для визначення кількості, закупівлі, доставки та розподілу основних ліків.

д) Обґрунтована (базована на результатах оцінки потреб) закупівля необхідного обладнання, меблів та виробів медичного призначення для відновлення критично важливих послуг закладів ПМД та лікарень у цільових областях.

е) Ефективне застосування цифрових інструментів в охороні здоров'я, зокрема ЕСОЗ і телемедицини, щоб наблизити базові медичні послуги до людей [9].

### **Програма LHSS UKRAINE**

Тут охоплюються програми грантів для діяльності та програми, які доповнюють діяльність LHSS Ukraine. LHSS Ukraine надає фінансування організаціям в Україні для впровадження цифрових рішень за допомогою сучасної телемедицини для покращення доступу пацієнтів до медичної допомоги.

Конкретні цілі цього гранту такі: посилення управління телемедициною, політики та фінансування; відновлення доступності та доступу до основних послуг за допомогою телемедицини; зміцнення спроможності Уряду реагувати на виниклі проблеми зі здоров'ям, пов'язані з війною, і відновлення перерваного доступу до медичних послуг.

Сума грантового фінансування на один проект: 10 000–50 000 доларів США.

Взяти участь у конкурсі на отримання цих грантів могли організації, які відповідали наступним критеріям прийнятності:

1. Вести легальну діяльність в Україні (якщо концептуальна записка буде прийнята, будуть потрібні реєстраційні документи).

2. Надавати докази фінансової підзвітності, наскільки це можливо та відповідно до типу гранту, який надається, вести суворий і детальний облік усіх витрат і призначати особу(-ів), відповідальну(их) за фінансове управління (якщо концептуальну записку прийнято, буде потрібно підтвердження цієї інформації).

3. Володіти або мати засоби для володіння надійним управлінським, технічним та інституційним потенціалом для досягнення результатів програми грантів.

4. Володіти або мати засоби для володіння системою внутрішнього контролю, яка зберігає активи та захищає від шахрайства, марнотратства та конфлікту інтересів.

5. Мати добру репутацію з усіма державними та фіскальними органами в Україні. Не бути місцевим, регіональним чи національним органом Уряду України чи будь-якою формою органу місцевого самоврядування (LGE) [17].

Програма має перевагу у тому, що всі реалізовані заходи повинні бути спрямовані на поліпшення доступу населення до медичної допомоги та досягнення позитивних результатів завдяки використанню цифрових телемедичних технологій. Серед цих технологій варто виокремити телеконсультації, телеслужби, телеметрію, телерадіологію, обробку та аналіз медичних даних, використання методів телеметричної діагностики, а також застосування штучного інтелекту під час надання медичної допомоги та інші телемедичні рішення.

Всі запропоновані ініціативи повинні розгортатися на всій території України чи в межах регіонів, які на даний момент мають обмежений доступ до медичних послуг або стикаються із значними перешкодами в їх отриманні.

Основний фокус здійснюваних заходів має бути спрямований на такі цільові групи та/або користувачів послуг: лікарі, медичний персонал та пацієнти.

#### **Проект USAID «Розбудова стійкої системи громадського здоров'я»**

Міжнародна організація Пакт у межах проекту USAID «Розбудова стійкої системи громадського здоров'я» оголосила конкурс, цілями якого були: підтримка програм громадського здоров'я на рівні громад, розвиток спроможностей закладів первинної медичної допомоги та організацій громадянського суспільства. Взяти участь у конкурсі могли: офіційно зареєстровані неурядові організації, незареєстровані групи та неофіційні громадські ініціативи з усіх регіонів України у партнерстві з зареєстрованими неурядовими організаціями, діяльність яких буде направлена на громади у Вінницькій, Житомирській, Івано-Франківській, Київській, Одеській, Тернопільській, Чернівецькій, Чернігівській областях. Максимальна сума гранту – до 150 тис. дол. США. Ініціативи, які були підтримані в рамках цього конкурсу, могли бути короткостроковими і характеризуватися невідкладною потребою їхнього впровадження задля реагування на нові виклики або довгостроковими, що спрямовувалися на досягнення результатів у довгостроковій перспективі.

Перевагою такого грантового фінансування є те, що після завершення дії гранту організації-заявники повинні будуть продемонструвати досягнення деяких або більшості з таких результатів:

- a) Збільшення охоплення рутинною імунізацією дитячого населення.
- b) Збільшення охоплення вакцинацією проти COVID-19.
- c) Збільшення охоплення вакцинацією дорослого населення.
- d) Підвищення обізнаності громадян із питань громадського здоров'я, вакцинації, психічного здоров'я.
- e) Збільшення охоплення послугами первинної медичної допомоги.
- f) Збільшення профілактичних заходів населення.
- g) Покращення якості надання послуг охорони здоров'я та послуг психічного здоров'я зокрема.
- h) Збільшення доступності послуг психічного здоров'я [15].

#### **Програма розвитку ООН (ПРООН)**

Конкурс «Підсилення можливості громад, постраждалих від мін, шляхом надання комплексної підтримки» – це грантові інструменти для українських неурядових громадських чи благодійних організацій, громадських спілок. Грантовий конкурс організовано в межах проектів ПРООН «Сприяння безпеці людей в Україні шляхом реагування на багатовимірну кризу, спричинену війною» та «Підтримка реабілітації осіб з інвалідністю, спричиненою війною». За допомогою грантового конкурсу ПРООН прагне залучити організації громадянського суспільства до посилення спроможності зацікавлених осіб у наданні допомоги постраждалим від мінно-вибухової діяльності шляхом навчання/освіти та/або закупівлі обладнання, визначення наявних послуг і

забезпечення функціонування шляхів перенаправлення. Передбачуваний бюджет проєктної пропозиції – не більше 70 000 доларів США.

Цілі конкурсу:

Лот 1. Реалізація ініціатив із посилення потенціалу закладів охорони здоров'я та реабілітації.

Лот 2. Обладнання освітніх та соціальних закладів у постраждалих від мінно-вибухової діяльності громадах цільових областей для покращення надання послуг, підтримки або налагодження надання соціальних, освітніх, психологічних та юридичних послуг, мапування послуг, доступних у громадах, а також розробка маршрутів та кейс-менеджменту для людей, постраждалих від мінно-вибухової діяльності.

Лот 3. Підвищення обізнаності громадськості щодо діяльності для постраждалих від мінно-вибухової діяльності та просування інформації про ризики в цільових областях.

Для заходів Лоту 1 ПРООН приймала заявки з усіх регіонів України.

Заходи під Лотом 2 та Лотом 3 мають імплементуватися в областях, які постраждали від мінно-вибухової діяльності (або принаймні в одній із цих областей): Донецька, Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Луганська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська [17].

**Спільний проєкт МОЗ та світового банку «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL UKRAINE)**

В 2023 році у межах проєкту українські медзаклади могли подавати свої пропозиції щодо інфраструктурних проєктів, які реалізовуватимуться в закладах охорони здоров'я. Пропозиції подавали військові адміністрації, виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад, державні і комунальні медзаклади. Особливістю програми було те, що відбір заявок відбувався за двома напрямками:

1) відновлення та модернізація пошкоджених внаслідок бойових дій державних або комунальних медзакладів, у тому числі підвищення енергоефективності та забезпечення доступу до альтернативних джерел енергії;

2) оновлення та модернізація державних або комунальних медзакладів, у тому числі підвищення енергоефективності та забезпечення доступу до альтернативних джерел енергії [8].

Перевага програми полягає в можливостях, які відкриваються у представників системи охорони здоров'я, а саме: фінансування для проведення різноманітних видів діяльності, таких як дослідження та передпроєктні роботи, збір необхідних вихідних даних для проєктування, виконання проєктних завдань, проведення експертизи та експертної оцінки проєкту, проведення інженерно-технічних пошуків і обстежень. Також у список можливостей входить узгодження та затвердження проєкту, а ще виконання різних видів будівельних робіт, таких як нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт. Це також включає виконання інших завдань, таких як будівельні та пусконаладжувальні роботи, пов'язані з монтажем та введенням в експлуатацію медичного обладнання та систем киснезабезпечення, а ще надання послуг, закупівля будівельних матеріалів, обладнання, меблів або інших необхідних товарів.

**Програма Interreg NEXT Польща–Україна 2021–2027 (Пріоритет «Здоров'я»)**

З травня по липень 2023 року відбувався набір заявок на Перший конкурс проєктів у межах програми Interreg NEXT Польща–Україна 2021–2027.

Конкурс оголошено за пріоритетом «Здоров'я». Бюджет за цим напрямком – 37,36 млн євро. Подати проєктні пропозиції могли установи державного, регіонального, місцевого самоврядування або об'єднання таких установ, органи публічного або приватного права та громадські організації на отримання гранту у розмірі від 200 000 до 2 500 000 євро. Програма спрямована на польські та українські прикордонні регіони та охоплює одиниці NUTS3 (субрегіони) на польській стороні та територіальні одиниці на рівні областей в Україні.

Перевагами цих грантових інструментів є те, що профінансованими можуть бути такі транскордонні заходи:

- a) Заходи, спрямовані на розвиток та покращення закладів надання медичних послуг, такі як придбання обладнання, реконструкція, розширення та ремонт.
- b) Ініціативи щодо оптимізації реєстрації пацієнтів для підвищення її ефективності.
- c) Покращення системи діагностики та профілактики, розвиток спільних транскордонних пропозицій закладів догляду в сфері профілактики та діагностики.
- d) Забезпечення покращеного доступу до спеціалізованої медицини, включаючи області, такі як серцево-судинні захворювання, рак, невідкладна медична допомога, психічні захворювання та розлади.
- e) Розвиток спеціальностей, пов'язаних із медициною для медичних університетів.
- f) Підтримка та розвиток транскордонних пропозицій закладів охорони здоров'я та лікарень.
- g) Забезпечення покращеного доступу до послуг довгострокового догляду, таких як гериатрична, паліативна та хоспісна допомога.
- h) Адаптація медичних послуг до потреб людей похилого віку та осіб із обмеженими можливостями.
- i) Забезпечення доступності послуг із догляду для соціально вразливих груп населення.
- j) Проведення заходів щодо запобігання несприятливих подій, таких як епідемії чи військові конфлікти.
- k) Розробка та впровадження стратегій, планів дій, рішень, інноваційних програм та проєктів, а також розвиток волонтерства в рятувальних службах та процедур транскордонного рятування.
- l) Цифровізація в охороні здоров'я, включаючи розвиток телемедицини, IT-пристрої, програмне забезпечення, зберігання та обслуговування медичної документації в цифровому вигляді.
- m) Спільні дії медичного персоналу через кордон.
- n) Створення єдиної інформаційної системи про можливості та принципи користування медичною допомогою в сусідній державі.
- o) Підвищення кваліфікації та ефективності медичного та рятувального персоналу через тренінги, семінари та обмін передовим досвідом [12].

### **EIC ACCELERATOR**

Це програма фінансування в межах Horizon Europe, яка пропонує підтримку стартапам і малим і середнім підприємствам, які:

- мають інноваційний продукт, послугу чи бізнес-модель, яка здатна змінювати правила гри, які можуть створити нові ринки в Європі та навіть у всьому світі,
- мають амбіції та прагнення до масштабування та розширення,
- шукають значне фінансування, але пов'язані з цим ризики надто високі, щоб інвестували лише приватні інвестори [20; 21; 23].

Грантові інструменти програми EIC Accelerator відкриті для українських стартапів та МСП за двома типами викликів: EIC Accelerator Challenges та EIC Accelerator Open.

EIC Accelerator Open був відкритий для пропозицій у будь-якій галузі технологій. Загальний бюджет EIC Accelerator Open у 2023 році становив 613 мільйонів євро.

EIC Accelerator Challenges у 2023 році був відкритий для проєктів, які відповідають будь-якому з наступних пріоритетів, визначених у сферах, де проривні технології чи кардинальні інновації, розроблені стартапами чи МСП, можуть мати значний вплив на досягнення цілей ЄС:

Нові аналізи на основі біомаркерів для персоналізованого лікування раку. Бюджет: 65 млн євро. Мета: підвищити ефективність, безпеку та застосування терапевтичних підходів проти резистентних ракових захворювань. Пріоритети: підтримка та прискорення доклінічної валідації та/або клінічної фази 1 для розробки нових комплексних

прогностичних, прогностичних і супутніх діагностичних аналізів для лікування раку. Нові методи лікування на основі біомаркерів уможливають персоналізоване лікування, зведуть до мінімуму непотрібні побічні ефекти та дозволять більш ефективний клінічний моніторинг захворювання.

Аерозольна та поверхнева дезактивація для боротьби з пандемією. Бюджет: 65 млн євро. Мета: посилити готовність і конкурентоспроможність промисловості ЄС у сфері технологій захисту від пандемії. Пріоритети: полегшення соціальної взаємодії в контексті надзвичайних ситуацій пандемії за допомогою одного або кількох підходів: повні системи для високоефективного уловлювання аерозолів, дезактивації патогенів і управління циркуляцією повітря в закритих середовищах; технології масок для обличчя наступного покоління з інтелектуальними фільтруючими матеріалами та покращеним утриманням/відкиданням субмікронних частинок; пристрої для швидкого знезараження поверхонь, окрім найсучасніших систем опромінення УФ-С та дисперсії біоцидних агентів [20].

Особливістю програми є те, що в її межах можна отримати грант у розмірі 500 000 – 2 500 000 євро на впровадження інноваційних проєктів у секторі охорони здоров'я з перспективою масштабування на європейський ринок.

#### **EU4HEALTH PROGRAMME**

Отримати грант цієї програми можуть суб'єкти господарювання з системи охорони здоров'я на проєкти, що працюватимуть на покращення і зміцнення здоров'я, захист людей, доступ до лікарських засобів, медичних приладів та продуктів, що стосуються кризи, зміцнення системи охорони здоров'я. Загальний бюджет програми становить 5.3 млн євро. Робоча програма 2023 року визначає наступні пріоритетні напрямки: доступ до медичної допомоги, ментальне здоров'я, неінфекційні захворювання, рак, речовини людського походження та медичні пристрої. До конкурсів на отримання гранту може долучатися широке коло українських організацій і установ: державні установи, наукові, академічні та навчальні заклади, освітні інститути, науково-дослідні інститути, лікарні, експертні мережі, приватні організації, органи влади держав-членів та організації громадянського суспільства, асоціації медичних працівників, профспілки, пацієнтські організації (асоціації, фонди, неприбуткові та подібні організації), державні покупці, центральні закупівельні органи, національні і регіональні органи охорони здоров'я тощо [6; 19].

Попри той факт, що кількість грантових програм для системи охорони здоров'я України в останні роки почала стрімко зростати, значна частина потенційних грантодержувачів не користуються їх грантовими інструментами. Як свідчать результати опитування представників влади, місцевого самоврядування, громадського сектору та медичних установ, проведеного Центром розвитку «Час змін» у червні 2023 року, на заваді до отримання грантів ЄС стає низка причин [17]. Розглянемо основні з них:

1. Відсутність у представників галузі охорони здоров'я розуміння, на що та як можна отримати грант. Причиною цього є низька поінформованість про грантові можливості.

2. Гострий дефіцит у медичних закладах/установах/організаціях професійних проєктних менеджерів, грантрайтерів та фандрейзерів, в обов'язки яких мали б входити пошук актуальних грантових програм, адаптація потреб під пріоритети грантодавця та розробка якісних проєктних пропозицій.

3. Обовязковість партнерства. Для участі у переважній більшості грантових програм необхідне партнерство медичних закладів/установ/організацій із представниками організацій громадянського суспільства (громадськими організаціями, благодійними фондами, асоціаціями), а в програмах Європейського Союзу – з кількома представниками з країн-учасниць програм. А це означає, що фінансування стає можливим лише за умови виконання цієї суттєвої вимоги грантодавця. Така умова часто стає перешкодою для участі в грантових конкурсах українських організацій.

**Висновки.** Аналіз грантових інструментів для зміцнення системи охорони здоров'я в Україні у 2023 році дозволив нам зробити висновок, що найсуттєвішими проектами і програмами є: проєкт USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я», програма «Кусаноне» від уряду Японії, програма LHSS UKRAINE, проєкт USAID «Розбудова стійкої системи громадського здоров'я», програма розвитку ООН (ПРООН) за напрямком «Підсилення можливості громад, постраждалих від мін, шляхом надання комплексної підтримки», спільний проєкт МОЗ та Світового банку «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL UKRAINE), а також програми Європейської комісії EIC Accelerator та EU4HEALTH й програма INTERREG NEXT Польща – Україна 2021–2027 (пріоритет «Здоров'я»). Гранти цих програм є ключовою перевагою, оскільки вони дозволяють відновити доступ до високоякісних медичних послуг, подолати технічні труднощі місцевих систем охорони здоров'я та ліквідувати неструктурні пошкодження внаслідок війни, а також профінансувати заходи для стабілізації та відновлення сектору охорони здоров'я, охоплюючи косметичний ремонт, задоволення нагальних потреб закладів, зміцнення систем для закупівлі та розподілу ліків та впровадження цифрових та інноваційних інструментів. Незважаючи на численні переваги, потенційні грантоотримувачі стикаються з рядом викликів у процесі аплікування на грантові конкурси, серед яких: відсутність у представників галузі охорони здоров'я розуміння, на що та як можна отримати грант; гострий дефіцит у медичних закладах/установах/організаціях професійних проєктних менеджерів, грантрайтерів та фандрейзерів, обов'язковість партнерства. Гідне подолання цих викликів сприятиме ефективнішому використанню грантових інструментів представниками галузі охорони здоров'я України задля її зміцнення. Подальші наші розвідки повинні стосуватися результативності залучення грантових інструментів суб'єктами охорони здоров'я в Україні.

#### Список використаних джерел:

1. Гадімов А.Р. Управління інноваційною діяльністю підприємства на прикладі підприємств сфери медичних технологій : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»: спец. 073 «Менеджмент». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 71 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3069> (дата звернення: 12.11.2023).
2. До 70 000 дол США – гранти для підсилення можливості громад, постраждалих від мінно-вибухової діяльності. URL: <http://www.chaszmin.com.ua/do-70-000-dol-ssha-granty-dlya-pidsylennya-mozhlyvosti-gromad-postrazhdalyh-vid-minno-vyubuhovoyi-diyalnosti/> (дата звернення: 06.11.2023).
3. Конєва І. Управління фінансовим забезпеченням діяльності медичних закладів України. *Економіка і управління: збірник наукових праць*. 2023. Вип. 53. С. 91–102. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/89> (дата звернення: 25.11.2023).
4. Карпушина М.Г., Чукмасова М.О., Вереша Р.В. Глобалізація медичних та правових відносин. *The 1 International Scientific and Practical Conference «Modern methods for the development of science»*. January 09-11, 2023. Haifa, Israel. 388 p. P. 179–185. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16936/1/MODERN-METHODS-FOR-THE-DEVELOPMENT-OF-SCIENCE.pdf#page=180> (дата звернення: 01.11.2023).
5. Кобеля-Звір М.Я. Грантові програми транскордонного співробітництва: можливості, перспективи, перепони. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 44–48. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11096> (дата звернення: 30.11.2023).
6. Кобеля-Звір М.Я. Грантові програми Європейської комісії як інструменти розвитку: можливості та бар'єри. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. Вип. 2 (72). С. 48–53. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2023/72\\_2023/9.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2023/72_2023/9.pdf) (дата звернення: 08.11.2023).
7. Ласкевич О.В. Розвиток інфраструктури сфери охорони здоров'я в умовах нового адміністративно-територіального устрою : кваліфікаційна робота: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Поліський нац. ун-т, каф. економічної теорії, інтелектуальної

власності та публічного управління. Житомир, 2023. 38 с. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13348> (дата звернення: 22.11.2023).

8. МОЗ приймає пропозиції з відновлення медичної інфраструктури. 2023. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/moz-prijmae-propozicii-z-vidnovlennja-medichnoi-infrastrukturi> (дата звернення: 14.11.2023).

9. Оголошення про річну грантову програму ОРГП № 1. Дата опублікування: 15/11/2022. URL: [https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2022/11/APS-Winterization-Grants\\_vFINAL\\_UKR.pdf](https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2022/11/APS-Winterization-Grants_vFINAL_UKR.pdf) (дата звернення: 04.11.2023).

10. Сенишин О., Ільків Н., Угольков Є. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3042> (дата звернення: 24.11.2023).

11. Програма «Кусаноне». URL: [https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr\\_uk/ua\\_oda.html](https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr_uk/ua_oda.html) (дата звернення: 04.11.2023).

12. Програма Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027. URL: <https://www.pl-ua.eu/ua/news/2843> (дата звернення: 27.11.2023).

13. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». 2023. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/8/44830-nl\\_feb\\_23\\_ukr\\_final.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/8/44830-nl_feb_23_ukr_final.pdf) (дата звернення: 15.11.2023).

14. Проект USAID «Сталий розвиток національних систем охорони здоров'я». Положення про піврічну програму (SAPS). URL: [https://www.lhssproject.org/sites/default/files/2023-07/LHSS%20Ukraine%20-%20Solicitation\\_APS%20-%20Ukr.pdf](https://www.lhssproject.org/sites/default/files/2023-07/LHSS%20Ukraine%20-%20Solicitation_APS%20-%20Ukr.pdf) (дата звернення: 3.11.2023).

15. Проект USAID «Розбудова стійкої системи громадського здоров'я». URL: [https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/pdf/Activity%20Description\\_Ukr.pdf](https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/pdf/Activity%20Description_Ukr.pdf) (дата звернення: 24.11.2023).

16. Васильців Т., Білецька І. Формування джерел інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 104–108. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/155> (дата звернення: 16.11.2023).

17. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <http://www.chaszmin.com.ua/> (дата звернення: 09.11.2023).

18. Демчишин Я., Маципура М., Монастирський Г. Вектори та механізми реалізації публічної політики охорони здоров'я територіальних громад в умовах сучасних викликів. *IV Міжнародна наукова конференція «Наукові тренди постіндустріального суспільства»*. Суми. 2023. С. 49–53. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/480> (дата звернення: 08.11.2023).

19. EU4Health Programme (EU4H). Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA). URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/eu4h> (дата звернення: 12.11.2023).

20. European Innovation Council. URL: [https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator\\_en](https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator_en) (дата звернення: 26.11.2023).

21. Funding & Tender Portal. Find calls for proposals and tenders. Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA). URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (дата звернення: 9.11.2023).

22. Health reform support request for grant applications (RFA): conduct cost modeling of patient transportation services for certain health services. Request for grant applications (RFA): conduct cost modeling of patient transportation services for certain health services. RFA № 50. URL: [https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2023/07/RFA-50\\_HRS\\_2.9\\_Patients\\_Transportation\\_Services\\_topost\\_updated-timeline.pdf](https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2023/07/RFA-50_HRS_2.9_Patients_Transportation_Services_topost_updated-timeline.pdf) (дата звернення: 18.11.2023).

23. Horizon Europe (HORIZON). Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA). URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/horizon> (дата звернення: 29.11.2023).

## References:

1. Hadimov A. R. (2023) Upravlinnia innovatsijnoiu diialnistiu pidpriemstva na prykladi pidpriemstv sfery medychnykh tekhnolohij [Management of innovative activities of the enterprise on the example of enterprises in the field of medical technologies]: kvalifikatsijna robota na zdobuttia osviti-

noho stupenia «bakalavr»: spets. 073 «Menedzhment». ChNU im. Petra Mohyly CHNU named after Peters Tomb. Mykolaiv. 71 p. Available at: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3069> (accessed November 12, 2023).

2. Do 70 000 dol SShA – hranty dlia pidsylennia mozhlyvosti hromad, postrazhdalykh vid minno-vybukhovoi diialnosti [Up to USD 70,000 – grants to strengthen the capacity of communities affected by mine and explosive activity]. Available at: <http://www.chaszmin.com.ua/do-70-000-dol-ssha-granty-dlya-pidsylennya-mozhlyvosti-gromad-postrazhdalyh-vid-minno-vyuhovoyi-diyalnosti/> (accessed November 6, 2023).

3. Konieva I. (2023) Upravlinnia finansovym zabezpechenniam diialnosti medychnykh zakladiv Ukrainy [Management of financial support for the activities of medical institutions of Ukraine]. *Ekonomika i upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats - Economics and management: a collection of scientific works*, is. 53, pp. 91–102. Available at: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/89> (accessed November 25, 2023).

4. Karpushyna M. H., Chukmasova M. O., Veresha R. V. (January 09-11, 2023) Hlobalizatsiia medychnykh ta pravovykh vidnosyn [Globalization of medical and legal relations]. *The I International Scientific and Practical Conference «Modern methods for the development of science»*. Haifa, Israel, 388 p., pp. 179–185. Available at: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16936/1/MODERN-METHODS-FOR-THE-DEVELOPMENT-OF-SCIENCE.pdf#page=180> (accessed November 1, 2023).

5. Kobelia-Zvir M. Ya. (2023) Hrantovi prohramy transkordonnoho spivrobotnytstva: mozhlyvosti, perspektyvy, perepony [Grant programs of cross-border cooperation: opportunities, prospects, obstacles]. *Ekonomichnyj prostir - Economic space*, no. 186, pp. 44–48. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11096> (accessed November 30, 2023).

6. Kobelia-Zvir M. Ya. (2023) Hrantovi prohramy Yevropejskoi komisii yak instrumenty rozvytku: mozhlyvosti ta bariery [Grant programs of the European Commission as development tools: opportunities and barriers]. *Naukovo-vyrobnychyy zhurnal «Biznes-navihator» – Scientific and industrial magazine «Business-navigator»*, is. 2 (72), pp. 48–53. Available at: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2023/72\\_2023/9.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2023/72_2023/9.pdf) (accessed November 8, 2023).

7. Laskevych O. V. (2023) Rozvytok infrastruktury sfery okhorony zdorovia v umovakh novoho administratyvno-terytorialnoho ustroiu [Development of the health care infrastructure in the conditions of the new administrative-territorial system]: kvalifikatsijna robota: spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Poliskyj nats. un-t, kaf. ekonomichnoi teorii, intelektualnoi vlasnosti ta publichnoho upravlinnia. Zhytomyr. 38 p. Available at: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13348> (accessed November 22, 2023).

8. MOZ pryjmaie propozyzii z vidnovlennia medychnoi infrastruktury [The Ministry of Health accepts proposals for the restoration of medical infrastructure]. (2023). Available at: <https://moz.gov.ua/article/news/moz-prijmae-propozicii-z-vidnovlennja-medichnoi-infrastrukturi> (accessed November 14, 2023).

9. Oholoshennia pro richnu hrantovu prohramu ORHP № 1. Data opublikuvannia: 15/11/2022. [Announcement of the annual grant program of ORGP No. 1. Publication date: 11/15/2022]. Available at: [https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2022/11/APS-Winterization-Grants\\_vFINAL\\_UKR.pdf](https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2022/11/APS-Winterization-Grants_vFINAL_UKR.pdf) (accessed November 4, 2023).

10. Senyshyn O., Ilkiv N., Uholkov Ye. (2023) Stratehichni napriamy vzaiemodii biznesu, hromadskykh orhanizatsij i derzhavy v chasy dynamichnykh zmin [Strategic directions of interaction between business, public organizations and the state in times of dynamic changes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 56. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3042> (accessed November 24, 2023).

11. Prohrama «Kusanone» [«Kusanone» program]. Available at: [https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr\\_uk/ua\\_oda.html](https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr_uk/ua_oda.html) (accessed November 4, 2023).

12. Prohrama Interreg NEXT Polska – Ukraina 2021-2027 [Interreg NEXT Poland – Ukraine 2021-2027 program]. Available at: <https://www.pl-ua.eu/ua/news/2843> (accessed November 27, 2023).

13. Proekt USAID «Pidtrymka reformy okhorony zdorovia» [USAID project «Support for health care reform»]. (February, 2023). Available at: [https://moz.gov.ua/uploads/8/44830-nl\\_feb\\_23\\_ukr\\_final.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/8/44830-nl_feb_23_ukr_final.pdf) (accessed November 15, 2023).

14. Proiekt USAID «Stal'j rozvytok natsionalnykh system okhorony zdorovia». Polozhennia pro privichnu prohramu (SAPS). [USAID project «Sustainable development of national health care systems». Half Yearly Program Regulations (SAPS)]. Available at: <https://www.lhssproject.org/sites/>



default/files/2023-07/LHSS%20Ukraine%20-%20Solicitation\_APS%20-%20Ukr.pdf (accessed November 3, 2023).

15. Proiekt USAID «Rozbudova stijkoi systemy hromadskoho zdorovia» [USAID project «Development of a sustainable public health system»]. Available at: [https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/pdf/Activity%20Description\\_Ukr.pdf](https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/pdf/Activity%20Description_Ukr.pdf) (accessed November 24, 2023).

16. Vasylytsiv T., Biletska I. (2023) Formuvannia dzherel investytsijnoho zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku zakladiv okhorony zdorovia [Formation of sources of investment support for innovative development of health care institutions]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 1, pp. 104–108. Available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/155> (accessed November 16, 2023).

17. Tsentr rozvytku «ChAS ZMIN» [Development Center «TIME OF CHANGE»]. Available at: <http://www.chaszmin.com.ua/> (accessed November 9, 2023).

18. Demchyshyn Ya., Matsypura M., Monastyrskij H. (2023) Vektory ta mekhanizmy realizatsii publichnoi polityky okhorony zdorovia terytorialnykh hromad v umovakh suchasnykh vyklykiv [Vectors and mechanisms of implementation of the public health policy of territorial communities in the conditions of modern challenges]. *IV Mizhnarodna naukova konferentsiia «Naukovi trendy postindustrialnoho suspilstva»*. Sumy. P. 49–53. Available at: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/480> (accessed November 8, 2023).

19. EU4Health Programme (EU4H). Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA). Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/eu4h> (accessed November 12, 2023).

20. European Innovation Council. Available at: [https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator\\_en](https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator_en) (accessed November 26, 2023).

21. Funding & Tender Portal. Find calls for proposals and tenders. Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA). Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (accessed November 9, 2023).

22. Health reform support request for grant applications (RFA): conduct cost modeling of patient transportation services for certain health services. *Request for grant applications (RFA): conduct cost modeling of patient transportation services for certain health services*. RFA No. 50. Available at: [https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2023/07/RFA-50\\_HRS\\_2.9\\_Patients\\_Transportation\\_Services\\_to-post\\_updated-timeline.pdf](https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2023/07/RFA-50_HRS_2.9_Patients_Transportation_Services_to-post_updated-timeline.pdf) (accessed November 18, 2023).

23. Horizon Europe (HORIZON). Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA). Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/horizon> (accessed November 29, 2023).

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.11>**Лагодієнко В.В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9768-5488>

**Богданова М.В.**

аспірант,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7139-5633>

**Lagodiienko Volodymyr, Bohdanova Maryna**  
Odesa National Technological University

## ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

### INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE RESTAURANT BUSINESS: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Сучасний етап прояву глобалізаційних процесів визначається збільшенням значення інвестицій як у світову економіку так і на національні економіки країн. Інвестиційна діяльність є основою розвитку підприємств. Підприємства ресторанного бізнесу не потребують залучення масштабних інвестицій, а сучасні дослідники вважають, що дана сфера економічної діяльності є однією з перспективних, динамічно розвивається, має найбільший індекс інвестиційної привабливості, а також може задовольнити достатньо складний набір потреб населення. Тому, підвищення інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу сприятиме залученню інвестицій у сферу гостинності, конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, забезпечить високі і стійкі темпи соціально-економічного зростання. Метою публікації є визначення місця, ролі, дослідження тенденцій та оцінки інвестиційної привабливості підприємств ресторанного бізнесу. В статті досліджуються питання щодо особливостей та тенденцій розвитку ресторанного бізнесу, визначено його сутність і функції. Зазначено, що ресторанний бізнес відноситься до тих сфер економіки, суб'єкти якого здатні забезпечувати високі показники рентабельності, динамічно розвиватися, бути перспективним і високоприбутковим видом підприємницької діяльності. Доведено, що ринок послуг є чутливим до змін економічної ситуації в країні, та свого роду індикатором соціально-економічних та суспільно-політичних проблем. Проведено аналіз розвитку ресторанного господарства в динаміці показників 2003–2020 рр. Приведено обсяг капітальних інвестицій у діяльність із забезпечення стравами та напоями за 2015–2021 рр. Доведено, що капітальних інвестицій у діяльність із забезпечення стравами та напоями є недостатнім. Обґрунтовано сутність поняття інвестиційна привабливість. Визначені чинники, які впливають на інвестиційну привабливість підприємств ресторанного бізнесу. Розглянуті основні шляхи підвищення інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу. Зазначено, що збільшенню інвестицій на розвиток ресторанного бізнесу та його інвестиційної привабливості має формування законодавчої бази, надання правових гарантій, державна підтримка, планомірне використання ресурсних можливостей, організація управління підприємством, кадрове забезпечення, правильний вибір концепції розвитку, використання інновацій та забезпечення сучасними інноваційними технологіями. В Україні наявні передумови для зростання і розвитку ресторанного бізнесу, можливостей залучення вітчизняних та іноземних інвестицій в цю сферу економіки. В процесі формування рекомендацій щодо підвищення інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу необхідно керуватися індивідуальними особливостями конкретного підприємства та кон'юктурою ринку.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна привабливість, індустрія гостинності, ресторанний бізнес.

*The current stage of manifestation of globalization processes is determined by the increase in the value of investments both in the world economy and in the national economies of countries. Investment activity is the basis of the development of enterprises. Restaurant business enterprises do not need to attract large-scale investments, and modern researchers believe that this field of economic activity is one of the most promising, dynamically developing, has the highest index of investment attractiveness, and can also satisfy a fairly complex set of needs of the population. Therefore, increasing the investment attractiveness of the restaurant business will contribute to the attraction of investments in the field of hospitality, the competitiveness of restaurant enterprises, and will ensure high and stable rates of socio-economic growth. The purpose of the publication is to determine the place, role, research trends and assess the investment attractiveness of restaurant business enterprises. The article examines issues related to the peculiarities and trends in the development of the restaurant business, defines its essence and functions. It is noted that the restaurant business belongs to those spheres of the economy, the subjects of which are able to provide high profitability indicators, to develop dynamically, to be a promising and highly profitable type of business activity. It has been proven that the service market is sensitive to changes in the economic situation in the country, and a kind of indicator of socio-economic and socio-political problems. An analysis of the development of the restaurant industry in the dynamics of indicators for 2003–2020 was carried out. The volume of capital investments in food and beverage provision for 2015–2021 was given. It has been proven that capital investment in food and beverage activities is insufficient. The essence of the concept of investment attractiveness is substantiated. Factors affecting the investment attractiveness of restaurant business enterprises are determined. The main ways of increasing the investment attractiveness of the restaurant business are considered. It is noted that the formation of a legislative framework, the provision of legal guarantees, state support, planned use of resource opportunities, the organization of enterprise management, personnel support, the correct choice of the development concept, the use of innovations and the provision of modern innovative technologies are necessary to increase investments in the development of the restaurant business and its investment attractiveness. In Ukraine, there are prerequisites for the growth and development of the restaurant business, opportunities to attract domestic and foreign investments in this area of the economy. In the process of forming recommendations for increasing the investment attractiveness of the restaurant business, it is necessary to be guided by the individual characteristics of a specific enterprise and the market situation.*

**Keywords:** investment, investment attractiveness, hospitality industry, restaurant business.

**Постановка проблеми.** При нинішніх реаліях прояву глобалізаційних викликів, світових геополітичних процесів, фінансово-економічної кризи, пандемії COVID-19 та воєнних дій на території України інвестиції стають ключовим фактором забезпечення реального економічного прориву, здійснення структурних зрушень, впровадження інновацій, поліпшення кількісних та якісних показників господарської діяльності в різних галузях і сферах. До того ж, інвестиційна діяльність слугує основою подальшого розвитку підприємств будь-якої галузевої приналежності і форми власності.

В сучасних умовах зростає значення індустрії гостинності, її впливу на світову економіку, що супроводжується інвестиційною привабливістю підприємств ресторанного бізнесу. В той же час, ресторанний бізнес не потребує залучення масштабних інвестицій, на відміну від підприємств виробничої сфери, та є однією із найбільш ліквідних галузей вітчизняної економіки. При цьому, якщо вести мову про ресторанну галузь, то сучасні дослідники сходяться на думці, що на даний час така сфера економічної діяльності є однією з перспективних, і тих що найбільш динамічно розвивається, яка має найбільший індекс інвестиційної привабливості, і в змозі задовольнити достатньо складний набір потреб населення. Слід відмітити, що інвестиційна привабливість є фундаментом для виходу регіону чи країни в цілому із кризового стану, є головним фактором підвищення конкурентоспроможності та забезпечує високі і стійкі темпи соціально-економічного зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукову базу дослідження та аналізу загальних тенденцій і перспектив розвитку індустрії гостинності, оцінювання інвестиційної привабливості підприємств готельно-ресторанної сфери та залучення інвестицій в ресторанну діяльність присвячені роботи Басюк Т.П., Гринюк Н.А.,

Нікольчук Ю.М., Окландер Т.О., Січка І.І. та багатьох інших. Проте залишається невизначеним та дискусійним широке коло теоретичних та практичних питань, що стоять перед дослідженнями інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу, проблемних питань та тенденцій його розвитку в складних та невизначених сучасних реаліях.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної публікації є аналіз місця, ролі, оцінки тенденцій та перспектив розвитку інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу в теоретичній та практичній площинах адаптованих до сучасних умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Важливим фактором культурного, економічного та соціального розвитку є сфера ресторанного бізнесу, яка на думку вітчизняних вчених є перспективною галуззю економіки країни, яка в змозі приносити реальний дохід, зумовлює зростання зайнятості населення, створює матеріальну базу для розвитку туристично-рекреаційної діяльності, а також стимулює розвиток інших галузей національного господарства. Ресторанний бізнес відрізняє те, що одночасно задовольняються потреби населення, суб'єктів підприємницької діяльності, держави і узгоджуються інтереси всіх ринкових суб'єктів. Як зазначає А.В. Антонова, ресторанний бізнес – це вид економічної діяльності по виконанню соціального замовлення у вигляді послуг з найбільш повного задоволення потреб у харчуванні різних соціальних груп населення з метою реалізації місії підприємства по стійкому розвитку в матеріальній і нематеріальній формі, регулюванню грошових потоків, фінансовому забезпеченню, у відтворенні робочої сили на основі узгодження інтересів всіх ринкових суб'єктів [1].

Крім того, аналізуючи роль і місце системи громадського харчування як елементу соціальної інфраструктури регіону, необхідно зазначити, що саме рівень розвитку ресторанного бізнесу з одного боку є одним із індикаторів, які визначають якість життя населення територій, а з іншого, власне підприємницька діяльність слугує меті та завданню регіонального розвитку в контексті вирішення як соціальних так і економічних задач. Як і в будь-якого іншого виду підприємницької діяльності економічною метою ресторанного бізнесу є отримання прибутку, але в останні десятиліття даний вид діяльності зазнав значних змін і наразі повинен задовольняти потреби не лише в харчуванні, але і культурні, соціальні та економічні потреби людей.

Економічні функції ресторанного бізнесу розглядають цю сферу в єдності виробництва та обігу, оскільки є вигідним об'єктом вкладення капіталу та забезпечують динамічний обіг вкладених коштів. Соціальні функції ресторанного бізнесу полягають у тому, що дана сфера підприємницької діяльності цілком служить громадським інтересам і ніяким чином не суперечить їм: формується культура споживання, виховуються споживчі звички та переваги, одночасно створюються і закріплюються на рівні масової суспільної свідомості певні форми проведення дозвілля. Соціальні функції ресторанного бізнесу конкретизуються у культурі, формах і методах обслуговування споживача, тобто соціальні функції ресторанного бізнесу виражаються в тому, що сфера спрямована на задоволення суспільних інтересів.

Розвиток ринкових відносин забезпечив прихід на ринок ресторанних послуг приватного капіталу, практично повністю усунув державну участь у цьому сегменті ринку. Причому зміна власника дозволила зробити даний вид підприємницької діяльності одним із найпривабливіших. Традиційно ресторанний бізнес відноситься до тих сфер економіки, суб'єкти якого здатні забезпечувати високі показники рентабельності, а отже і динамічно розвиватися, бути перспективним і високоприбутковим видом підприємницької діяльності. Довгий час розвиток ресторанного бізнесу в Україні з боку органів державної влади і місцевого самоврядування розглядалися як другорядні, а дії влади з його організаційно-економічної підтримки були безсистемними, що не сприяло розвитку даної сфери, а також перешкоджало входженню на вітчизняний ринок відомих ресторанних операторів, створення національних ресторанних мереж, які в змозі забезпечити належний рівень послуг вимогливим туристам зі всього світу.

Наразі ринок ресторанних послуг виступає однією з сфер підприємницької діяльності, які динамічно розвивається, саме розвиток підприємств споживчого ринку в період становлення ринкових відносин дозволили хоча б частково вирішити проблеми зайнятості та самозайнятості населення. Крім того, ринок послуг найбільш чутливий до змін економічної ситуації в країні, виступаючи свого роду індикатором соціально-економічних та суспільно-політичних проблем.

Аналіз розвитку ресторанного господарства вказує на те, що у 2003 році на 48 млн осіб населення припадало 18354 заклади ресторанного господарства (рис. 1). До 2006 року цей показник значно зріс і уже становив 26 760 заклади [8].

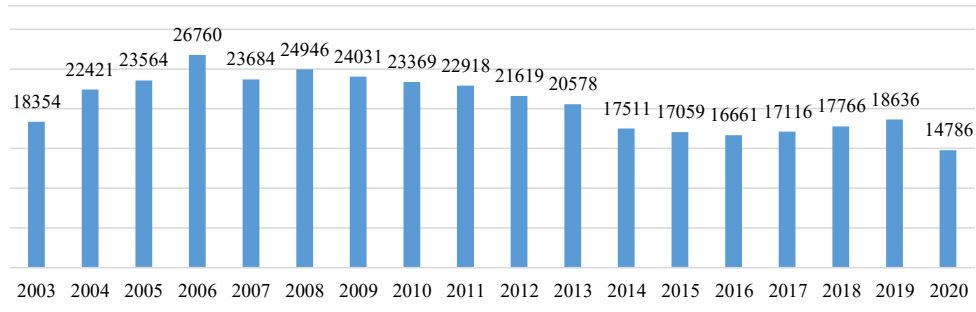


Рис. 1. Розвиток ресторанного господарства в Україні у 2003–2020 рр.

Значний обвал у розвитку ресторанного господарства стався після 2013 р., що можна пояснити подіями 2014 року: Революція Гідності, анексія українського Криму Росією, військовими подіями на сході України. У 2014 році в Україні було зареєстровано 17511 закладів ресторанного господарства, через рік цей показник впав до 17059, ще через рік – до 16 661. Починаючи з 2017 р. спостерігається зростання кількості суб'єктів ресторанного господарства, що відбулося за рахунок відносної стабілізації становища. Так, у 2019 році в країні працювало 18 636 закладів громадського харчування, але у 2020 році цей показник зупинився на рівні 14 786. До пандемії COVID-19 експерти ринку ресторанних послуг оцінювали його обсяги приблизно в 1,15 млрд дол. США [7]. Кількість ресторанів, кафе і барів скоротилося на 3850 закладів за 2020 рік в Україні.

Нині, враховуючи непрості економічні обставини як в країні так і у світі, згідно до традиційного підходу, локомотивом динамічного розвитку економіки є залучення інвестицій в основний капітал. Для аналізу інвестиційної діяльності в Україні у сфері ресторанного бізнесу доцільно проаналізувати обсяги капітальних інвестицій за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщення й організація харчування» та підвидом економічної діяльності «Діяльність із забезпечення стравами та напоями» (табл. 1).

За даними Державної служби статистики України [3], капітальні інвестиції у діяльність із забезпечення стравами і напоями у 2015 р. становили 502,9 млн грн, і до 2020 року систематично і досить суттєво зростали. В той же час, частка капітальних інвестицій у зазначену діяльність становила на рівні близько 0,2% від загального обсягу капітальних інвестицій, а у 2019 році склала 0,3%. Такий рівень капітальних інвестицій у діяльність із забезпечення стравами і напоями є недостатнім.

Постійні інвестиційні вкладення у ресторанний бізнес гарантують збереження конкурентних позицій, підвищення рівня задоволення попиту споживачів на ринку послуг. Джерелами фінансування капітальних інвестицій в основному є власні кошти підприємств та бюджетні ресурси. При цьому найбільш вигідними і популярними вважаються іноземні інвестиції.

Таблиця 1

## Динаміка капітальних інвестицій за 2015–2021 рр.

Економічна діяльність	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Капітальні інвестиції за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщування й організація харчування», млн грн	1393,1	1477,9	2133,5	2675,1	2832,2	1951,2	2690,2
Капітальні інвестиції за підвидом економічної діяльності «Діяльність із забезпечення стравами та напоями», млн грн	502,9	721,8	753,5	1202,1	1849,3	1111,3	1736,4
Усього капітальні інвестиції, млн грн.	273116,4	359216,1	448461,5	578726,4	623978,9	508217	673899,3
У % «Діяльність із забезпечення стравами та напоями» до загального обсягу капітальних інвестицій	0,18	0,2	0,17	0,21	0,30	0,22	0,26

*Джерело: складено автором за даними [3]*

Залучення інвестицій тісно взаємопов'язано з інвестиційною привабливістю підприємств ресторанного бізнесу. Нині інвестиційна привабливість підприємств ресторанного бізнесу суттєво знизилась. Донедавна, до основних причин таких змін було віднесено переформатування ринку, зміна його структури, висока конкуренція. За результатами експертного дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією [9], військова агресія Росії проти України очолила перелік факторів, що негативно вплинули на інвестиційний клімат, на другому місці опинилась корупція, на третьому – слабка судова система. Водночас негативний вплив COVID-19 гендиректори оцінили як мінімальний та поставили на останнє місце у цьому списку. До негативних факторів респонденти також додали низьку купівельну спроможність, логістичні виклики, наявність тіньової економіки, пошкодження інфраструктури, міграцію робочої сили, ціни на паливо, нечітку процедуру мобілізації та валютні обмеження.

Значні корективи в розвиток ресторанного бізнесу внесли воєнні дії: багато ресторанів призупинили свою діяльність з міркувань безпеки, відсутності попиту або неможливості працювати з технічних причин. З початку війни в Україні закрилося близько 7 тис. ресторанів та кафе. Точної статистики немає, оскільки вона наразі просто не здійснюється [2]. Станом на червень 2022 року ресторанний бізнес України працює на 65–70% від довоєнного товарообігу [10].

Ключовим фактором, який стримує розвиток малого та середнього бізнесу загалом, а також сферу ресторанного бізнесу зокрема, є постійне зниження реальних доходів населення, що змушує до економії витрат населення. Для економічного розвитку країни даний факт є негативним і навіть небезпечним, оскільки в умовах зниження інвестиційної активності, зростання економіки країни суттєво сповільниться. Незважаючи на ризиковану та непередбачувану ситуацію в країні, український ресторанний бізнес намагається адаптуватися, вижити і навіть розвиватися. Тим не менш, сфера гостинності продовжує боротися з труднощами і має оптимістичні надії на поживлення своєї діяльності. На думку експертів галузі, інвестиційна привабливість у сфері ресторанного бізнесу завжди буде високою. Пояснюється це тим, що потреби в харчуванні будуть завжди, і рівень вкладень у ресторанний сегмент порівняно з виробничим, на порядок нижчий.

Перед тим, як розглянути основні шляхи підвищення інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу, необхідно розуміти, що собою представляє інвестиційна привабливість та які чинники на неї впливають. Слід зазначити, що сучасна наукова література містить значну кількість праць в яких досліджуються теоретичні аспекти інвестиційної привабливості.

Визначення поняття інвестиційної привабливості передбачено «Методикою інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій» [7], яке є базовим і для багатьох науковців. У даному документі інвестиційна привабливість розглядається як рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог чи інтересів інвестора щодо конкретного підприємства, яке може визначатися чи оцінюватися значеннями відповідних показників, зокрема інтегрального оцінювання. У Економічній енциклопедії, інвестиційна привабливість підприємства характеризується з позиції системного підходу та ґрунтується на оцінюванні технічного, географічного, трудового, організаційного, ресурсного, фінансово-економічного, правового та комерційного складників організації. Інвестиційний словник, інвестиційну привабливість розглядає на основі характеристики переваг і недоліків інвестування конкретним інвестором у відповідне підприємство [4]. У науковій літературі під інвестиційною привабливістю розуміють комплекс кількісних і якісних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які суттєво впливають на стан оцінюваного об'єкту і характеризують платоспроможний попит підприємства на інвестиції, без подальшої конкретизації цих чинників.

Мельник О.Г., розглядає інвестиційну привабливість з позицій комплексного підходу, як сукупності фінансово-економічних, соціальних, логістичних, технологічно-майнових, адміністративно-правових, партнерських, іміджево-брендових, товарних характеристик підприємства, які забезпечують його пріоритетне становище в конкурентній боротьбі за інвестиційні ресурси [6]. Крім того, науковці наголошують на тому, що інвестиційна привабливість підприємства залежить від інвестиційної привабливості галузі, регіону, країни, що свідчить про інтегровану характеристику даного поняття. При цьому більшість наукових праць спрямоване лише на вивчення питань аналізу або оцінки рівня інвестиційної привабливості того чи іншого суб'єкту підприємницької діяльності, в той час як питання управління інвестиційними процесами і конкретні способи підвищення інвестиційної привабливості є менш вивченими.

Основною метою інвестування в будь-який вид діяльності, в т.ч. в ресторанний бізнес, буде підвищення ефективності діяльності конкретного підприємства, або збільшення його вартості, зростання основних показників прибутку. В більшості випадків основними інструментами інвестування є інвестування в акціонерний капітал або надання позики (банківських чи торгових кредитів) [5]. Звідси, основними інвесторами будуть або кредитори, які зацікавлені в отриманні доходів у вигляді процентів, або особи, які є учасниками – співвласниками, мають частку в конкретному бізнесі, власний дохід отримують переважно з допомогою зростання вартості бізнесу.

Значному збільшенню припливу інвестицій на розвиток ресторанного бізнесу має формування законодавчої бази, надання правових гарантій та підтримка з боку держави. Максимально можливе зниження податкового навантаження шляхом пільгової системи оподаткування дозволить підприємству менше витратити коштів на виплату обов'язкових податкових внесків та зборів, що також дозволить підвищити рівень інвестиційної привабливості суб'єкту підприємницької діяльності. Отже, одним із значущих чинників, які впливають на інвестиційну привабливість та ефективність бізнесу, є рівень податкового навантаження та можливість використання спеціальних податкових режимів.

Оцінюючи інвестиційну привабливість підприємств ресторанного бізнесу, які планується створити, або які діють і потребують інвестицій, важливо визначити підвищення його стабільності у виробничій сфері за рахунок ресурсного забезпечення.

Іншими словами, необхідно розуміти, що планомірне використання всіх наявних ресурсів буде запорукою успіху та потребує грамотних управлінських рішень у сфері логістики, у тому числі управління виробничими запасами, збутом, тощо. При цьому операційна діяльність підприємства має бути чітко збалансованою, здатною оперативно і гнучко реагувати на зростання чи спад попиту і пропозиції та, відповідно, випуск такого обсягу продукції, який буде гарантовано реалізований.

Надалі, при визначенні можливостей спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості підприємств ресторанного бізнесу, слід звернути увагу на організацію управління. Так, оцінюючи доцільність наявності тих чи інших відділів підприємств, або їх відсутності у рамках загальної управлінської структури, можна раціональніше використовувати робочий час співробітників, що призведе до підвищення продуктивності праці і, відповідно, до успішності діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Варто також не забувати і про підготовку кадрів для підприємства. Не секрет, що кадровий потенціал у системі факторів, що формують ринкову вартість підприємства, визначає ті чи інші фінансово-економічні результати, системі якості обслуговування, конкурентні переваги, здатність до швидкого введення інновацій у виробництво, а також формують імідж організації, що істотно впливають на інвестиційну привабливість. Разом з тим, розвиток підприємств може бути утруднений такими негативними факторами, як недостатній рівень освіти, консервативність мислення, демографічний спад, відсутність позитивних життєвих установок і моделей поведінки, що впливають на впровадження інновацій в економіці та в суспільному житті. Саме тому слід приділити особливу увагу грамотному управлінню персоналом як ключовому фактору ефективної діяльності підприємств, використовуючи передові технології менеджменту.

На підвищення інвестиційної привабливості підприємств ресторанного бізнесу та просування продукту на ринку послуг, значний вплив має вибір концепції розвитку ресторану, оскільки задля отримання інвестицій на свій розвиток від інвестора важливо підтримувати комерційну успішність та конкурентоспроможність. Важливим аспектом формування сприятливої інвестиційної привабливості підприємств ресторанного бізнесу є використання інновацій. Забезпечення підприємств своєчасними інноваційними технологіями, дозволить випускати продукцію, яка буде більш просунутою на ринку послуг, конкурентоспроможною та високою за якістю.

**Висновки.** Нині, основні інструменти підвищення інвестиційної привабливості підприємств ресторанного бізнесу значно розширилися, і крім масових рекламних кампаній, для успішної роботи та залучення інвестицій необхідна, як мінімум, оригінальна маркетингова концепція підприємства, наявність інноваційної діяльності та інноваційних технологій. При цьому слід зазначити, що в процесі формування рекомендацій щодо підвищення інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу в нашій країні необхідно керуватися індивідуальними особливостями конкретного підприємства та кон'юнктурою ринку капіталу. Кінцевим результатом проведеного дослідження, на нашу думку, може стати формування системи критеріїв для оцінки інвестиційної привабливості підприємств ресторанного бізнесу, яка дозволить враховувати особливості галузевої приналежності, ринкової кон'юнктури та інших значущих чинників, що в перспективі сприятиме підвищенню якості управління та конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанного бізнесу. Отже, за наявності в Україні передумов для активного розвитку ресторанного бізнесу, необхідно активно залучати вітчизняні та іноземні інвестиції в цю сферу економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Антонова В.А. Ресторанный бизнес в экономическом развитии Украины. *Економична стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: збірник наукових праць*. 2010. Вип. 1(11). С. 598.
2. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi>



3. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
4. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Партин Г.О. Інвестиційний словник. Львів : Бескид Біт, 2005. 512 с.
5. Карсекін В.І. Інвестиційна політика: проблеми теорії і практики готельного бізнесу. Харків : ХДУХТ, 2015. 518 с.
6. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій. Львів : Львівська політехніка, 2010. 344 с.
7. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій від 23.02.98 № 22. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>.
8. Ресторанний бізнес у цифрах: скільки закладів харчування у Києві та світових столицях. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/24/infografika/biznes/restorannyj-biznes-cyfrax-skilky-zakladiv-xarchuvannya-kyievi-ta-svitovykh-stolycyax>
9. Чи можливі інвестиції під час війни? URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/chi-mozhlivi-investitsiyi-pid-chas-viyni.html>
10. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restorannyj-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya>

### References:

1. Antonova V. A. (2010) Restorannyj biznes v ekonomichnomu rozvytku Ukrainy [Restaurant business in the economic development of Ukraine]. *Ekonomichna stratehiia i perspektivy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 1(11), pp. 598.
2. Bilas M. Rynok HoReCa pid chas vijny: potochnyj stan ta kliuchovi tendentsii [The HoReCa market during the war: current state and key trends]. Available at: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi>
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/>.
4. Zahorodnij A. H., Vozniuk H. L., Partyn H. O. (2005) *Investytsijnyj slovnyk* [Investment dictionary]. Lviv: Beskyd Bit.
5. Karsekin V. I. (2015) *Investytsijna polityka: problemy teorii i praktyky hotelnoho biznesu* [Investment policy: problems of theory and practice of the hotel business]. Kharkiv: KhDUKhT.
6. Melnyk O. H. (2010) *Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsia ta instrumentarij* [Diagnostic systems of machine-building enterprises: multi-criteria concept and tools]. Lviv: Lvivska politehnika.
7. Metodyka intehralnoi otsinky investytsijnoi pryvabyvosti pidpriemstv ta orhanizatsij [Methodology for integral assessment of the investment attractiveness of enterprises and organizations]: Nakaz Ahentstva z pytan zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv i orhanizatsij No. 22 February 23, 1998. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>
8. Restorannyj biznes u tsyfrakh: skilky zakladiv kharchuvannia u Kyievi ta svitovykh stolytsiakh [Restaurant business in numbers: how many restaurants there are in Kyiv and world capital]. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/24/infografika/biznes/restorannyj-biznes-cyfrax-skilky-zakladiv-xarchuvannya-kyievi-ta-svitovykh-stolycyax>
9. Chy mozhlyvi investytsii pid chas vijny? [Are investments possible during wartime?]. Available at: <https://yur-gazeta.com/golovna/chi-mozhlivi-investitsiyi-pid-chas-viyni.html>
10. Yak ukrainskyj restorannyj biznes adaptuietsia do vyklykiv vijny: doslidzhennia [How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: research]. Available at: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restorannyj-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya>

УДК 330.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12>**Лобода О.М.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9826-9443>

**Кириченко Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1721-258X>

**Loboda Olena, Kyrychenko Natalia**

Kherson State Agrarian and Economic University

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ

### METHODOLOGY FOR ASSESSING FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISE BASED ON ECONOMIC-STATISTICAL ANALYSIS

Фінансова стійкість визначається з одного боку, як показник поточного фінансового стану організації, а з іншого, вона служить для прогнозування перспектив розвитку бізнесу і його майбутньої стійкості. Це ключовий показник ефективності фінансово-господарської діяльності та прийняття управлінських рішень. Процес економіко-статистичного аналізу фінансової стійкості повинен бути організований таким чином, щоб користувачі могли отримати об'єктивну оцінку перспектив розвитку організації, прийняти заходи для зміцнення фінансової стійкості, виправити її рівень та оцінити ризики інвестування в компанію та її кредитування. У цій статті розглянуті та узагальнені методи та підходи, які використовуються під час проведення економіко-статистичного аналізу фінансової стійкості економічних суб'єктів. Описано послідовність аналізу показників фінансової стійкості, виявлено їх взаємозв'язок та оцінено ефективність економіко-статистичного аналізу.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, фінансовий стан, аналіз даних, факторний аналіз, статутний капітал, борговий капітал.

Financial stability is defined on the one hand as an indicator of the current financial condition of the organization, and on the other hand, it serves to forecast the prospects of business development and its future stability. This is a key indicator of the effectiveness of financial and economic activity and management decision-making. The process of economic and statistical analysis of financial stability should be organized in such a way that users can get an objective assessment of the organization's development prospects, take measures to strengthen financial stability, correct its level and assess the risks of investing in the company and its lending. This article examines and summarizes the methods and approaches used during economic and statistical analysis of the financial stability of economic entities. The sequence of analysis of financial stability indicators is described, their interrelationship is revealed, and the efficiency of economic and statistical analysis is evaluated. The methodology of this analysis can be explained using the methodology of financial analysis with the main emphasis on the capital structure. Qualitative analysis helps to determine the probabilistic nature of changes in this phenomenon and to decide whether correlational methods should be used. It also reveals dependencies in the analyzed population, establishes cause-and-effect relationships and distinguishes between endogenous and exogenous variables, identifies relationships between different parameters, and presents them in the form of different types of curves. The level of financial sustainability is analyzed, which is a complex concept that cannot be assessed without a deep understanding and analysis of the entire process of extended reproduction. The methodology of economic and statistical analysis of

*financial stability includes a system of indicators that can be evaluated both by quantitative and qualitative characteristics. Therefore, financial sustainability is a complex concept that cannot be assessed without a deep understanding and analysis of the entire process of extended reproduction. The study of the capital structure requires an analysis of the reasons for the change in one's own sources of capital and the search for possible ways to replenish them, which involves an assessment of the effectiveness of all financial and economic activities.*

**Key words:** *financial stability, financial condition, data analysis, factor analysis, authorized capital, debt capital.*

**Постановка задачі.** Аналіз фінансово-кредитної стабільності є ключовим показником фінансового стану і має велике значення в умовах ринкової економіки. Як для зовнішніх, так і для внутрішніх користувачів бухгалтерської (фінансової) звітності, важливо визначити валютну стійкість, передбачити подальший розвиток організації та можливі корективи в управлінських рішеннях на основі виявлених ризиків. Головна мета аналізу фінансової стійкості економічного суб'єкта – створити умови для досягнення стратегічних цілей, причому отримання прибутку є лише однією з багатьох вимог.

Актуальність цього дослідження не викликає сумніву, оскільки висновки про фінансову стійкість важливі для всіх сфер діяльності і ураховують вплив на фінансовий стан організації та її конкурентоспроможність. Поняття фінансової стійкості включає в себе характеристику фінансового стану в загальному розумінні, і результати його аналізу цікаві як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів. Методологія цього аналізу може бути викладена за допомогою методики аналізу фінансового стану з основним акцентом на структурі капіталу.

**Аналіз поточних досліджень та публікацій** показує, що процес аналізу фінансової стійкості повинен бути структурованим таким чином, щоб користувачі мали можливість скласти реалістичне уявлення про перспективи розвитку організації, вжити необхідні заходи для зміцнення її фінансової стійкості, виправити її рівень та оцінити ризики, пов'язані з інвестуванням у компанію або її кредитуванням [1, с. 24–32].

Побудова математичної моделі передбачає передвартний теоретично-економічний аналіз явища, що вивчається. Якісний аналіз допомагає визначити ймовірнісний характер змін у цьому явищі та вирішити, чи варто використовувати кореляційні методи [2, с. 56–61]. Він також розкриває залежності в аналізованій сукупності, встановлює причинно-наслідкові зв'язки та розрізняє ендогенні та екзогенні змінні, ідентифікує зв'язки між різними параметрами, та подає їх у вигляді різних типів кривих [3].

У той самий час, якісний аналіз, хоч і є важливим етапом економіко-математичного моделювання, має свої обмеження: він не надає кількісної оцінки взаємозв'язків між економічними явищами. Спочатку слід ідентифікувати екзогенні фактори, які теоретично пов'язані з досліджуванним явищем [4, с. 56–61]. Після цього, на основі спеціальних кількісних оцінок (наприклад, кореляційних коефіцієнтів чи коефіцієнтів еластичності), відібраних екзогенних факторів можна визначити показники, що включати до моделі. Якісний аналіз залишиться неповним та однобічним, якщо він не поєднаний з кількісним аналізом. Використання кореляційних моделей виправдано для підвищення точності аналізу, визначення впливу різних причин на досліджуване явище і виявлення основних факторів, які його формують [5, с. 64–68].

**Формулювання цілей статті.** Мета статті: проаналізувати рівень фінансової стійкості, що представляє собою складну концепцію, яку неможливо оцінити без глибокого розуміння та аналізу всього процесу розширеного відтворення.

**Виклад основного матеріалу.** Побудова моделей із багатьма факторами включає кілька етапів:

1. Визначення основних причин або екзогенних факторів, які впливають на попит.
2. Встановлення конкретних зв'язків між попитом на різні товари та кожним з вибраних екзогенних факторів, враховуючи вплив інших факторів.

3. Створення рівнянь множинної регресії з урахуванням впливу всіх обраних екзогенних факторів.

4. Розробка алгоритму для визначення параметрів рівнянь множинної регресії.

5. Визначення форми рівнянь множинної регресії, наприклад, за допомогою коефіцієнтів детермінації чи інших статистичних показників.

Оцінка реакції споживачів на зміни окремих екзогенних факторів та перевірка важливості обраних чинників за допомогою коефіцієнтів часткової еластичності.

Процес моделювання попиту в економіці розпочинається з аналізу та вибору факторів або зовнішніх чинників, які враховуються в моделі. Включення всіх можливих факторів і намагання врахувати всі можливі зв'язки можуть призвести до значного ускладнення моделі, що робить її менш придатною для економічних розрахунків. Це завжди викликає питання про баланс між простотою моделі та точністю її результатів. У процесі моделювання попиту важливо виокремити найбільш суттєві фактори, відкинути менш важливі та зосередитися на тих, які дійсно впливають на ситуацію. Це може призвести до спрощення моделі, але при цьому забезпечить більшу точність відображення реального економічного процесу. Для досягнення необхідної точності моделі часто потрібно спробувати декілька варіацій, перш ніж знайти найкращий результат.

Під час розгляду методів економіко-статистичного аналізу фінансової стійкості, які описані у економічній літературі, можна виділити різні підходи: традиційний, ресурсний, оснований на стохастичному аналізі, заснований на теорії нечітких множин, а також методи та моделі, засновані на інших принципах.

Традиційний підхід базується на визначенні абсолютних та відносних показників, що відображають структуру джерел фінансування та активів, а також їх взаємозв'язок, оцінюючи їх у контексті оптимального фінансування нерухомості з відповідних джерел. При цьому ліквідність, платоспроможність, ділова активність та результативність різних сфер діяльності розглядаються як важливі фактори, що впливають на забезпечення валютної стабільності. Головна перевага цього підходу полягає в тому, що після його застосування можна отримати комплексну картину фінансової стійкості, і через урахування різноманітних факторів цей метод можна вважати найбільш об'єктивним.

Згідно з назвою, ресурсний підхід передусім досліджує ресурси, які використовує економічний суб'єкт, такі як їх обсяг, структура і використання. Під цим підходом характеристики визначаються на основі інтенсивності чи ступеня розвитку. Оцінка може включати як інтенсивність, так і екстенсивність, або поєднувати обидві ці характеристики: інтенсивно-екстенсивну і екстенсивно-інтенсивну. Абсолютна фінансова стабільність пов'язана з інтенсивним ростом бізнесу. Однак недоліком чисто ресурсного підходу є його недостатня увага до ефективності управління ресурсами. Тому в умовах ринкової економіки цей підхід був доповнений та перетворений на підхід до управління ресурсами.

Підхід до управління ресурсами стверджує, що фінансова стійкість можлива лише тоді, коли витрати на управління повинні бути прибутковими і не перевищувати збільшення ресурсів. Це порівнюється на основі відношення управлінських витрат до ресурсів в контексті обсягу виробництва (продажів).

Стохастичний аналіз використовується, коли між аналізованими показниками відсутня пряма залежність, і його використання необхідне для оцінки непрямих взаємозв'язків. Фінансова стабільність залежить від численних факторів, багато з яких не можуть бути описані математичними моделями, тому їх слід вивчати за допомогою статистичного аналізу. Перевагою таких моделей є їхній здатність прогнозувати фінансову стабільність, а не лише оцінювати її поточний рівень. Цей підхід є ресурсозалежним і надає користь лише при регулярному використанні, оскільки він базується на особливостях конкретної організації.

Підхід, що ґрунтується на теорії нечітких множин, включає в себе визначення нечітких меж для кожного фінансового показника. Ці межі служать для виділення абсолютних, нормальних, нестабільних, кризових та екстремально-кризових фінансових ситуацій. Результатом цього є отримання кількісних оцінок для розрахункових та підмножин показників, на основі яких може бути проведена оцінка фінансової стійкості.

В табл. 1 представлено порівняння різних підходів до економіко-статистичного аналізу фінансової стійкості. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки. Вибір конкретного підходу залежить від кваліфікації фахівців, обсягу доступної інформації, мети аналізу, термінів його проведення та наявності бази для порівняння. В сучасних умовах і при ринковій економіці найчастіше використовується комбінація різних підходів. Особливо ефективним вважається поєднання традиційного підходу та стохастичного аналізу, оскільки це дозволяє поєднувати аналіз минулого з перспективним поглядом.

При оцінці фінансової стійкості ефективно використовуються методи фінансового аналізу, які використовують різні показники, отримані з фінансової звітності та розраховані на їх основі:

- Горизонтальний аналіз, який включає в себе розрахунок та оцінку змін показників у порівнянні з попередніми роками для кожного фінансового показника, що також відображається у фінансовій звітності.
- Вертикальний аналіз, який фокусується на визначенні відсоткової частки кожного показника або групи показників у загальному обсязі.
- Аналіз тенденцій, який використовується для виявлення основної тенденції у зміні показника шляхом розрахунку темпів зростання чи прибутку протягом кількох звітних періодів.

Таблиця 1

**Порівняння різних підходів до економіко-статистичного аналізу фінансової стійкості комерційної організації**

Переваги	Недоліки
Традиційний підхід	
Забезпечує комплексний аналіз фінансового стану. Найбільш розповсюджений метод оцінки фінансової стійкості.	Висока трудомісткість. Деякі коефіцієнти дуже близькі до сенсу або є оберненими. Використання різноманітної інформації авторами методик. Значущість кожного коефіцієнту пов'язана з рівнем кваліфікації експертів. Неоднозначність рейтингової оцінки.
Ресурсно-управлінський підхід	
Аналізує організації з вертикальним інтегруванням. Невисока трудомісткість	Основа на типі економічного розвитку. Не враховує сезонність виробництва та інші фактори.
Підхід на основі стохастичного аналізу	
Для організації з інтегрованою структурою. Невисока трудомісткість. Враховує ефективність управління ресурсами.	Основа на типі економічного розвитку. Не враховує сезонність виробництва та інші фактори.
Підхід на основі теорії нечітких множин	
Передбачає оцінку фінансової стійкості в майбутньому. Оцінює ймовірність рівня фінансової стійкості.	Випадки суперечливих оцінок. Необхідний постійний аналіз фінансового стану організації. Потребує спеціальних математичних знань.

– Коефіцієнтний аналіз, що базується на розрахунку взаємозв'язку між фінансовими показниками. У фінансовому аналізі існує багато рекомендованих коефіцієнтів, які досліджують різні аспекти фінансової діяльності.

– Порівняльний аналіз, спрямований на порівняння фінансового стану підприємства з аналогічними підприємствами за видом діяльності або іншими характеристиками. Це допомагає оцінити конкурентоспроможність та розвиток підприємства на основі реальних зовнішніх факторів.

– Факторний аналіз, який ґрунтується на визначенні та кількісному оцінюванні впливу певних причин (факторів) на зміну аналізованих показників.

Для використання цих методів необхідно створити відповідну інформаційну систему.

Розвиток економіки країни в значній мірі залежить від сектору малого бізнесу з наступних причин:

Малий та середній бізнес становлять ключовий сегмент економіки, що відрізняється від великих корпорацій своєю більшою гнучкістю і здатністю легше адаптуватися до зовнішніх змін. Вони можуть реагувати динамічно на економічні коливання та зміни в попиті на продукцію.

Малий бізнес виступає як важливий джерелом доходів для різних господарств, а його представники часто є надійнішими платниками податків у порівнянні з великими компаніями.

Малі компанії активно працюють над розробкою нових технологій та інноваційних рішень, і ця діяльність підтримується державою через надання грантів та субсидій.

Малі та середні підприємства створюють робочі місця, що сприяє зниженню рівня безробіття. Їх невеликі колективи сприяють формуванню згуртованого колективу, що підвищує трудову мотивацію та результативність праці.

Для індивідуумів це може бути чудовим шансом набути досвіду, розвивати свою кар'єру та самореалізуватися. Проте важливо пам'ятати, що малий і середній бізнес потребують особливої уваги та підтримки з боку держави, оскільки вони швидко реагують на зовнішні фактори і є вразливими до інфляції, відсоткових ставок за банківськими кредитами та змін в попиті на їхню продукцію. Ці фактори можуть призвести до скорочення виробництва, зменшення чисельності працівників, банкрутства та інших негативних наслідків для малого бізнесу.

Методика економіко-статистичного аналізу фінансової стійкості включає систему показників, які можуть бути оцінені як за кількісними, так і за якісними характеристиками. Багато вчених, як в українській, так і в світовій економічній літературі, рекомендують використовувати такі показники для оцінки фінансової стійкості [6, с. 38–44].

Усі показники, які використовуються під час економіко-статистичного аналізу фінансової стійкості, можна розділити на абсолютні та відносні. Абсолютні показники виражаються у вартісному виразі, зазвичай, у тисячах гривень. Вони формуються безпосередньо у бухгалтерському обліку або визначаються на основі балансових моделей, що є сумою або різницею між фінансовими показниками, які відображені у звітності [7, с. 130–134].

Основними абсолютними показниками, які використовуються для оцінки фінансової стійкості, включають такі:

- розмір капіталу і резервів, який вказує на розмір власного капіталу;
- сума нерозподіленого прибутку, що вказує на накопичений прибуток з початку діяльності;
- обсяг довгострокових позикових коштів, що характеризує позиковий капітал, який може бути використаний для довгострокових інвестицій;
- обсяг залучених коштів у короткостроковій перспективі, що характеризує одне з джерел створення резервів та поточної діяльності загалом;
- сума короткострокових зобов'язань загалом, яка вказує на суму коштів, зібраних за допомогою участі у поточній діяльності;

- чистий прибуток, який вказує на суму збільшення нерозподіленого прибутку за рік та збільшення власного капіталу;
- прибуток від реалізації, який характеризує потенційне збільшення власного капіталу за рахунок основної діяльності;
- прибуток до оподаткування, який вказує на потенційне збільшення власного капіталу за рахунок основної та додаткової діяльності;
- різниця між власним капіталом та основними коштами, що відображає суму власного капіталу, яка залишилася після довгострокових інвестицій в основний капітал;
- розмір власного капіталу та довгострокових зобов'язань, що характеризує загальну суму довгострокового капіталу, який може бути використаний для довгострокових інвестицій;
- власні оборотні активи, які відображають розмір власного капіталу та довгострокових зобов'язань щодо фінансування оборотних активів;
- джерела формування запасів, які включають в себе власні оборотні кошти, короткострокові позикові кошти та заборгованість перед постачальниками за оплату ТМЦ, що допомагає визначити можливість фінансування ТМЦ без ризику втрати платоспроможності та фінансової стійкості;
- різниця між власним оборотним капіталом та запасами для визначення типу фінансової стійкості;
- різниця між джерелами резервів і резервами для виявлення типу фінансової стійкості;
- загальна сума капіталу або балансового прибутку, яка характеризує економічний потенціал організації.

Серед відносних показників, які використовуються при аналізі фінансової стійкості, слід відзначити наступні:

- Коефіцієнт автономії, який визначається як частка джерел фінансування обсягу капіталу.
- Коефіцієнт фінансової незалежності, який використовується для оцінки частки власних та довгострокових джерел у загальному капіталі.
- Коефіцієнт фінансування, що відображає величину власного капіталу на одиницю зобов'язань.
- Коефіцієнт фінансової заборгованості, який показує обсяг зобов'язань (позикового капіталу) на одиницю власних джерел.
- Коефіцієнт власного оборотного капіталу, що визначає частку оборотних активів, фінансованих за рахунок власного капіталу та довгострокового боргу.
- Коефіцієнт гнучкості власного капіталу, який відображає частку власного капіталу, інвестовану в оборотні активи, особливо в поточну діяльність.
- Коефіцієнт забезпеченості основних засобів власними джерелами фінансування, який показує, наскільки основні засоби фінансуються власним капіталом.
- Коефіцієнт покриття основних засобів за рахунок власних та довгострокових джерел фінансування, який визначає частку основних засобів, які фінансуються за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань.
- Коефіцієнт покриття запасів власними обіговими коштами, який вказує на ступінь формування запасів за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань, що залишилися після фінансування основних засобів.

Ступінь покриття запасів за допомогою традиційних джерел формування запасів, який відображає ступінь фінансування запасів з допомогою різних джерел формування запасів.

Також можна розрахувати інші показники, які відображають відношення між зобов'язаннями та активами та показники, які показують, наскільки нерухомість фінансується власним капіталом. Серед показників фінансової стійкості ключове значення має розмір власного капіталу, тому процес його аналізу може бути таким:

- аналіз структури та динаміки всього капіталу, включаючи аванси для визначення розподілу капіталу;
- аналіз структури та динаміки власного та запозиченого капіталу;
- аналіз чистих оборотних активів та їх відповідності для формування запасів та оборотних активів загалом;
- аналіз джерел формування резервів та їх придатності для фінансування резервів;
- використання коефіцієнтного аналізу фінансової стійкості;
- аналіз фінансових результатів та їх утворення для пошуку можливостей збільшення власного капіталу;
- оцінка господарської діяльності, ліквідності активів та платоспроможності організації, що є необхідним для підтримки фінансової стійкості;
- аналіз ризику втрати валютної стабільності.

**Висновки.** Економіко-статистичний аналіз фінансової стійкості проводиться з метою оцінки можливості організації самофінансування та джерел фінансування стратегічних цілей її розвитку. Отже, фінансова стійкість представляє собою складну концепцію, яку неможливо оцінити без глибокого розуміння та аналізу всього процесу розширеного відтворення. Дослідження структури капіталу вимагає аналізу причин зміни власних джерел капіталу та пошуку можливих шляхів їх поповнення, що передбачає оцінку ефективності всієї фінансово-господарської діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: моногр. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171с.
2. Марасанов В.В., Пляшкевич О.М. Основи теорії проектування і оптимізації макроекономічних систем. Херсон : Айлант, 2002. 190 с.
3. Лобода О.М. Застосування імітаційного моделювання та програмних комплексів при реалізації інноваційних проєктів в економічних системах. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
4. Лобода О.М. Вирішення задачі ідентифікації структури управління підприємства. *Сучасна спеціальна техніка*. Київ, 2012. № 3. С. 64–68.
5. Лобода О.М., Худік Н.В. Використання експертних оцінок для визначення пріоритетних напрямів впровадження цифрових технологій в агробізнесі. *Агросвіт*. № 4. 2021. С. 38–44.
6. Лобода О.М. Переваги застосування інтегрованої системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 16. С. 133–139.
7. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Актуальні проблеми ідентифікації та моделювання структури управління підприємством. *Наука й економіка*. 2015. № 3. С. 130–134.

#### References:

1. Hrabovetskyi B. Ye. (2010) *Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia* [Methods of expert assessments: theory, methodology, areas of use]. Vinnitsa: VNTU (in Ukrainian)
2. Marasanov V. V., Pliashkevych O. M. (2002) *Osnovy teorii proektuvannia i optymizatsii makroekonomichnykh system* [Fundamentals of the theory of design and optimization of macroeconomic systems]. Kherson: Ailant, p. 190 (in Ukrainian)
3. Loboda O. M. (2020) Zastosuvannia imitatsiinoho modeliuвання ta prohramnykh kompleksiv pry realizatsii innovatsiinnykh proektiv v ekonomichnykh systemakh [Application of simulation modeling and software complexes in the implementation of innovative projects in economic systems]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8321>
4. Loboda O. M. (2012) Vyrishennia zadachi identyfikatsii struktury upravlinnia pidpriemstva [Solving the problem of identifying the management structure of the enterprise]. *Modern special equipment*, vol. 3, pp. 64–68.
5. Loboda O. M., Khudik N. V. (2021) Vykorystannia ekspertnykh otsinok dlia vyznachennia pryoritetnykh napriamiv vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahrobiznesi [The use of expert assess-



ments to determine priority directions for the implementation of digital technologies in agribusiness]. *Agroworld*, no. 4, pp. 38–44.

6. Loboda O. M. (2023) Perevahy zastosuvannya intehrovanoi systemy informatsiinoho zabezpechennia pidpriemnytskoi diialnosti [Advantages of using an integrated system of information support for business activity]. *Taurian Scientific Bulletin*, vol. 16, pp. 133–139.

7. Loboda O. M., Kyrychenko N. V. (2015) Aktualni problemy identyfikatsiyi ta modelyuvannya struktury upravlinnya pidpryyemstvo [Actual problems of identification and modeling of the enterprise management structure]. *Science and economy*, vol. 3, pp. 130–134.

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.13>**Макух Т.О**

кандидат економічних наук, доцент,  
директор відокремленого структурного підрозділу,  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет  
розвитку людини «Україна» Рівненський інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7120-7231>

**Коробович Л.П.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7327-2678>

**Рубан В.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, обліку і фінансів  
відокремленого структурного підрозділу,  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку  
людини «Україна» Рівненський інститут»

**Makukh Tamara**

Institution of Higher Education «Open International University of  
Human Development «Ukraine» Rivne Institute»

**Korobovych Liudmyla**

Academician Stepan Demyanchuk International University of  
Economics and Humanities

**Ruban Vira**

Institution of Higher Education «Open International University of  
Human Development «Ukraine» Rivne Institute»

## СТІЙКІСТЬ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## SUSTAINABILITY AS A MECHANISM FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Практичне значення сталого розвитку системи виражається в тому, що учасники господарського процесу отримують час і можливість для розроблення ефективної програми дій. Стійкість підприємства передбачає такий потенціал, який дає можливість отримувати гарантований прибуток, що дає змогу виконувати соціальні зобов'язання по відношенню до співробітників, модернізувати матеріально-технічну базу й адекватно реагувати на зміни ситуації на ринку. Формування і підтримка ключових факторів стійкості функціонування підприємства запропоновано розглянути як один із механізмів забезпечення сталого розвитку підприємства. Для цього досліджено сутність стійкості та вплив показників стійкості підприємства на його розвиток. Сталий розвиток підприємства як системи можливий за умови узгодженої роботи його складових елементів. У разі позапланових змін ключових показників у процесі функціонування підприємства може статися втрата його стійкості. Якщо процес торкнеться більшої частини підприємств, то це загрожує несприятливими наслідками для соціально-економічної ситуації в регіонах і країні загалом, адже ефективна і стабільна робота – найважливіша складова сталого економічного розвитку.

**Ключові слова:** сталий розвиток, забезпечення сталого розвитку, стійкість, стійкість підприємства, фактори стійкості підприємства.

*The practical significance of the sustainable development of the system is expressed in the fact that the participants of the economic process receive time and opportunity to develop an effective action program. The stability of the enterprise implies such a potential that makes it possible to receive a guaranteed profit, which makes it possible to fulfill social obligations towards employees, modernize the material and technical base and adequately respond to changes in the market situation. It is proposed to consider the formation and support of key factors of the sustainability of the enterprise's functioning as one of the mechanisms for ensuring the sustainable development of the enterprise. For this purpose, the essence of sustainability and the influence of enterprise sustainability indicators on its development were investigated. Sustainable development of the enterprise as a system is possible under the condition of coordinated work of its constituent elements. In the event of unplanned changes in key indicators during the operation of the enterprise, its stability may be lost. If the process affects the majority of enterprises, it threatens with adverse consequences for the socio-economic situation in the regions and the country in general, because efficient and stable work is the most important component of sustainable economic development. In order to supplement and expand the theoretical and methodological approaches to ensuring the sustainable development of enterprises, it is proposed to investigate and clarify the essence of the concepts of "sustainable development" and "system stability". The goals of this article are an in-depth analysis of the essence of sustainability and determination of the importance of this indicator to ensure the sustainable development of the enterprise. It was established that sustainability is not only one of the criteria and tools for evaluating the efficiency of the enterprise, but also a powerful mechanism for ensuring the sustainable development of the enterprise.*

**Keywords:** *sustainable development, ensuring sustainable development, sustainability, enterprise sustainability, enterprise sustainability factors.*

**Постановка проблеми.** Завдання забезпечення сталого розвитку – одна з найважливіших проблема сучасної світової спільноти. Актуальність її зросла в умовах сьогодення через війни, економічні кризи, зростання матеріального виробництва та його впливу на стан довкілля і виснаження ресурсів планети, а також наслідків прогресуючого соціального розшарування.

У документах Європейського Союзу сталий розвиток було названо «фундаментальною і всеосяжною метою» (2001 р.). Європейська стратегія економічного розвитку, ухвалена 2010 року («Європа 2020: стратегія розумного, сталого і всеосяжного зростання»), виділила п'ять пріоритетних напрямів політики європейських держав: дослідження та інновації, зайнятість населення, розвиток освіти, боротьба з бідністю, зміна клімату та енергетика. Окреслено три фактори, які необхідно активізувати для зміцнення економічної сфери [3]:

- 1) розумне зростання – розвиток економіки шляхом використання знань та інновацій;
- 2) стійке зростання – формування економіки, заснованої на раціональному використанні ресурсів, екології та конкуренції;
- 3) всеосяжне зростання – підвищення рівня зайнятості населення, досягнення соціальної та територіальної злагоди.

У дослідженнях прихильників системного підходу наголошується на теоретичному і практичному значенні постановки та розв'язання проблеми стійкості. З погляду економічної теорії, дослідження й обґрунтування закономірностей розвитку господарської системи сприяє ефективній організації управління [1; 2].

Проблема взаємозв'язку стійкості та сталого розвитку підприємства зокрема, наразі недостатньо розкрита і тому викликає інтерес дослідників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні положення формування сталого розвитку підприємств розглянуто багатьма вченими, практиками і науковцями, зокрема вітчизняними дослідниками Лазоренко Т. В., Худолій Ю.С., Паарінін О.В.; Регедою Т.С., Дядченко О. С., Гудзь Т.П., та іншими. Стійкість підприємства, що функціонує в умовах сучасного ринку, досліджено в працях учених України: А.О. Колобова, І.М. Омельченко, А.Д. Канчавелі, С.М. Анохіна, О.Г. Бодрова, В.І. Рощина, В.О. Дінеса, В.М. Ларіна, Р.Ю. Лоскутова, та ін.

**Формулювання цілей статті.** З метою доповнення та розширення теоретико-методологічних підходів до забезпечення сталого розвитку підприємств, запропоновано дослідити і уточнити сутність понять «сталий розвиток» і «стійкість системи».

Цілями даної статті є поглиблений аналіз сутності стійкості та визначення вагомості цього показника для забезпечення сталого розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У науковому середовищі існує думка, що об'єднувати поняття «сталий розвиток» і «стійкість» некоректно. Причина в тому, що це протилежні явища, сенс яких виражається в термінах «зміни» і «відсутність змін». Однак слід зауважити, що в концепції, яку ми розглядаємо, «сталий розвиток» передбачає прогресивні зміни не лише в стабільній, збалансованій системі, але й за умов високо-ризикуваного зовнішнього середовища. Тому протиріччя немає [3].

Розглянемо кілька наявних визначень терміну «сталий розвиток».

Сталий розвиток пропонується розуміти як збалансовані зміни, за яких зберігаються стабільність і ключові характеристики системи (підприємства або суспільства) у процесі всього періоду функціонування. Звідси випливає, що стійкість розвитку необхідно аналізувати у зв'язку з часовим фактором. Забезпечення розвитку виражається в досягненні планованих показників у певний момент часу.

Науковці стверджують, що сталий розвиток підприємства – це стабільне зростання позицій в умовах ринкової конкуренції з постійним оновленням змісту всіх компонентів структури та бізнес-процесів.

В опрацьованих дослідженнях розглянуте поняття «сталого розвитку» визначається як «позитивна зміна істотних фінансово-економічних показників діяльності організації, що призводить до підвищення ефективності, ґрунтується на зайнятті встановленої ніші ринку, дає змогу випускати конкурентоспроможні товари та продукцію, захищену ліцензіями та патентами, на яку в довгостроковій перспективі очікується платоспроможний попит» [1; 2].

Аналізуючи підходи до проблеми "сталого розвитку", слід зазначити, що всі дослідники розглядають поняття як комплекс характеристик діяльності підприємства. А умовою забезпечення сталого розвитку господарюючого суб'єкта вважають наявність ефективної інноваційної управлінської моделі. З огляду на те, що параметри господарської системи постійно змінюються, потрібно мати на увазі, що сталий розвиток має безліч аспектів.

Характеристиками сталого розвитку є мобільність і гнучкість системи. Мобільність – це здатність елементів системи складати необхідні поєднання, змінювати позиції та доцільно функціонувати в конкретних умовах. Гнучкість – це здатність системи пристосовуватися до умов, що змінилися, засвоювати новачі, не втрачаючи цілісності [3].

Процес сталого розвитку підприємства обумовлюється різними чинниками. Багато з них значно відступають від допустимих величин, тому справляють негативний вплив на роботу підприємства. В умовах ринкової конкуренції виникає необхідність забезпечити об'єктивність способів управління розвитком господарської діяльності.

У забезпеченні сталого розвитку підприємства відіграє роль не тільки сукупність критеріїв, а й оптимальне поєднання інструментів.

Концепція сталого розвитку допомагає зрозуміти важливість взаємозв'язку підприємства з економічним середовищем, адже це джерело ресурсів і сфера реалізації товарів і послуг.

Для забезпечення сталого розвитку наголошується на необхідності поєднання таких якостей, як швидкість і гнучкість реакції на видозміну кон'юнктури ринку, інноваційна активність, конкурентоспроможність продукції та товарів, фінансова стабільність і висока ліквідність, широке використання інноваційних чинників для саморозвитку [1].

Відповідно, сталий розвиток – це комплексне поняття, що включає наявність:

- стратегії та цілей розвитку фірми;
- ресурсів, що дозволяють забезпечити їх реалізацію;
- внутрішніх економічних механізмів;
- мобільної організаційно-управлінської структури.

Водночас у науковій літературі стійкість підприємства, як і вся господарська діяльність, розглядається комплексно. Економічне становище підприємства може коливатися від стабільного функціонування до ситуації банкрутства. Тому стійкість може розумітися, як здатність повертатися до стану рівноваги за рахунок залучення внутрішніх і зовнішніх джерел ресурсів. Таким чином, стійкість підприємства – це характеристика планів його розвитку.

Концепція максимізації прибутку (А. Сміт, Д. Кейнс, А. Маршалл та ін.) розглядає стійкий стан фірми як положення, за якого є можливість зберігати прибуток заданої величини. Надалі відтворювальний підхід дозволив деяким економістам виявити важливий фактор стійкості господарюючих суб'єктів в умовах ринкової конкуренції. Він виражається в тому, що економічної стійкості набувають ті фірми, які в умовах ринкової нестабільності здатні забезпечити оптимальну науково-відтворювальну діяльність. Низка економістів [1] розкривають поняття стійкості підприємства через сукупність характеристик, що включають взаємодію видів його діяльності (організаційної, виробничої, торговельної, фінансово-кредитної та ін.), рівень якості та новизни пропонованого продукту, забезпеченість ресурсами, стан наукової та матеріально-технічної бази, професіоналізм управлінського та кадрового складу. З цієї точки зору підприємство буде економічно стійким у тому разі, якщо забезпечить ефективний взаємозв'язок усіх компонентів господарської діяльності. Це дасть змогу зберігати показники розвитку та протидіяти зовнішнім загрозам протягом тривалого періоду [3].

Стійкість економічної системи – це інтегральна характеристика потенціалу системи підтримувати організаційну цілісність в умовах мінливого зовнішнього середовища. Вона полягає в організаційній, фінансовій та ринковій стійкості, кожна з яких виражає результати комплексного взаємозв'язку головних функціональних підсистем. Таким чином, стійкість господарської системи залежить від сукупного впливу безлічі компонентів, а отже, управління стійкістю має багатоцільовий характер [1; 3].

Водночас стійкість фірми буде правильно назвати зовнішнім проявом внутрішніх реорганізацій, що відбуваються в його компонентах у відповідь на вплив нововведень на бізнес-процеси, функції структури управління, методи їхнього ведення та організації, які проявляються в нових показниках і параметрах системи та характеристиці її компонентів [2].

У працях інших авторів діяльність підприємства розуміють як систему інновацій, що послідовно впроваджуються в господарський процес. Отже, підприємство отримує перевагу, якщо націлене на постійне впровадження нововведень.

Стійкість підприємства пропонується визначити як сукупність характеристик усіх видів інноваційної діяльності господарюючого суб'єкта, рівня якості продукту, кадрового складу, наявності інноваційної матеріально-технічної бази та менеджменту. Це є умовою створення збалансованої системи, що регулює свій розвиток.

Згідно з концепцією систем, поняття «стійкість» виражається у здатності системи повертатися в нормальний (такий, що відповідає плану, нормативам) стан за наявності впливів на неї. Цим пояснюється необхідність виявлення та аналізу всіх можливих впливів на систему, що викликає відхилення від норми.

Потрібно враховувати, що впливи на систему можуть мати як негативний, так і позитивний характер. Позитивні впливи – це можливості, які сприяють зростанню планових показників. Вони посилюють стійкість фірми. Негативні впливи створюють ризики невиконання планових показників. Тому ключовим завданням із забезпечення стійкості господарюючого суб'єкта є подолання наслідків негативних впливів (або їх запобігання).

Дослідники виокремлюють внутрішні та зовнішні негативні впливи. Внутрішні загрози – це дії співробітників фірми, які свідомо або з необережності створюють небезпеку господарському процесу, а також інвестиційні ризики та технологічні проблеми. Зовнішні небезпеки – це ситуації або процеси, які не залежать від співробітників фірми, але загрожують зниженню стійкості та ведуть до втрати можливостей [2].

Необхідно зазначити, що господарюючий суб'єкт може виявитися стійким до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, але при цьому не розвиватися. Якщо підприємство розглянути як стійку систему, що розвивається, то це означатиме, що будь-який зовнішній фактор здатний знизити її позиції, підвищити або залишити в колишньому стані.

Стійкість може розглядатися як "благополучний фінансовий стан підприємства", тобто як фінансова стійкість. Зазвичай фірма відстежує фінансову ситуацію, аналізує, враховує перспективу, адже життєздатність підприємства виражається в можливості платити за зобов'язаннями. Проте трапляється банкрутство у таких підприємств, фінансове благополуччя яких не викликало сумнівів. Для цього існує чимало причин, і фінансове становище підприємства далеко не завжди головна з них. У певних випадках підстави стійкості підприємства можуть не мати фінансового характеру, а перебувати в іншій галузі [3].

Фінансова стійкість підприємств визначається відповідністю вартості матеріальних оборотних коштів і джерел їх формування (власних і позикових). Наявність джерел формування фінансової стійкості – вираження її внутрішньої сутності. Платоспроможність – її зовнішній прояв. Тому фінансова стійкість формально пов'язана з оцінкою платоспроможності та ліквідності підприємства.

Стійкість дає можливість безперервного руху. Коливання ринку здатні знизити темпи розвитку і навіть знищити організацію. Реалізувати потенціал зростання господарюючої системи можна тільки за наявності чіткої взаємодії всіх підрозділів і адекватного управлінського контролю [3].

Стійкість може визначатися як "надійність" [2], тобто здатність системи здійснювати заданий набір функцій у певних умовах. Це всього лише одна з характеристик стійкості підприємства, але вона важлива з погляду створення механізму сталого розвитку.

Теорія надійності дає змогу розкрити низку понять («дефект», «відмова» тощо), охарактеризувати методи, що сприяють зростанню надійності (наприклад, «резервування»). Розуміння їх необхідне для забезпечення стійкості підприємства. Наприклад, поняття «відмова» визначає порушення працездатності системи. Втрата працездатності може виникнути не тільки після завершення діяльності, а й унаслідок виходу певного елемента за межі допустимої величини. У світовій практиці існують програми, створені для аналізу та розрахунку надійності господарських систем.

Стійкість може розглядатися як "стабільність", що має на увазі здатність системи підтримувати своє функціонування в мінливих умовах. Велике значення надається стабільності, що виявляється в тривалій період часу.

Стійкість іноді асоціюють із бездоганною репутацією підприємства, тому що вона сприяє збереженню ділових зв'язків і дає можливість продовжувати діяльність навіть у разі значних змін системи (наприклад, зміни засновника). Бездоганна репутація може розглядатися як елемент нематеріальних активів фірми. Це сформоване уявлення про ділову якість колективу, переваги та недоліки, рівень організації у сфері ділового обігу, сформоване ставлення до фірми. Усе це може сприяти отриманню наднормативного прибутку. Тому кожна організація зацікавлена у встановленні хороших відносин зі споживачами, підрядниками, державними органами та іншими суб'єктами.

Стійкість може розглядатися як синонім «рівноваги» [2].

Теорія функціонування динамічних систем вважає "стійкість" біхевіористським поняттям. Визначається стійкість під час вивчення роботи системи. Діяльність системи вважають стійкою порівняно з якоюсь областю фазового простору, якщо, виникнувши

всередині цієї області, вона її ніколи не залишає. Поле системи стосовно цієї області буде стійким тоді, коли лінії функціонування, що формують його, відносно неї стійкі.

Щодо обурення, що впливає на систему, цикл або положення рівноваги системи буває стійким, байдуже стійким або нестійким [1].

Збурення – це вплив на систему, який змінює її стан. Вплив збурення на систему, що перебуває в рівновазі, може мати різні наслідки. Якщо система повертається до стану рівноваги за наявності збурень – це абсолютна стійка рівновага.

Рівновага може бути стійкою відносно певної області, коли система повертається до рівноваги при виникненні збурення в цій області. Система вважається індиферентно стійкою, якщо внаслідок збурення вона зберегла попередній стан. В інших випадках – вона вважається не стійкою [3].

Перспективу сталого розвитку господарюючого суб'єкта можна розглянути як підсумок сукупного впливу різноманітних факторних блоків і реакції підприємства на такий вплив. Отже, потрібен комплексний підхід до оцінки підприємства, за якого всі фактори, що впливають на його діяльність, аналізуються. Фактори вважаються змінними величинами. Вони характеризують умови протікання виробничих, соціально-економічних, фінансових процесів, а також причини, що сприяють динаміці цих процесів.

**Висновки.** Перелічені фактори, цілі та завдання підприємства, досягнутий рівень розвитку заохочують раціональне та комплексне використання ресурсів, стимулюють пошук внутрішніх резервів, тим самим забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

Отже, необхідно контролювати роботу підприємства, вивчати стан справ, оцінювати перспективи і вчасно виявляти проблеми, розробляти методи підвищення стійкості його розвитку. Грамотне управління, збереження конкурентоспроможності, набуття лідерських позицій на ринку – чинники, що забезпечують ефективну господарську діяльність. Таким чином, стійкість – не лише один із критеріїв та інструментів оцінки ефективності діяльності підприємства, але й вагомий механізм забезпечення сталого розвитку підприємства. Дана тема потребує й подальшого розгляду та опрацювання в наступних дослідженнях.

#### Список використаних джерел:

1. Дейлі Г.Е. Сталий розвиток: визначення, принципи, політики. *Науковий вісник*. 2005. № 15.6. С. 27–39.
2. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / пер. з англ.: Інститут сталого розвитку. Київ : Інтелсфера, 2002. 312 с.
3. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 104–107.
4. Герега О.В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації. *Інноваційна економіка*. 2013. Вип. 5 (43). С. 57-59.
5. Степаненко А.В., Дронова О.Л., Кононенко О.Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник. Київ : ДП «Прінт сервіс», 2016. 109 с.

#### References:

1. Dejli G. E. (2005) Sustainable development: definitions, principles, policies. *Science journal*, no. 15.6, pp. 27–39.
2. Daly H. E. (2002) *Beyond Growth. The Economics of Sustainable Development*. Kyiv: Intelsfera, p. 312.
3. Gerega O. V. (2013) Economic sustainability of the enterprise and ways of its implementation. *Innovation Economy*, no. 5, pp. 57–59.
4. Hrosul V. A. and Mamaieva H. S. (2012) Theoretical approaches to the definition of the essence of sustainable development of the enterprise. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 7, pp. 104–107.
5. Stepanenko, A. V., and O. L. Dronova. Kononenko O.U. (2016). Current problems of sustainable development: educational and methodological manual. Kyiv: SE "Print Service", 109 p.

УДК 338.48:338.48.02:338.48.066.56

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.14>**Нікітенко К.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу й іноземних мов,  
в.о. завідувача кафедри  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://doi.org/0000-0001-8423-5605>

**Nikitenko Katerina**

Kherson State Agrarian and Economic University

### ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИНЦИПАХ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ

### DETERMINING THE PRECONDITIONS FOR MANAGING TOURIST BUSINESS ENTERPRISES BASED ON CLUSTERIZATION PRINCIPLES

*У статті проаналізовано теоретичні засади формування туристичних кластерів та особливості управління підприємствами туристичного бізнесу в умовах кластеризації. Розглянуто поняття туристичного кластеру, його складові, моделі взаємодії учасників. Визначено переваги об'єднання туристичних компаній у кластері. Проаналізовано життєвий цикл туристичного кластеру та фактори, що впливають на результативність функціонування. Обґрунтовано актуальність розробки принципів та методів управління туристичними підприємствами в умовах кластерної інтеграції з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Запропоновано концептуальну модель формування системи управління туристичним кластером на засадах сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній-учасниць.*

**Ключові слова:** туристичний бізнес, кластер, управління, підприємство, принципи.

*The article analyzes the theoretical foundations of forming tourist clusters and the peculiarities of managing tourism businesses under clustering conditions. The concept of a tourist cluster; its components, and models of participant interaction are examined. The aim of the scientific article is a thorough analysis and determination of the prerequisites for managing tourism enterprises using clustering principles. The advantages of uniting tourism companies into clusters are identified. The life cycle of a tourist cluster and factors influencing its operational performance are analyzed. The relevance of developing principles and methods for managing tourism enterprises under cluster integration to enhance their competitiveness is substantiated. A conceptual model for forming a management system for a tourist cluster based on sustainable development principles and enhancing the competitiveness of participating tourism companies is proposed. This scientific article conducts an analysis of the prerequisites for managing tourism enterprises using clustering principles. Key aspects influencing the effectiveness of management in this sphere were identified as a result of the research. One of the main identified prerequisites is the necessity to create tourist clusters for businesses in this industry. Such an approach allows diverse companies and organizations to unite into a single ecosystem, thereby promoting interaction and resource exchange. Clustering contributes to enhancing the competitiveness of enterprises and ensures the sustainable development of the tourism business. It was also revealed that effective management of tourism businesses requires consideration of the geographic, cultural, and social specifics of the region in which they operate. Adapting management strategies to the characteristics of the local environment is a crucial prerequisite for success. Another integral component of effective management in the tourism business is the use of innovative technologies and marketing strategies. The development of online platforms,*



*the implementation of digital tools, and the use of data analytics contribute to attracting new customers and improving service levels. In conclusion, the results of the research underscore the importance of implementing clustering principles in the management practices of tourism businesses. This approach allows for enhancing the competitiveness of the industry, ensuring sustainable development, and improving customer satisfaction. Therefore, the recommendations developed in this article can serve as a basis for further research in the field of managing tourism enterprises using a clustering approach.*

**Keywords:** *tourist business, cluster, management, enterprise, principles.*

**Постановка проблеми.** В сучасному світі розвитку глобалізації та інтенсивного технологічного прогресу туристичний бізнес визнається однією з ключових галузей економіки, що має важливий вплив на соціально-економічний розвиток країн та регіонів. Однак, на шляху до досягнення високого рівня конкурентоспроможності та сталого розвитку, підприємства туристичної індустрії стикаються з численними викликами та обмеженнями. З метою максимально ефективного управління цією галуззю, важливим стає впровадження новаторських стратегій та підходів.

Однією із перспективних концепцій у сфері управління туристичним бізнесом є принцип кластеризації, що ґрунтується на ідеї об'єднання підприємств у взаємозв'язані групи для спільного вирішення стратегічних завдань та подолання внутрішніх та зовнішніх викликів. У даному контексті, важливим є визначення передумов, які лежать в основі успішного управління підприємствами туристичного бізнесу за принципами кластеризації.

**Аналіз поточних досліджень та публікацій.** Вітчизняні та зарубіжні вчені досліджують різні аспекти, пов'язані з даним напрямом. Гонта О.І. в статті "Імпульси регіонального розвитку на основі кластеризації сфери туризму та рекреації" зосереджує увагу на питаннях стимулювання регіонального розвитку за допомогою кластеризації у туристичній сфері. Автор розглядає фактори, що визначають імпульси для ефективної роботи кластерів та їх вплив на регіональне господарство. Маслиган О., Касинець О. у статті "Інтеграційна модель розвитку сфери туризму та рекреації у фокусі переваг і перспектив регіонального управління" пропонують інтеграційну модель розвитку туристичної сфери, зосереджуючись на перевагах та перспективах регіонального управління у цьому контексті. Юхновська Ю.О. у своїй роботі "Теоретичний підхід до визначення економічної категорії "туристичний кластер"" розглядає теоретичні аспекти визначення економічної категорії "туристичний кластер", надаючи основи для подальшого уточнення цього поняття у контексті управління. Семенова М.В. у своїй статті "Туристичний кластер як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі" розглядає туристичний кластер як інноваційний інструмент для підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі, що важливо для розуміння його ролі у величезному спектрі економічних викликів. Kirilov Yu.E., Granovskaya V.G., Aleshchenko L.O. в статті "Economic mechanism of formation of competitive advantages of subjects of tourist branch" досліджують економічний механізм формування конкурентних переваг у суб'єктів туристичної галузі, враховуючи його взаємозв'язок з кластерним підходом. Загальний аналіз використаної літератури дозволяє визначити ключові концепції, які визначають та розширюють наше розуміння передумов управління підприємствами туристичного бізнесу на принципах кластеризації. Вказані джерела становлять основу для подальших роздумів та розвитку аналітичного фреймворку у нашій статті.

**Формулювання цілей статті.** Мета наукової статті полягає в ретельному аналізі та визначенні передумов управління підприємствами туристичного бізнесу з використанням принципів кластеризації.

**Виклад основного матеріалу.** Світова економічна активність демонструє циклічність розвитку. Це пояснюється розширенням інтеграції в різні культури та методи роботи, збільшенням комунікаційних можливостей завдяки технологічним інно-

ваціям, зростанням соціальної складової бізнесу та потреб споживачів. Це вимагає переходу до нових підходів ведення справ та набуття учасниками ринку відповідних якостей і конкурентних переваг.

Тому в останні десятиліття посилюється увага до вивчення та впровадження кластерного підходу в управлінні, що спрямований на комплексне підвищення добробуту споживачів та розвиток територій. Проте створення нових кластерів викликає дискусії серед теоретиків і практиків щодо визначення самого поняття, шляхів формування, методів залучення учасників, форм управління, моделей і оцінки ефективності.

Поняття "кластер" у значенні концентрації з'явилося близько 150 років тому. Його визначення приписують А. Маршаллу, який досліджував промислові райони в Англії. Він сформулював три причини вищої продуктивності груп компаній однієї галузі в одному регіоні, що отримали назву "Маршаллівська трійця". Це локалізований ринок праці, спеціалізація постачальників та перетікання знань між фірмами.

Пізніше з'явилися моделі "нової економічної географії", що пояснюють розміщення фірм та викликали дискусії про важливість галузевої спеціалізації або різноманітності галузей для розвитку територій.

У першій половині 20 століття в організації виробництва домінувала система "масового виробництва" або "фордистська" модель. Здавалося, що великі компанії повністю домінуватимуть в економіці, оскільки масштаб діяльності зростав до глобального рівня. Проте в деяких регіонах, зокрема в італійській Емілії-Романьї, групи невеликих фірм процвітали на вузькоспеціалізованих ринках.

У 1984 році М. Пайор і Ч. Сейбел оголосили про "другий промисловий поділ", стверджуючи, що насичення ринків стандартизованими товарами змістило попит у бік різноманітності і якості. Кейси італійських промислових районів показали, що мережі дрібних виробничих фірм, завдяки виробництву унікальної високоякісної продукції в різних секторах, досягли успіху на міжнародних ринках. Ця модель малих підприємств з альтернативними трудовими відносинами склала альтернативу великомасштабному капіталізму і вважається попередником кластерної концепції.

Визначення "кластер" як ефективної моделі розвитку компаній, галузей та порівняння конкурентоспроможності економік започаткував М. Портер у праці "Конкурентна перевага націй". Він наголосив на поєднанні кооперації і конкуренції фірм у кластері, що отримало назву "кооперенція". З часом підхід до обов'язкової географічної близькості учасників кластера змінився завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Проте для сфери послуг територіальна концентрація залишається важливою. Тому доцільно розрізняти поняття "туристичний кластер" і "туристичний центр".

Дослідження світового досвіду показують, що для успішної реалізації кластерної стратегії потрібен значний час. Ефективні партнерські відносини в кластері формуються не раніше ніж через 5-6 років після його створення за стабільних умов господарювання.

Причиною є необхідність налагодження механізму довіри між учасниками, організаційної та економічної взаємодії, а також комунікацій для обміну знаннями та інноваціями.

Отже, результативність участі в кластері слід розглядати з огляду на стадії його життєвого циклу:

1. Зародження на основі історичних передумов розвитку галузей в регіоні згідно з його особливостями.
2. Зростання через концентрацію фірм, налагодження зв'язків між учасниками та отримання ними переваг від спільної діяльності.
3. Розвиток з появою організацій для обслуговування учасників кластера, поглибленням спеціалізації та залученням кваліфікованих кадрів.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика туристичного кластеру та туристичного центру**

Туристичний центр	Кластерна модель об'єднання підприємств туристичного бізнесу
Пільговий доступ до туристичних ресурсів	1. Спільний доступ до туристичних ресурсів. Взаємозаміщення та взаємодоповнення туристичних послуг.
Членство є обмеженим	1. Кластер відкритий для всіх нових учасників.
Засновується та функціонує на договірній основі	1. Засновується на соціальних цінностях, що сприяє підвищенню рівня довіри та взаємовіддачі. Формальне регулювання є не обов'язковим, зустрічається на етапі формування кластеру.
Відносини базуються на засадах кооперації	1. Відносини між партнерами формуються на основі кооперації та конкуренції.

Розуміння цих стадій дає можливість адекватно оцінити перспективи участі в кластері.

На стадії розвитку кластера активізується робота місцевих неприбуткових організацій, які сприяють брендингу кластера та території. З'являються перші прояви синергетичного ефекту та сталого розвитку від участі підприємств у кластері.

Наступна стадія – зрілість, коли учасники працюють узгоджено і збалансовано, досягаючи стратегічних цілей та дотримуючись екологічних і соціальних стандартів і місцевої культури ведення бізнесу.

Налагоджуються партнерські відносини, що сприяє обміну технологіями та координації діяльності. Так формуються стійкі зв'язки між учасниками кластера.

За стабільності кластер може десятиліттями успішно функціонувати, розширюючи можливості розвитку регіону. Можлива трансформація в нові кластери або розвиток окремих учасників поза кластером.

У штучних кластерах додатково існують підготовчі стадії обґрунтування створення та формування керівних органів.

Водночас, незважаючи на переваги кластерів, варто враховувати складнощі взаємодії учасників та секторів економіки [16].

Таблиця 2

**Переваги та недоліки бізнес-партнерства у кластері**

Переваги	Недоліки
- Формування спільної науково-методичної бази	- Ризик втрати конфіденційної інформації та комерційних таємниць
- Можливість внутрішньої спеціалізації та стандартизації, мінімізація витрат на інновації	- Додаткові витрати на спільні проекти
- Участь гнучких структур (малих підприємств), що формують інноваційні напрями зростання	- Орієнтація інститутів-учасників на співпрацю переважно з великим бізнесом
- Привілейований доступ учасників кластера до спеціалізованих ресурсів	- Низька мотивація навчальних і наукових закладів працювати на потреби бізнесу
- Взаємне доповнення та замієність видів діяльності, підвищення якості та ефективності	

Для забезпечення сталого розвитку території та створення умов для успішного функціонування туристичних підприємств необхідно впроваджувати нові методи ведення бізнесу, які повністю відповідають принципам "Зеленої економіки" [1]. Найбільш ефективним способом реалізації "Зеленої економіки" у сфері туризму, як показано практикою країн Східної Америки [2], є використання кластерного підходу у керуванні туристичним бізнесом.

Основою туристичного кластеру є підприємства, які мають географічну близькість розташування, спеціалізовану туристичну інфраструктуру, місцеві ринки праці та сам туристичний продукт. Цей продукт може бути безпосередньою історичною або географічною складовою території, або ж штучним продуктом, створеним у процесі туристичної діяльності [3]. Згідно з досвідом Сари Нордін у роботі "Туристичні кластери та інновації", ефективний туристичний кластер має включати соціально-орієнтоване суспільство, здорову конкуренцію, державну політику та саморегулювання як елемент самоорганізації кластеру.

Взаємовідносини учасників кластеру, згідно з Sieglinde Kindl da Cunha [1], і в інтерпретації автора, як показано на рис. 1, формуються вільно, базуючись на комерційно-господарській доцільності.

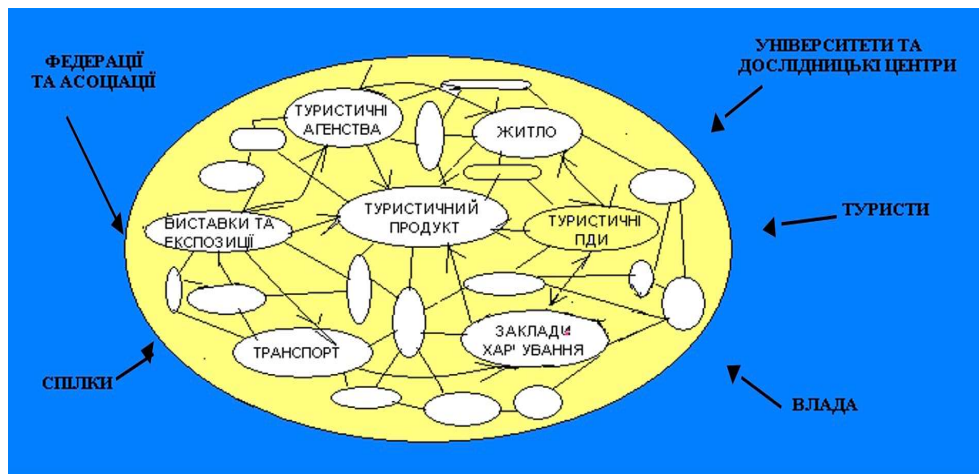


Рис. 1. Комерційно-господарські зв'язки учасників туристичного кластеру  
Джерело: складено автором на основі [11]

Підприємства малого та середнього бізнесу, які входять до кластеру, мають ряд переваг. Вони можуть співпрацювати з іншими підприємствами, що працюють у суміжних галузях, що дозволяє їм підвищити свій статус на ринку та отримати конкурентні переваги. Крім того, підприємства кластеру можуть досягти економії завдяки масштабу, розробити загальну стратегію розвитку та побудувати логістичну інфраструктуру.

У світлі важливості кластерного підходу до управління туристичними підприємствами виникає необхідність у розробці принципів та методів управління такими підприємствами в контексті кластерної інтеграції.

**Висновки.** У даній науковій статті було проведено аналіз передумов управління підприємствами туристичного бізнесу з використанням принципів кластеризації. В результаті дослідження вдалося визначити ключові аспекти, які впливають на ефективність управління в цій сфері.

Однією з основних передумов, виявлених у ході роботи, є необхідність створення туристичних кластерів для підприємств даної галузі. Такий підхід дозволяє об'єднати різноманітні компанії та організації у єдиний екосистемний комплекс, сприяючи тим самим взаємодії та обміну ресурсами. Кластеризація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпечує сталий розвиток туристичного бізнесу.

Також було виявлено, що ефективне управління підприємствами туристичного сектору передбачає врахування географічної, культурної та соціальної специфіки

регіону, в якому вони функціонують. Адаптація стратегій управління до особливостей місцевого середовища є важливою передумовою успіху.

Важливою складовою ефективного управління в туристичному бізнесі є також використання інноваційних технологій та маркетингових стратегій. Розвиток онлайн-платформ, впровадження цифрових інструментів та використання даних аналітики сприяють залученню нових клієнтів та підвищенню рівня обслуговування.

Загалом, результати дослідження підкреслюють важливість впровадження принципів кластеризації в управлінські практики підприємств туристичного бізнесу. Це дозволяє підняти конкурентоспроможність галузі, забезпечити сталість розвитку та покращити задоволення клієнтів. Отже, розроблені в цій статті рекомендації можуть слугувати основою для подальших досліджень у сфері управління підприємствами туристичного бізнесу з використанням кластерного підходу.

### Список використаних джерел:

1. Гонта О.І. Імпульси регіонального розвитку на основі кластеризації сфери туризму та рекреації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 142–150.
2. Маслиган О., Касинець О. Інтеграційна модель розвитку сфери туризму та рекреації у фокусі переваг і перспектив регіонального управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2020. Вип. 1 (24). С. 173–183.
3. Юхновська Ю.О. Теоретичний підхід до визначення економічної категорії “туристичний кластер”. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1-1. С. 131–135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6)
4. Семенова М.В. Туристичний кластер як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві і: зб. наук. пр. за матеріалами ІІ Інтернет-конференції (м. Харків, 29 листопада 2019 р.). Харків : НДІ ПЗІР НАПрНУ. С. 167–172.
5. Kirilov Yu.E., Granovskaya V.G., Aleshchenko L.O., Economic mechanism of formation of competitive advantages of subjects of tourist branch. *International scientific-practical journal “Economics of AIC”*. 2020. No. 5:45.

### References:

1. Honta O. I. (2020) Impulsy rehionalnoho rozvytku na osnovi klasteryzatsii sfery turyzmu ta rekreatsii [Impulses of the regional development based on the clusterization of tourism and recreation spheres]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, no. 1 (21), pp. 142–150.
2. Maslyhan O., Kasynets O. (2020) Intehratsiina model rozvytku sfery turyzmu ta rekreatsii u fokusi perevah i perspektyv rehionalnoho upravlinnia [The integration model of the development of tourism and recreation in the focus of the advantages and prospects of regional management]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist – Geopolitics of Ukraine: History and Modernity*, vol. 1 (24), pp. 173–183.
3. Yukhnovska Yu. O. (2019) Teoretychnyi pidkhid do vyznachennia ekonomichnoi katehorii “turystychnyi klaster” [Theoretical approach to the definition of the economic category “tourist cluster”]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, vol. 6.1-1, pp. 131–135.
4. Semenova M. V. (November 29, 2019) Turystychnyi klaster yak innovatsiinyi instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti turystychnoi haluzi [Tourist cluster as an innovative tool to increase the tourism industry competitiveness]. Proceedings of the Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsiinomu suspilstvi, Kharkiv: NDI PZIR NAPrNU, pp. 167–172.
5. Kirilov Yu. E., Granovskaya V. G., Aleshchenko L. O., (2020) Economic mechanism of formation of competitive advantages of subjects of tourist branch. *International scientific-practical journal “Economics of AIC”*, No. 5:45.

УДК 338.48:004(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.15>**Петренко С.М.**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6230-702X>

**Petrenko Serhii**

Cherkasy State Technological University

## СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

### STRATEGY OF IMPLEMENTATION OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES AT ENTERPRISES IN THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE

Сьогодні в умовах ризиків на багатьох напрямках діяльності юридичних осіб, суб'єктів господарювання та фізичних осіб-підприємців, які здійснюють свою діяльність у галузі туризму, постає питання налагодження оперативного реагування на всі можливі та непередбачувані виклики часу. Для України наразі найбільшим викликом і загрозою є повномасштабне військове вторгнення російського агресора та пов'язана з цим окупація та знищення або пошкодження певних секторів життєзабезпечення населення країни та вкрай негативний вплив на економіку, екологічний і соціальний стан всередині держави. Мета дослідження – аналіз системи державного регулювання та нормативно-правових документів і практики їх дотримання в галузі туризму для визначення стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України. Для розкриття теми наукового дослідження застосовані, зокрема, методи синтезу та аналізу, статистичні методи, методи спостереження та порівняння. Узагальнено аргументи щодо визначення відповідних індикаторів формування та обґрунтування стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України. Систематизовано наукові теоретико-методологічні та аналітичні й прикладні засади щодо базових аспектів формування стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України з урахуванням пріоритетних її напрямків і ризиків часу. Висновки за результатами наукового дослідження та відповідні пропозиції щодо формування та подальшої реалізації запланованих заходів у напрямку стратегічного розвитку туристичної галузі в Україні можуть бути цікавими та корисними для врахування в своїй діяльності туристичним операторам і туристичним агентам, відповідним структурним підрозділам органів державної влади, місцевого самоврядування та в сфері освіти.

**Ключові слова:** бізнес-стратегія, воєнний стан, інформаційні технології, інформатизація бізнесу, планування, розвиток галузі, туризм, туристичні підприємства, стратегія, Україна, цифровізація.

The relevance of the research topic is, first of all, to take into account the current conditions of organization and conduct of the tourism business to analyze the role and importance of information technology for its effective development and promotion strategy in the domestic and international tourism services market. At the analytical level, the time-relevant indicators of further development of the tourism industry in Ukraine are identified, taking into account the intensification of the system of information in the economic activities of travel agencies, their partners and segments of influence on the development of tourism and the diversity and dynamics of consumer market needs, which is the relevance of the scientific research. The purpose of the article is to analyze the system of state regulation and regulatory documents and the practice of their implementation in the tourism industry with a view to determining the strategy for introducing modern information technologies at enterprises in the tourism industry of Ukraine. The object of the study is indicators of strategic planning for the development of the tourism industry in

*Ukraine, taking into account the system of implementation of modern information technologies at tourism enterprises. The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of defining the essence and forming a strategy for the introduction of modern information technologies at enterprises in the tourism industry of Ukraine. The methods of observation and comparison, systematization, synthesis and analysis, and statistical methods were used to reveal the topic of the research. The arguments for determining the appropriate indicators for the formation and substantiation of the strategy for the introduction of modern information technologies at enterprises in the tourism industry of Ukraine are generalized. The scientific theoretical and methodological, analytical and applied foundations for the basic aspects of forming a strategy for the introduction of modern information technologies at enterprises in the tourism industry of Ukraine are systematized, taking into account its priority areas and risks of the time. The conclusions of the research and the relevant proposals for the formation and further implementation of the planned measures for the strategic development of the tourism industry in Ukraine may be interesting and useful for tour operators and travel agents, relevant structural units of state authorities, local governments and education.*

**Keywords:** *business strategy, martial law, information technology, business informatization, planning, industry development, tourism, tourism enterprises, strategy, Ukraine, digitalization.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні в умовах ризиків на багатьох напрямках діяльності юридичних осіб; суб'єктів господарювання та фізичних осіб-підприємців, які здійснюють свою діяльність в галузі туризму, постає питання налагодження не тільки механізму оперативного реагування на всі можливі та непередбачувані виклики часу, але й розробки стратегії подальшого розвитку. Для України наразі найбільшим викликом і загрозою є повномасштабне військове вторгнення російського агресора та пов'язана з цим окупація, знищення або пошкодження певних секторів економіки, життєзабезпечення населення країни та вкрай негативний вплив на економіку, екологічний і соціальний стан всередині держави. Актуальність теми дослідження – це, перш за все, врахування сучасних умов організації та ведення туристичного бізнесу для аналізу ролі та значення впровадження інформаційних технологій з метою ефективного розвитку та стратегії просування на вітчизняному й міжнародному ринку туристичних послуг.

Мета дослідження – аналіз системи державного регулювання та нормативно-правових документів і практики їх впровадження в галузі туризму для визначення стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України.

Об'єкт дослідження – індикатори стратегічного планування для розвитку туристичної галузі в Україні з урахуванням системи впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичних підприємствах.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і прикладних аспектів щодо визначення сутності та формування стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України.

**Наукова новизна** дослідження полягає в узагальненні аргументів щодо визначення відповідних індикаторів формування та обґрунтування стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України та систематизації наукових теоретико-методологічних, аналітичних і прикладних аспектів щодо базових засад формування стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України з урахуванням пріоритетних її напрямків і ризиків часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для розкриття теми наукового дослідження використані відповідні законодавчі, нормативно-правові документи, аналітичні матеріали, результати попередніх наукових і систематизованих аналітичних розробок щодо стану інформатизації бізнесу в країнах світу та України зокрема. Серед науковців, які оприлюднили результати своїх досліджень щодо питань стратегії розвитку туристичного бізнесу в умовах кризового стану, екстраординарних

ситуацій та умов невизначеності, а також стосовно значення інформаційних технологій для сприяння діяльності туристичних підприємств, перспектив розвитку туризму в Україні та світі завдяки інноваціям в управлінні, технологіях, моделях в епоху цифровізації, доцільно зазначити, зокрема, таких як: Василюга С. [1]; Власова В., Тарновська І., Неодля Д. [2]; Горіна Г., Черевата А. [3]; Дунська А., Чорна К. [4]; Коптева Г., Нащекіна О. [5]; Кучіна С., Долина І. [7]; Маслак О., Гришко Н., Бала В., Яковенко Я., Зуєв В. [9]; Павлішина Н. М., Харін А. В. [12]; Матвійчук Л.Ю., Барський Ю.М., Лепкий М.І. [13]; Станкевич І., Сакун Г., Сакун О. [22].

Враховуючи динаміку змін у галузі туризму, пов'язану з сутнісним негативним впливом на це військової російської агресії та пов'язаною з широкомасштабним вторгненням 24 лютого 2022 р. в Україну окупанта й загостренням ризикових ситуацій на різних територіях і в різних галузях нашої суверенної держави, все більш актуальною є потреба активізувати механізм застосування цифрових технологій в економіці країни. Також це стосується й галузі туризму. З урахуванням стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичних підприємствах виникає мотивація регулярно аналізувати реальні умови застосування необхідного інструментарію для процесів цифровізації та їх осучаснення в туризмі, а також визначити індикатори та критерії щодо формулювання її стратегічних напрямків для подальшого ефективного впровадження за цільовим призначенням.

**Методологія та методи дослідження.** Для розкриття теми наукового дослідження використані, зокрема, методи спостереження та порівняння (для визначення ознак стратегічного планування в галузі туризму та порівняльного аналізу рівня інформатизації в діяльності туристичних фірм і партнерів по бізнесу), систематизації (з метою чіткого визначення індикаторів впливу на рівень цифровізації туристичного бізнесу), синтезу та аналізу (для упорядкування та критеріального підходу до аналітичних даних і врахування комплексності в системі застосування елементів інформатизації туристичної діяльності в умовах ризику та невизначеності), статистичні методи (для обґрунтування динаміки змін і перспектив розвитку системи інформаційних технологій в туризмі на основі відповідних кількісних показників).

**Викл основного матеріалу.** За час після широкомасштабного військового вторгнення російського агресора на певні території України та введення воєнного стану в Україні, завдяки активній відсічі нападу ворога в нашій країні та розробці й застосуванню відповідних заходів із урахуванням вимог воєнного часу, що закріплено та регулюється законодавчими та нормативно-правовими документами, в нашій державі продовжує відновлюватися та працювати бізнес. Це дає можливість поповнювати відповідні бюджети, допомагати Збройним Силам України, забезпечувати населення місцями для працевлаштування та створювати умови для його життєзабезпечення.

Інноваційні моделі економіки України сприяли та продовжують допомагати налагоджувати економічні зв'язки, логістичні ланцюги поставок сировини та продукції, забезпечувати комунікаційні зв'язки в різних сегментах економічних процесів, де вагому роль відіграють підприємства мікро-, малого і середнього бізнесу [8, с. 52]. Саме підприємства та фізичні особи-підприємці, які належать до мікро-, малого і середнього бізнесу (далі – ММСБ), довели свою здатність більш чітко та ефективно порівняно з великим бізнесом реагувати на виклики часу та впроваджувати в свою діяльність інноваційні технології. Прикладом може слугувати й галузь туризму та активне застосування цифрових технологій в її повсякденній діяльності з урахуванням можливих ризиків у забезпеченні якісних туристичних послуг протягом усього життєвого циклу туристичного продукту (далі – турпродукту). Навіть за умов певної вразливості ММСБ до повномасштабної російсько-української війни саме ці «підприємства були в Україні найбільшими роботодавцями», тобто в цьому секторі економіки офіційно працювали 75%, або 4,8 мільйона українців [8, с. 54].



Наразі в Україні продовжується певна робота на рівні уряду країни, органів місцевого самоврядування в напрямку «підтримки підприємництва у воєнний час», але цей сектор економіки потребує відповідної цільової фінансової допомоги з урахуванням стратегії післявоєнного відновлення та необхідності ефективного розвитку [8, с. 55]. Отже, нагальною залишається потреба мотивувати працездатне населення України, перш за все, молодь, активно включатися в процеси розробки та реалізації інноваційних технологій, розробку та впровадження елементів цифровізації в різних галузях економіки держави, враховуючи багатогранність форм організації діяльності підприємств. Віддалена форма організації праці вимагає більш активного використання сучасних інформаційних технологій, забезпечення роботодавців і персоналу найбільш оптимальним набором й інструментарієм для автоматизованої праці, потребує закуповувати оригінальні ІТ-програми та відповідне електронне обладнання. Таким чином для спрямування економіки України до моделі інноваційного розвитку необхідно подолати значні перешкоди макро- та мікроекономічного характеру, що потребує активізації державної підтримки інноваційного підприємництва та сприяння інформатизації максимально можливого прошарку бізнес-структур, здатних диверсифікувати свою діяльність завдяки цифровізації виробництва та сфери послуг. Стратегічні складові та необхідні індикатори розвитку національної економіки нашої держави в післявоєнний період мають бути визначені з урахуванням впливу наслідків і загроз війни та очікуваних і передбачених післявоєнних викликів для економіки. ММСБ може стати основою інноваційного середовища в якості «драйвера економічного зростання країни» [8, с. 54].

Стратегічні плани щодо впровадження сучасних інформаційних технологій в економіці України визначаються на рівні центральних органів влади, Президента України та регулюються відповідними документами. Інформаційні технології належать до інноваційних і регулюються майже ста нормативно-правовими документами, зокрема Законами України «Про інноваційну діяльність» [16], «Про електронні комунікації» [15]. Ці документи стосуються також і питань впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму. Туристична діяльність має певну специфіку організації та надання своїх послуг. І перш за все, це стосується безпеки рекреаційних територій та дестинації. Залежно від місця розташування ММСБ під час російсько-української війни відбувалися та продовжують відбуватися певні зміни й у рівнях використання інформаційних технологій, переході на онлайн-зв'язок із партнерами та клієнтами. Наразі неможливо точно визначити кількість та динаміку використання ІТ на різних територіях у конкретний заданий час, адже це потребує застосування певного аналітичного інструментарію, але для стратегічного планування розвитку ММСБ, зокрема, туристичного бізнесу, доцільно було б у відповідних державних програмах інноваційного спрямування врахувати потребу в знаннях та оперативного обліку абонентів діючих операторів зв'язку, комунікативних систем. Однією з причин є безпека комунікативного зв'язку, що підтверджується й ситуацією, пов'язаною з атакою на мережу Київстар у грудні 2023 р. і потребою щодо безпечної альтернативної комунікації на всіх рівнях, зокрема як для бізнесу, так і для населення країни.

Відомо, що туристичні фірми на початку війни були активно задіяні в процесах евакуації постраждалого населення України, розміщенні на ночівлю та тимчасовому переселенню певних категорій людей з частково окупованих і прифронтових зон. Отже, одні з основних місій туризму – відпочинок і оздоровлення протягом чітко визначеного періоду дещо переформатувалися на логістичні послуги та тимчасове перебування в закладах розміщення на невизначений термін і за динамічно змінюваних умов. В табл. 1 представлено загальну класифікацію на категорії регіонів України під час воєнного стану.

Державна служба статистики оприлюднила дані, що більш як 45% зареєстрованих підприємств у прифронтових і частково окупованих регіонах України за виключенням

із переліку м. Київ виробляє 40% валового внутрішнього продукту [11], що є безумовним підтвердженням стійкості українського бізнесу. Протягом декількох років, зокрема під час пандемії через COVID-19 і у постпандемічний період, а також під час оголошення в Україні воєнного стану продовжується розроблення та поетапна реалізація низки урядових програм, серед яких є й ті, що спрямовані на активізацію та допомогу в розвитку ММСБ. Це стосується, наприклад, сфери логістики, продуктів харчування, торгівлі, аграріїв, створення єдиного експортного веб-порталу, програм цільового кредитування, IT-технологій. Враховуючи кризовий стан в економіці країни, посилений війною, існує потреба залучення інвестицій в більш потужний сектор допомоги багатьом галузям економіки України – сектор комунікації та інформаційних технологій. За даними аналізу Державної служби статистики в Україні протягом 2012–2021 рр. було відсутнє бюджетне фінансування інновацій, а загальні обсяги фінансування інноваційних проєктів у галузях економіки були недостатні для того, щоб вважати їх пріоритетним напрямком. Щодо галузі туризму, впровадження інновацій відбувалося виключно за рахунок підприємців [11].

Таблиця 1

### Категорії регіонів України під час воєнного стану

Пор. №	Категорія	Загальна характеристика
1	Частково окуповані	зони конфлікту
2	Прифронтові	під загрозою вторгнення
3	Серцевини	відіграють важливу роль у логістиці оборонних і гуманітарних поставок
4	Безпечні зони та безпечні території	умовно безпечні для бізнесу, мінімально; території, де ризик вторгнення мінімальний

*Джерело: сформовано на основі [8, с. 54]*

Отже, якщо враховувати фактичну участь туристичних фірм і їх партнерів у наданні не тільки основних, але й супутніх і додаткових послуг під час війни, виникає потреба цільового сприяння більш активній цифровізації даного сегменту ринку послуг, зважаючи на те, що в сфері впливу та діяльності цієї галузі економіки є й курортна сфера з певною інфраструктурою, медичним і обслуговуючим персоналом, рекреаційними територіями, медичним обладнанням і сировиною та відповідним інструментарієм для реабілітації. Це вкрай важливо не тільки для цивільних, а й для військових, учасників бойових дій, поранених і тих, хто потребує реабілітаційних лікувальних і профілактичних заходів. Наразі питання сприяння впровадженню сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України не стосується лише організації безпосередньо туристичного продукту, а має охоплювати значно більший прошарок сегментів економіки країни як в її межах, так і за кордоном, – оперативний взаємозв'язок із партнерами по бізнесу в середині країни та поза її межами, якісні комунікативні засоби логістики (засоби пересування та маршрути), енергетики, будівництва та ремонту, медицини, аграрного сектору та продовольства, закладів культури та мистецтва, безпеки. Одним із інструментів сприяння більш ефективній цифровізації в таких сферах, як туризм, може бути механізм кредитування з державними гарантіями, що потребує розробки відповідних програм й інструментів для організації та реалізації на місцях. Таким чином має бути цільове фінансування не тільки критичної інфраструктури, але й конкретизовані ті напрямки для цифровізації, де впровадження інноваційних інформаційних технологій буде мати синергетичний вплив на інші сегменти економіки України та буде закладено основу для суттєвого реформування економіки нашої держави для поступового просування на шляху до вступу в Європейський Союз.

Завдяки використанню цифрових технологій відбулося розширення спектру застосування «платформ соціальних медіа, аналітики даних, хмарних обчислень та інтелектуальних виробничих систем [6, с. 15]. Цифрування допомагає перетворювати запис «для подальшого зберігання, обробки та передачі даних у письмовій, друкованій, звуковій формі або у формі аналогового запису в цифровий формат» [6, с. 15]. В епоху інформації та мережевої економіки застосування цифровізації має вагомий вплив на активізацію бізнес-процесів, що сприяє підвищенню організаційної активності, зниженню операційних витрат і покращенню якості обслуговування споживачів [27].

Варто зазначити, що діяльність в ІТ-сфері, як надання послуг за допомогою електронних комунікацій, регулюється Законом України «Про електронні комунікації» визначає [14]. ІТ-послугу, як дії суб'єктів стосовно забезпечення споживачів інформаційними продуктами (документованою інформацією, яка підготовлена і призначена для задоволення потреб користувачів), регулює Закон України «Про національну програму інформатизації» [20]. Наразі завдяки поширенню ІТ-ресурсів серед споживачів, фіксуються тенденції, пов'язані з цифровізацією: інформації, комунікацій, дистрибуції, продуктів і послуг. Для туризму актуальною, перш за все, є цифровізація послуг, що пов'язане з використанням цифрових технологій у виробничих процесах.

Отже, доцільно звернути увагу на те, що визначають різну ступінь цифровізації підприємства – в одних може бути встановлений в офісі лише комп'ютер, тоді як в інших – застосування широкого спектра різноманітних пристроїв, які об'єднуються у відповідну систему організаційної структури для ефективного досягнення поставлених цілей [6, с. 20]. Завдяки оновленню пропонувань на ІТ-ринку гаджетів, зокрема різних модифікацій смартфонів, планшетів, менеджер туристичної фірми має можливість підключатися до професійно орієнтованих мобільних програм і у будь-який час бути на зв'язку або зберігати відповідну інформацію на своєму особистому мобільному пристрої, не перебуваючи в офісі. Важелю визначення успішності застосування в туристичній діяльності ІТ-ресурсів є, перш за все, збільшення задоволення туристичними послугами клієнтів. Для визначення рівня задоволення варто розробляти відповідні індикатори порівняння витрат ресурсів і прибутку, що вимірюється кількісно та визначається якісними показниками. У сучасному бізнесі цифровізація має ототожнюватися з необхідністю та засобом ефективної адаптації до швидкої зміни обставин і середовища впливу, що зумовлює можливе застосування таких форм, як пасивну («пов'язану з трансформацією системи управління») та активну («орієнтовану на впровадження технологій, спрямованих на вдосконалення операційної діяльності») [6, с. 20]. У зв'язку з цим можливе збільшення рівня використання інтелектуальних систем у виробничих процесах, застосування платформ соціальних медіа, аналітичних показників і потенціалу хмарних сховищ [26, с. 14].

Сьогодні та й у подальшому внаслідок військової агресії російських загарбників проти України актуальними є питання визначення прямих збитків інфраструктурі України, непрямих втрат економіки від руйнувань та попередньої оцінки потреб нашої держави щодо фінансування та відновлення. У зв'язку з цим в рамках роботи Робочої групи з аудиту збитків Національної ради з відновлення України від наслідків війни було підготовлено та оприлюднено відповідний звіт [10]. Окремий розділ звіту стосувався секторів культури, спорту й туризму. Наразі цей звіт охоплює період із 24 лютого до 13 червня 2022 р., тому для розуміння щодо визначення відповідних критеріїв оцінювання ситуації та виокремлення окремих індикаторів для подальшого стратегічного планування відновлення територій та інфраструктури України дослідження мають продовжуватися.

Станом на 13 червня 2022 р. «загальна сума прямих задокументованих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі» – понад \$95.5 млрд або приблизно 2,6 трлн гривень (за вартістю заміщення). Сукупні прямі втрати від руйнувань та пошкоджень об'єктів громадського сектору, у тому числі об'єкти та заклади

охорони здоров'я, культурні споруди, спортивні об'єкти, складають близько \$6,7 млрд. [10, с. 6]. Загальна оцінка прямих, непрямих втрат і потреб економіки України у розрізі галузей у відновленні, у грошовому вимірі, станом на 13 червня 2022 р. була визначена в зазначеному звіті у грошовому вимірі в млрд доларів США [10, с. 7]. При цьому враховувався такий тип майна, як житлові будівлі, інфраструктура, активи підприємств, промисловість, агропромисловий комплекс та земельні ресурси, соціальна сфера, транспорт, освіта, торгівля, енергетика, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, культура, туризм, спорт, адміністративні будівлі, цифрова інфраструктура, фінансовий сектор [10, с. 7]. В табл. 2 відображено кількісні показники загальної оцінки прямих, непрямих втрат і потреб за типом майна «культура, туризм, спорт» і «цифрова інфраструктура».

Таблиця 2

**Показники загальної оцінки прямих, непрямих втрат і потреб  
за типом майна «культура, туризм, спорт» і «цифрова інфраструктура»  
станом на 13 червня 2022 р.**

Тип майна	Кількісна оцінка, млрд USD		
	Прямі втрати	Загальні непрямі втрати	Загальна потреба у відновленні
Культура, туризм, спорт	0,7	4,3	1,6
Цифрова інфраструктура	0,6	1,1	1,0
Разом	95,5	126,8	165,1

*Джерело: сформовано на основі [10, с. 7]*

Дані, наведені в табл. 2, та інші оцінювальні показники вище наведених звітних матеріалів, базуються на підходах до розрахунків, що застосовуються Світовим Банком, та описані в його засадничих методологічних документах [10, с. 7] і доповнюються новими, підтвердженими фактами та розрахованими на основі цієї методики. Отже, для визначення стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України необхідно чітко розуміти пріоритети в цифровізації туристичної діяльності та її окремих напрямків із урахуванням наявних і потенційних ресурсів. Наразі для оцінки потреб у відновленні мають бути визначені галузеві стратегії відновлення, братися до уваги напрямки та стратегічні плани територіального розвитку тощо. За даними Міністерства регіонального розвитку України в табл. 3 наведені вибіркові показники щодо кількості та вартості пошкоджених об'єктів у туристичній галузі, для чого використані методичні рекомендації для розрахунків Державної служби статистики та вище наведеного звіту станом на 13 червня 2022 р. [10, с. 57]. Для розрахунку разом із туристичною сферою також об'єднані показники щодо релігійних установ, спортивної культури, молодіжних центрів, культурної сфери.

У зв'язку з продовженням війни вище наведена інформація має коригуватися для уточнення потреб і формування поточних, середньострокових і стратегічних планів розвитку галузей економіки України. За даними Держкомстату України оприлюднені статистичні дані за період з 2010 р. до 2022 р. включно. У 2023 р. також здійснено певну вибірку та узагальнення відповідних показників за результатами діяльності галузей економіки [11]. Так, наприклад, є можливість ознайомитися зі статистикою за рубриками «Економіка бізнесу», «Інформаційно-комунікаційні технології» (далі – ІКТ), «ІКТ у послугах», «Інформаційний сектор», «Послуги, пов'язані з використанням комп'ютерного обладнання», «Туристичні індустрії (усього)», «Туристичні індустрії (переважно туризм)», «Туристичні індустрії (частково туризм)», «Туристичні індустрії – транспорт (усього)», «Туристичні індустрії – наземний транспорт», «Туристичні індустрії – водний транспорт», «Туристичні індустрії – надання послуг з

тимчасового проживання», «Туристичні індустрії – забезпечення стравами та напоями (усього)», «Туристичні індустрії – надання в оренду автомобілів, прокат інших товарів (усього)», «Культурний та креативний сектори – всього», «Культурний та креативний сектори – послуги», «Послуги (крім державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування, діяльності громадських організацій, діяльності домашніх господарств, діяльності екстериторіальних організацій і органів)», «Креативні індустрії». Дані, наведені за вище зазначеними рубриками, свідчать про необхідність системного та комплексного підходу до визначення пріоритетних напрямків інформатизації в туризмі, враховуючи всі можливі для врахування та відповідних розрахунків матеріали щодо стану всіх сегментів ринкових відносин у галузі туризму, інфраструктурного забезпечення та необхідних ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових тощо) [11].

Таблиця 3  
Прямі, непрямі втрати в галузі туризму внаслідок воєнної агресії проти України, та попередня оцінка потреби у відновленні

Види втрат	Одиниця кількості	Первісна кількість об'єктів	Кількість пошкоджених об'єктів	Оцінка втрат, млрд грн	Оцінка втрат, млрд дол США
Прямі збитки					
Зруйновано					
Туристична сфера	од.	1876	28	0,3	0,0
Пошкоджено					
Туристична сфера	од.	1876	21	0,1	0,0
Загальні прямі збитки інфраструктури			683	21,9	0,7
Потреба у відновленні					
Ремонт та відбудова об'єктів туристичної галузі	х	х	х	0,4	0,0
Компенсація частини непрямих втрат на підтримку та відновлення підприємств туристичної сфери	х	х	х	11,1	0,4
Витрати на обстеження прибережної туристичної зони на предмет розмінування	га	х	2 000000,00	0,9	0,0
Витрати на розмінування прибережної туристичної зони	га	х	200 000,00	4,4	0,2

Джерело: сформовано на основі [10, с. 57]

Відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації в Україні регулює Закон «Про інформацію». «Правовий режим інформації про товар (роботу, послугу) визначається законами України про захист прав споживачів, про рекламу», а також «іншими законами та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України» [17]. Закон України «Про туризм» «встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів» і «регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України» [21]. З метою планування розвитку туризму в Україні розробляються відповідні програмні документи. Так, наприклад, для «реалізації довгострокових пріоритетів країни в галузі туризму» затверджуються

Програми розвитку туризму [21], які «становлять комплекс взаємопов'язаних правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на реалізацію конституційних прав громадян, розвиток туристичної галузі» [21]. На сайті Державної служби статистики України можливо ознайомлюватися з офіційною економічною статистичною інформацією щодо стану туристичної галузі в Україні, динамікою змін за різними показниками [24].

В Законі України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» конкретизована сутність поняття «інформатизація» як «сукупність взаємопов'язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів». Спрямована інформатизація на «створення умов для задоволення інформаційних потреб, реалізації прав громадян і суспільства на основі створення, розвитку, використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій». В основі інформатизації – «застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки» [18]. В концепції Національної програми інформатизації представлена характеристика «сучасного стану інформатизації, стратегічні цілі та основні принципи інформатизації, очікувані наслідки її реалізації». До найбільш поширених типів локальної мережі належать «Ethernet, мережеві операційних системи – NovellNetWare 4.x, Windows for Workgroups 3.11, Windows NT». Державні інформаційні ресурси є складовою стратегічних ресурсів країни і одночасно національної інфраструктури [18]. Правові відносини, що виникають під час формування та виконання Національної програми інформатизації, регулює Закон «Про національну програму інформатизації» [20]. Питанням інформатизації в Україні наразі приділяється увага навіть під час війни. Так, наприклад, 8 липня 2022 р. Верховна Рада України відповідно до статті 9 Закону України «Про Національну програму інформатизації» постановила затвердити «завдання Національної програми інформатизації на 2022–2024 роки» (далі – Програми) [15]. Серед низки завдань Програми – забезпечення розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури, створення та супроводження комплексної системи захисту інформації, забезпечення доступу до мережі Інтернет особам з інвалідністю, підвищення доступності ширококутного доступу до мережі Інтернет у сільській місцевості, впровадження, модернізація, розвиток та забезпечення функціонування системи електронного документообігу; інформатизація соціальної сфери, науки, освіти і культури. Забезпечення розвитку багатомовного туристичного порталу України також серед пріоритетних завдань Програми. Щодо сутності стратегії розвитку підприємства та її формування, варто звернути увагу на принципи стратегічного управління, серед яких [1, с. 121]:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства та економічні інтереси його власників;
- суттєва кількість можливих напрямів розвитку, обумовлених зміною зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- безперервність розробки стратегії;
- постійна адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність стратегії;
- узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Отже, для розуміння сутності стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України також треба враховувати вище зазначені принципи формування стратегії, брати до уваги системність та комплексність як ознаки та фактори впливу, що характеризують стратегію як складний та багатоаспектний процес, механізм управління та вид планування.

В Україні на державному рівні приділяється вагомому значенню стратегічному плануванню для економіки країни та її окремих галузей. Так, наразі чинним є Розпорядження Кабінету Міністрів України про стратегію розвитку туризму та курортів на

період до 2026 року [23]. Відзначаються в Україні й тенденції впровадження цифрових технологій у сферу туризму, зумовлені сучасними трендами, де цифрова трансформація посідає пріоритетне значення в діяльності підприємств і глобалізації процесів інформатизації суспільства [25]. Одним із підтверджуючих факторів є фіксація більш як 50% запитів від туристів саме завдяки застосуванню смартфонів [25, с. 161]. Потребою часу для обслуговування туристів стає необхідність персоналізації турпродукту, адаптивність сайту турфирми, можливість клієнта щодо виду та форми оплати послуги, варіативність комунікації, мінімізація часу на оформлення запитів споживачів турпослуг.

Щодо засобів і механізму застосування процесу цифровізації в туризмі, рекомендовано переходити від аналогової до цифрової передачі. Вплив глобальної цифровізації зумовлює брати до уваги світові тренди та відповідні тенденції в туризмі, зокрема в туристичному бізнесі це стосується обрання онлайн-платформи та технологічних гаджетів, врахування особливостей sharing economy, впливу на споживчі інтереси туристів так званої революції вражень і технологічні гаджети [25, с. 164]. На практиці туристичні підприємства почали активно розробляти стартапи на основі цифрових технологій, що дає змогу додаткової модернізації в бізнес-процесах, взаємодії з діловими партнерами та якості обслуговування туристів. На Всесвітньому економічному форумі було оприлюднено стратегію цифровізації – «Ініціативу з цифрових перетворень» (DTI), де передбачалося, що «з 2016 по 2025 рік цифровізація в авіації, подорожах та туризмі за очікуваннями створить додаткових 305 млрд. доларів за рахунок підвищення прибутковості галузі», а до нових компаній надійде 100 млрд. доларів». Отже, в стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України також треба орієнтуватися на виклики часу та доцільність активізувати в їх діяльності чат-боти, сучасні мобільні пристрої, штучний інтелект, віртуальні програми фіксації та обліку тощо [25, с. 164]. Онлайн-туроператори за останнє десятиліття завойовують своє місце в конкурентному середовищі туристичних підприємств не тільки на світовому рівні, але й на регіональних платформах. Фіксується більш активне використання й таких пристроїв, як Google Home і Amazon Alexa, що допомагає завдяки голосовим командам здійснювати пошук, наприклад, закладів розміщення та харчування, оперативним пошуковим каналам у закладах інфраструктурного забезпечення туризму [25, с. 167].

В умовах воєнного часу в Україні певний прошарок підприємств різних галузей економіки, у тому числі й туристичних або тих, які належать до партнерів туристичного бізнесу, здійснили релокацію, у зв'язку з чим мали та продовжують переглядати свою бізнес-стратегію та застосовувати адаптовані до існуючого стану заходи, форми та інструменти для ефективної та конкурентоздатної виробничої діяльності. Фактично в стратегію діяльності підприємства має бути закладена базова основа довгострокових «конкурентних переваг і максимізації прибутку» [2, с. 121]. В Україні з квітня 2022 р. діє єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги релокації бізнесу. Здебільшого за кордон, а саме – в Польщу, Німеччину, Болгарію, Бельгію, Естонію, Туреччину та Молдову здійснюється передислокація компаній таких галузей, як ІТ, сфери професійних послуг (маркетинг, консалтинг, дизайн), охорони здоров'я. Релокація підприємств, окрім загрози воєнних дій, здійснюється також за різних інших причин; вирізняється за повнотою релокації, зокрема за місцем і тривалістю переміщення, за способом підтримки держави, за способом юридичного оформлення [2, с. 121]. Всі ці фактори зумовлюють їх врахування під час розробки бізнес-стратегії та, перш за все, налагодження онлайн-зв'язків на різних рівнях комунікації для виокремлення індикаторів і конкретизації планових показників. Важливо зазначити, що підприємства, які переміщені під час війни в середині країни на відміну від тих, які здійснили релокацію за кордон, мають право отримувати державну допомогу за вище зазначеною програмою. У будь-якому випадку не тільки в мирний час, але й під час дії

воєнного стану кожне підприємство має виявляти гнучкість, знаходити важелі адаптації в конкурентному середовищі та свою нішу на ринку. Повною мірою це стосується й галузі туризму, яка має суттєві переваги від використання сучасних інформаційних технологій, цифровізації свого бізнесу. В Україні активно розвиваються інформативні послуги на національній онлайн-платформі «Дія», відкритий для застосування національний проєкт «Дія. Бізнес» [19].

В XXI столітті туристична індустрія відіграє вирішальну роль в досягненні Порядку денного у сфері сталого розвитку. Чинним наразі є відповідний міжнародний документ, де сформульовані Цілі сталого розвитку, термін виконання яких окреслений тривалістю до 2030 року [3, с. 52]. Серед 17-ти цілей сталого розвитку безпосередньо туризму стосуються три цілі:

1. Гідна праця та економічне зростання (Ціль 8).
2. Відповідальне споживання (Ціль 12).
3. Збереження морських екосистем (Ціль 14).

Таким чином, моделюючи ситуацію відповідно до кожної Цілі, маємо право стверджувати про вагомий роль в стратегічному плануванні впровадження сучасних інформаційних технологій на всіх рівнях життєвого циклу туристичного продукту, з урахуванням специфіки форм і видів туризму, особливостей різноманітних дестинацій. Провідну роль в управлінні сталим розвитком туризму відіграють міжнародні організації, у тому числі Світова туристична організація (World Tourism Organization (UNWTO)) та Всесвітня рада з подорожей і туризму (World Travel & Tourism Council (WTTC)) [3, с. 54].

На стратегічному рівні передбачається інтеграція моделей сталого споживання та виробництва в туристичну політику, де врахована потреба спрощення туристичних подорожей як інструментарію сприяння зростання попиту та економічного розвитку, створення робочих місць та міжнародному взаєморозумінню. У зв'язку з такими цілями все більш актуальним для розвитку туризму стає рівень використання інформаційних і комунікаційних технологій для удосконалення візових процедур. Стратегічні плани стосовно реалізації заявлених цілей закладені в «Програму управління ризиками та кризами» UNWTO спільно з Департаментом політики та досліджень WTTC [3, с. 55]. Наразі стратегічна програма, розрахована на 10 років, отримала нову назву «Єдина планета (One Planet)». Завдяки ребрендингу на міжнародному рівні в туризмі продовжується робота на спільній платформі за програмою «Єдина планета – Сталий туризм», завдяки виконанню завдань якої створюються, зокрема, можливості для мережевого обміну знаннями та найкращими практиками» [3, с. 58]. Серед умов, які спонукають підприємства до формування не тільки стратегії розвитку, алей й стратегії просування, доцільно зазначити існуючі трансформаційні процеси в економіках країн світу, пов'язані з «цифровізацією, діджиталізацією та зміною поведінки цільових споживачів [4, с. 89]. Таким чином для сучасних туристичних підприємств також створюються стимули більш активного впровадження інформаційних технологій та розробки нових підходів до просування турпродуктів із урахуванням сучасних тенденцій.

Таким чином індикативний підхід до стратегічних планів щодо рівня інформатизації бізнес-структур у галузі туризму в Україні має бути заснований на систематизації чинників впливу та комплексному підході до врахування досвіду та швидкоплинних змін на міжнародному рівні й низки факторів зовнішнього та внутрішнього спрямування, програмних галузевих документах міжнародного та державного рівня.

**Висновки.** Узагальнено аргументи щодо визначення відповідних індикаторів формування та обґрунтування стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі туризму України. Систематизовано наукові теоретико-методологічні та аналітичні й прикладні аспекти щодо базових засад формування стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах у галузі



туризму України з урахуванням пріоритетних її напрямків і ризиків часу. На аналітичному рівні визначені відповідні часу індикатори подальшого розвитку туристичної галузі в Україні з урахуванням активізації в системі інформатизації в господарській діяльності туристичних фірм, їх партнерів і сегментів впливу на розвиток туризму та різноманіття й динаміку потреб споживчого ринку. Висновки за результатами наукового дослідження та відповідні пропозиції щодо формування та подальшої реалізації запланованих заходів у напрямку стратегічного розвитку туристичної галузі в Україні можуть бути цікавими та корисними для врахування в своїй діяльності туристичним операторам і туристичним агентам, відповідним структурним підрозділам органів державної влади, місцевого самоврядування та в сфері освіти.

### Список використаних джерел:

1. Василюк С. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
2. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 121–125.
3. Горіна Г., Черевата А. Сталий розвиток туризму: стратегічні настанови та практики управління. *Торгівля і ринок України*. 2023. № 1(53). С. 52–63. URL: <http://torgivlya.donnuet.edu.ua>
4. Дунська А.Р., Чорна К.В. Формування сучасної стратегії просування підприємства на міжнародному ринку в умовах цифрової трансформації. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4(83). С. 89–96. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/13/12](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/13/12)
5. Коптева Г., Нашекіна О. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 73–77. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282945>
6. Кудріна О.Ю. Регулювання розвитку ІТ-сфери в Україні як мегатренд інтеграції цифрових технологій і бізнес-процесів. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 67. С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.67.2022.278791>
7. Кучіна С., Долина І. Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес-стратегій. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2023. № 3. С. 36–39. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.36>
8. Линник О., Кочетова Т. Роль мікро-, малого і середнього бізнесу у становленні інноваційної моделі економіки України. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 3. С. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.52>
9. Маслак О., Гришко Н., Бала В., Яковенко Я., Зуєв В. Економіка платформ як основа для розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій у бізнес-середовищі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.46>
10. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Аналітична команда Київської Школи Економіки (КШЕ) Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/07/NRC\\_CLEAN\\_Final\\_Jul1\\_Losses-andNeeds-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/07/NRC_CLEAN_Final_Jul1_Losses-andNeeds-Report.pdf)
11. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Павлішина Н.М., Харін А.В. Інновації в епоху цифровізації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1(84). С. 179–187. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.24>
13. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: кол. монографія / за ред. проф. Л.Ю. Матвійчук, проф. Ю.М. Барського, доц. М.І Лепкого. Видання восьме. Луцьк : ІВВ ЛНТУ, 2022. 340 с.
14. Про інноваційну діяльність: Закон України. Документ 40-IV. Редакція від 31.03.2023. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
15. Про електронні комунікації: Закон України від 12.01.2021 р. № 3014. Редакція від 29.07.2023, підстава- 3245-IX. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68059](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68059)

16. Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022–2024 роки: Постанова Верховної Ради України від 8 липня 2022 року № 2360-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2360-20#Text>
17. Про інформацію: Закон України 2 жовтня 1992 року. № 2657-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650. Редакція від 27.07.2023, підстава – 3005-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
18. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 27–28. Ст. 182. Редакція від 16.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>
19. Про національний проєкт Дія. Бізнес. (n.d.). 2023. URL: <https://business.dia.gov.ua/>
20. Про національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/TM002768.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/TM002768.html)
21. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Редакція від 01.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
22. Станкевич І.В., Сақун Г.О., Сақун О.В. Соціально-економічний феномен «великих даних» в стратегії цифрового маркетингу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 2(85). С. 236–239. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.33>
23. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: схвал. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>
24. Туристична діяльність в Україні. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/arch\\_ty\\_r\\_dil.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_ty_r_dil.htm)
25. Худавердієва В.А. Тенденції впровадження цифрових технологій у сферу туризму. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 10(10). С. 158–171. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-158-171](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-158-171)
26. Kijek M., Angowski M., Skrzypek A. Millennials use of social media in product innovation purchasing processes. *Journal of Computer Information Systems*. 2020. № 60 (1). P. 9–17.
27. Paliszkievicz J. *Management and Information Technology: New Challenges*. Warsaw : Warsaw University of Life Sciences Press, 2020.

### References:

1. Vasylyha S. (2020) Ponyattya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva [The concept of enterprise development strategy]. *Economy and the state*, no. 1, pp. 121–125.
2. Vlasova V. P., Tarnovska I. V., Nedolya D. V. (2022) Biznes-stratehiya pidpryyemstva v umovakh turbulentnoho zovnishn'oho seredovyshcha [Business strategy of the enterprise in turbulent external environment]. *Economy and society*, no. 42, pp. 121–125.
3. Gorina G., Cherevata A. (2023) Porivnialnyi analiz ekonomichnykh pokaznykiv rozvytku turyzmu v Ukraini ta Respublitsi Polshcha [Comparative analysis of economic indicators of tourism development in Ukraine and the Republic of Poland]. *Bulletin of DonNUET*. no. 1(78), pp. 53–60.
4. Dunska A. R., Chorna K. V. (2022). Formuvannya suchasnoi stratehii prosvuvannya pidpryyemstva na mizhnarodnomu rynku v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Formation of a modern strategy for the promotion of the enterprise in the international market in the conditions of digital transformation]. *NSU Bulletin*, no. 4(83), pp. 89–96. Available at: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/13/12](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/13/12)
5. Koptieva H. M., Nashchekina O. M. (2023) Kontseptualni polozhennia upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpryyemstvi [A conceptual framework for strategic change management at an enterprise]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no. 2, pp. 73–77. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282945>
6. Kudrina O. Y. (2023) Rehuliuвання rozvytku IT-sfery v Ukraini yak mehatrend intehratsii tsyfrovyykh tekhnolohii i biznes-protseсів [Regulation of the development of the IT sector in Ukraine as a megatrend of integration of digital technologies and business processes]. *Collection of scientific papers of the ChSTU. Series: Economic Sciences*, issue 67, pp. 15–23. DOI <https://doi.org/10.24025/2306-4420.67.2022.278791>
7. Kuchina S. E., Dolyna I. V. (2023) Instrumentarii efektyvnosti rozrobky ta realizatsii biznes-stratehii [Toolkit for the efficiency of development and implementation of business-strategies]. *Bulletin of NTU "KhPI". Economic sciences*. no. 3, pp. 36–39. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.36>

8. Lynnyk O., Kochetova T. (2023) Rol mikro-, maloho i serednoho biznesu u stanovleni innovatsiinoi modeli ekonomiky Ukrainy [The role of micro, small and medium-sized businesses in establishing an innovative model of Ukraine's economy]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no. 3. pp. 52–56. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282953/277936>

9. Maslak O. I., Grishko N. Ye., Bala V. V., Yakovenko Ya. Yu., Zuev V. V. (2022) Ekonomika platform yak osnova dlia rozrobky korporatyvnoi biznes-stratehii ta osoblyvosti yii realizatsii v umovakh tsyfrovyykh transformatsii u biznes-seredovyskhi [Zueveconomics of platforms as a basis for developing a corporate business strategy and features of its implementation in the conditions of digital transformations in the business environment]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no. 1, pp. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.46>

10. Natsional'na rada z vidnovlennya Ukrainy vid naslidkiv viyny. Analitychna komanda Kyyivs'koyi Shkoly Ekonomiky (KShE) Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi rosiyi proty Ukrainy stanom na 1 veresnya 2022 roku. [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of September 1, 2022.]. Available at: [https://kse.ua/wptsontent/uploads/2022/07/NRTs\\_TsLEAN\\_Final\\_Jul1\\_Lossesand-Needs-Report.pdf](https://kse.ua/wptsontent/uploads/2022/07/NRTs_TsLEAN_Final_Jul1_Lossesand-Needs-Report.pdf)

11. Ofitsiinyi sait Derzhkomstatu Ukrainy [Ofitsiinyi sait Derzhkomstatu Ukrainy]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Pavlyshyna N. M., Kharin A. V. (2023) Innovatsii v epokhu tsyfrovizatsii [Innovations in the era of digitalization]. *Bulletin of Kherson National Technical University*. no. 1(84), pp. 179–187. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.24>

13. Matviychuk L., Barsky Y., Lepkyi M. (Eds.) (2022) *Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnia, tekhnolohii, modeli: kol. monohrafiia*. [Prospects for the development of tourism in Ukraine and the world: management, technologies, models: collective monograph]. Lutsk: IPI OF LNTU, 340 p.

14. Pro innovatsiynu diyal'nist': Zakon Ukrainy [On innovative activity: Law of Ukraine]. Dokument 40-IV. Redaktsiya vid 31.03.2023. (2002) *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy*, no 36, art. 266. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

15. Pro elektronni komunikatsii: Zakon Ukrainy [On electronic communications: Law of Ukraine] of 12.01.2021, no. 3014. Version of 29.07.2023, basis-3245-IX. Available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68059](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68059)

16. Pro zatverdzhennia zavdan Natsionalnoi prohramy informatyzatsii na 2022–2024 roky: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy [On approval of the tasks of the National Informatization Program for 2022–2024: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine] of July 8, 2022. no. 2360-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2360-20#Text>

17. Pro informatsiiu : Zakon Ukrainy [About information: Law of Ukraine] of October 2, 1992. no. 2657-XII. (1992) *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, no. 48, art. 650. Version of 27.07.2023, basis – 3005-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

18. Pro Kontseptsiiu Natsionalnoi prohramy informatyzatsii: Zakon Ukrainy [On the Concept of the National Program of Informatization: Law of Ukraine] of February 4, 1998, no. 75/98-VR. (1998) *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, no. 27-28, art. 182. Edition of 16.12.2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>

19. Pro natsionalnyi proiekt Diia. Biznes. [About the national project Diia.Biznes] (n.d.). Retrieved February 16, 2023. Available at: <https://business.diia.gov.ua/>

20. Pro natsionalnu prohramu informatyzatsii: Zakon Ukrainy [On the national program of informatization: Law of Ukraine] of December 01, 2022. no. 2807-IX. Available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/TM002768.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/TM002768.html)

21. Pro turyzm [On tourism]: Law of Ukraine, no 324/95-VR, September, 15, 1995. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

22. Stankevych I. V., Sakun H. O., Sakun O. V. (2023) [Socio-economic phenomenon of “BIG DATA” in digital marketing strategy]. *Bulletin of Kherson National Technical University*, no 2(85), pp. 236–239. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.33>

23. Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026]: Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, no 168-r, March, 16, 2017. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-r>

24. Turystychna diialnist v Ukraini [Tourist activity in Ukraine]. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/arch\\_tyr\\_dil.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm)

25. Khudaverdiyeva V. A. (2022) Tendentsii vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u sferu turyzmu [Trends of implementation of digital technologies in the sphere of tourism]. *Science and Technology Today*, no. 10(10), pp. 158–171. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-158-171](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-158-171)

26. Kijek M., Angowski M., Skrzypek A. (2020) Millennials use of social media in product innovation purchasing processes. *Journal of Computer Information Systems*, no. 60 (1), pp. 9–17.

27. Paliszkievicz J. (2020) *Management and Information Technology: New Challenges*. Warsaw: Warsaw University of Life Sciences Press.

---

УДК 339.138:004.03

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.16>**Пономаренко І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3532-8332>

**Віннікова І.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6884-0212>

**Ропомаренко Ihor**

State University of Trade and Economics

**Vinnikova Inna**

Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman

## РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ПРОСУВАННІ БРЕНДІВ МЕТОДАМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

### THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BRAND PROMOTION USING DIGITAL MARKETING METHODS

*У статті було досліджено передумови для розвитку інноваційних технологій у сфері штучного інтелекту в сучасних умовах. Представлено основні інструменти цифрового маркетингу, які доцільно використовувати компаніям для підвищення ефективності взаємодії бренду з цільовою аудиторією. Розкрито ключові фактори зростання популярності штучного інтелекту в багатьох видах економічної діяльності в останні роки. Наведено основні джерела інформації цифрового маркетингу, які дозволяють збирати дані для подальшого застосування при реалізації алгоритмів штучного інтелекту. Доведено доцільність використання різномірної інформації при реалізації спеціалізованих алгоритмів машинного навчання, що дозволяє ідентифікувати приховані взаємозв'язки та взаємозалежності. Представлено основні напрями застосування штучного інтелекту та інструментів цифрового маркетингу з метою підвищення рівня конверсії компанії.*

**Ключові слова:** бренд, інструменти, комунікації, машинне навчання, цифровий маркетинг, цільова аудиторія, штучний інтелект.

*The article examined the prerequisites for the development of innovative technologies in the field of artificial intelligence in modern conditions. The main digital marketing tools are presented, which companies should use to increase the effectiveness of the brand's interaction with the target audience. The key factors of the growing popularity of artificial intelligence in many types of economic activity in recent years have been revealed. The main sources of digital marketing information are presented, which allows the collection of data for further use in the implementation of artificial intelligence algorithms. The expediency of using heterogeneous information in the implementation of specialized machine learning algorithms, which allows for identifying hidden relationships and interdependencies, has been proven. The main areas of application of artificial intelligence and digital marketing tools are presented to increase the level of company conversion. The increasing effectiveness of artificial intelligence allows companies to single out specific groups of users, providing them with relevant content. Thanks to the prediction of needs, the individual consumer begins to perceive automated communication with the brand as an individual approach, which generally contributes to the growth of the target audience's loyalty to the company. Artificial intelligence allows companies to adjust advertising campaigns, email distributions, and the timing of posting content on social media. Depending on the characteristics*

*of consumer groups, the system based on machine learning algorithms automatically carries out appropriate communications with the target audience. A chatbot, unlike staff, has the ability to simultaneously interact with a large number of customers and, thanks to artificial intelligence, constantly updates and expands the knowledge base in the specialized field. Modern artificial intelligence services allow you to generate text, photo, and video content. First of all, it is advisable to pay attention to products from OpenAI: ChatGPT is used to create text information, and Dall-E 3 in combination with the previous product allows to generation of complex images. Thanks to the use of similar services, it is possible to optimize the company's marketing strategy in the digital environment, as the process of creating relevant content is significantly accelerated.*

**Key words:** brand, tools, communications, machine learning, digital marketing, target audience, artificial intelligence.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в умовах діджиталізації сучасні компанії повинні постійно запроваджувати інноваційні підходи. Завдяки інноваціям можливо не лише надавати споживачам сучасні продукти, але й знаходити більш ефективні підходи для налагодження комунікацій. Враховуючи інтенсивне зростання чисельності користувачів, які активно застосовують мережу Інтернет у повсякденному житті, компаніям необхідно використовувати цифрове середовище для взаємодії з цільовою аудиторією. Досягнути оптимального рівня конверсії та лояльності споживачів можливо завдяки застосуванню брендом сучасних інструментів цифрового маркетингу. Виходячи з особливостей функціонування компанії, ринку та соціально-економічних характеристик споживачів доцільно розробляти спеціалізовані маркетингові стратегії для цифрового середовища. Зростання популярності штучного інтелекту в останні роки у наслідок його ефективності, передбачає інтеграцію зазначеного підходу в інструменти цифрового маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням просування брендів у цифровому середовищі завдяки використанню штучного інтелекту присвячено праці таких вчених як Дімітріу Д. та Попеску М. [1], Есча П. та Стюарта Дж. [2], Теодорідіса П. та Гікаса Д. [3], Мургая А. [4] та ін.

**Формулювання цілей статті.** Активний розвиток інструментів цифрового маркетингу та еволюція алгоритмів машинного навчання, які використовуються при реалізації штучного інтелекту, вимагає проведення комплексних наукових досліджень на постійній основі. Вивчення сучасних методів обробки великих масивів різномірної інформації дозволяє знаходити більш ефективні моделі взаємодії з цільовою аудиторією. Поряд з цим, штучний інтелект дозволяє виділяти специфічні групи клієнтів, які вимагають використання персоналізованих підходів з метою забезпечення високого рівня конверсії у довгостроковій перспективі. Генерування споживачами в Інтернеті різномірного контенту (текстові повідомлення, фото, відео та аудіо) вимагає від науковців пошук більш ефективних підходів щодо обробки та трансформації наявної інформації з метою отримання більш точних результатів, які будуть використані в процесі формування ефективних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку компанії отримали можливість взаємодіяти з користувачами в Інтернеті завдяки використанню великої кількості інструментів цифрового маркетингу (рис. 1). Завдяки комплексному використанню інструментів можливо збільшити охоплення цільової аудиторії та підвищити ефективність комунікацій.

Представлені інструменти характеризуються певними перевагами та недоліками, що стимулює компанії обирати ефективні комбінації згідно з дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Поєднання певних інструментів дозволяє досягти мультиплікативного ефекту в процесі взаємодії брендів з користувачами.

Для вдосконалення використання інструментів цифрового маркетингу та стратегії бренду у цілому доцільно застосовувати сучасні алгоритми штучного інтелекту. На рисунку 2 представлено динаміку зростання глобального ринку штучного інтелекту у продовж 2022–2032 рр.



Рис. 1. Інструменти цифрового маркетингу

Джерело: [5]



Рис. 2. Динаміка зростання глобального ринку штучного інтелекту упродовж 2022–2032 рр.

Джерело: [6]

Отримані дані свідчать про істотне зростання ринку штучного інтелекту упродовж наступного десятиліття. Серед ключових факторів зростання популярності представлені технології доцільно звернути увагу на:

1. Розвиток хмарних технологій. Завдяки збільшенню ємності серверів та підвищенню обчислювальних потужностей виникають можливості щодо накопичення даних та їх обробки з використанням складних математичних моделей.

2. Використання у багатьох сферах людської діяльності. Статистична інформація використовується в усіх видах діяльності для дослідження наявних процесів та формування на основі комплексного аналізу ефективних управлінських рішень. Накопичення великих даних в сучасних умовах завдяки застосування спеціалізованого обладнання дає можливість використовувати штучний інтелект майже в усіх сферах людської діяльності.

3. Підвищення продуктивності. Інтеграція в наявні процеси програмного забезпечення зі спеціалізованими алгоритмами машинного навчання дозволяє автоматизувати більшість виконуваних завдань. Завдяки автоматизації та нівелюванню людського фактору вдається досягти значної економії матеріальних та грошових ресурсів, а також часу.

4. Великі дані. Цифрове середовище дозволяє компаніям накопичувати великі обсяги різноманітної інформації, яку доцільно застосовувати для тестування різноманітних алгоритмів машинного навчання та пошуку оптимальних рішень. Накопичення інформації з різноманітних джерел в режимі 24/7 сприяє проведенню комплексних досліджень та реалізації складних моделей, що було не можливо при використанні даних лише статистичних організацій.

5. Інноваційність бізнес-процесів. Інтеграція штучного інтелекту у діяльність компанії дозволяє забезпечити відповідність потребам сучасних користувачів та досягти необхідного рівня конкурентоспроможності на ринку функціонування. Продукти з інтегрованим штучним інтелектом характеризуються якісно новими параметрами та дозволяють компаніям забезпечити економічно обґрунтований рівень рентабельності у довгостроковій перспективі.

Враховуючи наведені характеристики, штучний інтелект активно використовується для оптимізації інструментів цифрового маркетингу. Накопичення даних, які потім можливо використовувати для реалізації алгоритмів машинного навчання, відбувається за декількома напрямками. На рисунку 3 представлено основні джерела інформації цифрового маркетингу, які дозволяють збирати дані для подальшого застосування при реалізації алгоритмів штучного інтелекту. Ефективність використання алгоритмів машинного навчання пов'язана з можливостями застосування різноманітних типів даних (цифрові дані, текст, аудіо-файли, фото та відео-контент) та ідентифікацію на основі наявної інформації прихованих взаємозв'язків і взаємозалежностей, що сприяє оптимізації взаємодії між компанією та її цільовою аудиторією.

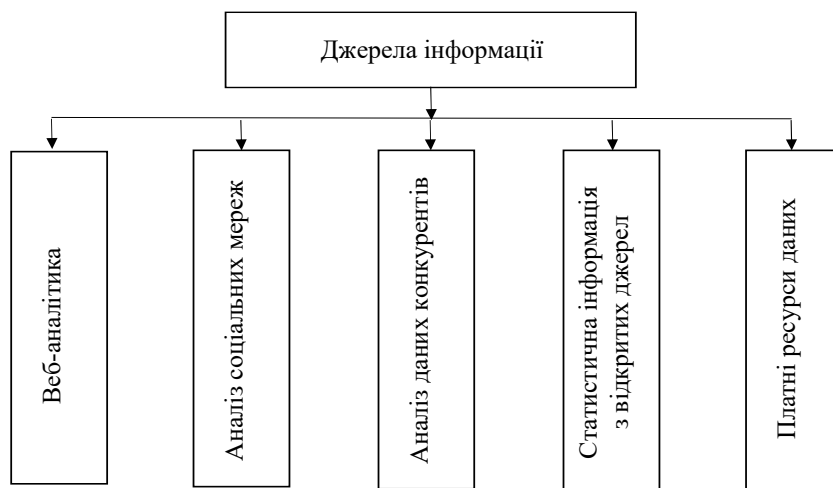


Рис. 3. Джерела інформації цифрового маркетингу для реалізації моделей штучного інтелекту

Джерело: [7]

В процесі просування бренду компанії мають можливість використовувати штучний інтелект у поєднанні з інструментами цифрового маркетингу для виконання наступних завдань:



1. Рекомендаційні системи. На основі комплексних даних алгоритми машинного навчання ідентифікують нового користувача як потенційного споживача певних товарів та послуг. Зростання ефективності штучного інтелекту дозволяє виокремлювати специфічні групи користувачів, надаючи їм релевантний контент. Завдяки передбаченню потреб окремих споживач починає сприймати автоматизовану комунікацію з брендом як індивідуальний підхід, що в цілому сприяє зростанню лояльності цільової аудиторії до компанії [8].

2. Автоматизація комунікацій. Штучний інтелект дозволяє налаштовувати рекламні кампанії, розсилки електронних листів та час розміщення контенту у соціальних медіа. В залежності від особливостей груп споживачів система на основі алгоритмів машинного навчання автоматизовано здійснює відповідні комунікації з цільовою аудиторією.

3. Взаємодія з клієнтами. Створення ефективної системи взаємодії компанії з клієнтами передбачає інтеграцію у веб-ресурси компанії чат-ботів. Представлений інструмент комунікацій у поєднанні зі штучним інтелектом дозволяє взаємодіяти зі споживачами у режимі 24/7 та компетентно надавати відповіді на різноманітні питання. Чат-бот на протигагу персоналу має можливість одночасно взаємодіяти з великою чисельністю клієнтів та завдяки штучному інтелекту постійно оновлює та розширює базу знань по профільній сфері [8].

4. Генерування контенту. Сучасні сервіси штучного інтелекту дозволяють генерувати текстовий, фото та відео-контент. В першу чергу доцільно звернути уваги на продукти від OpenAI: ChatGPT застосовується для створення текстової інформації, а Dall-E 3 у поєднанні з попереднім продуктом дозволяє генерувати складні зображення. Завдяки використанню аналогічних сервісів можливо оптимізувати маркетингову стратегію компанії у цифровому середовищі, оскільки процес створення релевантного контенту істотно прискорюється.

**Висновки.** Розвиток штучного інтелекту розкриває істотні перспективи для вдосконалення маркетингових стратегій компаній у цифровому середовищі. Складні алгоритми машинного навчання поступово дозволяють переходити до персоналізованих моделей комунікацій між споживачами та брендами. Однією з важливих характеристик штучного інтелекту є можливість навчатись у відповідності з дією факторів зовнішнього середовища, що призводить до пошуку оптимальної стратегії взаємодії компанії з цільовою аудиторією у конкретних просторово-часових умовах. Еволюція штучного інтелекту призведе до появи маркетингових систем, які самостійно приймають рішення та відповідним чином реалізують маркетингові стратегії у цифровому середовищі. Поряд з цим, передбачається комунікації зі споживачами завдяки застосуванню людиноподібних моделей поведінки з генеруванням людського голосу, який за характеристиками відповідає вподобанням конкретного клієнта.

#### Список використаних джерел:

1. Dumitriu D. & Popescu M.A.M. Artificial intelligence solutions for digital marketing. *Procedia Manufacturing*. 2020. No. 46. P. 630–636.
2. an Esch P. & Stewart Black J. Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing. *Australasian Marketing Journal*. 2021. No. 29(3). P. 199–203.
3. Theodoridis P.K. & Gkikas D.C. How artificial intelligence affects digital marketing. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th ICSIMAT, Athenian Riviera, Greece, 2018*. Springer International Publishing, 2019. P. 1319–1327.
4. Murgai A. Transforming digital marketing with artificial intelligence. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*. 2018. No. 7(4). P. 259–262.
5. Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. та ін. *Цифрова економіка : підручник*. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
6. Artificial Intelligence (AI) Market. URL: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-market>
7. Essential Data Sources to Monitor for effective Marketing. URL: <https://dataslayer.ai/blog/essential-data-sources-to-monitor-for-effective-marketing>

8. Guide to Recommendation System: Types, Selection Criteria, How to Build One. URL: <https://stratoflow.com/guide-to-recommendation-system/>

9. Chatbot And Its Impact On Digital Marketing. URL: <https://colorwhistle.com/digital-marketing-with-chatbot/>

10. DALL·E 3 is now available in ChatGPT Plus and Enterprise. URL: <https://openai.com/blog/dall-e-3-is-now-available-in-chatgpt-plus-and-enterprise>

### References:

1. Dumitriu D. & Popescu M. A. M. (2020). Artificial intelligence solutions for digital marketing. *Procedia Manufacturing*, no. 46, pp. 630–636.

2. Van Esch P. & Stewart Black J. (2021) Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing. *Australasian Marketing Journal*, no. 29(3), pp. 199–203.

3. Theodoridis P. K. & Gkikas D. C. (2019) How artificial intelligence affects digital marketing. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th ICSIMAT*, Athenian Riviera, Greece, 2018. Springer International Publishing, pp. 1319–1327

4. Murgai A. (2018) Transforming digital marketing with artificial intelligence. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, no. 7(4), pp. 259–262.

5. Oleshko T. I., Kasianova N. V., Smerichevskiy S. F. et al. (2022) *Tsyfrova ekonomika* [Digital economy]: pidruchnyk. Kyiv: NAU, 200 p. (in Ukrainian)

6. Artificial Intelligence (AI) Market. Available at: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-market> (accessed December 15, 2023).

7. Essential Data Sources to Monitor for effective Marketing. Available at: <https://dataslayer.ai/blog/essential-data-sources-to-monitor-for-effective-marketing> (accessed December 15, 2023).

8. Guide to Recommendation System: Types, Selection Criteria, How to Build One. Available at: <https://stratoflow.com/guide-to-recommendation-system/> (accessed December 15, 2023).

9. Chatbot And Its Impact On Digital Marketing. Available at: <https://colorwhistle.com/digital-marketing-with-chatbot/> (accessed December 15, 2023).

10. DALL·E 3 is now available in ChatGPT Plus and Enterprise. Available at: <https://openai.com/blog/dall-e-3-is-now-available-in-chatgpt-plus-and-enterprise> (accessed December 15, 2023).

---

УДК 330.33:338.12:631.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.17>**Руденко С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2874-1957>

**Ряснянська А.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління земельними ресурсами, геодезії та кадастру,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7362-2990>

**Попов Д.О.**

аспірант,  
Державний біотехнологічний університет

**Rudenko Serhii, Riasnianska Alona, Popov Dmytro**  
State Biotechnological University

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

### STRATEGIC GUIDELINES FOR THE STABILIZATION AND GROWTH OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

*У статті досліджено стратегічні орієнтири стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств у кризових умовах. Встановлено, що основними кризовими явищами аграрних підприємств в умовах війни є руйнування логістичних ланцюгів, блокування морських портів, проблеми з бронюванням працівників, недоліки у постачанні паливо-мастильних матеріалів та матеріально-технічних засобів, руйнування виробничих потужностей та господарських комплексів, неможливість проведення польових робіт у зоні бойових дій. Проаналізовано бачення ситуації в сільському господарстві українськими фермерами. Наголошено на тому, що основними стратегічними орієнтирами стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств в умовах повоєнного відновлення мають стати: лібералізація зовнішньої торгівлі, створення і розвиток переробних підприємств, розширення кредитування та державної підтримки аграрних підприємств та реалізація євроінтеграційних реформ.*

**Ключові слова:** аграрні підприємства, кризові умови, стратегічні орієнтири, стабілізація, зростання.

*The article examines strategic guidelines for the stabilization and growth of agricultural enterprises in crisis conditions. It was established that the main crisis phenomena of agricultural enterprises in the conditions of war are the destruction of logistics chains, the blocking of sea ports, problems with the reservation of workers, problems with the supply of fuel and lubricants and material and technical means, the destruction of production capacities and economic complexes, the impossibility of conducting field work in war zones. The vision of the situation in agriculture by Ukrainian farmers was analyzed, according to whom the main shortcomings are: insufficient qualified workers; weak protection of property rights and cases of raiding; problems in settlements with trade networks; risks associated with the possibility of power outages; unpredictable actions of the state and constant changes in legislation. It is established that it should be noted that the achievement of post-war economic prosperity in Ukraine will be possible only if the country's economic policy measures are implemented within the framework of a clear and consistent strategy aimed at deregulation of the economy and creation of a favorable investment environment. The main priority of such a strategy should be the rethinking of the state's budgetary priorities. It is important to make government policy more focused on people's needs*

*and to focus on improving the quality of life of the rural population. It is necessary to create the most attractive conditions for people to return to permanent residence in the countryside, and perhaps even to stimulate population migration from cities to rural areas, creating interesting opportunities for work and life there. It was emphasized that the main strategic guidelines for the stabilization and growth of agricultural enterprises in the conditions of post-war recovery should be: the liberalization of foreign trade, the creation and development of processing enterprises, the expansion of credit and state support for agricultural enterprises, and the implementation of European integration reforms.*

**Keywords:** *agricultural enterprises, crisis conditions, strategic guidelines, stabilization, growth.*

**Постановка проблеми.** Кризові ситуації, що виникають у діяльності аграрних підприємств, є неприємною, але природною фазою їх розвитку. Першорядними причинами кризових процесів можуть бути сезонні та природно-кліматичні фактори. Крім того, існують зовнішні та внутрішні чинники, які сприяють поширенню кризових станів у аграрних підприємствах. Серед поширених зовнішніх чинників варто відзначити нерівномірність цін у галузі сільського господарства, втрату ринків збуту та господарських зв'язків з партнерами, зменшення платоспроможного попиту та недосконале законодавче середовище. На мікрорівні кризові ситуації часто виникають через кадрові проблеми, виробничі недоліки, недостатню якість управління та недосконалість маркетингу, а також відмову від інновацій. Проте коли мова йде про війну, менеджмент аграрних підприємств вимагають зовсім інших підходів. Адаптація аграрних підприємств до кризових умов війни нині стає ключовою проблемою економіки, від вирішення якої залежать як найближчі, так і віддалені перспективи соціально-економічного розвитку держави та рівень життя населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань, пов'язаних з виявленням ризиків, що виникають в результаті господарської діяльності і можуть стати причиною кризових ситуацій, а також шляхів їх вирішення в системі менеджменту, займаються такі вітчизняні науковці, як: Батюк Г.В., Власенко Т.А., Дзюбановська Н.В., Жаліла Я.А., Жураковська Л.А., Колодій І.В., Ніценко В.С., Панченко В.А., Ревенко О.В., Русан В.М., Собкевич О.В., Шевченко А.В., Янишин Я.С. та інші [1–9]. Дослідження зосереджуються на аналізі процесу виникнення кризових ситуацій і визначенні шляхів їх подолання, зокрема застосування управлінських важелів. Однак з об'єктивних причин недостатньо розробленими залишаються питання теоретичного обґрунтування кризових тенденцій у аграрній галузі економіки та потребують розробки стратегічних напрямки стабілізації діяльності аграрних підприємств у кризових умовах, зокрема в умовах війни та правового режиму воєнного стану.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження стратегічних орієнтирів стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств у кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день українська економіка переживає небачений раніше в своїй історії шок. Військова агресія зі сторони наших північних сусідів завдала надзвичайно сильного удару по всіх галузях нашої економічної системи. Виробництво ключових видів продукції, зокрема тих, що становлять основу експортного потенціалу України, зазнало великого скорочення. Крім того, ми стикаємося з блокуванням наших портів, що призводить до значних обмежень у зовнішній торгівлі. Інфраструктура, пов'язана з транспортом, логістикою, соціальними послугами, маркетингом і інженерією, у різних регіонах країни зазнає значних руйнувань. Також відбувається відтік кваліфікованих кадрів за кордон і їх часткова переселення на західні регіони України, що тимчасово призводить до втрати економічної активності для сотень тисяч або навіть мільйонів людей.

Ще після першої фази війни на Донбасі у 2014 році в громадському дискурсі виникло обговорення щодо необхідності зміни акцентів у економічній політиці з метою більш ефективного протистояння агресору. Зокрема, висловлювалася думка, що у кон-

тексті боротьби проти РФ важливим є розвиток приватної ініціативи та підприємництва в Україні. Оскільки індивідуалізм, як основа вільного суспільства і конкурентоспроможного бізнесу, вважається головною силою, здатною подолати кризові явища. Для максимального використання економічного потенціалу підприємництва уряду України слід відмовитися від шкідливої догми, яка протягом усього періоду незалежності країни домінувала в українській економіці та була успадкована ще з радянського минулого, а саме, догми про визначальну роль державного бюджету в економічному житті країни.

Сільське господарство є важливим сектором національної економіки, який відіграє значну роль у забезпеченні зростання виробництва і валового внутрішнього продукту. Зокрема, у 2021 році аграрні підприємства забезпечили збільшення виробництва на 19,2% і мали найвищу частку у валовому внутрішньому продукті, становлячи понад 10%. Важливість сільського господарства для економіки також проявляється у зовнішній торгівлі, де аграрна продукція складає близько 41% від загального експорту України [5].

Незважаючи на досягнення сільського господарства, підприємства цієї галузі функціонують у невизначеному середовищі, що створює ризики, здатні призвести до кризових ситуацій і навіть банкрутства. Проблеми такого характеру включають розбалансування активів і пасивів аграрних підприємств, постійне генерування негативного фінансового результату і необхідність перегляду традиційної системи управління в кризових умовах.

Рік повномасштабного вторгнення Росії не лише забрав багато життів, суттєво вплинув на економіку та інфраструктуру України, а й серйозно вплинув на аграрний сектор. Прямі збитки становлять 8,7 мільярда доларів. Непрямі збитки, включаючи зменшення виробництва сільськогосподарських культур і тваринництва, проблеми в логістиці та збільшення витрат на виробництво, становлять додаткові 31,5 мільярда доларів. За підрахунками фахівців для відновлення та реконструкції сільськогосподарського сектору необхідно 29,7 мільярда доларів. У зв'язку з великими збитками і втратами, надзвичайно важливо продовжувати підтримку сільського господарства України, щоб воно могло принаймні повернутися до рівня до вторгнення. Це допоможе сектору стати процвітаючим, забезпечити зростання та модернізацію, сприяючи відновленню після конфлікту та глобальному продовольчому забезпеченню та безпеці харчування [6].

Аграрні підприємства є постійно системами, що розвиваються, та які неперервно вдосконалюються. Безперечно, на всіх етапах їх розвитку існують ризики кризових ситуацій. Тому оцінка загальної діяльності або діагностика окремих процесів може бути важливим інструментом для протидії небажаним тенденціям у розвитку аграрних підприємств. При цьому прогнозування може забезпечити своєчасність у прийнятті рішень, які впливають на зміну життєвого циклу аграрного підприємства.

Поточна ситуація, спричинена війною, серйозно пошкодила логістичні маршрути, а блокування портів призвело до дефіциту зерна та зростання цін на світовому ринку. У той же час в Україні ситуація є зовсім іншою – великий надлишок зерна, яке не можна продати на внутрішньому ринку через низький попит, що призвело до зниження цін. На світовому ринку ціна на пшеницю становить 350–370 доларів за тону, в той час як в Україні вона складає лише 180–200 доларів за тону [4].

На сьогоднішній день основною проблемою для аграрних підприємств є збут виробленої продукції, оскільки зерно швидко псується. Крім того, обсяги минулорічного урожаю, що зберігаються на складах, ускладнюють зберігання нового врожаю через обмежену наявність вільної площі. Нова посівна кампанія, яка дозволить зібрати урожай в наступному році, зараз знаходиться на межі невдачі. Основною причиною є відсутність достатніх фінансових ресурсів для оброблення ґрунту, закупівлі насіння,

добрив, засобів захисту, паливно-мастильних матеріалів, сплати податків та заробітної плати. Недостатність продажів продукції та обмежене кредитування перешкоджають забезпеченню необхідних фінансових ресурсів.

В липні, обсяг експорту зерна з дунайських портів становить 2,7 млн тон на місяць. Однак ця кількість становить лише 30% від загальної місячної потреби та попиту на експорт сільськогосподарської продукції [4]. Загалом, в Україні заблоковано приблизно 20 млн тон зерна, призначеного для експорту. Експерти стверджують, що після цьогорічного збору врожаю цей обсяг може зрости до 75 млн тон [7]. Ці труднощі з експортом невідмінно уповільнюють економічні процеси в країні. Крім того, слід також враховувати недостатність валютних надходжень від продажу сільськогосподарської продукції (рис. 1).



Рис. 1. Кризові явища аграрних підприємств в умовах війни

Джерело: сформовано авторами

Необхідно шукати способи збуту виробленої сільськогосподарської продукції. Один з варіантів полягає у створенні нових підприємств для переробки цих продуктів на території України з метою експорту. Ці підприємства будуть спеціалізуватися на переробці зернових культур у готові товари, такі як борошно, макаронні вироби, крупи, спирт, комбікорми для тварин, крохмаль та інші продукти.

Нещодавно проведено опитування малих фермерів з усіх регіонів України, яке організувала Міжнародна маркетингова група у співпраці з Help-Ukraine та Українською Радою Бізнесу. Більшість опитаних фермерів з усіх регіонів України позитивно оцінюють поточний стан свого бізнесу, незважаючи на існуючі труднощі. Однак, їх основним викликом є стабілізація та збереження показників діяльності на поточному рівні. Близько 80% фермерів потребують допомоги у різних формах, зокрема, 78,3% зазначили потребу у фінансовій підтримці з боку кредитних установ або донорських програм. Крім того, фермери шукають консультаційні поради від експертів з таких питань, як фінанси та інвестиції, постачання та збут, пошук партнерів та встановлення відносин з владою [6].

Фермери з усіх регіонів України очікують найбільш актуальних змін, виображених на рис. 2.

Економічна криза, яка виникла у 2022 році через російську збройну агресію проти України, призвела до виявлення ризиків, які значно підірвали стійкість аграрних підприємств. Серед цих ризиків особливо болюче вплинули зменшення площі посіву, недотримання технологій виробництва, руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, обмеження експорту та інфляція. У таких непередбачуваних умовах, існуючий методичний підхід до управління в кризових умовах виявився недостатнім для справляння зі специфічними проблемами аграрних підприємств, тому потребує подальшого вдосконалення на мікрорівні (рис. 3).

Проблеми	Очікувані зміни
<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатність кваліфікованих працівників;</li> <li>• слабкий захист прав власності та випадки рейдерства;</li> <li>• проблеми в розрахунках з торговими мережами;</li> <li>• ризики, пов'язані з можливістю відключення електроенергії;</li> <li>• непередбачувані дії держави та постійні зміни законодавства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зняття тимчасового обов'язку фермерів сплачувати єдиний податок 4 групи;</li> <li>• вирішення проблеми з блокуванням податкових накладних та відновлення презумпції невинуватості платника податку;</li> <li>• створення організацій водокористувачів для розвитку зрошення.</li> <li>• відкладення впровадження мінімального податкового навантаження на 1 га землі;</li> <li>• продовження безмитного режиму з ЄС та квот на деякий час;</li> <li>• регулювання відносин між виробниками та торговими мережами на основі європейського досвіду;</li> <li>• децентралізація енергетичної системи та стимулювання використання альтернативних джерел енергії.</li> </ul>

Рис. 2. Бачення ситуації в сільському господарстві українськими фермерами  
Джерело: згруповано авторами на основі [6]



Рис. 3. Основні стратегічні орієнтири стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств в умовах повоєнного відновлення

Джерело: авторська розробка

Для подолання кризових явищ в аграрних підприємствах, які є ключовими гравцями в аграрній економіці, необхідно розробити антикризові механізми, що зменшуватимуть ризики господарської діяльності в непередбачуваних та нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Це вимагає подальшого дослідження методологічного підґрунтя антикризового управління на мікрорівні, аби розробити спеціалізовані стратегії, що враховують унікальні виклики, з якими стикаються аграрні підприємства в умовах кризи.

Вже сьогодні потрібно розробляти стратегію економічного відновлення України після війни, спрямовану на максимальну дерегуляцію та різноукладність власності. Враховуючи ситуацію в умовах війни, коли основні об'єкти бомбардувань – це великі сховища палива та продуктів харчування, а також важливі логістичні вузли, можна говорити про необхідність якнайшвидшого впровадження концепції «москітної економіки» (аналогічно до військових стратегій «москітного» ведення бою, коли основні цілі досягаються завдяки використанню надмобільних інноваційних ресурсів та засобів, що є у великій кількості малочисельних автономних груп добре підготовлених бійців) [8].

**Висновки.** Отже, можна зазначити, що досягнення повоєнного економічного піднесення в Україні буде можливим лише за умови, що заходи економічної політики країни впроваджуватимуться в рамках чіткої та послідовної стратегії, спрямованої на дерегуляцію економіки та створення сприятливого інвестиційного середовища. Основним пріоритетом такої стратегії має стати переосмислення бюджетних пріоритетів держави. Важливо зробити державну політику більш спрямованою на потреби людей і зосередитися на підвищенні якості життя сільського населення. Потрібно створити якнайбільш привабливі умови для повернення людей на постійне місце проживання на селі, а можливо, навіть стимулювати міграцію населення з міст на сільські території, створюючи там цікаві можливості для праці та життя. Основними стратегічними орієнтирами стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств в умовах повоєнного відновлення мають стати: лібералізація зовнішньої торгівлі, створення і розвиток переробних підприємств, розширення кредитування та державної підтримки аграрних підприємств та реалізація євроінтеграційних реформ.

#### Список використаних джерел:

1. Власенко Т.А., Ревенко О.В., Дзюбановська Н.В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 16–21.
2. Панченко В.А. Базисні засади стратегічного менеджменту у сфері забезпечення фінансової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/225>
3. Янишин Я.С., Батюк Г.В., Колодій І.В. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 26. С. 36–39.
4. Собкевич О.В., Шевченко А.В., Русан В.М., Жураковська Л.А. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. / за ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
5. Експертна оцінка можливих перешкод та потенціалу аграрного розвитку в територіальних громадах. Агрополітичний звіт APD/APB/21/2022. URL: [https://www.apd-ukraine.de/images/2022/Agrarpolitische\\_Berichte/21\\_2022/Bericht\\_21\\_2022\\_APD\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2022/Agrarpolitische_Berichte/21_2022/Bericht_21_2022_APD_UA.pdf)
6. Опитування сільських підприємців АПД 2023: Короткий звіт. Агрополітичний звіт APD/APB/04/2023. URL: [https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische\\_Berichte/04-2023/APD-Kvartjuk\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische_Berichte/04-2023/APD-Kvartjuk_UA.pdf)
7. Обстріли портів, блокада експорту зерна та божевільна логістика – чим запам'ятається аграріям липень-2023. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/859-obstrili-portiv-blokada-eksportu-zerna-ta-bojevilna-logistika--chim-zapamyatayetsya-agrariyam-lipen-2023>
8. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya>
9. Ніценко В.С., Руденко С.В. Управління ризиками на підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 3. С. 12–21.

#### References:

1. Vlasenko T. A., Revenko O. V., Dziubanos'ka N. V. (2023) Osoblyvosti ekonomichnoi bezpeky ahrarnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh: perspektyvy ta zv'язok z tekhnolohichnym



menedzhmentom [Peculiarities of economic security of agricultural enterprises in modern conditions: prospects and connection with technological management]. *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 2, pp. 16–21.

2. Panchenko V. A. (2023) Bazysni zasady stratehichnoho menedzhmentu u sferi zabezpechennia finansovoi bezpeky sub'ektiv ahrarnoho biznesu [Basic principles of strategic management in the field of ensuring financial security of agrarian business entities]. *Akademichni vizii*, no. 18. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/225> (accessed October 10, 2023).

3. Yanyshyn Ya. S., Batiuk H. V., Kolodij I. V. (2019) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia u sil's'kohospodars'kykh pidpryiemstvakh [Peculiarities of anti-crisis management in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 26, pp. 36–39.

4. Sobkeyvych O. V., Shevchenko A. V., Rusan V. M., Zhurakovs'ka L. A. (2023) *Priorytety zabezpechennia stijkosti promyslovosti j ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoji vijny* [Priorities for ensuring the stability of industry and the agricultural sector of the economy of Ukraine in the conditions of a full-scale war] / ed. Ya. A. Zhalila. Kyiv: NISD.

5. Ekspertna otsinka mozhlyvykh pereshkod ta potentsialu ahrarnoho rozvytku v terytorial'nykh hromadakh. Ahropolitychnyj zvit APD/APB/21/2022 [Expert assessment of possible obstacles and potential of agrarian development in territorial communities. Agricultural policy report APD/APB/21/2022]. Available at: [https://www.apd-ukraine.de/images/2022/Agrarpolitische\\_Berichte/21\\_2022/Bericht\\_21\\_2022\\_APD\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2022/Agrarpolitische_Berichte/21_2022/Bericht_21_2022_APD_UA.pdf) (accessed October 10, 2023).

6. Opytuvannia sil's'kykh pidpryiemstv APD 2023: Korotkyj zvit. Ahropolitychnyj zvit APD/APB/04/2023 [APD 2023 Survey of Rural Entrepreneurs: Brief Report. Agricultural policy report APD/APB/04/2023]. Available at: [https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische\\_Berichte/04-2023/APD-Kvartjuk\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische_Berichte/04-2023/APD-Kvartjuk_UA.pdf) (accessed October 10, 2023).

7. Obstrily portiv, blokada eksportu zerna ta bozhevil'na lohistyka – chym zapam'iatat'sia ahrariiam lypen'-2023 [Shelling of ports, blockade of grain export and crazy logistics – what farmers will remember July 2023]. Available at: <https://elevatorist.com/blog/read/859-obstrili-portiv-blokada-eksportu-zerna-ta-bozhevilna-logistika--chim-zapamyatayetsya-agrariyam-lipen-2023> (accessed October 15, 2023).

8. Ekonomika vijny ta poviennij ekonomichnyj rozvytok Ukrainy: problemy, priorytety, zavdannia [War economy and post-war economic development of Ukraine: problems, priorities, tasks]. Available at: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannia> (accessed October 15, 2023).

9. Nitsenko V. S., Rudenko S. V. (2017) Upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvakh ahroproduvol'choi sfery [Risk management at agro-food enterprises]. *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*, no. 3, pp. 12–21.

УДК 658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.18>**Шорнікова С.В.**

начальник відділу,

Український науково-дослідний інститут  
спеціальної техніки та судових експертиз

Служби безпеки України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9038-2457>**Підпригора Ю.А.**

консультант-експерт,

Український науково-дослідний інститут  
спеціальної техніки та судових експертиз

Служби безпеки України

<https://orcid.org/0000-0002-6310-6780>**Топчій Н.В.**

науковий співробітник,

Український науково-дослідний інститут  
спеціальної техніки та судових експертиз

Служби безпеки України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2924-6365>**Pidporyhora Yuriy, Shornikova Svitlana, Topchii Natalia**The Ukrainian Scientific and Research Institute  
of Special Equipment and Forensic Expertise

of the Security Service of Ukraine

**ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЦТВІ.  
ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ****PRODUCT QUALITY AS AN OBJECT OF MANUFACTURING MANAGEMENT.  
USE OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

*В умовах глобалізації та розвитку міжнародної торгівлі ефективність діяльності підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринках повністю залежить від того, наскільки їхня продукція чи послуги відповідають стандартам якості, тому проблема забезпечення та підвищення якості продукції є актуальною для всіх підприємств. Якість продукції належить до найважливіших критеріїв функціонування підприємства. Підвищення технічного рівня та вимог до якості продукції коригує темпи науково-технічного прогресу та зростання ефективності виробництва в цілому а також істотно впливає на інтенсифікацію економіки, конкурентоспроможність вітчизняних товарів та життєвий рівень населення країни. Зростання технічного рівня та якості продукції, що випускається, є в даний час найбільш характерною рисою роботи підприємств у промислово розвинених країнах. На жаль, сьогодні українські підприємства поки що відстають у сфері використання сучасних методів менеджменту якості. Однак необхідно розуміти, що підвищення якості неможливе, якщо керівники різних рівнів та персонал підприємства не ставитимуться до якості як до способу життя, адже підвищення якості несе колосальні можливості і неможливе без зміни ставлення до якості на всіх рівнях. В статті розглянуті проблеми та роль управління якістю продукції у виробничому процесі. Проаналізовані зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на управління якістю. Показані етапи формування та забезпечення якості продукції.*

**Ключові слова:** *якість, конкурентоспроможність, об'єкт управління, управління якістю, виробнича діяльність, фактори впливу.*

*In the conditions the development of international trade, the effectiveness of enterprises on foreign and domestic markets depends entirely on the extent to which their products or services*

*meet quality standards, therefore the problem of ensuring and improving product quality is relevant for all enterprises. Product quality is one of the most important criteria for the functioning of the enterprise. Increasing the technical level and requirements for the quality of products adjusts the pace of scientific and technical progress and the growth of production efficiency as a whole, and also significantly affects the intensification of the economy, the competitiveness of domestic goods, and the standard of living of the country's population. The growth of the technical level and quality of the products produced is currently the most characteristic feature of the work of enterprises in industrialized countries. Today, Ukrainian enterprises are lagging behind in the use of modern quality management methods. However, it is necessary to understand that quality improvement is impossible if managers at different levels do not treat quality as a way of life, because quality improvement carries enormous opportunities and is impossible without a change in attitude to quality at all levels. The article discusses the problems and the role of product quality management in the production process. External and internal factors affecting quality management are analyzed. The stages of formation and quality assurance of products are shown. Steady improvement of product quality and competitiveness is a means and result of production intensification, which contributes to increasing the efficiency of social production. The leadership and authority of the top management, the involvement of personnel and specialists qualified in the field of quality are a guarantee of the enterprise to make the most of the opportunities laid down in the requirements of the international standard ISO 9000 Product quality management should be understood as establishing, ensuring and maintaining an optimal level of quality during its development, production, storage, transportation, operation and consumption. The formation of management decisions is based on the comparison of information about the actual state of the controlled process with the characteristics of its result. Therefore, in the management of product quality by management objects, there are a number of processes on which product quality depends, and managerial decisions should be aimed at preserving the actual state of a certain process or at correcting this state.*

***Key words:** quality, competitiveness, object of management, quality management, production activity, influencing factors.*

**Постановка проблеми** Основною умовою стабільного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ефективне управління якістю продукції яку воно виробляє [2]. Сьогодні питання якості для споживача є першочерговим. Споживач у своїй масі воліє отримувати кращу якість навіть за трохи більшу ціну – “переплатити, але купити товар найкращої якості”. Об’єктивно має існувати єдина система управління якістю, яка закладена у вимогах міжнародного стандарту ISO 9000. Система менеджменту якості (далі СМЯ) це реальний інструмент безперервного вдосконалення діяльності підприємства та джерело економічних вигод. Але існує ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, які вимагають неформального підходу до впровадження СМЯ. За рахунок постійного відстежування, документування, контролю, аналізу та періодичного перегляду ключових виробничих та управлінських процесів відповідно до вимог міжнародних стандартів забезпечується прозорість, краща керованість та безперервне вдосконалення діяльності підприємства. Неухильне підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності – це засіб та результат інтенсифікації виробництва, що сприяє підвищенню ефективності суспільного виробництва. Лідерство та авторитет вищого керівництва, залучення персоналу та фахівців кваліфікованих у галузі якості є гарантією підприємства максимально повно використовувати можливості, які закладені у вимогах міжнародного стандарту ISO 9000, адже управління якістю є найважливішим чинником підприємства, оскільки це авторитет фірми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Дослідженням управління якістю продукції та конкурентоспроможністю виробництва займалися такі відомі вчені як А.В. Вакуленко, П.А. Орлов, Н.В. Мережко, В.В. Осієвська, Н.С. Ясинська, С.А. Соколовський, С.П. Павлов, М.В. Черкашина, М.О. Науменко, Є.М. Грабовський та ін. [4–7]. Автори розглядають оптимальні системи управління якістю, які дозволяють забезпечити виробництво конкурентоспроможного і якісного продукту та встановити контроль якості на всіх етапах виробничого процесу. Однак проблема якості в цілому і якості продукції зокрема в наш час є найбільш актуальною та потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Під управлінням якістю продукції слід розуміти встановлення, забезпечення і підтримку оптимального рівня якості при її розробці, виготовленні, зберіганні, транспортуванні, експлуатації та споживанні. Формування керівних рішень відбувається на підставі зіставлення інформації про фактичний стан процесу що керується з характеристиками його результату. Отже при управлінні якістю продукції об'єктами управління існує ряд процесів, від яких залежить якість продукції, а керівні рішення повинні бути направлені на збереження фактичного стану певного процесу або на корегування цього стану.

На сьогоднішній день недостатньо розроблені теоретичні, методичні та науково-практичні аспекти засобів, методів та систем управління якістю на підприємствах. Це вимагає створення процесно-орієнтованих підходів до постановки таких систем, які на основі узагальнення основних проблем та умов реалізації процесного управління комплексно охоплюють визначення процесів, їх моніторинг та оцінку, вибір корегувальних та запобіжних дій для підтримки якості на вказаному рівні, а також оцінку вказаних дій.

Метою даної статті є всебічне вивчення процесів від яких залежить якість продукції. Представлена загальна теорія управління якістю, показані можливі проблеми, які можуть виникнути в процесі діяльності з управлінням якістю.

**Виклад основного матеріалу** *Якість продукції* – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до законодавства про захист споживачів. Окрема роль управління якістю полягає у тому, що якість – це не тільки сукупність показників якості продукції, а скоріш, результат діяльності, що визначається як сукупність ознак, що характеризують якість продукції відповідно до стандартів. Якість продукції включає як показники технічних параметрів, так і показники, що визначають її конкурентоспроможність.

Таким чином, управління якістю розвитку підприємства – це управління його характеристиками, а саме: темпами розвитку, конкурентоспроможністю, інноваційним потенціалом підприємства, стратегією розвитку, корпоративністю та креативністю системи управління. Всі ці характеристики узагальнюють управління якістю і визначають динаміку змін практичних характеристик. Але в процесі життєдіяльності конкретні показники весь час змінюються. Зміни цих характеристик залежать від численних стадій виробничого циклу а саме: проведеної відділом збуту оцінки рівня якості продукції, необхідної споживачеві; процесу проектування, у якому мають враховуватися результати вивчення ринку; якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектувальних виробів, що закуповуються; діяльності відділів, які відбирають постачальників, укладають з ними контракти і підтримують зв'язок; технології виробництва, устаткування, що використовується; технологічного оснащення і виробничих процесів.

У процесі виготовлення виробів величезну роль відіграють керівники і виробничі працівники. Немає необхідності говорити про ту роль, яку відіграє технічний контроль та функціональні випробування на відповідність якості продукції вимогам нормативно-технічної документації. Не менш важливим є процес транспортування продукції, при цьому велике значення набувають якість упаковки та методи транспортування а також монтажні та пусконаладжувальні роботи, оскільки від них залежить якість монтажу виробу.

Отже умовно можна виділити наступні основні процеси життєвого циклу виготовлення продукції на виробництві:

1. Прогнозування потреб та технічного рівня якості продукції.
2. Формування рівня якості, що відповідає вищій категорії. Підготовка науково-технічної документації.
3. Аналіз можливостей підприємства-виробника, наявність кваліфікованого персоналу.

4. Матеріально-технічне забезпечення сировиною, матеріалами, комплектувальними виробами.
5. Технічна підготовка виробництва. Розробка технологічних процесів. Забезпечення обладнанням, оснащенням, інструментом.
6. Процес виробництва продукції, що відповідає науково-технічній документації.
7. Технічний контроль та випробування продукції. Оцінка якості виготовлення.
8. Збут готової продукції. Збереження якості у процесі зберігання, транспортуванні, реалізації.
9. Монтаж та експлуатація готової продукції. Забезпечення якості обслуговування та ремонту. Оцінка ступеня задоволення споживача якістю.
10. Утилізація. Максимальне використання речовин, що утилізуються.

Вимоги до кожного процесу встановлюються відповідними правовими, нормативними та технічними документами. Управління процесами здійснюється за допомогою обов'язкових документованих процедур. Будь-який процес на розсуд керівників може стати документованою процедурою, якщо встановлено раціональний та ефективний спосіб його виконання. Організація та управління кожним процесом здійснюється певним структурним елементом (бюро, відділом, департаментом, цехом тощо), які взаємодіють між собою через посадових осіб (начальників відділів, департаментів, цехів тощо) і структурних підрозділів вищого керівництва. Таким чином формування властивостей продукції відбувається під безпосереднім чи опосередкованим впливом ряду зовнішніх та внутрішніх факторів. До ряду внутрішніх факторів відносяться: *технічні* (якість предметів праці, якість засобів праці, якість технологічних процесів); *організаційні* (організація праці, режим праці та відпочинку, організація виробництва, організація управління); *економічні* (фінансування заходів, заробітна плата, забезпечення якості продукції); *соціально-психологічні* (професійна структура кадрів, атестація, моральна мотивація персоналу).

На виробничу діяльність також впливають і зовнішні чинники, такі як соціальний тиск, юридичні та законодавчі вимоги, які, в певній мірі, обмежують виробничу діяльність. Організаціям слід керувати наслідками цих факторів, щоб отримати лояльність від суспільства та зберегти дотримання законодавства, а також зменшити витрати, пов'язані з цими факторами. Саме тому управління якістю набуває все більшої уваги. Не останню роль в управлінні має вплив на поведінку, слова і дії потенційних клієнтів з метою підвищення запиту і досягнення більш високого прибутку.

Крім усіх вище перерахованих факторів, існують і інші зацікавлені сторони, які також мають значний вплив на процес виробництва та життєвого циклу продукції. До таких зацікавлених сторін відносяться державні органи, законодавці, страхові компанії, власники, акціонери, інвестори та кредитори.

Головними ланками управління у виробничій діяльності є менеджери різних рівнів, такі як президенти, директори та начальники. Саме вони створюють накази та інструкції, щоб вплинути на поведінку співробітників відповідних організацій та власного персоналу. Хоча менеджери різних рівнів виконують звичайні управлінські функції планування, організації, контролю, аналізу та оцінки дій персоналу, але головну та вирішальну роль в управлінні грає саме керівник організації. Тільки він має всі повноваження і стверджує всі важливі рішення. Він готує всі системи управління організацією, враховуючи власний досвід та свою компетентність. Оскільки всі люди різні, то кожен управлінець має свої функції. Одні тримають все у своїх руках, інші делегують відповідальність і повноваження своїм співробітникам. Отже, що для того, щоб функціонувала кожна розроблена та документована система якості, включаючи управління процесами, слід враховувати такі чинники:

- користування інструментами для мотивації персоналу, який розробляє, проектує та виготовляє продукцію;
- проведення навчання співробітників з питань управління якістю;

- побудова добрих відносин із клієнтами;
- вміння керувати постачальниками так, щоб вони змогли своєчасно постачати потрібну продукцію заздалегідь встановленої якості.

*Система управління якості продукції* – це сукупність керівних органів та об'єктів управління, які взаємодіють між собою за допомогою матеріально-технічних та інформаційних засобів. Ціллю управління є досягнення необхідного рівня якості продукції. Сутність будь-якого управління полягає у правильному виборі керівних рішень та подальшій реалізації передбачених цим рішенням керівних дій на певному етапі управління.

При розробці моделі управління якістю виділяється ряд основних завдань, до яких належать:

- розробка структури системної моделі управління якістю в організації;
- розробка критеріїв оцінки якості на базі інтегрованих показників, що формуються;
- якості процесів організації, характеристик продукції та відгуків ринку;
- впровадження моделі та методик.

Системна модель управління якістю на підприємствах розробляється з урахуванням положень законодавства, галузевих норм, регіональних вимог, та з урахуванням міжнародних стандартів серії ISO 9000.

Стандарти ISO серії 9000 – це певний набір принципів і критеріїв, які допомагають організаціям розробляти, впроваджувати та підтримувати діяльність з управління якістю, і зокрема, процеси, спрямовані на створення якісної продукції для споживачів [3].

У сучасних системах управління підприємствами, згідно стандартів ISO 9000 дедалі помітнішу роль відіграє управління якістю продукції та послуг. Пояснюється це, по-перше, тим, що якість, поряд із ціною, гарантіями, термінами постачання та сервісом є найбільш вагомим складником конкурентоспроможності продукції. По-друге, якість продукції має гарантувати її безпеку та екологічну чистоту і забезпечувати можливість її обов'язкової сертифікації, що контролюється державними наглядовими органами. Крім того, сучасна практика торгових відносин, як правило, включає перевірку та оцінку замовником існуючої у постачальника системи управління якістю, яка розглядається замовником як додаткова гарантія стабільності якості продукції. При цьому система якості повинна відповідати міжнародним стандартам ISO 9000, які являють собою сучасний рівень управління якістю і включають перелік елементів, необхідних для забезпечення якості.

Концептуальною основою ISO 9000 є те, що підприємство виробляє, забезпечує та покращує якість продукції за допомогою мережі процесів, які мають піддаватися аналізу та постійному поліпшенню.

В основному норми ISO 9000 застосовуються в наступних чотирьох ситуаціях:

- як методичний матеріал під час побудови системи якості для підприємства – при цьому використання стандартів ISO 9000 дозволить підвищити конкурентоспроможність організації та економічну ефективність її діяльності;

- як підтвердження якості під час укладання договору між постачальником і споживачем – у цьому випадку споживач може обговорити в контракті, щоб певні процеси на підприємстві-постачальнику та певні елементи системи якості, що впливають на якість пропонованої до постачання продукції, відповідали нормам ISO 9000;

- при оцінюванні споживачем системи якості підприємства-постачальника. У цьому випадку споживач оцінює відповідність побудованої постачальником системи певної форми із серії стандартів ISO 9000. При цьому постачальник може отримати офіційне визнання відповідності певному стандарту;

- під час реєстрації (або сертифікації) системи якості продукції зареєстрованим органом із сертифікації. При цьому постачальник зобов'язується підтримувати відповідність системи якості нормам ISO 9000 для всіх споживачів. Як правило, для споживачів.

вача це буде достатнім доказом здатності постачальника до якісної продукції і оцінка системи якості споживачем вже не проводиться [5].

Доречно сказати, що вимоги стандарту ISO 9001 автоматично включають вимоги стандартів ISO 9002 та ISO 9003, а вимоги стандарту ISO 9002 автоматично включають вимоги стандарту ISO 9003, що забезпечує єдиний підхід та єдині вимоги [9; 10].

Стандарти ISO загальноновизнані міжнародними стандартами, тому їх використовують у всьому світі для розробки, впровадження та сертифікації систем управління якістю відповідно до вимог. Для ефективного управління організацією стандартами ISO встановлені вісім принципів менеджменту якості, а саме:

- орієнтація на клієнта;
- лідерство;
- залучення нових кваліфікованих співробітників;
- процесний підхід;
- системний підхід до управління;
- постійне вдосконалення та робота над недоліками;
- прийняття фактичного підходу;
- підтримка взаємовигідних відносин з постачальником.

Якщо керівництво організації не вивчило або не розуміє і не використовує постійно і прозоро хоча б один із них, система не функціонуватиме на належному рівні [7].

Одним із найважливіших принципів менеджменту якості є принцип процесного підходу. Основною його рисою є орієнтація на вимоги внутрішнього споживача та оптимізацію діяльності. Процесний підхід дозволяє:

- встановлювати чітку, однозначну відповідальність у звітності з ключових видів діяльності;
- розуміти та оцінювати можливості ключових видів діяльності;
- встановлювати внутрішні та зовнішні взаємозв'язки між функціями організації;
- оцінювати ризики, наслідки та механізми впливу на споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін;
- зосередити керівництво на таких факторах, як ресурси, методи та матеріали, які покращують ключові види діяльності організації [6].

В якості основних цілей СМЯ на підприємстві можна виділити наступне:

- покращення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення якості продукції в процесі виробництва та проектування;
- підвищення ефективності виробництва;
- оптимізація витрат на виробництво;
- зріст прибутку;
- збільшення обсягів виробництва продукції та ін. [8].

Аналізуючи вищеперераховане можна дійти висновку, що організації не можуть функціонувати без своїх споживачів (покупців, замовників), залежать від них, існують заради них і завдяки їм. Якщо продукція не якісна, то споживач міняє виробника та бізнес згортається. Тому метафорично споживач завжди правий, вимагаючи та визначаючи якість продукції. Задоволення його вимог та служіння йому – серцевина СМЯ. Принцип «орієнтація на споживача» – аксіома № 1 СМЯ, рушійна сила розвитку організації, що закріплює маркетинговий підхід до менеджменту.

Таким чином поведінка людей, які приймають участь у виробничій діяльності (керівний склад та працівники) мають істотний вплив на якість продукції, що виробляється – а отже вони і є основним об'єктом управління, в тому числі і якістю оскільки саме вона визначає конкурентоспроможність підприємства.

**Висновки** Якість, наряду з ціною та гарантіями, термінами постачання та сервісом обслуговування є найбільш вагомим компонентом конкурентоздатності продукції. Крім цього якість продукції повинна гарантувати її безпеку та екологічну чистоту і забезпечувати можливість її обов'язкової сертифікації, яка контролюється держав-

ними та наглядовими органами. Отже узагальнюючою характеристикою управління якістю є життєвий цикл підприємства, який визначає динаміку змін практичних характеристик, які включають внутрішні та зовнішні взаємозв'язки між функціями організації і можуть змінюватись на різних етапах життєдіяльності, а саме:

- розробки програми управління та плануванні підвищення якості продукції;
- отриманні та аналізі інформації щодо стану будь-якого об'єкту (виробу, процесу), який впливає на якість продукції;
- прийнятті рішень щодо управління якістю продукції;
- корегувальних дій керівництва організації;
- отриманні та аналізі інформації щодо змін якості об'єкту, які були викликані впливом керівництва.

Підводячи підсумки можна зробити висновок, що характеристики якості розвитку виробництва дозволяють сформуванню ряд факторів, які впливають на процес формування та управління розвитком підприємства. Ці фактори виділені в групи по критеріям зовнішнього та внутрішнього впливу підприємства та ступеня їх передбачуваності.

### Список використаних джерел:

1. Бичківський Р. Управління якістю. Львів : ДУ «Львівська політехніка», 2000. 329 с.
2. Кузьменко Т.М. Роль вхідного контролю в управлінні якістю продукції при виготовленні спецтехніки. *Вчені записки Таврійського університету імені Вернадського. Серія «Технічні науки»*. 2021. Том 32 (71). Ч. 2. № 1. С. 7–12
3. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.
4. Вакулєнко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2013. 167 с.
5. Орлов П.А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 6. С. 59–63.
6. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Ясинська Н.С. Управління якістю. Київ : КНТЕУ, 2010. 216 с.
7. Соколовський С.А., Павлов С.П., Черкашина М.В., Науменко М.О., Грабовський С.М. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник. Харків 2015, 187 с.
8. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
9. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги.
10. ДСТУ ISO/TS 9002:2017 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2015 (ISO/TS 9002:2016, IDT).

### References:

1. Bychkivskiy R. (2009) *Upravlinnia yakistiu [Quality management]*. Lviv: DU «Lvivska politekhnikha, p. 329.
2. Kuzmenko T. M. (2021) *Rol vkhidnoho kontroliu v upravlinni yakistiu produktsii pry vyhotovlenni spetstekhniki [The role of input control in product quality management in the manufacture of special equipment]*. *Vcheni zapysky Tavriiskoho universytetu imeni Vernadskoho. Seriiia «Tekhnichni nauky»*, vol. 32 (71), is. 2, no. 1, pp. 7–12.
3. DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) *Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhenia ta slovnyk terminiv [Quality management systems. Main provisions and glossary of terms]*.
4. Vakulenko A. B. (2013) *Upravlinnia yakistiu: navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. dysts. [Quality management: educational method. manual for self studied disc]*. Kyiv: KNEU, p. 167.
5. Orlov P. A. (2013) *Vprovadzhennia system upravlinnia yakistiu: stan, problemy, perspektyvy [Implementation of quality management systems: state, problems, prospects]*. *Standartyzatsiia, sertyfikatsiia, yakist*, no. 6, pp. 59–63.
6. Merezko N. V., Osievska N. S., Yasynska V. V. (2010) *Upravlinnia yakistiu [Quality management]*. Kyiv: KNTEU, p. 216.



7. Sokolovskyi S. A., Pavlov S. P., Cherkashyna M. V., Naumenko M. O., Hrabovskyi Ye. M. (2015) *Upravlinnia yakistiu vyrobnytstva ta obsluhovuvannia* [Management of the quality of production and service]: navchalnyi posibnyk. Kharkiv. P. 187.

8. Momot O. I. (2007) *Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti* [Quality management and quality system elements]: navch.posibnyk. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, p. 368.

9. DSTU ISO 9001:2015 (2015) *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy* [Quality management system. Demands].

10. DSTU ISO/TS 9002:2017 (2015) *Systemy upravlinnia yakistiu. Nastanovy shchodo zastosuvannia ISO 9001:2015 (ISO/TS 9002:2016, IDT)* [Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001:2015 (ISO/TS 9002:2016, IDT)].

---

УДК 005.95:33:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.19>**Юрченко С.О.**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0521-377X>

**Yurchenko Serhii**

Cherkasy State Technological University

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА НАВЧАННЯ ЯКІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ТУРИЗМІ

### PERSONNEL MANAGEMENT AND TRAINING FOR QUALITY SERVICE ARE KEY COMPONENTS IN SHAPING SERVICE QUALITY IN THE TOURISM INDUSTRY

Роль управління персоналом та його навчання як ключових складових у формуванні якості обслуговування в сфері туризму важко переоцінити. Зосереджуючись на взаємодії між управлінням персоналом і якісним обслуговуванням, у статті аналізуються стратегії та методи управління персоналом, спрямовані на підвищення рівня обслуговування та задоволення клієнтів. Велика увага приділяється процесам навчання, їх ролі у підготовці персоналу до роботи у туристичній галузі. У статті ретельно проаналізовано аспекти управління якістю в туристичних підприємствах, визначено їх особливості та ключові характеристики. Охарактеризовано сутність поняття «якість» та розглянуто різноманітні її види. Виходячи з цього, туристичні підприємства визнано не лише як надавачі послуг, але і як творці продукції, яка повинна ідеально відповідати попиту споживача.

**Ключові слова:** управління персоналом, навчання, якість, туризм, формування якості послуг, туристичне підприємство.

*The role of personnel management and training in shaping service quality in the tourism industry is paramount and cannot be overstated. Focusing on the interaction between personnel management and quality service, this article analyzes strategies and methods in personnel management aimed at enhancing service levels and customer satisfaction. Emphasis is placed on training processes and their role in preparing personnel for the tourism sector. The article meticulously examines quality management aspects in tourism enterprises, defining their peculiarities and key characteristics. The essence of the concept of «quality» is characterized, and various types of quality are explored. Consequently, tourism enterprises are recognized not only as service providers but also as creators of products that must ideally meet consumer demand. Research findings affirm that in the context of competitive battles and expanding service offerings, tourism enterprises should pay special attention to the management and training of their personnel. The study argues that effective quality management in tourism not only ensures customer satisfaction but also influences the position of the enterprise in the industry and its market resilience. Thus, the article asserts the necessity of focusing on the development of quality management strategies and continuous personnel training as key elements of successful operations for tourism enterprises in the current era of globalization and high competition. The scientific novelty of the article can be interpreted as an exploration in an integrated approach to personnel training management in the context of service quality, taking into account modern challenges and trends in the tourism industry. Practical significance lies in the development of specific recommendations for businesses in the tourism sector to improve training for achieving high-quality service while considering global trends and innovations. The author's contribution lies in the thorough analysis of contemporary trends in personnel management and training in the context of individual characteristics and their impact on service quality. Effective training programs aimed at developing key skills and competencies necessary for successful tourism*

*business operation are explored. This research underscores the need for a systematic approach to studying personnel management and training in the tourism sector, which will enhance business efficiency and ensure high-quality service delivery. The work identifies strategic directions for further research in this area to ensure the sustainable development of the tourism business.*

**Keywords:** *personnel management, training, quality, tourism, service quality formation, tourism enterprise.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де туризм визначається як одна з ключових галузей економіки, питання якості та ефективності функціонування туристичних підприємств набуває особливої важливості. Зазначена у введенні проблема якості стала не лише важливою частиною стратегій розвитку туризму, але й ключовим фактором в підвищенні рівня життя населення, забезпеченні економічної, соціальної та екологічної безпеки. У цьому контексті, ключовим фактором визначення успіху туристичних підприємств є їх персонал. Персонал у туризмі виступає не лише як представники компанії, але і як амбасадори першого враження, впливаючи на загальний імідж та репутацію підприємства. Компетентний персонал має змогу ефективно взаємодіяти з різноманітними групами споживачів, проявляти професіоналізм та високий рівень обізнаності за відповідними туристичними напрямками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ключові дослідження теми якості туристичних послуг проводили такі вітчизняні та закордонні вчені як Н. Чорна, Л. Хриплива, В. Охота, А. Глебова, Б. Карчевський, В. Кифяк, Н. Чоренька, Дж. Кендемпаллі, Б. Спаркс, Б. Предау, Е. Лоуз, М. Мекаві та інші. Питаннями управління персоналу як складової якості туристичних послуг займалися вчені: М. Бігдан, Ю. Карлик, А. Клімова, Б. Чорний, Н. Кудла, В. Циркунова та багато інших.

На думку Н. Кудли: «важливу роль у підвищенні якості надання послуг на підприємстві відіграє персонал фірми, який безпосередньо обслуговує споживачів, додатковий персонал і керівництво підприємства» [1, с. 187].

А. Клімова вважає, що «для успішного функціонування туристичні підприємства потребують висококваліфікованих, компетентних і лабільних фахівців, які спроможні швидко адаптуватися до змін у туристичній галузі» [2].

М. Бігдан та Ю. Карлик наголошують, що «результат діяльності та престижність туристичної компанії залежить від ефективного управління персоналом, оскільки саме від професійності працівників організації, їхнього рівня обслуговування залежить збільшення клієнтової бази та відповідно рівень прибутку даної організації» [3].

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні науково-методичних засад щодо реалізації системи управління якістю в туристичному підприємстві, з фокусом на управлінні персоналом та його навчанні, як ключових складових формування високої якості послуг у сфері туризму і наданні практичних рекомендацій щодо розвитку туризму у повоєнні роки для України.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах господарювання акцентування уваги на системі ефективного управління якістю продукції та послуг набуває абсолютного пріоритету серед інших методів управління, спрямованих на досягнення всіх цілей та завдань функціонування підприємства. Це стосується також і підприємств у туристичній галузі.

У Міжнародному стандарті ISO/TS 9002: 2016 «Управління якістю та забезпечення якості – Словник» дається таке визначення: *якість – сукупність властивостей та характеристик продукції та послуги, які надають їм здатності задовольняти обумовлені чи встановлені потреби.*

У Міжнародному стандарті ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник»: *якість розуміється як здатність задовольняти споживачів навмисним або ненавмисним впливом на зацікавлені сторони; ступінь відповідності властивих (власних) показників вимогам. Під вимогами розуміються потреба чи очікування, яке встановлено, зазвичай передбачається чи являється обов'язковим* [4].

Якість часто розуміється, як сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуги, що забезпечують задоволення.

Група українських науковців вважають якість комплексом властивостей товару чи послуги, які, завдяки своїм характеристикам і відмінностям, забезпечують задоволення потреб споживача в цьому продукті чи послугі [5].

Поняття якості пов'язане з об'єктом, який є метою процесу контролю та поліпшення якості. У туристичному бізнесі об'єктами виступають такі поняття (рис. 1):

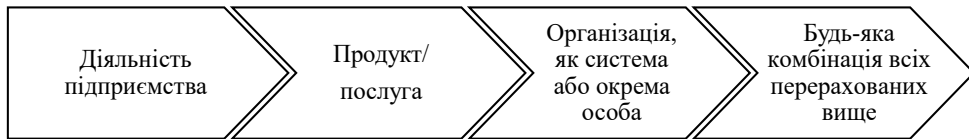


Рис. 1. Об'єктів якості на туристичному підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Під якістю послуги розуміється процесна характеристика сукупності умов надання послуги, які забезпечують задоволення передбачуваних або очікуваних потреб споживача.

У зв'язку з тим, що якість – це сукупність властивостей та ознак послуг або процесів, що зумовлюють ступінь їх придатності для використання за призначенням, можна виділити такі групи характеристик якості:

– технічна якість – це все, що отримує та споживає гість, що є для нього надзвичайно важливим; це все те, з чим залишився клієнт після взаємодії з персоналом, що обслуговує його, наприклад, проданий тур або сформований пакет послуг.

– функціональна якість – це процес надання товару чи послуг. Під час цього процесу споживачі проходять безліч етапів у взаємодії з персоналом підприємства. Наприклад, функціональна якість може покращити враження від турфірми, яка раніше не цілком виправдало очікування споживача. Така якість – це більше, ніж просто взаємодія персоналу зі споживачами, сюди включається також і структура всього процесу обслуговування. Цю властивість якості, безсумнівно, важче виміряти, оскільки вона ґрунтується на суб'єктивній думці споживача про характер надання послуг та його відчуття, що складаються від отриманого обслуговування в цілому [7].

– соціальна якість – формується за допомогою поведінки працівників підприємства щодо гостей. Критеріями даної якості є особисті якості персоналу, як дружність, чуйність і люб'язність. Громадська якість, чи інакше, етична – це якість переконання, яке може бути оцінено споживачем послуг перед купівлею, і нерідко громадську якість неможливо оцінити після придбання товару чи послуги [1].

Однією з ключових особливостей туристичної послуги, що відрізняє його від інших послуг і товарів, є широка участь людей у процесі виробництва і реалізації. Людський фактор сильно впливає на його різноманітність і якість. З метою забезпечення високої якості обслуговування багато туристичних організацій розробляють стратегії управління та навчання свого персоналу. Управління персоналом з метою підвищення якості туристичних послуг – діяльність набагато ширша, ніж звичайне розв'язання кадрових проблем. Воно орієнтується на визначення майбутніх потреб туристичного ринку, стратегію туристичних підприємств і забезпечення розвитку потенціалу та відповідних навичок і умінь працівників. З іншої сторони, необхідне усвідомлення кожним працівником своїх завдань, створення сприятливого трудового й психологічного клімату, забезпечення ділового спілкування та комунікацій для досягнення персоналом поставлених перед ним цілей і загальної місії туристичних підприємств.

Через низку викликів, з якими зараз стикається туристична галузь, (висока конкуренція, зміни у попиті споживачів, вплив технологій, збільшення екологічної свідомості), туристичні підприємства починають активно впроваджувати ефективніші та інноваційні моделі управління та розвивати програми навчання персоналу. Сьогодні можна виділити такі основні групи персонал-технологій, які можна зустріти у туристичній галузі [8, с. 392]:

1. Персонал-технології позикової праці: лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, аутфрэгстактика (директивне управління).

2. Навчальні персонал-технології: коучинг, тренінг, кейс-стаді., E-learning, самонавчання.

3. Персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, прямий пошук, профіль посади, executive search, краудрекрутинг.

4. Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу: реінженіринг.

5. Інформаційні персонал-технології: автоматизована інформаційна система управління персоналом, гейміфікація, автоматизоване робоче місце працівника.

Впровадження інноваційних технологій в системи управління персоналу дозволяє підприємствам створити ефективну систему, яка раціоналізує витрати фінансових ресурсів і зберігає час. Інтеграція цієї системи з загальною стратегією підприємства сприяє підвищенню ефективності бізнесу та покращення якості надання туристичних послуг. Усі новітні технології управління пристосовані до роботи з усіма трьома напрямками кадрової роботи: вхідні, наявні та вихідні [9].

Вхідні кадрові потоки – це аналіз забезпеченості кадрами, планування потреб у персоналі, співбесіда та відбір персоналу, приймання на роботу. Саме тому пошук і підбір персоналу проходить ретельним та швидким шляхом, що дозволяє підприємствам у короткий проміжок часу знаходити компетентний та дійсно цінний кадровий склад.

Управління потоками персоналу всередині підприємства, тобто наявного персоналу) – це управління кар'єрою персоналу, проведення навчань та оцінювань, проведення ротаций тощо. Дуже важливо для туристичних підприємств періодично проводити навчання та оцінювання усього кадрового складу для підтримки та підвищення рівня компетентності персоналу.

Управління вихідними кадровими потоками, тобто звільнення персоналу, також важливий етап. Важливо, щоб звільнений працівник був зі справедливо та професійно оформленим розірваним трудовим контрактом, отримав вичерпну інформацію щодо причин розірвання та можливостей подальшого розвитку. Крім того, ефективне управління вихідними кадровими потоками передбачає проведення виховних бесід або тренінгів для звільнених працівників, спрямованих на підвищення їхньої професійної кваліфікації та адаптацію до змін на ринку праці.

Важливо зазначити про ще один новий підхід до управління персоналом – «Investors in People» (Інвестори в Людей). Це інноваційна система високоякісного менеджменту, яка вбирає стратегію управління людьми в загальну стратегію управління організацією. Цей міжнародний стандарт якості управління людськими ресурсами становить собою ефективний механізм взаємодії між керівниками та персоналом організації з метою досягнення цілей і завдань підприємства [10].

Кризові становища у світі, і зокрема в Україні, призводять до втрати кваліфікованих фахівців, без яких неможливо забезпечити існування туристичних підприємств, підтвердження конкурентоспроможності та успішний розвиток. Тому важливим у системі управління персоналом, як чинника якісного обслуговування, є наявність систем мотивації. Сьогодні крім матеріальної мотивації, персоналу важливо відчувати соціально-психологічну підтримку та цінність його роботи у компанії. Моральну підтримку персоналу можна проводити через заходи, що спрямовані на зміцнення взаємов'язків у команді; проведення привітань зі святами, символічні подарунки тощо.

Також суттєвим для працівників у наш час є соціальні гарантії та соціальний захист працівників. Це заходи з соціальним або медичним страхуванням, наявності пільг, диференціація виплат, наявність матеріальної допомоги від компанії у разі скрутних становищ тощо.

Через надання 23 червня 2022 року Європейською Радою Україні статусу країни-кандидата до вступу у ЄС, підприємства усіх галузей, а особливо туристичної, повинні активно розвивати та вдосконалювати свою діяльність, враховуючи стандарти та вимоги ЄС. Особлива увага буде звернена на ступінь якості послуг та обслуговування. Саме тому пропонуємо такі практичні рекомендації для підприємств, які допоможуть не тільки швидко поновити туризм у повоєнні роки, але й привернути увагу нових споживачів та задовольнити їх потреби:

- проведення детального аналізу ринку та тенденцій;
- оновлення усіх навчальних програм з інтеграцією на країні Європи;
- повноцінний доступ до онлайн-платформ та ресурсів;
- надання увагу розвитку мовних навичок персоналу з обов'язковим навчанням англійської мови;
- створення партнерства з закладами вищої освіти для отримання доступу до новітніх знань та ресурсів та залучення молоді до роботи у туризмі.

**Висновки.** Підсумовуючи результати проведеного дослідження варто зазначити, що в сучасних умовах ведення туристичного бізнесу головною складовою якісного обслуговування є саме ефективна система управління та навчання персоналу. В умовах постійного інноваційного розвитку туристичні підприємства, для підтримки рівня конкурентоспроможності, намагаються удосконалювати наявні або впроваджувати нові технології управління персоналом. Україна не повинна бути виключенням щодо цього. У повоєнний час країні буде важливо повернути статус туристичної країни. Одним з важливих кроків у цьому буде запровадження ефективних систем якості туристичних послуг.

#### Список використаних джерел:

1. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг: унавчальний посібник. Рекомендовано МОНУ. Київ : Знання, 2011. 351 с.
2. Клімова А.М. Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства. *Агроевіт*. 2020. № 11. С. 115–120.
3. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2012. № 2. С. 6.
4. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015. IDT) Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.
5. Пилипенко Г.М., Смесова В.Л., Безугла Л.С., Бондаренко Л.А. Теоретико-методологічні аспекти визначення якості послуг у туристичному бізнесі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1(81). С. 150–156.
6. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_1995\\_09\\_15/Z950324.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_1995_09_15/Z950324.html)
7. Александрова С.А. Детермінанти розвитку туризму : колективна монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 159 с.
8. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389–397.
9. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38
10. Волянська-Савчук Л.В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 2 (45). С. 189–196.

**References:**

1. Kudla N. (2011) *Marketynh turystychnykh posluh: navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
  2. Klimova A. (2020) Profesiina kompetentnist personalu yak skladova uspiyku turystychnoho pidpriemstva. *Ahrosvit*, no. 11, pp. 115–120. (in Ukrainian)
  3. Bihran M., Karlyk Yu. (2012) Pryama zalezhnist yakosti turystychnykh posluh vid efektyvnoho upravlinnia personalom. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriia: Ekonomichni nauky*, no. 2, p. 6. (in Ukrainian)
  4. DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015. IDT) Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhenia ta slovnyk terminiv [Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms]. (in Ukrainian).
  5. Pylypenko H. M., Smesova V. L., Bezuhla L. S., Bondarenko L. A. (2023) Teoretyko-metodolohichni aspekty vyznachennia yakosti posluh u turystychnomu biznesi. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 1(81), pp. 150–156. (in Ukrainian)
  6. Zakon Ukrainy «Pro turizm» vid 15.09.1995 No. 324/95-VR. Available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_1995\\_09\\_15/Z950324.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_1995_09_15/Z950324.html) (in Ukrainian)
  7. Oliksandrova S. A. (2018) *Determinanty rozvytku turizmu: kolektyvna monohrafiia*. Kharkiv : KhNUMH im. O.M. Beketova. (in Ukrainian)
  8. Tretiak O. P. (2014) Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, is. 24.4, pp. 389–397. (in Ukrainian)
  9. Kustrich L. O., Kustrich V. I. (2022) Innovatsii v systemi upravlinnia personalom. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 34–38. (in Ukrainian)
  10. Volianska-Savchuk L. V. (2018) Vykorystannia suchasnykh kompiuternykh ta informatsiinykh tekhnologii v rozvytku korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator»*, no. 2 (45), pp. 189–196. (in Ukrainian)
-

УДК 339.137.2:334.716

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.20>**Янісева Д.Д.**

аспірантка кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ODCID: <https://orcid.org/0000-0002-1502-1854>

**Немашкало К.Р.**

кандидат економічних наук, доцент,  
проректор з навчально-методичної роботи,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ODCID: <https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>

**Yaniieva Daria, Nemashkalo Karina**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

### STUDY OF INFLUENCING FACTORS ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF BUSINESS IN UKRAINE

*В сучасних умовах організаційна культура підприємства набуває еволюції природними шляхом. Всі процеси в сфері діяльності підприємств взаємозв'язані і взаємообумовлені як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем. Підприємство створює і коригує свою організаційну культуру, виходячи зокрема з рівня культури ведення бізнесу та менталітету, які склалися у бізнес-середовищі певної країни. Метою дослідження є визначення та аналіз факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні в сучасних умовах. За результатами факторного аналізу доведено, що умови формування і рівень розвитку організаційної культури бізнесу в Україні визначається такими складовими: потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів; доходи від праці та очікувану тривалість життя населення; інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді. При побудові механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури на прикладі конкретних підприємств обґрунтована доцільність врахування наявного типу організаційної культури та оцінки впливу трудового внеску персоналу в досягнення цілей на ряду з зовнішнім середовищем.*

**Ключові слова:** організаційна культура підприємства, бізнес, мотивація, навички, розвиток, фактори впливу.

*In modern conditions, the organizational culture of an enterprise evolves naturally. All processes in the field of enterprise activity are interconnected and mutually conditioned by both the internal and external environment. Suppose the specifics of the formation of organizational culture and the motivational mechanisms built into it are regulated by the company's management. In that case, the conditions in which such changes will occur can be significant in the external environment of enterprises. Measuring and researching factors and their impact on the formation and development of business organizational culture is becoming an urgent methodological issue. The purpose of the study is to identify and analyze factors influencing the formation and development of the organizational culture of business in Ukraine in modern conditions. Based on the conducted research, it was concluded that the system of external factors regarding the current state of socio-economic and organizational aspects of the business environment could comprehensively influence the processes of development of certain types of activities, implementation of management, formation of the organizational culture of business as a whole. According to the results of the factor analysis, it was proved that the conditions of formation and the level of development of the organizational culture of business in Ukraine are determined by the following components: the potential of economic and digital business development and the availability of personnel (F1); income from work and expected life expectancy of the population (F2); intensity of investment processes and youth employment (F3). When building mechanisms of*



*motivational influence in the organizational culture system, the expediency of taking into account the existing type of organizational culture and assessing the impact of the labor contribution of personnel in achieving goals along with the external environment is substantiated by the example of specific enterprises. Also, the results of the conducted factor analysis can be used to form recommendations for improving motivational mechanisms built into the organizational culture of business in Ukraine. In particular, it concerns the solution of youth employment issues.*

**Keywords:** *organizational culture of the enterprise, business, motivation, skills, development, influencing factors.*

**Постановка проблеми.** Організаційна культура набуває еволюції природним шляхом під впливом змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Також вона може бути свідомо змінена керівництвом або іншою впливовою групою співробітників як реакції на існуючий її загальний рівень. Так підприємства приймають рішення щодо соціальної відповідальності в цілому та фінансової дисципліни і мотиваційних механізмів, зокрема. Процес трансформації організаційної культури пов'язаний з необхідністю встановлення певного типу стосунків між співробітниками одного підприємства, знаходження способів спільної роботи, співіснування, мотиваційного впливу та розвитку. Таким чином питання мотивації в системі організаційної культури підприємства та її зв'язку з ефективністю його діяльності на основі перманентного урахуванням факторів мінливого середовища, звісно, є актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні питання формування системи мотивації та культурних аспектів в бізнесі достатньо широко знайшли своє відображення у дослідженнях багатьох науковців, зокрема, таких, як: М. Гладкий, Т. Гура, В. Ільїн, М. Кононець, В. Кремень, Х. Передало, Д. Погрібна, Н. Савчук, І. Сушик, Ю. Федорова, О. Філатова, Б. Фурманець, О. Шубін та ін. Слід зазначити, що успіх діяльності будь-якого підприємства ґрунтується не тільки на конкурентних перевагах, а й на сприятливих веденню бізнесу взаємовідносинах та комунікації серед персоналу. Розповсюдженою є думка, що подібні дослідження мають зосереджуватися загалом на врахуванні безпосередньо внутрішніх параметрів суб'єкта господарювання, а зовнішнє середовище аналізується в загальному вигляді, як таке, яке впливає на діяльність підприємства. Такий контекст актуалізує якісне оцінювання зовнішніх умов на реалізацію практичних питань організаційної культури підприємства та ефективної матеріальної та нематеріальної мотивації в сучасних умовах.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення та аналіз факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційна культура є результатом багатократної взаємодії працівників роботодавців, їх індивідуальних цінностей, переконань, шляхів пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективній комунікації). З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних спільною місією та цілями, з іншого боку, культура знаходиться над людьми – направляє і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей [1, с. 240]. Слід зазначити, що підприємство створює і коригує свою організаційну культуру, виходячи зокрема з рівня культури ведення бізнесу та менталітету, які склалися у бізнес-середовищі певної країни.

Причина, чому так важливо врахувати саме вплив зовнішнього середовища при аналізі організаційної культури підприємства, закладена в основі її поняття. Так поширеною є думка, що при визначенні поняття «культура» в діловому середовищі слід припускати не тільки можливість створення людиною якогось мінімуму цінностей, але і ступінь освоєння досвіду попередніх поколінь. Саме такий підхід дозволяє розглядати ділову (організаційну) культуру через цінності людини, її відношення до праці взагалі, норми і цінності, етику ділового спілкування, організації діяльності персоналу та загальну культуру [2, с. 160 ].

Особливістю сучасного соціального життя стає те, що його практики постійно досліджуються та реформуються в контексті технологій, які змінюють ці практики, внаслідок техніко-інформаційних досягнень, які їх постійно живлять [1, с. 12]. За таких умов людина ніби переводиться в іншу, цифрову, площину існування, яка відбивається і на організаційній культурі. Тож суспільство, суб'єкти господарювання і окрема людина постають перед системою викликів, які не так легко подолати.

Таким чином всі процеси в сфері діяльності підприємств взаємозв'язані і взаємообумовлені, причому як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем. Якщо особливості формування організаційної культури та вбудованих в ній мотиваційних механізмів регулюються керівництвом підприємства, то умови, в яких відбуватимуться такі зміни, можуть бути суттєвими і у зовнішньому середовищі підприємств. В сучасних умовах актуальним методологічним питанням стає вимірювання та дослідження сукупності факторів та їх впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу.

Оскільки ефективність сформованої організаційної культури бізнесу в країні в цілому є інтегральним виразом дієвості існуючого механізму забезпечення виконання функцій і завдань держави при вирішенні конкретних соціально-економічних питань, то в статті пропонується визначити її специфіку через оцінку факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу з метою виявлення напрямів посилення мотиваційної складової управління персоналом та соціальної відповідальності суб'єктів господарювання.

Сучасна соціально-економічна ситуація та воєнний стан в Україні накладають значний відбиток на організацію діяльності підприємств. І хоча доступною є велика кількість способів як матеріальної (грошової), так і нематеріальної (негрошової) мотивації персоналу, ефективність управління персоналом в підприємницькій структурі багато в чому залежить від правильного сполучення конкретних способів мотивації та складових організаційної культури.

Зважаючи на наведені вище тези, в даній роботі для обґрунтування переліку факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу запропоновано використовувати факторний аналіз. Цей вид аналізу дозволяє вирішити два основні завдання: описати предмет вимірювання компактно і всебічно, тобто мінімальною кількістю агрегованих факторів, які відобразатимуть значний відсоток зміни всієї сукупності. Факторний аналіз дозволяє встановити фактори, що відповідають за лінійні статистичні зв'язки між окремими досліджуваними змінними. При цьому перед факторним аналізом встановлюють наступні цілі: скорочення кількості змінних; визначення структури взаємозв'язків між змінними; непряме оцінювання ознак, які не піддаються безпосередньому вимірюванню. Такий підхід заснований на гіпотезі про складний характер досліджуваного явища. В контексті обраної в роботі мети оцінки, факторний аналіз акцентуватиме увагу на внутрішніх причинах в конкретній країні, що формують специфіку явища (організаційно-культурного розвитку бізнесу), на виявленні узагальнених чинників, які стоять за певними показниками.

Для дослідження структури даних, виражених соціально-економічними показниками розвитку України, у нашому випадку, в межах факторного аналізу застосовувався метод аналізу головних компонентів [5, с. 636–637]. Для оцінки факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні розроблено систему показників, яка враховує наступні вимоги:

1) Суттєвість показників та їх груп для корпоративного управління. На основі проведеного аналізу сучасного стану соціально-економічних аспектів формування і розвитку організаційної культури бізнесу в Україні встановлено, що на його розвиток впливають як результати діяльності самих підприємств, вікової, гендерної, професійної їх структури, так і умов, які склалися у зовнішньому середовищі та накладають відбиток на організацію взаємовідносин з іншими учасниками (контролюючими орга-

нами, фізичними та юридичними особами, фактичними і потенційними споживачами продукції підприємств).

2) Порівнянність показників, які входять у економіко-математичну модель забезпечена у процедурі самого факторного аналізу, який дозволяє використовувати вихідні дані, вираженні у різних одиницях вимірювання. Внутрішній розрахунковий механізм нівелює таку неспівставність через процедуру їх стандартизації. На виході формується достатня кількість факторів для опису динаміки всього масиву первинної інформації у безвимірних одиницях. Це дозволяє порівнювати їх між собою, будувати динамічні ряди, використовуючи при цьому суттєво менший масив інформації.

3) Можливість регулювання показників та прогнозування рівня змін факторів, які здатні виступати в якості індикаторів розвитку, на основі чого доцільне обґрунтування заходів щодо вдосконалення мотиваційних механізмів, вбудованих в організаційну культуру бізнесу в Україні в цілому і окремих підприємств зокрема.

4) Здатність прогнозування не тільки самі складові, визначені фактори впливу, а й на основі їх сукупності можливий розрахунок інтегрального показника розвитку та його прогнозної моделі.

З метою визначення оптимальної кількості факторів використано такі критерії [6–8]: кумулятивний відсоток (більше 75%); критерій Кайзера (фактори з власним числом понад 1); графік власних значень Кеттелла («кам'янистого осипу», за яким рекомендовано залишити кількість факторів до точки зламу).

З огляду на дотримання критеріїв пояснювання варіації показників та значення навантаження у табл. 1 наведено величини вкладу факторів у загальну мінливість їх сукупності.

Таблиця 1

## Вклад факторів до загальної дисперсії

Фактор	Власне число	Загальна дисперсія, %	Кумулятивна дисперсія, %
F1	5,83	38,86	38,86
F2	3,26	21,73	60,59
F3	2,41	16,03	76,62

*Джерело: складено автором на основі узагальнення результатів факторного аналізу*

Як свідчать дані табл. 1, виділені фактори є значущими: їх власні числа більші за 1. При цьому найбільший вагомий вклад дає перший фактор, пояснюючи 38,86% мінливості, а в сукупності три фактори пояснюють 76,62% загальної дисперсії показників. Це свідчить, що проведений за наведеними даними факторний аналіз дозволив на рівні 76,62% спільності представити первісні змінні, які відображають функціонування бізнесу та розвиток його організаційної культури в країні у 2013–2021 рр., трьома незалежними змінними (рис. 2).

Таким чином наведений склад значущих показників трьох факторів дозволяє зробити наступні узагальнюючі висновки:

умови формування і рівень розвитку організаційної культури бізнесу в Україні за проаналізований період визначається такими складовими: потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів (F1), доходи від праці та очікувану тривалість життя населення (F2); інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді (F3);

більшість навантажень факторів на показники мали позитивний знак (П22, П36, П42, П54, П52, П61), що свідчить про наявність високої прямопропорційної спрямованості дії виявлених складових на формування і розвиток організаційної культури бізнесу. Такі показники є стимуляторами щодо організаційної культури бізнесу, оскільки їх зростання буде позитивно впливати на такий результат у підсумку. А отримані показники з від'ємним значенням навантаження (П12, П20, П46 і П60) є дестимуля-

торами щодо такого розвитку, тобто при їх зростанні буде погіршуватись стан досліджуваного явища.

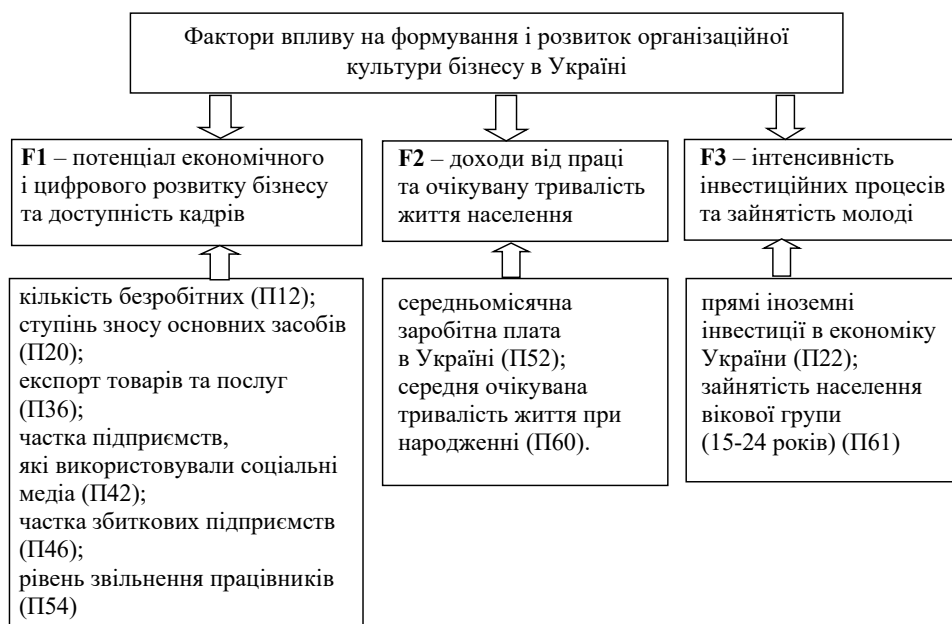


Рис. 1. Перелік та склад факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні

Джерело: складено автором на основі узагальнення результатів факторного аналізу

Складові (фактори) формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні за період 2013–2021 рр. мають різну інтенсивність, що відображено значеннями факторів по роках та темпами їх зростання відповідно. Графічно динаміку факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу зображено на рис. 2.

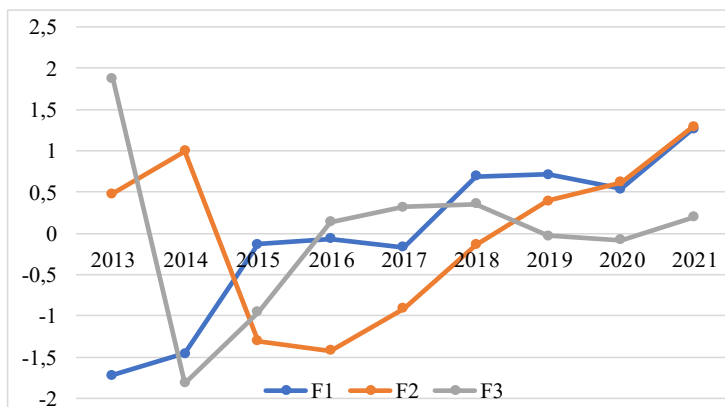


Рис. 2. Динаміка факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу за період 2013–2021 рр.

Джерело: складено автором на основі результатів факторного аналізу

Таким чином наведений аналіз динаміки факторів впливу на формування та розвитку організаційної культури бізнесу в Україні свідчить, що найбільші проблеми присутні у сферах забезпечення ефективного формування та реалізації державної політики щодо забезпечення нормального соціально-економічного становища країни (цей факт підтверджує і динаміка більшої частини показників першого та третього фактору), встановлення взаємовідносин бізнесу і населення на засадах довіри, партнерства та на принципах соціальної відповідальності. Найменш постійною увагою з боку держави характеризуються третій фактор, що дозволяє зробити висновок про відсутність комплексного підходу до стратегії інвестиційного розвитку, яка має ґрунтуватись на мотивації до саморозвитку самих бізнес-структур, маючи за мету поступове посилення їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, зокрема для нерезидентів. Зайнятість молоді також є хаотичною та нестабільною, в цьому плані багато прикладів неформальної зайнятості та міграції молоді під час чи відразу після здобуття освіти в Україні. Але поки що не вирішені проблеми з двома першими факторами, тому це, дійсно, є більш віддаленою перспективою, особливо щодо міграції в сучасних умовах. Тож закладати основу під їх вирішення потрібно вже зараз, як основу відновлення економіки та ринку праці.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що система зовнішніх чинників щодо сучасного стану соціально-економічних та організаційних аспектів бізнес-середовища здатна всебічно впливати на процеси розвитку окремих видів діяльності, здійснення менеджменту, формування організаційної культури бізнесу в цілому. Як виявилось, суттєвою проблемою стає обґрунтування вибору релевантної сукупності таких факторів з великої множини всіх аспектів зовнішнього середовища. В ході дослідження було обґрунтовано перелік факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні в сучасних умовах, визначено їх склад та здійснено аналіз їх динаміки і інтенсивності впливу на формування та розвиток організаційної культури бізнесу. На основі отриманих висновків в подальшому передбачено побудову механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури на прикладі конкретних підприємств, що на ряду з зовнішнім середовищем враховуватиме також наявний тип організаційної культури підприємства та оцінку впливу трудового внеску персоналу в досягнення цілей. Такий підхід вважається доцільним, виходячи з того, що в сучасних умовах мотивація досягнень діє краще ніж догани та штрафи, оскільки надає відчуття свободи, власної цінності, безпеки, належності, самоорганізації тощо. Також результати проведеного факторного аналізу можна використовувати для формування рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів, вбудованих в організаційну культуру бізнесу в Україні в цілому. Зокрема що стосується вирішення питань зайнятості молоді.

#### Список використаних джерел:

1. Кремень В.Г., Ільїн В.В., Борінштейн С.Р., Гальченко М.С., Ліпін М.В., Погрібна Д.В., Савчук Н.В., Федорчук О.А. Стратегії формування творчої особистості: методи, прийоми, форми: колективна монографія. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2020. 320 с.
2. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158–164. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35828/2/GEV\\_2021v70n3\\_Мухhailychenko\\_V-Management\\_of\\_formation\\_158-164.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35828/2/GEV_2021v70n3_Мухhailychenko_V-Management_of_formation_158-164.pdf) (дата звернення: 10.08.2023).
3. Сушик І.В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 106–120. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.106> (дата звернення: 10.08.2023).
4. Шубін О.О., Гладкий М.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239–246.
5. Field A. *Discovering Statistics Using SPSS*. Third Edition. Lviv : Sage, 2009. 822 p.

6. Єгоршин О.О., Зосімов А.М., Пономаренко В.С. Методи багатовимірного статистичного аналізу: навчальний посібник. Київ : ІЗИН, 1998. 208 с.
7. Cattell R. The Scree Test for the Number of Factor. *Multivariate Behavioral Research*. 1966. Vol. 1. No. 2. P. 245–276.
8. Cliff N. *Analyzing Multivariate Data*. Harcourt College Publication, 1987. 494 p.

### References:

1. Kremen' V. H., Il'in, V. V., Borinshtejn Ye. R., Hal'chenko M. S., Lipin M. V., Pohribna D. V., Savchuk N. V., Fedorchuk O. A. (2020) *Stratehii formuvannia tvorchoi osobystosti: metody, pryjomy, formy* [Strategies for the formation of a creative personality: methods, techniques, forms]. Kyiv: Instytut obdarovanoi dytyny NAPN Ukrainy. (in Ukrainian)
2. Mykhajlychenko V., Dovhal'ova O. (2021) Upravlinnia formuvanniam orhanizatsijnoi kul'tury pidpriemstva [Management of the formation of the organizational culture of the enterprise]. *Halys'kyj ekonomichnyj visnyk*, no. 3(70), pp. 158–164. Available at: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35828/2/GEB\\_2021v70n3\\_Mykhajlychenko\\_V-Management\\_of\\_formation\\_158-164.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35828/2/GEB_2021v70n3_Mykhajlychenko_V-Management_of_formation_158-164.pdf)
3. Sushyk I. V., Sushyk O. H. (2021) Moral'no-psykholohichnyj ta psykhoemotsijnij stan orhanizatsii iak pokaznyk iakosti menedzhmentu [Moral-psychological and psycho-emotional state of the organization as an indicator of management quality]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 2 (6), pp. 106–120. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.106> (accessed August 10, 2023).
4. Shubin O. O., Hladkyj M. O. (2013) Orhanizatsijna kul'tura iak sotsial'no-ekonomichnyj fenomen u konteksti suchasnoi paradyhmy upravlinnia [Organizational culture as a socio-economic phenomenon in the context of the modern management paradigm]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 239–246.
5. Field A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS. Third Edition*. Lviv: Sage. (in Ukrainian)
6. Yehorshyn O. O., Zosimov A. M., Ponomarenko V. S. (1998) *Metody bahatovymirnoho statystychnoho analizu* [Methods of multivariate statistical analysis]. Kyiv: IZYN. (in Ukrainian)
7. Cattell R. (1966) The Scree Test for the Number of Factor. *Multivariate Behavioral Research*, vol. 1, no. 2, pp. 245–276.
8. Cliff N. (1987) *Analyzing Multivariate Data*. Harcourt College Publication.

---

---

# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

---

---

УДК 338.46:005.336.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.21>

**Карнаушенко А.С.**

кандидат економічних наук, доцент,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1813-2792>

**Єфремов А.О.**

здобувач вищої освіти,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5432-2039>

**Karnaushenko Alla, Yefremov Arsen**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

## GRANT PROGRAMS AND THEIR ROLE IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

---

---

У статті розглянуто значення безповоротної фінансової допомоги у вигляді грантів для мікро-, малих та середніх підприємств у контексті економічної стабільності та повоєнного відновлення нашої країни. Проаналізовано, як за допомогою різних фінансових інструментів Уряд України підтримує бізнес-середовище, сприяє збільшенню робочих місць та підвищує доходність Бюджету України задля покращення обороноздатності. Встановлено, що внаслідок російської агресії проти нашої держави, було понесено колосальних збитків для економіки, зруйновано та пошкоджено значну кількість підприємств та через руйнівні бойові дії та постійні обстріли, відбулися масштабні міграційні процеси, які вплинули на рівень безробіття та економічну активність в різних регіонах. Проведеним дослідженням встановлено, що одним із важливих фінансових інструментів задля підтримки бізнес-середовища є надання грантових програм. Авторами розглянуто, чинні грантові програми для підприємств, умови їх надання та власне на які потреби виділяються. Досліджено грантові програми, які ініційовані державною (через платформу eРобота) та міжнародними партнерами. Встановлено, що за період роботи різних грантових програм (в т.ч. eРобота) економіка України має позитивні тенденції до покращення, також є чимало позитивних прикладів, успішного застосування грантових програм в історіях представників українського бізнесу. В дослідженні було проаналізовано вплив грантових програм на функціонування представників бізнесу, а саме кількість наданих та розмір розширення державних грантових програм та запланований розмір фінансових ресурсів на 2024 рік. В результаті дослідження було виокремлено ключові переваги використання грантових програм для розвитку економіки та стимулювання підприємництва в державі. Також, дослідженням встановлено, що для забезпечення якісного економічного відновлення, потрібно продовжити виявлення нагальних потреб бізнес спільноти, посилити діалог держава-бізнес та збільшити доступність інформації щодо наявних грантових програм серед потенційних заявників.

**Ключові слова:** грантові програми, фінансування підприємств, повоєнне відновлення, фінансовий інструмент, ревіталізація, державна підтримка.

---

*The article considers the importance of irrevocable financial assistance in the form of grants for micro, small and medium enterprises in the context of economic stability and post-war recovery of our country. It is analyzed how, with the help of various financial instruments, the Government of Ukraine supports the business environment, contributes to an increase in jobs and increases the profitability of the Budget of Ukraine in order to improve the defense capability. It has been determined that as a result of the Russian aggression against our state, enormous losses were incurred for the economy, a significant number of enterprises were destroyed and damaged, and due to destructive hostilities and constant shelling, large-scale migration processes took place, which affected the level of unemployment and economic activity in different regions. The study found that one of the important financial instruments to support the business environment is the provision of grant programs. The authors considered the current grant programs for enterprises, the conditions for their provision and actually what needs are allocated. Grant programs initiated by the state (through the eWork platform) and international partners have been studied. It has been determined that during the period of work of various grant programs (including eWork), the Ukrainian economy has positive tendencies to improve, there are also many positive examples of successful application of grant programs in the stories of representatives of Ukrainian business. The study analyzed the impact of grant programs on the functioning of business representatives, namely the amount of provision and the size of the expansion of state grant programs and the planned size of financial resources for 2024. As a result of the study, the key advantages of using grant programs for economic development and stimulating entrepreneurship in the state were identified. The study also found that in order to ensure high-quality economic recovery, it is necessary to continue identifying the urgent needs of the business community, strengthen the state-business dialogue and increase the availability of information on existing grant programs among potential applicants.*

**Keywords:** grant programs, financing of enterprises, post-war recovery, financial instrument, revitalization, state support.

**Постановка проблеми.** Перед українським суспільством, яке сьогодні переживає тяжкий період війни з щоденними обстрілами, втратами життів, зруйнованими житловими будинками та інфраструктурою, ставиться першочергове завдання щодо подолання наслідків, відновлення та розвитку соціально-економічного потенціалу всієї країни. Україна має надійних партнерів, які постійно підтримують та організовують різні відновлювані проекти. Серед усіх видів підтримки, варто відмітити один із ключових фінансових інструментів, призначених для забезпечення ревіталізації української економіки – це грантові програми. Незважаючи на перевірену часом та досвідом застосування зарубіжними країнами грантових програм та доведення їх важливої ролі у стимулюванні розвитку наукових досліджень, громадянського суспільства та підтримці стартапів, в Україні існують численні проблеми з їх використанням.

Однією з проблем є недостатнє інформування науковців, громадських організацій, підприємств та підприємців про існуючі грантові можливості. Це може призводити до низького рівня конкурентоспроможності проектів, а також обмеження доступу до ресурсів для тих, хто має потенціал відновлення та розвитку держави. Іншою важливою проблемою є ефективність використання грантових коштів та їхній вплив на покращення економічного, соціального та наукового становища країни. Деякі дослідження показують, що недостатня координація та ефективність використання ресурсів можуть обмежувати позитивний вплив грантових програм на розвиток.

В зв'язку з цим, доцільно дослідити вплив грантових програм на розвиток різних секторів економіки та суспільства, а також визначити шляхи вдосконалення механізмів їхньої реалізації для максимально ефективного використання доступних ресурсів для ревіталізації держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення особливостей грантових програм та їхньої ролі у повоєнному відновленні та розвитку України являється актуальною темою наукових досліджень, оскільки даний фінансовий інструмент є важливим каталізатором для стимулювання наукових досліджень, інновацій та соціального прогресу. Розуміючи важливість даної теми чимало вітчизняних та закордонних науковців направляють свої дослідження саме на дослідження розвитку впливу



грантових програм на стимулювання економічної ситуації в країні. Так, О. Писарчук, Ю. Орел та Ю. Єжелій зазначають, що «основними векторами відбудови є успішні кейси зарубіжних країн та їх досвід. Значну роль у майбутній відновленій економіці відведено міжнародним грантам» [1]. М. Кобеля-Звір досліджує вплив державної грантової програми «єРобота» та розглядає її основні можливості для ветеранів та членів їх родин [2], а також вивчає основні грантові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні [3]. А. Пятова стверджує, що «міжнародні проектно-грантові програми можуть стати важливим джерелом фінансування й підтримки для науковців, які здійснюють дослідження у безпекових напрямках що являється актуальним у сучасних умовах функціонування» [4]. Також, Н. Авраменком, В. Лебедченком, Н. Андрусенком визначено, що «з метою підтримки представників українського бізнесу у складних воєнних умовах урядом запроваджено низку програм, серед яких грантові програми «єРобота, програма релокації бізнесу знебезпечних територій, кредитування бізнесу за програмою «Доступні кредити 5-7-9%», та створено Фонд підтримки малого та середнього бізнесу» [5]. Дослідження теми повоєнного розвитку та післявоєнного відновлення економіки займалися наступні науковці: Бойко Л., Бойко В. [14], Плекан М., Кудлаєва Н., Шепель І. [15], Трусова Н.В., Пристемський О.С., Сакун А.Ж. [16], Жосан Г.В., Хірса І.М. [16], Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. [17], які в своїх публікаціях надавали різні можливі способи ревіталізації економіки, але не враховували значення грантових програм в даному процесі.

Загалом досліджуючи публікації щодо особливостей використання грантових програм для відновлення економіки та фінансування суб'єктів господарювання варто відмітити, що більшість публікації носять публіцистичний характер [6; 10; 11; 13], що не в повній мірі охоплює наукову складову грантових програм та розробку їх оптимальних стратегій застосування, які сприятимуть науковому розвитку та підтримці ініціатив, спрямованих на зміцнення соціального та економічного підґрунтя країни.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті – є дослідження ролі грантових програм в повоєнному відновленні та подальшому розвитку України.

**Виклад основного матеріалу.** 24 лютого 2022 року розпочалося повномасштабне вторгнення росії на територію України, ця дата не забудеться жодним українцем, адже війна призвела до втрат найціннішого – життів українців. Так, Моніторингова місія ООН з прав людини зазначила що з початку повномасштабного вторгнення зафіксовано 9369 випадків загибелі та 16646 поранень цивільного населення. Оцінюючи економічні збитків від війни для країни, варто відмітити наступне:

- втрачено 30% економіки та 3,5 млн робочих місць;
- у перший рік війни ВВП країни зменшилося на 29,5%;
- сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України оцінюється в \$150,5 млрд (в тому числі збитки завдані внаслідок затоплень та руйнувань житлових будинків через підрив Каховської ГЕС – \$55,9 млрд);
- станом на червень 2023 року, було пошкоджено 167,2 тис. об'єктів житлового фонду (147,8 тис. – приватні будинки, 19,1 тис. – багатоквартирні будинки та 0,35 тис. – гуртожитки) [6].

Аналізуючи, наявні на даний момент, масштабні наслідки для української економіки, які з кожним днем війни збільшуються, розуміємо, що необхідно вживати кардинальних заходів комплексної, макроекономічної підтримки задля стимулювання розвитку, які в подальшому матимуть позитивний результат в досягненні швидкого післявоєнного відновлення.

Так як нові реалії вимагали і вимагають швидкої реакції, українські уряд запровадив з 1 квітня 2022 року надання пільг для платників податків, які перебувають на спрощеній системі оподаткування. Таким чином, платники спрощеної системи оподаткування 1-ї та 2-ї групи отримали право не сплачувати єдиний податок та не

заповнювати декларацію за цей час, також було зменшено ставку єдиного податку для платників 3-ї групи [7; 15].

В такий спосіб уряд країни, не зважаючи на бюджетні втрати, підтримує представників бізнес – спільноти та не допускає його занепаду та зникнення, стимулюючи продовжувати працювати та не закривати підприємницьку діяльність. Крім того, визначаючи перелік проблем, які потребують негайного вирішення, відбувається налагодження діалогу між урядом та суб'єктами господарювання, тому варто відмітити, що економічний розвиток частково залежить від дій державних органів, а частково від рішень прийнятих самою бізнес спільнотою та підприємцями. Так, стимулюючи активність суб'єктів господарювання уряд приймає швидкі та кардинальні рішення. В підтвердження цього є прийняття законів № 3123-IX та 3124-IX, згідно з якими звільнялися від оподаткування та ввізного мита комплектуючі, необхідні для виробництва та ремонту безпілотних систем. Також варто відмітити швидку реакцію Уряду на проблеми, які виникли після масованих обстрілів енергетичної інфраструктури України минулого року. Законами № 8196 та № 8197 було скасовано оподаткування ПДВ та митом імпорту генераторів та деякого обладнання, необхідного для виробництва генераторних установок.

Таким чином, варто зазначити, що український уряд досліджує та реагує на проблеми, які є у суб'єктів господарювання активно співпрацюючи з підприємцями та намагається швидко їх вирішувати, що в свою чергу сприятиме зменшенню фінансового навантаження на громадян та підприємства, збільшить ділову активність та підвищить обороноздатність нашої країни.

Не менш важливу роль у відновленні України відіграють міжнародні партнери, які вже розробили для нашої країни план ревіталізації, яку деякі науковці та економісти порівнюють з Планом Маршалла. Цей план відновлення передбачає фінансування протягом 10 р. на суму більше \$750 млрд (табл. 1).

Таблиця 1

### Фінансовий план ревіталізації України від міжнародних партнерів

Назва розділу	Обсяг фінансування	Проекти
1	2	3
Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів	\$150-250 млрд	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відновлення зруйнованих об'єктів із забезпеченням енергоефективності та безбар'єрності;</li> <li>- будівництво нових та відновлення пошкоджених мереж водовідведення та водопостачання;</li> <li>- будівництво нових очисних споруд водовідведення;</li> <li>- локалізація виробництва вікон, скла, термоізоляційних матеріалів;</li> <li>- пілотне будівництво будівель із близьким до нульового рівнем енергоспоживання;</li> </ul>
Розширення та інтеграція логістики з ЄС	\$120-160 млрд	<ul style="list-style-type: none"> <li>- електрифікація залізничних колій;</li> <li>- модернізація Кілійського суднобудівельно-судноремонтного заводу;</li> <li>- підвищення пропускної спроможності пунктів перестановки вантажних вагонів;</li> <li>- приватизація АТ «Укрпошта»;</li> <li>- програма стимулювання оновлення парку вантажних вагонів;</li> <li>- проєкт будівництва високошвидкісної залізниці сполучення Київ – Варшава;</li> <li>- реконструкція пошкоджених внаслідок війни аеропортів;</li> <li>- удосконалення законодавства з метою спрощення механізмів оренди, концесій, приватизації;</li> </ul>

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Енергетична незалежність та Зелений курс	\$130 млрд	- будівництво пікових потужностей 1,5-2 ГВт і акумуляторів потужністю 0,7-1 ГВт; - будівництво розумних мереж; - збільшення ядерної потужності; - розвиток виробництва біопалива;
Забезпечення макрофінансової стабільності	\$60-80 млрд	- забезпечення джерел фінансування для державного бюджету до отримання Україною джерел фінансування;
Забезпечення конкурентного доступу до капіталу	\$75 млрд	- запровадження державних грантів, кредитних гарантій та зниження відсотків за кредитами під час війни; - коригування програми «5-7-9%» з орієнтацією на позичальників у пріоритетних секторах;
Зміцнення оборони і безпеки	\$50 млрд	- державна цільова оборонна програма розвитку ракетного озброєння; - державна цільова програма реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу; - державна цільова програма розвитку авіаційної промисловості; - державна цільова оборонна програма з реалізацією в інтересах сектору безпеки і оборони України проєктів з виконання наукових досліджень і розробок, розробок нових технологій
Розвиток секторів економіки з доданою вартістю	\$50 млрд	- виробництво меблів: розвиток кластерів; - ІТ: грантова підтримка стартапів Фондом розвитку інновацій; - машинобудування: підвищення інноваційної активності підприємств та розвиток аграрного машинобудування; - біоенергетична незалежність; - будівництво системи іригації на 1 млн га; - повернення сільськогосподарських земель в економічний обіг; - створення технопарків, що забезпечуватимуть простір для співпраці, підтримуючи інфраструктуру для підприємців та підвищувати додану вартість у сфері ІТ та R&D.

*Джерело: складено авторами за [8]*

Крім вище наведеного, також планується відбудова чистого та захищеного середовища, поліпшення бізнес-середовища, відновлення та модернізація соціальної інфраструктури, розвиток системи освіти, модернізація системи охорони здоров'я, розвиток системи культури та спорту і забезпечення ефективної соціальної політики [3].

Важливо підкреслити, що пункт «забезпечення конкурентного доступу до капіталу» передбачає впровадження безповоротних програм мікрогрантів для представників мікро-, малого та середнього бізнесу, надання державної портфельної гарантії на 100% покриття кредиту на відновлення основних засобів, розширення державної програми кредитування «5-7-9» для цілей малого та середнього бізнесу та надання міні-грантів для релокованих суб'єктів малого та середнього бізнесу. Такі заходи позитивно сприятимуть підвищенню економічної стабільності країни та знижуватимуть рівень безробіття. Таким чином, післявоєнне відновлення буде зосереджене не тільки на тому, щоб фізично відновити пошкоджену інфраструктуру, а й на тому, щоб сприяти розвитку підприємницької діяльності.

Частково уряд України вже починає виконувати цю програму, так як, не зважаючи на постійні бойові дії, не можна зупинитися і потрібно пришвидшувати економічний

розвиток задля вирішення нагальних економічних проблем, зокрема – наповнення Державного бюджету задля покриття та збільшення військових витрат. На сьогодні держава являється активним організатором грантових програм, найбільш актуальні наведені в табл. 2.

Таблиця 2

## Грантові програми «Робота»

Грантова програма	Цілі грантової програми	Розмір допомоги
Грант на власну справу	Придбання обладнання, закупівля сировини, орендна плата та лізинг обладнання.	Від 50 тис. до 250 тис. грн
Грант для ветеранів та членів їхніх сімей	Придбання меблів, обладнання та транспортних засобів для комерційного використання, ліцензійне програмне забезпечення, сировину, матеріали, товари та послуги, необхідні для реалізації бізнес-плану, а також на тварин або саджанці для створення ферм, послуги з маркетингу та реклами, оренду нежитлових приміщень, оренду обладнання, лізинг обладнання, придбання франшизи.	До 1 млн грн
Грант на сад	На оплату рахунків постачальникам (продавцям) за включені до кошторису матеріали для реалізації проєкту	Від 140 тис. до 400 тис. грн за гектар, але не більше 70% вартості проєкту висадки насаджень.
Грант на теплицю	На оплату будь-яких рахунків щодо проєкту будівництва модульної теплиці, які включені до кошторису	- для 0,4-0,6 га – 2 млн грн; - для 0,8-1,2 га – 3,5 млн грн; - для 1,6-2,4 га – 7 млн грн. Але не більше 70% вартості проєкту
Грант на переробне підприємство	Придбання основних засобів виробництва (верстати, технології, обладнання), введення в експлуатацію верстатів, технічного обладнання, доставку придбаних верстатів, технологічного обладнання.	До 8 млн грн.

*Джерело: складено авторами за [9, с. 15–16]*

Проаналізувавши вищенаведені грантові програми, варто відмітити, що держава фінансує діючі та нові підприємства на основні витрат, які зазвичай складають більшу частину від загальних витрат на початковій стадії бізнесу. Таке грошове покриття видатків є безповоротним і має лише декілька умов – створення робочих місць та сплата податків. То ж, таким чином держава вирішує проблему безробіття та одночасно надає можливість фінансової підтримки мікро- та малим підприємствам, які тільки починають відновлювати підприємницьку діяльність після застою. За період дії проєкту «Робота» з липня 2022 року дана програма продемонструвала себе як ефективний механізм підтримки суб'єктів господарювання, за якою більше 9631 суб'єктів господарювання отримали фінансову підтримку (рис. 1) на суму більше 4,8 млрд грн (рис. 2).

Окрім державних програм підтримки, грантові програми для бізнесу активно надають міжнародні партнери. Одним із таких активних партнерів є USAID, який надавав грантову допомогу різного розміру згідно із програмою «Конкурентоспроможна економіка України» (рис. 3).

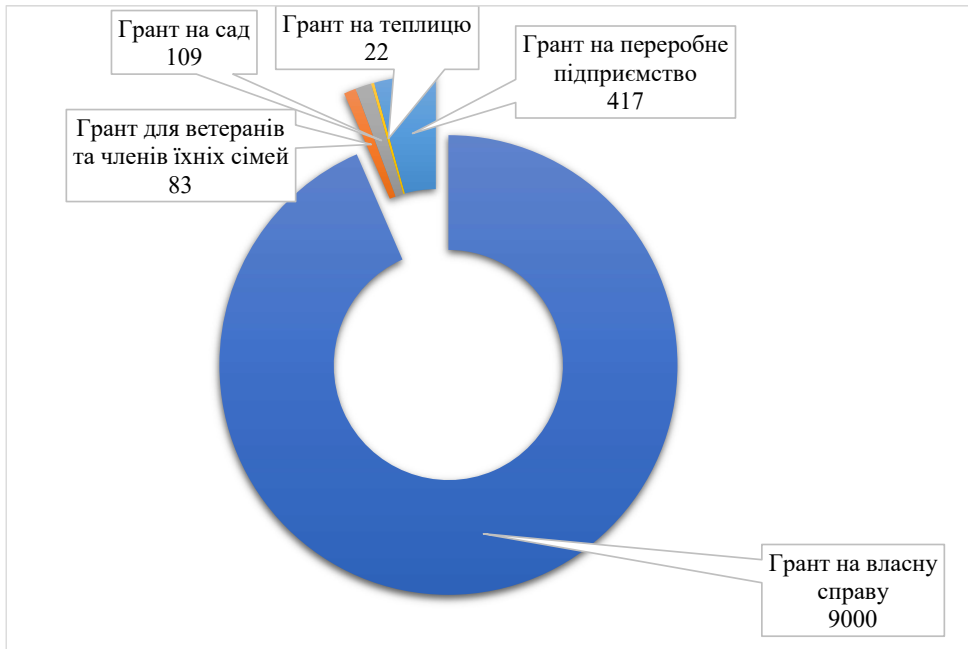


Рис. 1. Кількість суб'єктів господарювання, які отримали фінансову підтримку від державної грантової програми «Робота», од.

Джерело: складено авторами за [12]

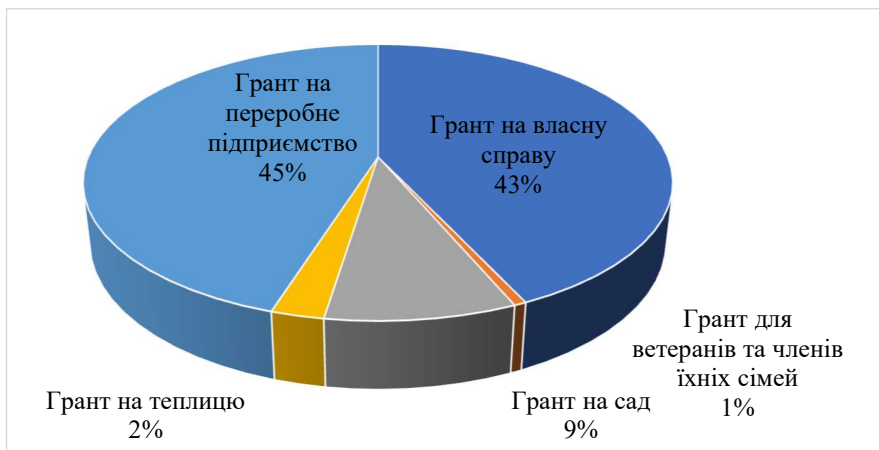


Рис. 2. Розмір фінансування за державною грантовою програмою «Робота», %

Джерело: складено авторами за [12]

Окрім цієї програми варто також звернути увагу на інші міжнародні та вітчизняні грантові програми фінансування українського бізнесу (рис. 4).

Як свідчить вище наведена інформація, вибір грантових програм для українських підприємців є надзвичайно широким. Як український уряд, так і міжнародні партнери, переконані в тому, що у країні в якій відбувається війна важливо підтримувати розвиток бізнесу та стабілізувати економічну ситуацію.

\$35 000 -150 000	600 тис. - 1,2 млн грн	\$10 000 - 35 000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 грантів для експортних альянсів, які охоплюють не менше п'яти підприємств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 грантів для відновлення бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• для малих та середніх жіночих і сімейних підприємств</li> </ul>

Рис. 3. Грантові програми від USAID «Конкурентоспроможна економіка України»  
Джерело: [10]





 INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR MIGRATION	€4500 - 20 000	• для постраждалих від війни мікро- та малих підприємств
 Global Communities Ukraine	\$5000 - 25 000	• розвиток бізнесу для фізичних осіб та малого і середнього бізнесу з Чернівецької та Чернігівської областей
 МХП	\$5000	• стартапи на ранній стадії (pre-seed/seed) і вище, які працюють в аграрній сфері
 KSE Kyiv School of Economics	\$5000	• проєкт в будь-якій сфері

Рис. 4. Доступні гранти від міжнародних та українських партнерів  
Джерело: [6]

Не менш важливим залишається питання впливу грантових програм на економіку країни в цілому. Загалом за період роботи різних грантових програм економіка України має позитивні тенденції до покращення: у поточному році спостерігається позитивна динаміка у відновленні економічного зростання України, за оцінками НБУ, в кінці 2023 р. показник зростання прогнозується на рівні 4,9%. За 9 місяців 2023 р. спостерігалася значна динаміка ВВП, зростання якого склало 9,1% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Також експерти відмічають тенденцію сповільнення інфляції в Україні; у вересні поточного року її показник становив 7,1% річних, порівняно із 24,6% у вересні 2022 року. Товарообіг України за січень-вересень 2023 р. становив \$73,7 млрд [12]. Але основні результати від впровадження даного фінансового інструменту можна буде спостерігати після завершення активних бойових дій. На даний час є чимало позитивних прикладів, успішного застосування грантових програм в історіях представників українського бізнесу:

Євген Ракіта, капітан Збройних Сил України, виявив ініціативу створити власне виробництво гофрокартону в м. Полтава ще до початку повномасштабного вторгнення. Бізнес-план для цього проєкту був розроблений Є.Ракіта два роки тому. Важливим етапом були перемовини з інвесторами, які почалися в період інтенсивних воєнних дій на початку повномасштабного вторгнення. Однак, за його власними словами, цей період був недовгим, оскільки підприємець отримав інформацію щодо можливості отримання державної підтримки. В результаті Є. Ракіта отримав фінансування в розмірі 8 млн грн.

Олеся Лучний – власник полтавської кав'ярні «Білі Вуса». Ідея кав'ярні з'явилася в процесі написання бізнес-плану. В результаті успішно складеного бізнес-плану О. Лучний отримав фінансування на суму 243 тис. грн.

Ганна Молодих – власниця компанії «Файна леді», яка є представником релокованого бізнесу. Ганна Молодих займається пошиттям жіночого одягу plus size. Переїхавши до м. Кременчук, Г.Молодих відновила роботу підприємства, за рахунок отриманого фінансування за грантовою програмою «Робота» [6].

Вище наведені представники бізнес спільноти тільки одні із багатьох, яким вдалося отримати фінансування за рахунок грантових програм та продовжити функціонування власного бізнесу. Але для того, щоб бути тими суб'єктами господарювання яким довіряють фінансові кошти організатори грантових програм, потрібно правильно донести власну бізнес ідею до конкурсної комісії через грантову заявку або бізнес-план, бути готовим відповідати на питання та доводити, що саме ця ідея є важливішою ніж інші.

В результаті дослідження можна виокремити ключові переваги використання грантових програм для розвитку економіки та стимулювання підприємництва в державі:

- грантові програми можуть фінансувати наукові дослідження і розробки та заохочувати розробляти нові технології та інновації. Це може призвести до появи нових продуктів, послуг і технологій, які змінять економічну основу функціонування бізнесу;

- грантові програми можуть надавати фінансову допомогу мікро-, малим і середнім підприємствам, які становлять основу багатьох розвинених економік. Це може створити нові робочі місця, підвищити конкурентоспроможність і сприяти розвитку регіональної промисловості;

- грантові заявки можуть використовуватися для розробки освітніх програм, які сприяють покращенню кваліфікації фахівців. Забезпечення доступу до якісної освіти може допомогти створити робочу силу, яка відповідає потребам сучасного ринку праці;

- грантові програми можна використовувати для фінансування інфраструктурних проєктів, таких як будівництво доріг, мостів та енергетичних об'єктів. Це не лише сприяє розвитку місцевої економіки, але й створює нові бізнес-можливості для компаній;

- грантові заявки можуть допомогти створити сприятливе середовище для інвестицій, зокрема, шляхом заохочення впровадження інновацій та створення стартап-ініціатив. Це може підвищити інтерес інвесторів до регіону чи сектору економіки.

Тому, розуміючи важливість застосування даного інструменту підтримки економічної активності та наявні результати в створенні успішних підприємств та робочих місць, в Державному бюджеті на 2024 рік закладені витрати на підтримку бізнес спільноти у вигляді різних грантових програм (рис. 5).

В результаті дослідження варто відмітити наступне, хоча важливість отримання грантових коштів для суб'єктів господарювання важко недооцінити, але рівень залучення в українське бізнес середовище залишається не настільки значним ніж у країнах ЄС. Тому, автори дослідження розробили рекомендації щодо покращення рівня їх залучення:

По-перше, варто продовжити виявлення нагальних потреб бізнес спільноти через діалог держава-бізнес.

По-друге, потрібно посилити моніторинг та оцінку результативності організованих грантових програм та досліджувати їх вплив на розвиток територіальних громад на території якої здійснюватиме діяльність суб'єкт господарювання, який отримав грантову підтримку;

По-третє, доцільно збільшити доступність інформації щодо наявних грантових програм серед потенційних заявників, шляхом проведення різних інформаційних кампаній з популяризацією інформації про грантові програми.

По-четверте, доречно розвивати стратегічні партнерства з іншими міжнародними та вітчизняними організаціями для додаткового фінансування та підтримки проєктів.

По-п'яте, сформувати комісію з перевірки ефективності використання виділених грантових коштів для досягнення стратегічних цілей.

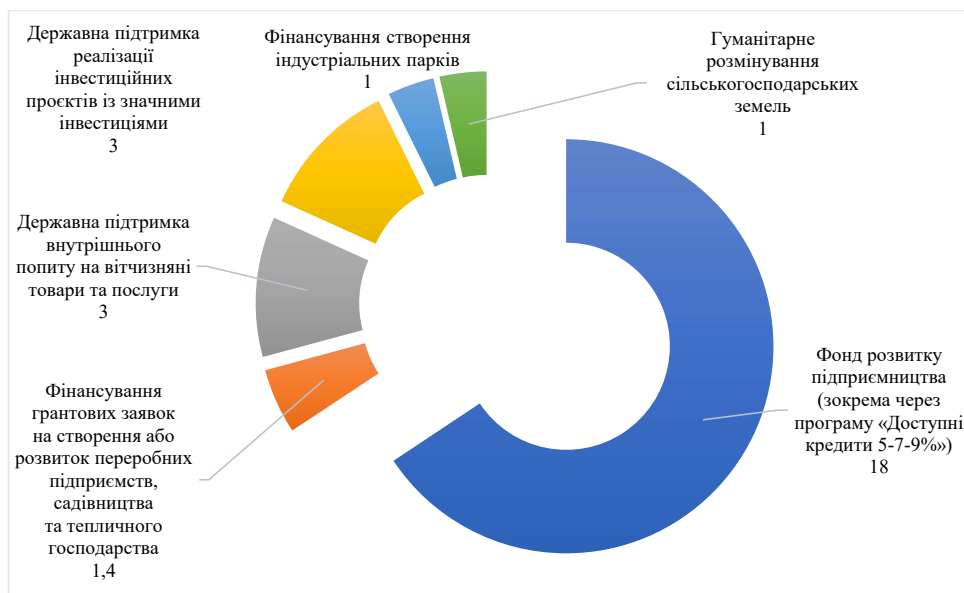


Рис. 5. Заплановані витрати Державного бюджету-2024 р. на підтримку бізнес спільноти, млрд грн

Джерело: складено авторами за [12]

Автори вважають, що дотримання вищенаведених рекомендацій дозволить оптимізувати використання грантових коштів, забезпечити більшу прозорість та відповідність програм потребам суб'єктів господарювання, та сприяти ревіталізації української економіки.

**Висновки.** Отже, грантові програми являються невід'ємною складовою економічного розвитку України, сприяючи впровадженню інновацій, здійсненню реформ та активізації соціального розвитку. Їх важливість для суб'єктів господарювання важко переоцінити. Організація грантових програм передбачає створення фінансової стабільності в країні та розвиток бізнесу. Грантові кошти зазвичай можуть використовуватися для фінансування різних проєктів та найбільше – для розвитку підприємництва. Надання такого безповоротного фінансування допомагає збільшенню економічної активності населення, зменшення безробіття та покращує розвиток територіальних громад. В Україні на даний момент існує велика кількість грантових програм, які пропонують як Уряд нашої держави, так і міжнародні партнери. Запропоновані, авторами



дослідження, рекомендації створюють можливість для ефективнішого використання грантових програм, зокрема шляхом посилення партнерства, вдосконалення моніторингу та збільшення доступності інформації.

В подальших розвідках варто звернути увагу на дослідження грантових програм інших країнах, які допоможуть сформулювати уявлення про функціонування грантових програм закордоном та на основі результатів запропонувати удосконалення вітчизняних. Порівняльний аналіз наявних грантових програм дозволить визначити передовий досвід та розробити стратегії, які можуть бути успішно впроваджені в українські реалії.

### Список використаних джерел:

1. Pysarchuk O.V., Orel Yu.L., Yezhelyi Yu.O. Features of the budgeting of grant applications: analysis of the post-war reconstruction of the ukrainian economy. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 37. С. 451–458. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/833/758> (дата звернення: 05.11.2023).
2. Кобеля-Звір М. Грантові можливості програми «робота» для старту та розвитку власної справи ветеранів та членів їх родин. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 3(101). С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.04>
3. Кобеля-Звір М.Я. Грантові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні: переваги та труднощі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 79–85.
4. Пятова А.В. Можливості міжнародних проєктно-грантових програм для фахівців безпечного напрямку. Охорона праці: освіта і практика. Проблеми та перспективи розвитку охорони праці: зб. наук. праць III Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів та фахівців-практиків та XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів. Львів : ЛДУ БЖД, 2023. С. 26–28.
5. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2044> (дата звернення: 05.11.2023).
6. Донець В. Ціна війни – яку суму витратила Україна за півтора року. URL: <https://progroshi.news/news/ekonomika/cina-viyni-yaku-sumu-vitratila-ukrajina-za-pivtora-roki-8609.html> (дата звернення: 05.11.2023).
7. Податки під час війни. Офіційний портал, Державна податкова служба України. URL: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-581820.html> (дата звернення: 05.11.2023).
8. План відновлення України. Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 05.11.2023).
9. Аверчева Н.О., Єфремов А.О. Досвід повоєнної відбудови та модернізації економіки Німеччини: можливість імплементації в Україні. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2023. № 5. С. 15–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.56>
10. Крицька І. Від \$5000 до \$150 000. Forbes зібрав найбільші міжнародні та державні грантові програми для розвитку бізнесу (і поради, як отримати кошти). URL: <https://forbes.ua/money/milyoni-dlya-ukrainskogo-biznesu-forbes-zibrav-naybilshi-mizhnarodni-ta-derzhavni-grantovi-programi-03072023-14574> (дата звернення: 01.11.2023).
11. Єщенко І. Чи дієві гранти від Дії? Як отримати фінансування на відкриття та розвиток власної справи. URL: <https://rubryka.com/article/shkola-volonterstva-dlya-pidlitkiv/> (дата звернення: 02.11.2023).
12. Офіційний Telegram-канал Міністерства економіки України. URL: <https://t.me/mineconomdevUA> (дата звернення: 05.11.2023).
13. Григоренко Ю. Держпідтримка бізнесу – п'ятий пріоритет у проєкті держбюджету на 2024 рік. URL: <https://gmk.center/ua/posts/derzhpidtrymka-biznesu-piatyj-priorytet-u-proiekti-derzhbiudzhetu-na-2024-rik/> (дата звернення: 05.11.2023).
14. Бойко Л. & Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>
15. Плекан М., Кудласва Н., Шепель І. Особливості застосування спрощеної системи оподаткування в Україні в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2023. № 3(33) 2023. С. 240–249 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/133> (дата звернення: 05.11.2023).

16. Трусова Н.В., Пристемський О.С., Сакун А.Ж. Фінансовий механізм та інструменти забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств. *Облік і фінанси*. 2019. № 4(86). С. 114–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_ark\\_2019\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_ark_2019_4_14) (дата звернення: 05.11.2023).

17. Жосан Г.В., Хірса І.М. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 14. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3>

18. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. *Науковий вісник Львівської академії*. 2022. № 6. С. 20–28.

### References:

1. Pisarchuk O. V., Orel Yu. L. Yezheliy Yu. O. (2023) Features of the budgeting of grant applications: analysis of the post-war reconstruction of the ukrainian economy. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, no. 37, pp. 451–458. Available at: <https://nzlulpb.org.ua/index.php/journal/article/view/833/758> (accessed November 5, 2023).

2. Kobelya-Zvir M. (2023) Hrantovi mozhlivosti prohramy «yerobota» dlya startu ta rozvytku vlasnoyi spravy veteraniv ta chleniv yikh rodyn [Grant opportunities of the "yerobota" program for starting and developing the own business of veterans and members of their families]. *Mechanism of an Economic Regulation*, no. 3 (101), pp. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.04>

3. Kobelya-Zvir M. Ya. (2023) Hrantovi mozhlivosti dlya rozvytku maloho ta seredn'oho biznesu v umovakh viyny v Ukraini: perevahy ta trudnoshchi. [Grant opportunities for the development of small and medium-sized businesses in the conditions of war in Ukraine: advantages and difficulties]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, no. 73, pp. 79–85.

4. Pyatova A. V. (2023) Mozhlivosti mizhnarodnykh proyektno-hrantovykh prohram dlya fakhivtsiv bezpekovoho napryamu. [Opportunities of international project and grant programs for specialists in the security field]. Okhorona pratsi: osvita i praktyka. Problemy ta perspektyvy rozvytku okhorony pratsi: zb. nauk. prats' III Vseukrayins'koyi naukovo–praktychnoyi konferentsiyi vykladachiv ta fakhivtsiv–praktykiv ta XIII Vseukrayins'koyi naukovo–praktychnoyi konferentsiyi kursantiv, studentiv, aspirantiv ta adyunktiv. Lviv: LDU BZHD, pp. 26–28

5. Avramenko N., Lebedchenko V., Andrusenko N. (2022) Perspektyvy vidnovlennya ukrayins'koho biznesu u povoyennyi period [Prospects for the recovery of Ukrainian business in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 46. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2044> (accessed November 5, 2023).

6. Donets V. Tsina viyny – yaku sumu vytratyla Ukrainina za pivtora roku [The price of war – how much did Ukraine spend in a year and a half]. Available at: <https://progroshi.news/news/ekonomika/cina-viyni-yaku-sumu-vitratila-ukrajina-za-pivtora-roki-8609.html> (accessed November 5, 2023).

7. Podatky pid chas viyny [Taxes during the war]. Available at: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-581820.html> (accessed November 5, 2023).

8. Plan vidnovlennya Ukrainy [Ukraine recovery plan] Vidnovlennya Ukrainy. Available at: <https://recovery.gov.ua/> (accessed November 5, 2023).

9. Avercheva N. O., Efremov A. O. (2023) Dosvid povoyennoyi vidbudovy ta modernizatsiyi ekonomiky Nimechchyny: mozhlivist implementatsiyi v Ukraini [Experience of post-war reconstruction and modernization of the German economy: possibility of implementation in Ukraine]. *Elektronnyy zhurnal «Efektyvna ekonomika»*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.56> (accessed November 5, 2023).

10. Krytska I. Vid \$5000 do \$150 000. Forbes zibrav naybil'shi mizhnarodni ta derzhavni hran-tovi prohramy dlya rozvytku biznesu (i porady, yak otrymaty koshty) [From \$5,000 to \$150,000. Forbes collected the largest international and state grant programs for business development (and tips on how to get funds)]. Available at: <https://forbes.ua/money/milyoni-dlya-ukrainskogo-biznesu-forbes-zibrav-naybilshi-mizhnarodni-ta-derzhavni-grantovi-programi-03072023-14574> (accessed November 1, 2023).

11. Yeschenko I. Chy diyevi hranty vid Diyi? Yak otrymaty finansuvannya na vidkryttya ta rozvytok vlasnoyi spravy [Are grants from Diya effective? How to get financing for starting and developing your own business]. Available at: <https://rubryka.com/article/shkola-volonterstva-dlya-pidlitkiv/> (accessed November 2, 2023).

12. Official Telegram channel of the Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://t.me/mineconomdevUA> (accessed November 5, 2023).

13. Grigorenko Yu. (2023) Derzhpidtrymka biznesu – pyatyyu priorytet u proyektі derzhbyudzhetu na 2024 rik [State business support – the fifth priority in the draft state budget for 2024]. Available at: <https://gmk.center.ua/posts/derzhpidtrymka-biznesu-piatyj-priorytet-u-proiekti-derzhbiudzhetu-na-2024-rik/> (accessed November 5, 2023).

14. Boyko L., Boyko V. (2023) Suchasnyy stan ahrobiznesu v ukrayini ta yoho revitalizatsiya u pislyavoyennyi period [Current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in the post-war period]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 16, pp. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>

15. Plekan M., Kudlayeva N., Shepel I. (2023) Osoblyvosti zastosuvannya sproshchenoyi systemy opodatkovannya v Ukrayini v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of the application of the simplified taxation system in Ukraine under martial law]. *Naukovi perspektyvy*, no. 3(33), pp. 240–249. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/133> (accessed November 5, 2023).

16. Trusova N. V., Prystemskiy O. S., Sakun A. Zh. (2019) Finansovyy mekhanizm ta instrumenty zabezpechennya stiykoho rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv [Financial mechanism and tools for ensuring sustainable development of agricultural enterprises]. *Oblik i finansy*, no. 4(86), pp. 114–123. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2019\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2019_4_14) (accessed November 5, 2023).

17. Zhosan G. V., Hirsa I. M. (2022) Osoblyvosti pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti v umovakh voyennoho stanu v Ukrayini [Peculiarities of entrepreneurial activity in the conditions of martial law in Ukraine] *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 14, pp. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3>

18. Tanklevska N. S., Karanushenko A. S., Petrenko V. S. (2022) Izrayil'skyy dosvid pislyavoyennoho vidnovlennya ekonomiky [The Israeli experience of post-war economic recovery]. *Naukovyy visnyk Lotnoyi akademiyi*, no. 6, pp. 20–28.

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.22>**Куцай С.О.**

аспірант кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9040-6844>

**Kutsai Serhii**

Cherkasy State Technological University

## УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

### MANAGEMENT SUPPORT FOR LABOR MARKET DEVELOPMENT

*У статті досліджено особливості управлінського забезпечення розвитку ринку праці. Надано авторське визначення моделі регуляторного впливу на ринок праці. Розглянуто світові моделі ринку праці, а саме їх недоліки, переваги та базові принципи менеджменту в регулюванні проблем зайнятості. У формуванні національної моделі ринку праці важливим є управлінські важелі регуляторного впливу, що представляє собою набір управлінських інструментів, якими керуються владні та управлінські органи або державні органи для контролю та регулювання процесів зайнятості або поведінки суб'єктів ринку праці. Зазначено, що управлінські важелі регуляторного впливу мають на меті досягнення певних цілей у формуванні та розвитку ринку праці, серед яких визначено: балансування ринку праці; забезпечення інтеграції спільних зусиль в парадигмі відносин «споживач освітніх послуг–університет–роботодавець», впровадження інноваційних та інформаційних технологій; розвиток ринку праці на принципах інклюзивності та партнерства; забезпечення соціальної справедливості, зменшення соціальних диспропорцій та проявів інформаційної асиметрії у суспільстві. Проаналізовано дестабілізуючі фактори, що негативно впливають на довершеність моделі загальноукраїнського ринку праці.*

**Ключові слова:** ринок праці, світові моделі ринку праці, управлінське забезпечення розвитку ринку праці, моделі регуляторного впливу на ринок праці, управлінські важелі регуляторного впливу.

*The article examines the peculiarities of management support for the development of the labor market. The author's definition of the model of regulatory influence on the labor market is given. The world models of the labor market are considered, namely their shortcomings, advantages and basic management principles in regulating employment problems. In the formation of the national model of the labor market, the management levers of regulatory influence are important, which is a set of management tools used by the power and management bodies or state bodies to control and regulate employment processes or the behavior of labor market subjects. These levers can include various measures such as fiscal policy, tax changes, subsidies, regulation, standards, permitting procedures, etc. The development and implementation of management levers of regulatory influence is an important task in the management of the labor market in the level system of socio-economic relations. It is noted that the management levers of regulatory influence are aimed at achieving certain goals in the formation and development of the labor market, among which are defined: balancing the labor market; ensuring the integration of joint efforts in the paradigm of «consumer of educational services-university-employer» relations, introduction of innovative and information technologies, development of the labor market based on the principles of inclusiveness and partnership; ensuring social justice, reducing social disparities and manifestations of information asymmetry in society; stimulating the growth of basic economic indicators of the national economy; elimination of anti-competitive practices in the labor market. Destabilizing factors that negatively affect the perfection of the all-Ukrainian labor market model are analyzed, among which the following are highlighted: imperfection of the legislative framework; information asymmetry; instability and procrastination of legislative changes; the latest risks in the labor market associated with the development of the digital economy; lack of a harmonized connection between administrative and market methods of employment regulation; labor market imbalance; the presence of significant levels of unregulated*

*employment; emigration of highly qualified labor force; lack of targeted interaction between educational institutions and businesses regarding issues of ensuring students' employability.*

**Keywords:** labor market, global models of the labor market, managerial support for the development of the labor market, models of regulatory influence on the labor market, managerial levers of regulatory influence.

**Постановка проблеми.** Управлінське забезпечення ринку праці є актуалізованим питанням, оскільки в умовах динамічних змін в економіці, технологічного прогресу та демографічних зрушень відбуваються трансформації на ринку праці, що вимагає новітніх важелів регуляторного впливу, які дозволять швидко адаптуватися до мінливого соціального та економічного середовища. Аналіз ринку праці допомагає виявляти нерівності та перешкоди, з якими зіштовхуються певні соціальні групи, регіони, економіка країни в цілому та розробляти відповідні управлінські заходи, які спрямовані на їх усунення. Дослідження проблеми управлінського забезпечення має на меті зрозуміти причини та наслідки неефективності діючої системи управління ринком праці та визначити цільові напрями його розвитку у нових стратегіях і політиках для вирішення економічних, соціальних та технологічних викликів, що прямо або опосередковано впливають на розвиток ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти проблем формування та функціонування ринку праці, висвітлювалися в роботах як вітчизняних так і зарубіжних науковців: мотиваційні аспекти ефективної зайнятості розглядалися в теоріях Маслоу А., Портера Л., Герцберга Ф., Лоулера Е., Мак-Грегора Д., Мак-Клеланда Д.; обґрунтування пріоритетів національної політики з мінімізації асиметрії українського ринку праці, що обумовлені глобальними ризиками знайшли своє відображення в дослідженнях О. Цимбал, Е. Лібанової, О. Макарова, В. Саріогло, Я. Остафійчука, Л. Ткаченко, Л. Богущ, П. Швець, О. Ярош, М. Кримова, В. Черніченко, М. Откидач, О. Шморгун [1]; окремі питання стратегічного управління ринком праці розглядалися авторами С. Рибалко, К. Козак, Л. Панкова, О. Фінагіна, М. Марич [2]; питання інноваційного розвитку ринку праці розкрито в роботах Л. Панкової [3], І. Петрової [4].

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, досліджене стану та перспектив розвитку ринку праці, що проведені провідними вченими економістами, актуалізованим питанням залишається дослідження управлінського забезпечення розвитку ринку праці.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінське забезпечення розвитку ринку праці – це процес планування, координації, контролю та організації діяльності ринку праці, що виконується через розробку та впровадження програм, стратегій і політик, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування ринку праці. Важливою умовою забезпечення ефективності процесу управління ринку праці є сформована та ефективна модель регуляторного впливу. Модель регуляторного впливу на ринок праці варто визначати як системоутворюючий комплекс методів, набір форм та важелів впливу, принципів формування цільових установок, завдань, заходів, що є арсеналом для корегування суб'єктами управління процесів розвитку ринку праці та гармонійного їх коригування відповідно до сучасних потреб розвитку суспільства та стратегічного бачення розвитку національної економіки.

Вітчизняна модель регуляторного впливу на ринок праці має ґрунтуватись на теоретично вибудованій сукупності уявлень про те, як функціонують усталені світові моделі ринку праці, яким чином досягають поставлених цілей щодо стійкого розвитку та забезпечення життєздатності.

Відомими моделями ринку праці є Японська, Американська та Шведська моделі, які вирізняються за особливостями проведення політики зайнятості в цих країнах. Науковцями Колядич О.І. та Другової Є.В. проведено ґрунтовне дослідження щодо порівняльного аналізу таких моделей (табл. 1), що є корисним з позиції дослідження світового досвіду регуляторного впливу на ринок праці та його адаптації в українських реаліях.

Таблиця 1

## Світові моделі ринку праці порівняльна характеристика

Японська	Американська	Шведська
<b>Характерні особливості</b>		
Передбачає Централізоване регулювання соціально- економічного розвитку країни з боку держави на основі використання переважаючих напрямків та неформальних методів державного регулювання економіки	Передбачає абсолютне переважання приватної власності; законодавче забезпечення максимальної свободи суб'єктів ринку; проведення державою в основному макроекономічної політики.	Передбачає управління соціально-економічним розвитком на основі активного втручання держави у процес розподілу і перерозподілу доходів, створення сильної системи підтримки соціального населення
<b>Ринок праці (розв'язання проблем зайнятості)</b>		
Працівників або переміщують на інші робочі місця, або скорочують тривалість робочого часу, зберігаючи кадри на підприємстві	Свобода роботодавців щодо питань наймання та звільнення, наявність індивідуально договірних відносин на рівні підприємства, фірми, а не галузі, регіону, підвищена мобільність робочої сили, диференціація оплати праці.	Вирішення проблеми шляхом активної політики на ринку праці, спрямовану на профпідготовку працівників і створення робочих місць
<b>Модель економіки</b>		
Розвинене планування, координація діяльності уряду і приватного сектора.	Передбачає наявність у працівників професій, які можуть використовуватись різними фірмами та підприємствами	Значна роль держсектора, в структурі якого переважають об'єкти соціального призначення
<b>Роль держави</b>		
Активне державне регулювання економіки як умова економічного зростання.	Відносно невелика частка державного бюджету в ВВП і питомої ваги державних інвестицій і виплат по лінії соціального забезпечення в структурі державних витрат	Державна – головний суб'єкт господарювання з соціальною політикою, що включають засоби, які мінімізують рівень безробіття і диференціацію населення за рівнем доходів.
<b>Недоліки</b>		
Модель можлива тільки при виключно високій самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради процвітання країни.	При впровадженні цієї моделі існує значний шар «працюючих бідняків», а саме особи, трудові доходи яких не забезпечують мінімальний споживчий стандарт, а іноді вони менші від соціальної допомоги.	Зовнішньополітичний нейтралітет; важкий податковий тягар. Приводить до важкого доступу на ринок праці молоді й осіб із невисокою кваліфікацією; послаблюється стимулююча роль оплати праці; знижуються темпи економічного зростання.
<b>Переваги</b>		
Соціальна організація суспільства в Японії, яка передбачає гармонізацію відносин на всіх його рівнях і у всіх соціальних сферах на основі поваги традицій японського способу життя.	Відсутність соціальної рівності як державного завдання саме воно створює прийнятний рівень життя малозабезпеченим групам населення за рахунок часткових пільг і допомог.	Сильна соціальна політика, що спрямована на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь найменш забезпечених верств населення

Джерело: [5]

Основою цих моделей є визначені базові принципи менеджменту в регулюванні проблем зайнятості. Японська модель ґрунтується на принципі «довічного найму», що вирішує питання зайнятості шляхом гарантування робочого місця в межах конкретного підприємства аж до досягнення ним пенсійного віку. Питання скорочення підприємства або ж його закриття вирішуються шляхом переведення персоналу на інші підприємства. Базовим принципом менеджменту Американської моделі є децентралізація законодавства про зайнятість і допомогу безробітним (заходи регуляторного впливу розробляються кожним штатом окремо). Ключовий принцип менеджменту Шведської моделі ґрунтується на динамізмі та превентивності заходів регуляторного впливу щодо питань зайнятості.

У формуванні національної моделі ринку праці важливим є управлінські важелі регуляторного впливу, що представляє собою набір управлінських інструментів, яким керуються владні та управлінські органи або державні органи для контролю та регулювання процесів зайнятості або поведінки суб'єктів ринку праці. Ці важелі можуть включати різні заходи, такі як фіскальна політика, податкові зміни, дотації, стандарти, дозвільні процедури тощо.

Розробка та впровадження управлінських важелів регуляторного впливу є важливим завданням в управлінні ринком праці в рівневій системі соціально-економічних відносин (від рівня наноekonomіки до рівня мегаekonomіки). Використання цих важелів допомагає забезпечувати, підтримувати збалансований розвиток ринку праці, а також ефективність та конкурентоспроможність національної економіки в цілому. Так, шведська модель ринку праці досягає повної зайнятості та збалансованого розвитку ринку праці за рахунок наступних важелів регуляторного впливу:

- проведення відповідної фіскальної політики, спрямованої на підтримання менш прибуткових підприємств і обмеження прибутку високодохідних;
- проведення «політики солідарності» в заробітній платі для досягнення однакової плати за однаковою працю;
- підтримування зайнятості у тих сферах економіки, які мали низькі показники діяльності, проте забезпечували розв'язання соціальних завдань [6, с. 2].

В умовах сьогодення наявні дестабілізуючі фактори, що негативно впливають на довершеність моделі загальноукраїнського ринку праці. Серед таких факторів варто відзначити:

1. Недосконалість законодавчої бази, що проявляється як нерегульованість проблем та конфліктних питань в сфері зайнятості, а саме: застарілість, суперечливість неузгодженість між собою законів та незавершеність процесу гармонізації з європейськими стандартами в рамках обраного євроінтеграційного курсу, що ускладнює ефективне функціонування ринку праці.

2. Інформаційна асиметрія, як прояв нерівномірної реалізації процесів цифровізації та інформатизації, що ускладнює забезпечення прозорості та відкритості інформації про ключові процеси на ринку праці.

3. Нестабільність та прокрастинація законодавчих змін, що створює невизначеність для бізнесу та працівників та ускладнює управлінські заходи планового та прогностичного характеру в сфері праці;

4. Новітні ризики на ринку праці, а саме, зникнення деяких професій та втрата робочих місць, що пов'язані з розбудовою цифрової економіки, яка ґрунтується на впровадженні інноваційних та інформаційних технологій (штучного інтелекту, технологій блокчейну, криптовалют, цифрової медицини та освіти, тощо).

Сучасний глобальний ринок праці – це складна багатокомпонентна та динамічна система, що піддається перманентному впливу інформаційних технологій, що тягне за собою зміни у змісті процесу праці, його організації, структурі зайнятості, соціально-трудова відносинах [7, с. 6]. Тому такі процеси мають бути детально вивченими в науковому колі та опрацьованими з позиції сценарування розвитку ринку праці та забезпечення управлінськими важелями регуляторного впливу визначених сценаріїв з

метою досягнення збалансованого розвитку ринку праці та конкурентоспроможності національної економіки.

5. Відсутність гармонізованого зв'язку між адміністративними та ринковими методами регулювання зайнятості;

6. Низька частка офіційно зареєстрованих безробітних за великих масштабів зростання прихованого безробіття;

7. Розбалансованість ринку праці, що проявляється в перевищенні пропозиції робочої сили над попитом; галузеві та регіональні диспропорції в оплаті праці;

8. Наявність значних масштабів нерегламентованої зайнятості;

9. Еміграція висококваліфікованої робочої сили;

10. Відсутня цільова взаємодія між освітніми установами та бізнесом щодо питань забезпечення здатності студентів до працевлаштування.

Таким чином, управлінські важелі регуляторного впливу мають на меті досягнення певних цілей у формуванні та розвитку ринку праці, серед яких варто відзначити наступні:

– балансування ринку праці шляхом регулювання зайнятості і безробіття, оплати та умов праці на основі узгодження економічних інтересів в парадигмі відносин «держава – роботодавець – найманий працівник»;

– забезпечення інтеграції спільних зусиль в парадигмі відносин «споживач освітніх послуг – університет – роботодавець», впровадження інноваційних та інформаційних технологій, формування командної роботи, створення вільного комунікаційного середовища, залучення інвестицій, розвиток ринку праці на принципах інклюзивності та партнерства;

– забезпечення соціальної справедливості та зменшення соціальних диспропорцій та проявів інформаційної асиметрії у суспільстві;

– стимулювання зростання базових економічних показників національної економіки та підтримка її конкурентоспроможності;

– усунення антиконкурентних практик на ринку праці;

– забезпечення стабільності і прогнозованості економічних та соціальних процесів на ринку праці;

– налагодження ефективної системи контролю за дотриманням законодавства про працю та прав працівників.

Ключовими важелями регуляторного впливу на ринок праці є: адміністративний, економічний та соціальний.

Методами адміністративного впливу на ситуацію на ринку праці є підвищення мінімальної заробітної плати, обмеження на введення економічної діяльності, системи ліцензування, що має тимчасовий вплив. Застосування адміністративних важелів не може повністю запобігти негативним соціальним наслідкам економічної кризи. Більш того, зменшуючи соціальні проблеми щодо одного з аспектів ринку праці (зайнятості або оплати праці), ці важелі погіршать ситуацію в іншому аспекті. Отже, їхнє застосування має супроводжуватися оцінкою всіх наслідків, здійсненою шляхом модельних розрахунків [8, с. 11].

Економічні та соціальні важелі регуляторного впливу на ринок праці полягають у впровадженні або зміни відповідних політик, соціальних стандартів, які впливають на загальну економічну, соціальну ситуацію та ринкові відносини. Наприклад, держава може знизити податкове навантаження для підприємств з цільовою мотивацією збільшення числа робочих місць або сприяти розвитку освіти та професійного навчання з метою балансування ринку праці, впроваджувати програми соціального захисту.

**Висновки.** Таким чином, управлінське забезпечення розвитку ринку праці в Україні має ґрунтуватись на комплексному підході та залучати гармонійно поєднані адміністративні, економічні та соціальні важелі регуляторного впливу, що надасть змогу вирішувати сучасні проблеми та конфліктні стани в парадигмі відносин «держава–роботодавець–найманий працівник». Особливої актуальності управлінське забезпечення розвитку ринку праці в Україні набуває в умовах розбудови інформаційної економіки, оскільки зміни соціально-економічних та трудових відносин під впливом



інформаційно-комунікаційних технологій є суперечливими, що потребує ретельного вивчення та формування відповідних політик, управлінських заходів та програм з цільовим баченням превентивних заходів щодо усунення негативних проявів, що і окреслює коло подальших наукових досліджень.

#### Список використаних джерел:

1. Цимбал О.І. Людський розвиток в Україні. Пріоритети національної політики мінімізації асиметрії українського ринку праці. Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ : Академперіодика, 2021. 210 с.
2. Kozak K., Pankova L., Finagina O., Marych M., Bulyuk V. & Rybalko S. Strategic Management of the Socio-Economic Development of Macro Systems of Public and Regional Levels. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022 Vol. 22. No. 1. P. 471–478. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202201/20220161.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220161.pdf)
3. Панкова Л.І. Інноваційна праця в системі драйверів інноваційного кластероутворення підприємств регіону. *Економіка і організація управління: наук. журн. Вінниця : ДонНУ*, 2019. Вип. 4 (36). С. 126–134;
4. Петрова І.Л. Інноваційний сегмент ринку праці: оцінка тенденцій та перспектив. *Демографія та соціальна економіка: науковий журнал*. 2018. № 1 (32). С. 166–180.
5. Колядич О.І., Другова Є.В. Аналіз моделей ринку праці: світовий досвід для України. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 8–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2020\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2020_3_3)
6. Іванченко А.В. Моделі ринку праці та соціально-трудова відносин: зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Сер. Держ. упр.*. 2011. Вип. 4. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2011/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2011/17.pdf)
7. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: аналіт. доп. Центр Разумкова, 2020. 274 с.
8. Бажал Ю.М., Михалевич М.В. Шляхи підвищення вартості людського капіталу в перехідній економіці. *Економіка і прогнозування*. 2009. № 4. С. 5–32.

#### References:

1. Tsymbal O. I. (2021) Liudskiy rozvytok v Ukraini. Priorytety natsionalnoi polityky minimizatsii asymetrii ukrainskoho rynku pratsi [Human development in Ukraine. Priorities of the national policy of minimizing the asymmetry of the Ukrainian market]. In-t demohrafiyi ta sotsialnykh doslidzhen im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy. Kyiv: Akademperiodyka, 210 p. (in Ukrainian)
2. Kozak K., Pankova L., Finagina O., Marych M., Bulyuk V. & Rybalko S. (2022) Strategic Management of the Socio-Economic Development of Macro Systems of Public and Regional Levels. *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, no. 1, pp. 471–478. Available at: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202201/20220161.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220161.pdf) (in English)
3. Pankova L. I. (2019) Innovatsiina pratsia v systemi draiveriv innovatsiinoho klasteroutvorennia pidpriemstv rehionu [Innovative work in the system of drivers of innovative cluster formation of enterprises in the region]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia: nauk. zhurn.* Vinnytsia: DonNU. Vol. 4, no. 36, pp. 126–134. (in Ukrainian)
4. Petrova I. L. (2018) Innovatsiinyi sehment rynku pratsi: otsinka tendentsii ta perspektivy [Innovative segment of the labor market: assessment of trends and prospects]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika: naukovyi zhurnal*, vol.1, no.32, pp. 166–180. (in Ukrainian)
5. Koliadych O. I., Druhova Ye. V. (2020). Analiz modelei rynku pratsi: svitovyi dosvid dlia Ukrainy [Analysis of labor market models: world experience for Ukraine]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriya : Ekonomika*, vol. 3, pp. 8–15. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2020\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2020_3_3) (in Ukrainian)
6. Ivanchenko A. V. (2011) Modeli rynku pratsi ta sotsialno-trudovykh vidnosyn: zarubizhnyi dosvid [Models of the labor market and social and labor relations: foreign experience]. *Derzhava ta rehiony. Ser. Derzh. upr.*, vol. 4. Available at: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2011/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2011/17.pdf) (in Ukrainian)
7. Pishchulina O. (2020) *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty* [Digital economy: trends, risks and social determinants]: analit. dop. Tsentrazumkova, 274 p. (in Ukrainian)
8. Bazhal Yu. M., Mykhalevych M. V. (2009) Shliakhy pidvyshchennia vartosti liudskoho kapitalu v perekhidnii ekonomitsi [Ways to increase the value of human capital in a transition economy]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no.4, pp. 5–32. (in Ukrainian)

УДК 331.445:331.108.2:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.23>**Хитра О.В.**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

**Коблянська А.П.**

директорка,  
Туристична агенція «Дім Подорожей» (м. Хмельницький)

**Khytra Olena**

The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

**Kobylanska Anna**

Travel Agency "House of Travels" (Khmelnytskyi)

## БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ: ПЕРЕВАГИ СТВОРЕННЯ, МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

### EMPLOYER BRAND IN THE TOURISM INDUSTRY: BENEFITS OF CREATION, EVALUATION METHODS AND DEVELOPMENT STRATEGY

*У статті обґрунтовані переваги брендингу роботодавця для туристичних фірм, з огляду на посилення конкуренції як на глобалізованому і локальних туристичних ринках, так і на ринках праці різних рівнів. В ході дослідження розглянуті етапи дій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця у туристичній організації, проаналізовані інструменти зовнішнього та внутрішнього брендингу, основні функції бренду роботодавця. З огляду на специфіку туристичного бізнесу, базисом для формування конкурентного бренду роботодавця визначено розмаїття комунікацій туристичної організації. Проаналізовані методи оцінювання бренду роботодавця та проведене експертне опитування з метою з'ясування критичних "точок контакту бренду роботодавця" для туристичної агенції "Дім Подорожей". Виконані розрахунки дозволили визначити фактичний і потенційно можливий рівні конкурентоспроможності бренду роботодавця, а також спрогнозувати значення рентабельності інвестицій в HR-брендинг.*

**Ключові слова:** бренд роботодавця, брендинг роботодавця, ринок праці, стратегія брендингу, туристичний ринок.

*The creation of an attractive employer brand by enterprises of the tourism industry requires a detailed study of all its components and their coordination in a single model. The purpose of the study is to systematize the theoretical and methodological aspects and substantiate the practical benefits of creating a powerful employer brand at tourism enterprises. In the course of research, abstract and logical method, methods of analysis, synthesis and comparison, hypothetical and deductive method, sociological method (survey) and modeling have been used. The research is based on the assumption of the duality of the "employer brand" concept, which is firstly a reflection of the set of unique advantages of employment conditions at the enterprise and the maximum realization of these advantages in the work behavior of the personnel; secondly, orientation of the employer's brand on the internal and external environment of the enterprise; thirdly, a combination of objective and subjective brand evaluation criteria. In the course of study, the stages of actions related to the development and implementation of the employer brand development strategy in the tourism organization have been considered, the tools of external and internal branding, the main functions of the employer brand have been analyzed. Taking into consideration the specificity of the tourist business, the basis for the formation of a competitive employer brand is determined by the variety of communications of the tourist organization. The employer brand assessment methods have been analyzed and an expert survey has been conducted in order to find out the critical "contact points of the employer brand" for the "House of Travel" travel agency. The performed calculations made it possible to determine the actual and forecast the potential level of competitiveness of the employer's brand. The practical value of the research results is that the suggested measures to improve material incentives in order to*

*achieve maximum loyalty of actual and potential employees, permanent involvement of personnel in communications and visualization of the employer's brand, regular participation in brand management trainings will allow strengthening competitive positions of the enterprises in the tourism market, increase profitability and gain more trust among various groups of external stakeholders, including potential customers, tour operators, tourism infrastructure entities and, in general, the community population, which will associate the travel agency with a high level of social responsibility of the business.*

**Key words:** *employer brand, employer branding, labor market, branding strategy, tourist market.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та урізноманітнення туристично-рекреаційних потреб сучасної людини особливо актуальною стає потреба в ефективному туристичному брендингу на різних рівнях господарювання. З огляду на особливу роль людського чинника в означеній сфері діяльності, важливого значення набувають відносини і комунікації між роботодавцями, найманими працівниками і клієнтами, зокрема, формування прихильного емоційного ставлення з боку персоналу до підприємства, яке надає робочі місця. У свою чергу, стійкі позитивні емоції і лояльне ставлення можна сформувати тільки до певного образу (іміджу, бренду) роботодавця [1, с. 353]. Сильний бренд є важливим активом компанії, тому від раціональності формування бренд-платформи залежить конкурентоспроможність компанії як на туристичному ринку, так і на ринку праці [2, с. 389].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню поняття “туристичний бренд” та особливостей туристичного брендингу присвячено чимало наукових праць сучасних вітчизняних вчених. Зокрема, М.М. Ігнатенко та О.О. Адамчик [3] проаналізували моделі створення брендів та описали загальний алгоритм брендингу. М.О. Горбашевська [4] дослідила теоретичні аспекти формування конкурентоспроможного бренду туристичної фірми. Н.І. Юрченко [5] сформулювала принципи формування конкурентоспроможного бренду туристичної галузі України.

Дослідженням HR-брендингу активно займаються зарубіжні вчені: К. Бакхаус, С. Тікоо [6], Т. Амблер, С. Берроуз [7], Б. Мінчингтон [8], Л. Сартейн, М. Шуманн [9] та інші. Термін “бренд роботодавця” у 1990-х рр. ввели Т. Амблер і С. Берроуз, трактуючи його як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надаються роботодавцем працівникові і ототожнюються з ним [7]. У книзі Б. Мінчингтона [8] бренд роботодавця визначений як “імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і ключових зацікавлених осіб”. У праці Л. Сартейна і М. Шуманна [9] бренд роботодавця трактується як обіцянка співробітникам забезпечити такі емоції, які б мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд.

Останнім часом збільшився інтерес до цієї сфери серед вітчизняних науковців. Концепція бренду роботодавця різнобічно представлена у наукових працях С.О. Цимбалюк [10–14] і С.М. Мокіної [1; 2; 15–18]. О.І. Гладка [19] визначила способи оцінювання привабливості підприємства як роботодавця. Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір [20] проаналізували методи дослідження брендингу роботодавця. Р.І. Васьків [21] встановив місце бренду роботодавця у загальному брендингу компанії. К.Ю. Юрченко, С.Г. Фірсова та А.О. Кожухівська запропонували підходи до оцінювання стратегічних позицій бренду компанії роботодавця [22] та обґрунтували переваги від впровадження стратегії управління брендом роботодавця [23]. Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [24] описали процедуру діагностики конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. В.Ф. Оберемчук та О.М. Ліва [25; 26] звернули увагу на стратегічні і соціальні аспекти формування й розвитку бренду роботодавця. І.О. Волобоева, О.І. Кравчук, Д.В. Варшава [27] дослідили вплив бренду роботодавця на вибір шукачем місця роботи.

Сучасні тенденції формування та просування бренду роботодавця в цифровому середовищі проаналізували І.О. Варіс, О.І. Кравчук і К.Є. Спіріна [28]. Я.В. Сало [29] дослідила основні етапи, особливості та переваги створення успішного бренду

роботодавця. Методику оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії запропонували Н.М. Самолюк, В.А. Міщук та С.О. Найчук [30]. Апробацію різних підходів до оцінювання бренду роботодавця виконали Д.Г. Грищенко і Я.М. Йосифчук [31]. Г.А. Жовтяк [32] окреслила місце стратегії розвитку бренду роботодавця у системі стратегій підприємства.

Водночас, створення привабливого бренду роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі. З огляду на відсутність єдиної точки зору щодо сутності HR-брендингу та механізмів його практичної реалізації, актуальними залишаються питання підвищення ефективності управління брендом роботодавця на українських підприємствах туристично-рекреаційної сфери.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у систематизації теоретико-методологічних аспектів та обґрунтуванні практичних переваг від створення на підприємствах туристичної сфери потужного бренду роботодавця.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, основним завданням брендингу туристичної організації є формування та подальший розвиток у споживача позитивних асоціацій, пов'язаних з її торговою маркою, у порівнянні з іншими брендами [5, с. 249]. Використання відомого бренду забезпечує туристичній організації ряд конкурентних переваг: 1) зменшення витрат на маркетинг завдяки популярності бренду і лояльності покупців; 2) забезпечення суттєвого впливу на організації-продавці (покупці прагнуть отримувати туристичні послуги під конкретними брендами); 3) встановлення більш високих цін порівняно з конкурентами (бренд сприймається як показник високої якості); 4) спрощення реалізації стратегії розширення бренду у зв'язку з високою довірою споживачів; 5) своєрідний захист в умовах цінової конкуренції; 6) зміцнення корпоративного іміджу, спрощення просування на ринок нових туристичних продуктів [4, с. 27].

Цілком погоджуємось з точкою зору К. Бакхауса та С. Тікоо [6], які, обґрунтовуючи зміст поняття “бренд роботодавця”, виходили з припущення, що людський капітал створює цінність компанії, а компанія створює цінність роботи для працівників. При формуванні бренду роботодавця необхідно чітко уявляти, який образ необхідний компанії на ринку праці (рис. 1).

Одне з найбільш узагальнених визначень у вітчизняній літературі пропонує С.О. Цимбалюк: “бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризують привабливість роботи для працівників, наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці” [10, с. 23; 11, с. 249; 12, с. 24]. Бренд роботодавця, будучи тісно пов'язаним з HR-брендом і брендом туристичної компанії (рис. 2), формує певний рівень конкурентоспроможності як на туристичному ринку, так і на ринку праці, а також корелює з показниками конкурентоспроможності робочої сили.

Позиціонування бренду роботодавця на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця [10, с. 23; 14, с. 63–64]. Результатом позиціонування є сила бренду роботодавця, під якою розуміється його ефективність для бізнесу, виражена ступенем привабливості компанії як роботодавця (для зовнішнього ринку праці) та лояльності й залученості працівників (на внутрішньому ринку праці) [17, с. 139].

Під капіталом бренду роботодавця розуміється сукупність сформованих привабливих характеристик підприємства як місця роботи, які вирізняють його з-поміж інших, створюють конкурентні переваги, сприяють залученню і закріпленню компетентних, кваліфікованих, талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності, мотивації, інноваційної активності, і завдяки цьому впливають на зростання доходів підприємства [12, с. 24; 14, с. 214].



Рис. 1. Вплив брендингу роботодавця на людський капітал підприємства і формування капіталу бренду

Джерело: розроблено авторками на основі [6]

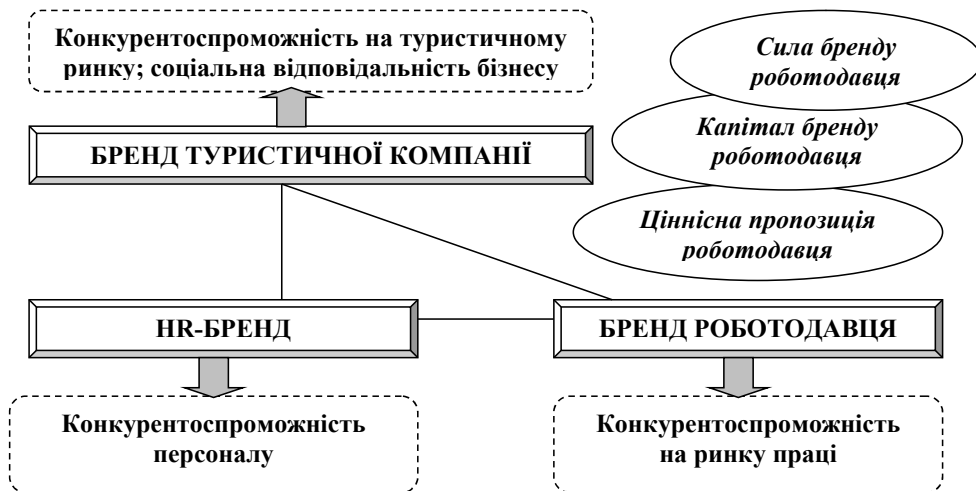


Рис. 2. Взаємозв'язок бренду роботодавця з HR-брендом і брендом туристичної компанії на ринку

Джерело: розроблено авторками з використанням [23; 30]

Розрізняють зовнішній та внутрішній брендинг роботодавця (рис. 3). Метою внутрішнього брендингу є формування робочої сили, яка прагне розділяти та дотримуватись проголошених цінностей компанії й виконувати поставлені організаційні цілі. Зовнішній брендинг призначений для залучення цільових груп працівників, а також підтримки і підвищення ефективності товарного або корпоративного брендів [18, с. 125–127].

Отже, брендинг роботодавця передбачає диференціацію характеристик компанії як роботодавця серед конкурентів і дає чітке уявлення про те, що робить фірму індивідуальною і бажаною в ролі роботодавця [16, с. 239]. Цінності бренду роботодавця,

виражені у ціннісній пропозиції співробітнику, транслюються за допомогою друкованих, цифрових, звукових засобів тощо.

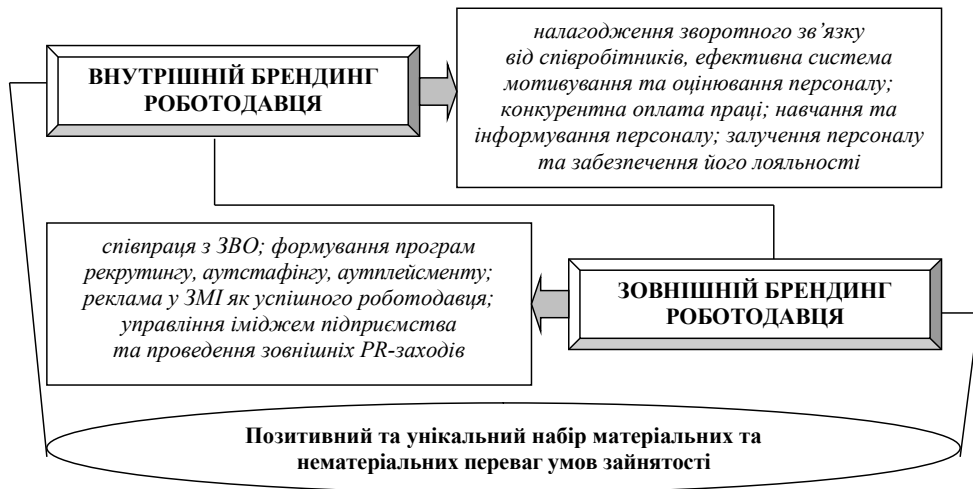


Рис. 3. Інструменти зовнішнього та внутрішнього брендингу на підприємствах туристичної галузі

Джерело: складено авторками на основі [18, с. 125; 20, с. 100; 30, с. 201]

На підприємствах туристичної галузі бренд роботодавця виконує низку важливих функцій (рис. 4): інформує цільові аудиторії на ринку праці про підприємство; забезпечує отримання більшої норми прибутку та оптимізацію витрат; захищає персонал від переманювання конкурентами, знижує ризик прояву негативного ставлення з боку кандидатів; полегшує процес залучення персоналу; підвищує престижність компанії як роботодавця; об'єднує співробітників, впливаючи на них як потужний мотивуючий фактор; транслюється персоналом на зовнішні цільові контактні аудиторії; забезпечує удосконалення системи управління персоналом [15, с. 191–193].

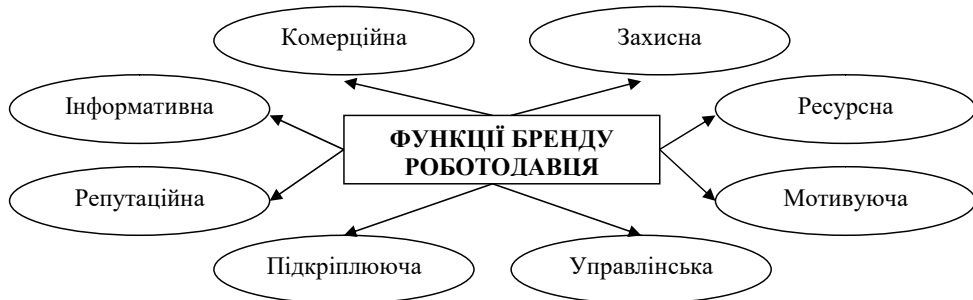


Рис. 4. Основні функції бренду роботодавця

Джерело: складено авторками на основі [15, с. 191–193]

Важливим питанням для туристичної агенції є розробка і впровадження стратегії брендингу роботодавця (рис. 5) як комплексної програми з розвитку ідентичності компанії як роботодавця на ринку праці, що забезпечуватиме їй планомірне нарощу-

вання людського капіталу і його використання як для досягнення комерційних цілей на туристичному ринку, так і успішного позиціонування господарюючого суб'єкта у громадянському суспільстві як соціально відповідального бізнесу.



Рис. 5. Етапи дії щодо розробки та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця у туристичній організації

Джерело: складено авторками на основі [25, с. 208–209]

Досить важливими для туристичних організацій є заходи з персоналізації бренду роботодавця, оскільки на ринку туристичних послуг спостерігається тенденція зміщення у бік персоналізації індивідуального досвіду в режимі реального часу, а отже, персоналізованого обслуговування та ексклюзивності. Останнім часом постійно зростає кількість клієнтів чи потенційних працівників, які бажають взаємодіяти, спілкуватися з конкретними співробітниками, які стоять за назвою підприємства, а тому доречно залучати співробітників туристичних агенцій до візуалізації бренду роботодавця.

Крім того, важливу роль відіграють маркетингові і комунікаційні заходи, спрямовані на розвиток бренду. Оскільки туризм може бути представлений як комунікаційний процес, ці чинники відіграють не останню роль у брендингу роботодавця (рис. 6). В середині туристичної фірми комунікація “пронизує” усі види діяльності, будучи інтегрованою до горизонтального та вертикального поділу праці; у зовнішньому середовищі туристична фірма також веде широку комунікативну діяльність, в т. ч. забезпечуючи ринкову взаємодію, наприклад, клієнтів з туроператорами і приймаючими громадами [33].

Важливо, щоб комунікація та візуалізація бренду роботодавця відповідали деяким вимогам (рис. 7). Основними принципами здійснення маркетингових комунікацій є комплексність (ретельне таргетування обраних груп громадськості, комбінування різних каналів поширення інформації, використання офлайн і онлайн-засобів для завоювання прихильності цільових аудиторій), а також індивідуалізація й адресність комунікаційного звернення.

Формування та розвиток бренду роботодавця базується на залученні та заохоченні співробітників через низку соціальних інструментів (рис. 8).

Важливим напрямом управління брендом роботодавця є його оцінювання. Для цього застосовуються такі методи: опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади, партнерів; вивчення інформації у ЗМІ та Інтернеті;



Рис. 6. Розмаїття комунікацій туристичної організації як базис для формування конкурентного бренду роботодавця

Джерело: доопрацьовано авторками на основі [34, с. 111]

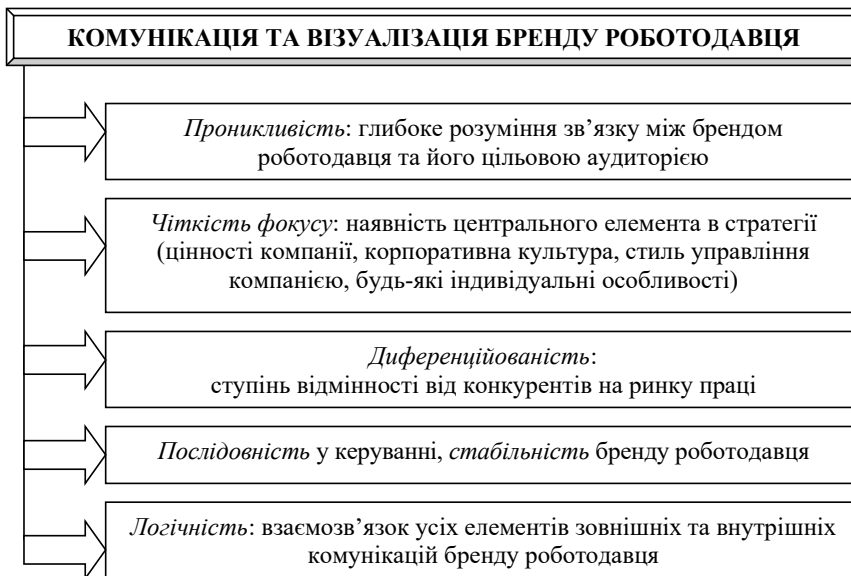


Рис. 7. Основні принципи налагодження комунікацій та ефективної візуалізації бренду роботодавця

Джерело: складено авторками на основі [29, с. 94]



аналіз статистики звернень кандидатів на вакантні посади; завершальне інтерв'ю з працівниками, які звільняються; порівняння практики формування позитивного HR-бренду з кращими практиками у цій сфері та ін. [11, с. 250; 20, с. 100]. Великі компанії застосовують масштабні багатосторонні дослідження, які оцінюють задоволеність, зацікавленість, відданість організації та інші параметри [22, с. 419]. Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [24] вважають, що конкурентоспроможність бренду роботодавця потрібно визначати за допомогою таких показників, як рівень сили бренду підприємства-роботодавця і рівень прихильності до бренду.

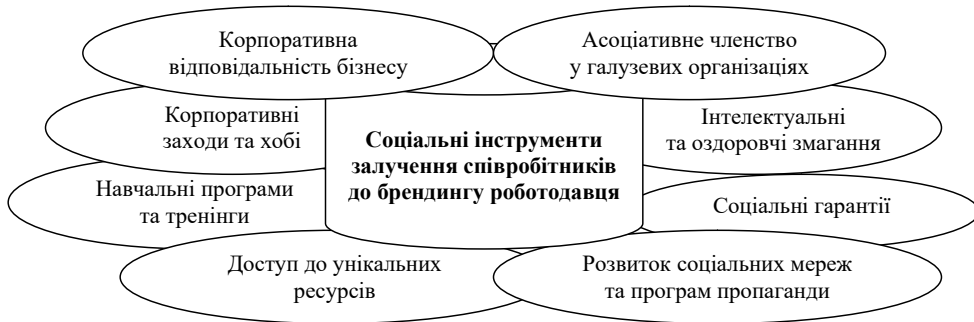


Рис. 8. Соціальні інструменти, які застосовуються для залучення співробітників до формування й розвитку бренду роботодавця

Джерело: складено авторками на основі [26, с. 266–269]

Для обґрунтування доцільності формування потужного бренду роботодавця розглянемо ситуацію у туристичній агенції “Дім Подорожей”. У проведеному опитуванні взяли участь 20 осіб, серед яких як фактичні працівники підприємства, так і потенційні (зокрема, студенти, які навчаються на освітній програмі “Бакалавр туризму”, проходили практику у згаданій агенції і проявили інтерес щодо працевлаштування у ній). У ролі незалежних експертів виступили також фахівці у сфері рекреаційно-туристичного бізнесу – теоретики (науково-педагогічні працівники, які проводять дослідження за відповідним напрямом) і практики (керівники і досвідчені співробітники туристичних агенцій). Визначені експертним методом за 5-бальною шкалою значення параметрів для туристичної агенції наведені у табл. 1 і на рис. 9.

Як бачимо, за середньої сили бренду (2,8 балів з максимально можливих 5,0) рівень прихильності до нього з боку працівників є вищим за середнє значення (3,2 балів з 5,0). Скоріш за все, це пояснюється кризовими явищами на ринку робочої сили, що інколи змушує найманих працівників погоджуватись з наявною ціннісною пропозицією роботодавця і зменшувати рівень своїх вимог до робочого місця. Водночас, експерти оптимістично налаштовані щодо можливості підвищити спроможність підприємства до лідерства бренду і зацікавленості громадськості брендом цього роботодавця. На нашу думку, це пояснюється значним досвідом роботи компанії (понад 10 років на ринку), наявністю сталої клієнтської бази, дотриманням принципів добросовісної конкуренції і соціальної відповідальності бізнесу. Загалом, підвищити рівень сили бренду роботодавця можна за рахунок нарощування його цінності в очах фактичних і потенційних працівників, більшого ступеня реалізації кар’єрних очікувань персоналу, обізнаності цільової аудиторії про бренд роботодавця і, відтак, забезпечення лідерства бренду на окремих сегментах ринку. Також доречно більш інтенсивно застосовувати маркетингові засоби просування бренду роботодавця (за означеним параметром можливе зростання з 0,25 до 0,40 балів). За умови приділення належної уваги означеним резервам можна збільшити силу бренду з 2,80 до 3,30 балів.

Таблиця 1

**Параметри оцінювання сили бренду туристичної агенції “Дім Подорожей”,  
як роботодавця і прихильності до нього  
з боку фактичних і потенційних працівників**

№ з/п	Параметри	Вагомість	Фактичний стан	Потенційний стан
I. Оцінка сили бренду підприємства-роботодавця				
I.1	Якість цінностей бренду роботодавця	0,25	1,15	1,20
I.2	Ступінь реалізації очікувань фактичних і потенційних працівників	0,25	0,85	0,90
I.3	Лідерство бренду	0,10	0,20	0,30
I.4	Ступінь обізнаності цільової аудиторії про бренд роботодавця	0,15	0,25	0,35
I.5	Рівень оптимальності комплексу просування бренду роботодавця	0,15	0,25	0,40
I.6	Ступінь зацікавленості громадськості брендом роботодавця	0,10	0,10	0,15
Всього:		1,00	2,80	3,30
II. Оцінка прихильності до бренду підприємства-роботодавця				
II.1	Ступінь відповідності бренду роботодавця потребам фактичних і потенційних працівників	0,25	0,85	1,00
II.2	Ступінь узгодженості системи цілей працівників з концепцією бренду роботодавця	0,10	0,45	0,50
II.3	Ступінь узгодженості системи цінностей персоналу з концепцією бренду роботодавця	0,10	0,40	0,55
II.4	Ступінь реалізації цінностей, що були запропоновані брендом роботодавця	0,25	1,10	1,25
II.5	Чутливість до бренду роботодавця	0,10	0,20	0,20
II.6	Стійкість конкурентних переваг бренду роботодавця	0,20	0,20	0,30
Всього:		1,00	3,20	3,80

*Джерело: складено авторками на основі методики [24, с. 95] за результатами експертного опитування*

Водночас дослідження показало важливість відповідності бренду роботодавця потребам працівників, а також фактичної реалізації цінностей, запропонованих брендом роботодавця. Ступені узгодженості системи цілей і цінностей працівників з концепцією бренду роботодавця оцінені як досить високі (0,45 і 0,40 балів відповідно), хоча і тут експерти вказали на невикористані резерви. Роль чинника “бренд роботодавця” порівняно з іншими факторами прийняття рішення про працевлаштування є поки що невисокою (наприклад, якщо порівнювати з розміром зарплати, гнучким графіком роботи), а тому значення параметра “чутливість до бренду роботодавця” є дещо низьким (0,20 балів), і експерти наразі не бачать можливостей на цей рівень вплинути, оскільки досить вагомими є зовнішні неконтрольовані чинники – стагнація ринку туристичних послуг і нерівноваженість вітчизняного ринку праці в умовах воєнного стану.

З іншого боку, експерти переконані у високій вагомості параметра “стійкість конкурентних переваг бренду роботодавця”, значення якого можна підвищити за рахунок турботи про соціальну захищеність і безпеку власного персоналу, відсутності пере-

боїв з виплатою зарплати, проведення тренінгів не лише професійного, але й соціально-психологічного спрямування. Така стійкість, у свою чергу, може вважатися запорукою відновлення повноцінної діяльності конкретної туристичної організації після перемоги України у війні.

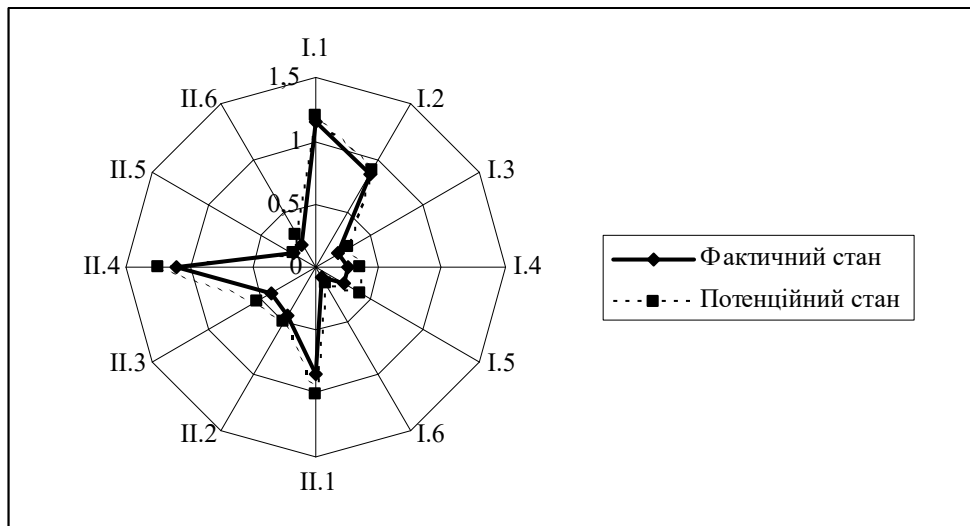


Рис. 9. Діаграма значень параметрів оцінювання сили бренду туристичної агенції “Дім Подорожей” як роботодавця (фактичний і потенційний стан)

На наступному етапі визначаються потенціал сили бренду і потенціал прихильності до бренду, а також конкурентоспроможність бренду роботодавця:

$$\Delta P_{cb} = P_{cb\_ном} - P_{cb\_факт}; \quad \Delta P_{nb} = P_{nb\_ном} - P_{nb\_факт}; \quad K_b = \sqrt{P_{cb} \cdot P_{nb}}, \quad (1-3)$$

де  $\Delta P_{cb}$ ,  $\Delta P_{nb}$  – потенціал сили бренду та прихильності до бренду роботодавця відповідно;  $K_b$  – конкурентоспроможність бренду роботодавця;  $P_{cb\_ном}$ ,  $P_{nb\_ном}$  – потенційний рівень сили бренду та прихильності до бренду роботодавця відповідно;  $P_{cb\_факт}$ ,  $P_{nb\_факт}$  – фактичний рівень сили бренду та прихильності до бренду роботодавця відповідно [24, с. 96].

З огляду на отримані у табл. 1 значення, отримаємо:

$$\Delta P_{cb} = 3,3 - 2,8 = 0,5; \quad \Delta P_{nb} = 3,8 - 3,2 = 0,6;$$

$$K_{b\_факт} = \sqrt{2,8 \cdot 3,2} = 2,99; \quad K_{b\_ном} = \sqrt{3,3 \cdot 3,8} = 3,54.$$

Незважаючи на те, що рівень конкурентоспроможності досліджуваного бренду роботодавця оцінений як середній, експертами вбачаються можливості наблизитися до високого рівня.

Окремо слід вказати на тісний зв'язок між індексом бренду роботодавця (Employee Net Promoter Score, ENPS) та фінансовими показниками. Зокрема, доцільно визначити, як проведені заходи брендингу вплинули на виручку, прибуток компанії, зміну клієнтської бази тощо [29, с. 95]. Процес визначення фінансових вигод від формування та реалізації бренду роботодавця має реалізовуватися в декілька етапів: 1) порівняння ключових фінансово-економічних показників діяльності організації до й після реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця; 2) порівняння темпів зміни фінансово-економічних показників організації за відповідний період з аналогічними показниками ключових конкурентів або середньоринковими.

Основними статтями витрат на формування та реалізацію стратегії розвитку бренду роботодавця є: витрати на персонал, який розробляє та впроваджує стратегії розвитку бренду роботодавця (компенсаційний пакет, витрати на навчання тощо); комунікаційні витрати (реклама, корпоративні заходи, ярмарки вакансій тощо); витрати на організацію практики та стажування студентів; витрати на сувенірну брендовану продукцію тощо [35, с. 441].

Для визначення рентабельності інвестицій у формування бренду роботодавця можна скористатися методом аналізу витрат – вигод (Benefit – Cost Analysis). Якщо вигоди та витрати, пов'язані з інвестиціями у формування бренду, мали місце у межах різних часових періодів, то для приведення їх до одного моменту часу застосовують метод дисконтування. Різниця між дисконтованими величинами витрат і вигод є чистою приведеною вартістю (Net Present Value – NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}, \quad (4)$$

де  $n$  – кількість періодів часу;  $i$  – ставка дисконтування;  $D_t$  – дохід від інвестицій у формування бренду роботодавця протягом періоду  $t$ ;  $B_t$  – величина витрат протягом періоду  $t$ .

Рентабельність інвестицій у формування бренду роботодавця визначається за формулою:

$$R = \frac{NPV}{B} \cdot 100\%. \quad (5)$$

Чим вищий показник рентабельності, тим доцільнішими вважаються інвестиції у розробку стратегії формування бренду роботодавця [13, с. 26].

Скориставшись розглянутою методикою і даними про діяльність туристичної агенції “Дім Подорожей”, проаналізуємо доцільність впровадження заходів з розвитку бренду роботодавця (табл. 2, рис. 10).

Завдяки розробці і впровадженню відповідної стратегії можна очікувати на підвищення популярності туристичної агенції як на туристичному ринку (для потенційних клієнтів), так і на ринку праці (з точки зору потенційних працівників). Спрогнозуємо зростання чистого доходу орієнтовно на 25320 грн, або приблизно на 10% порівняно зі значенням звітного періоду. Припускаючи незмінність чисельності працівників, можна сподіватися на підвищення продуктивності їхньої праці.

Таблиця 2

**Показники витрат і вигод від активізації процесів HR-брендингу в туристичній агенції “Дім Подорожей”**

Назва показника	Звітний період	Плановий період (прогноз)	Відхилення
Чистий дохід туристичної агенції, грн	232680	258000	+25320
Витрати туристичної агенції, грн	137370	151279	+13909
Прибуток туристичної агенції, грн	95310	106721	+11411
Рентабельність продажів, %	41	41	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2	2	-
- у т. ч. власник (директор)	1	1	-
Місячна заробітна плата (посадовий оклад), грн /особу	6200	6400	+200
Премії та винагороди, грн	20000	25000	+5000
Додаткові витрати на участь у тренінгу з питань бренд-менеджменту, грн	-	3500	+3500
Конкурентоспроможність бренду роботодавця, балів	2,99	3,54	0,55
Рентабельність інвестицій в HR-брендинг, %	-	4,7	-

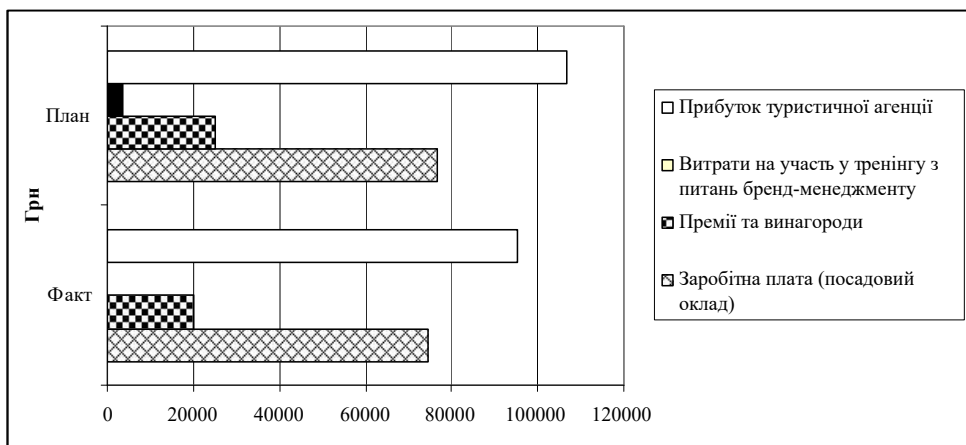


Рис. 10. Очікувані зміни у показниках витрат і прибутку туристичної агенції “Дім Подорожей” у зв’язку з упровадженням заходів з HR-брендингу

Як показали попередні опитування, у рамках внутрішнього брендингу роботодавця доцільно удосконалити організацію оплати праці, для того щоб пропонований туристичною агенцією посадовий оклад був конкурентоспроможним порівняно з іншими туристичними організаціями. Відповідно, пропонуємо підвищити його з 6200 до 6400 грн на місяць, а також переглянути політику преміювання (з огляду на фінансовий стан організації, річний розмір премій можна збільшити з 20000 до 25000 грн).

Орієнтуючись на те, що середня вартість бізнес-тренінгів онлайн сьогодні становить близько 3500 грн /особу, віднесемо цю суму до додаткових витрат на розвиток бренду роботодавця.

Безумовно, витрати на підприємстві стануть більшими: через підвищення розміру посадового окладу (за рік – на 2400 грн), преміювання (на 5000 грн), оплату бізнес-тренінгів (на 3500 грн). Також не можна бути впевненими у незмінності орендних внесків, вартості потрібних для роботи канцелярських товарів, інших витрат. Однак, за оптимістичним сценарієм, завдяки активізації процесів HR-брендингу очікуємо зростання прибутку туристичної агенції з 95310 грн у звітному до 106721 грн у плановому періоді (майже на 12%). На рівень рентабельності продажів заплановані заходи суттєво не вплинуть, але рентабельність інвестицій в HR-брендинг становитиме 4,7%. Крім того, зарубіжна і вітчизняна практика свідчить про отримання значної кількості соціальних ефектів, що втілюються у поліпшенні соціально-психологічного клімату, пришвидшенні трудової адаптації, більшій задоволеності працею і лояльності персоналу. Зрештою, конкурентоспроможність бренду роботодавця буде збільшена з фактичних 2,99 до потенційно можливих 3,54 балів.

Усі ми віримо, що після війни настане період масштабної відбудови економіки України, і це значно активізує роль бренду роботодавця в умовах формування нових бізнес-стратегій. Після завершення активних бойових дій для відновлення й розвитку бренду роботодавця мають бути визначені пріоритетні напрями дій: повернення й утримання талантів, покращення добробуту персоналу (з наголосом на психологічні та соціальні аспекти), забезпечення максимальної гнучкості управлінських і операційних процесів тощо [35, с. 444].

**Висновки.** У туристичній сфері діяльності бренд роботодавця можна вважати системоформуючим чинником організації роботи як з власним персоналом, так і зі споживачами туристичних послуг. Потужний бренд стає запорукою залучення найбільш талановитих, креативних особистостей до трудового колективу туристичної аген-

ції, примноження людського та інтелектуального капіталу, гарантування лояльності персоналу, підвищення продуктивності праці та уникнення різнопланових кадрових ризиків. Означені переваги, своєю чергою, сприяють завоюванню довіри у місцевого населення, бізнес-партнерів, потенційних клієнтів і дозволяють зміцнювати конкурентні позиції на туристичному ринку, інтегруватися до міжнародного туристичного простору.

Як показали результати дослідження туристичної агенції “Дім Подорожей”, в неї наявні суттєві резерви щодо збільшення конкурентоспроможності бренду роботодавця, варто лише керівництву докласти зусиль щодо послідовного формування цілісної стратегії брендингу. Результатом втілення цієї стратегії може стати зростання прибутковості туристичної діяльності та закріплення за організацією образу соціально відповідального бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності розробки та апробації механізму управління брендом роботодавця у туристичному бізнесі.

### Список використаних джерел:

1. Мокіна С.М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353–357.
2. Мокіна С.М. Моделі формування бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 389–398.
3. Ігнатенко М.М., Адамчик О.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств сільського зеленого туризму на засадах брендингу та маркетингових стратегій. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 50–57.
4. Горбашевська М.О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможного бренду туристичної фірми. *Економіка і організація управління*. 2018. № 2 (30). С. 22–31.
5. Юрченко Н.І. Принципи формування конкурентоспроможного бренду в туристичній галузі. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3 (2). С. 248–255.
6. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9. № 5. P. 501–517.
7. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. № 3. P. 185–206.
8. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Collective Learning Australia, 2006. 232 p.
9. Sartain L., Schumann M. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. 272 p.
10. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21–25.
11. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.
12. Цимбалюк С.О. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренду роботодавця. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*: зб. наук. праць. Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 1. С. 22–31.
13. Цимбалюк С.О. Капітал бренду роботодавця: сутність та методичні засади визначення рентабельності інвестицій. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7–8. С. 23–27.
14. Цимбалюк С.О. Управління брендом роботодавця: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 258 с.
15. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”*. 2014. № 6 (1). С. 189–196.
16. Мокіна С.М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 238–242.
17. Мокіна С.М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 132–145.
18. Мокіна С.М. Двоїста структура бренду компанії як роботодавця. *Вісник Житомирського національного аерокологічного університету*. 2013. № 1–2 (37). Т. 2. С. 124–131.

19. Гладка О.І. Встановлення сутності привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. праць. 2015. Вип. 25. С. 76–87.
20. Липич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Соціологічні опитування працівників підприємства як інструмент підвищення рейтингу роботодавця. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. № 3 (65). С. 98–103.
21. Васьків Р.І. Місце бренду роботодавця в загальному брендингу компанії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 169–175.
22. Юрченко К.Ю., Фірсова С.Г. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 418–424.
23. Фірсова С.Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8178> (дата звернення: 10.12.2023).
24. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1–2 (1). С. 94–97.
25. Оберемчук В.Ф. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія "Економічні науки"*. 2015. Вип. 10. С. 205–209.
26. Оберемчук В.Ф., Ліва О.М. Формування бренду роботодавця: соціальні аспекти. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія "Економічні науки"*. 2017. Вип. 12 (2). С. 262–271.
27. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 302–309.
28. Варіс І.О., Кравчук О.І., Спіріна К.Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161> (дата звернення: 10.12.2023).
29. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 92–96.
30. Самолюк Н.М., Мішук В.А., Найчук С.О. Оцінка задоволеності працівників HR-брендом: методичні засади та можливості застосування в управлінні компанією. *Вісник НУВГП. Серія "Економічні науки"*. 2021. Вип. 2 (94). С. 198–211.
31. Грищенко Д.Г., Йосифчук Я.М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36952/1/11.pdf> (дата звернення: 10.12.2023).
32. Жовтяк Г.А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 30. С. 74–78. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6871/1/Zhovtyak.pdf> (дата звернення: 10.12.2023).
33. Макарова М.В. Комунікації в туризмі: основи дослідження, види та шляхи розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_7) (дата звернення: 10.12.2023).
34. Хитра О.В. Роль комунікацій у розвитку туристичного бізнесу. *Modern Scientific Views on the Development of the World Economy and International Cooperation: Conference Proceedings (Leipzig, October 6–7, 2023)*. Riga, Latvia: Baltija Publishing. P. 110–114.
35. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6. С. 433–446.

### References:

1. Mokina S. M. (2014) Konceptualjna modelj pobudovy brenda robotodavcja [Conceptual model of building an Employer Brand]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 9, pp. 353–357.
2. Mokina S. M. (2014) Modeli formuvannia brenda robotodavtsia [Model of the Formation of Employer Brand]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 7, pp. 389–398.
3. Ihnatenko M. M., Adamchuk O. O. (2020) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv silskoho zelenoho turyzmu na zasadakh brendynhu ta marketynhovyykh stratehii [Improving the competitiveness of rural green tourism enterprises on the basis of branding and marketing strategies]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 11, pp. 50–57.

4. Gorbashvska M. O. (2018) Teoretychni aspekty formuvannia konkurentospromozhnoho brendu turystychnoi firmy [Theoretical aspects of formation of the competitive brand of the tourist firm]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, no. 2 (30), pp. 22–31.
5. Yurchenko N. I. (2019) Pryntsypy formuvannia konkurentospromozhnoho brendu v turystychnii haluzi [Principles for competitive brand formation in the tourism industry]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of Systemic approach in the Economy*, vol. 3 (2), pp. 248–255.
6. Backhaus K., Tikoo S. (2004) Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501–517.
7. Ambler T., Barrow S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 3, pp. 185–206.
8. Minchington B. (2006) *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia, 232 p.
9. Sartain L., Schumann M. (2006) *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco: John Wiley & Sons, 272 p.
10. Tsymbaliuk S. O. (2016) Formuvannja brenda robotodavcja na rynku praci [Formation of Employer Brand in the Labor Market]. *Rynok praci ta zajnjatistj naseleonnja – Labor Market and Employment*, no. 1, pp. 21–25.
11. Tsymbaliuk S. O. (2015) Doslidzhennja ta formuvannja brenda robotodavcja: teoretyko-prykladni aspekty [Employer brand research and development: theoretical and applied aspects]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy*, no. 4, pp. 247–252.
12. Tsymbaliuk S. O. (2016) Teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty formuvannia kapitalu brendu robotodavtsia [Theoretical, methodological and applied aspects of the employer brand capitals formation]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka: zb. nauk. prats – Social and Labour Relations: theory and practice*. Kyiv: KNEU. Vol. 1, pp. 22–31.
13. Tsymbaliuk S. O. (2016) Kapital brendu robotodavtsia: sutnist ta metodychni zasady vyznachennia rentabelnosti investysii [Employer brand capital: essence and methodological principles of return on investment defining]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, no. 7–8, pp. 23–27.
14. Tsymbaliuk S. O. (2016) *Upravlinnia brendom robotodavtsia* [Employer brand management]. Kyiv: Kyiv National University of Economics. (in Ukrainian)
15. Mokina S. M. (2014) Kontseptsii brendu robotodavtsia: sutnist, funktsii, klasyfikatsiia, instrumenty formuvannia [The employer brand concept: essence, functions, classification, instruments of formation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia “Ekonomichni nauky” – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 6 (1), pp. 189–196.
16. Mokina S. M. (2014) Pidkhody do rozuminnia ta vyznachennia poniattia brenda robotodavtsia [Approaches to Understanding and Definition of the Employer Brand Notion]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 2, pp. 238–242.
17. Mokina S. M. (2014) Metodyka ocinjuvannja syly brendu robotodavcja za tochkamy kontaktu [Methodology for assessing Employer Brand strength by Contact Points]. *Innovacijna ekonomika – Innovative Economy*, no. 1, pp. 132–145.
18. Mokina S. M. (2013) Dvojista struktura brendu kompaniji jak robotodavcja [The dual brand structure of the company as an employer]. *Visnyk Zhytomyrskoho nacionaljnogo aghroekologichnogho universytetu – Zhytomyr National Agro-Ecological University Herald*, no. 1–2 (2), pp. 124–131.
19. Ghladka O. I. (2015) Vstanovlennja sutnosti pryvablyvosti pidprijemstva jak robotodavcja [Establishing the essence of the attractiveness of the enterprise as an employer]. *Ekonomika transportnogho kompleksu – Economics of Transport Complex*, vol. 25, pp. 76–87.
20. Lypych L. H., Khilukha O. A., Kushnir M. A. (2018) Sotsiolohichni opytuvannia pratsivnykiv pidprijemstva yak instrument pidvyshchennia reitynhu robotodavtsia [Sociological reviews of the enterprise employees as an instrument for the employer rating]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of Systemic approach in the Economy*, vol. 3 (65), pp. 98–103.
21. Vaskiv R. I. (2014) Mistse brendu robotodavtsia v zahalnomu brendynhu kompanii [The Place of the Employer Brand in a General Branding of a Company]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – The Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 24.6, pp. 169–175.
22. Yurchenko K. Yu., Firsova S. G. (2018) Otsiniuvannia stratehichnykh pozytsii brenda kompanii robotodavtsia u sferi ryteilu [Evaluating the Strategic Positions of the Employer’s Brand in the Retail Sector]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 3, pp. 418–424.



22. Firsova S. H., Kozhukhivska A. O. (2020) Stratehichni aspekty upravlinnia brendom robotodavtsia [Strategic aspects of employer brand management]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8178> (accessed December 10, 2023).

23. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2014) Diahnostyka konkurentospromozhnosti brendu pidpriemstva-robotodavtsia [Diagnostics of an enterprise-employer's brand competitiveness]. *Ekonomichni chasopys-XXI – Economic Annals-XXI*, no. 1–2 (1), pp. 94–97.

24. Oberemchuk V. F. (2015) Stratehiia rozvytku brendu robotodavtsia yak skladova biznes-stratehiia pidpriemstva [The employer brand development strategy as a component of the enterprise's business strategy]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Herald of Kamianets-Podilskiy National Ivan Ohiiienko University. Economic Sciences*, vol. 10, pp. 205–209.

25. Oberemchuk V. F., Liva O. M. (2017) Formuvannia brendu robotodavtsia: sotsialni aspekty [The employer brands formation: social aspects]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Herald of Kamianets-Podilskiy National Ivan Ohiiienko University. Economic Sciences*, vol. 12 (2), pp. 262–271.

26. Voloboieva I. O., Kravchuk O. I., Varshava D. V. (2021) Tsinnisnyi vymir brendu robotodavtsia: vplyv na zaluchennia personalu [The Value Dimension of the Employer Brand: Influencing the Staff Engagement]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 4, pp. 302–309.

27. Varis I. O., Kravchuk O. I., Spirina K. Ie. (2022) Tsyfrove seredovyshe rozvytku brendu robotodavtsia [Digital environment of employer brand development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 36. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161> (accessed December 10, 2023).

28. Salo Ya. V. (2022) Osoblyvosti formuvannia brendu robotodavtsia [Features of employer brand formation]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific Opinion: Economics and Management*, no. 2 (78), pp. 92–96.

29. Samoliuk N. M., Mishchuk V. A., Naichuk S. O. (2021) Otsinka zadovolenosti pratsivnykiv HR-brendom: metodychni zasady ta mozhlivosti zastosuvannia v upravlinni kompaniieiu [Assessment of employee satisfaction with HR brand: methodological principles and possibilities of use in company management]. *Visnyk NUVHP. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Herald of National University of Water and Environmental Engineering*, vol. 2 (94), pp. 198–211.

30. Hryshchenko D. H., Yosyfchuk Ya. M. (2021) Formuvannia HR-brendu kompanii ta yoho ot-siniuvannia [Formation of HR-brand of the company and its evaluation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 26. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36952/1/11.pdf> (accessed December 10, 2023).

31. Zhovtyak H. A. (2021) Formuvannia brenda robotodavtsia na rynku pratsi [Building employer branding in the labor market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, no. 30, pp. 74–78. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6871/1/Zhovtyak.pdf> (accessed December 10, 2023).

32. Makarova M. V. (2017) Komunikatsii v turyzmi: osnovy doslidzhennia, vydy ta shliakhy rozvytku [Communications in tourism: research bases, forms and ways of development]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_7) (accessed December 10, 2023).

33. Khytra O. V. (October 6–7, 2023) Rol komunikatsii u rozvytku turystychnoho biznesu [The role of communications in the development of tourism business]. Proceedings of the *Modern Scientific Views on the Development of the World Economy and International Cooperation (Leipzig)*. Riga: Baltija Publishing, pp. 110–114.

34. Dzhalai M., Sychova A., Bezus A., Sychova N. (2022) Stratehiia rozvytku brendu robotodavtsia pid chas viiny ta v povoiennyi chas [Strategy for the development of the employer's brand during the war and in the post-war period]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 6, pp. 433–446.

---

# ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

---

УДК 657.1:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.24>

**Гавриленко Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2043-391>

**Havrilenko Nataliia**

National University of Shipbuilding

## ПОДАТКОВА ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ФІСКАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### TAX LOGISTICS IN THE STATE FISCAL MANAGEMENT SYSTEM

---

*У статті розглянуто роль податкової логістики в системі управління податковими відносинами. Розширено межі традиційного розуміння податкової логістики, яка застосовується на мікрорівні. Податкову логістику визначено як діяльність, яка полягає в здійсненні управління податковими ресурсами держави відповідно до державного і бюджетного устрою. Реалізація фіскальної логістики здійснюється в системі фіскального менеджменту держави. На прикладі ієрархії управління податковими відносинами показано формування податкової логістики з мікрорівня до рівня філософського осмислення значущості податків у сучасному суспільстві. Сфера її впливу може охоплювати як всю систему обігу податків, так і безпосередньо, регіональний рівень, на якому ефективність її використання буде значно вищою, а це суттєвим чином підвищить мультиплікаційний ефект, який сприятиме підвищенню конкурентоздатності регіонів.*

**Ключові слова:** податки, податкова логістика, податковий менеджмент, бюджет, податковедення, податкове право, бюджетний устрій, податкові потоки.

*The article examines the role of tax logistics in the system of managing tax relations. The boundaries of the traditional understanding of tax logistics, which is applied at the micro level, have been expanded. Tax logistics is defined as an activity that consists in managing the state's tax resources in accordance with the state and budget system. Implementation of fiscal logistics is carried out in the system of fiscal management of the state. The formation of tax logistics from the micro level to the level of philosophical understanding of the importance of taxes in modern society is shown on the example of the hierarchy of tax relations management. The traditional interpretation of the term "logistics" shows that this sphere of economic activity, the subject of which is the organization of a rational process of promoting goods from producers to consumers. Based on the use of the general scientific method of cognition-analogy, the transformation of this term into tax logistics, in our opinion, will mean that it is: the process of organizing the rational (optimal) movement of tax flows from taxpayers to the state. A broader interpretation of the term in relation to tax logistics, in our opinion, defines it as a process of planning, management and control over the movement of tax payments between the state, regions, districts, cities, districts within cities, villages, settlements and their associations. The subject area of tax logistics includes such stages of tax rights management as: delineation of fiscal flows between the state and territorial communities; formation of the tax potential of regions and, based on the use of the additivity property, the total fiscal potential of the state, etc. Establishing the optimal dependence between the volumes of economic activity, taxation and the formation of budget revenues is the basis of optimal tax regulation of the state's economy. Its sphere of influence can cover both the entire system of tax circulation and directly, at the regional level, where the efficiency of its use will be much higher, and this will significantly increase the multiplier effect, which will contribute to increasing the competitiveness of the regions.*

**Key words:** axes, tax logistics, tax management, budget, taxation, tax law, budget structure, tax flows.

---

**Постановка проблеми.** В сучасній українській економіці податкове регулювання виступає одним із найбільш гнучких елементів у системі фінансового менеджменту держави. На даному етапі економічних перетворень на податкове регулювання покладена місія корегування бюджетної асиметрії, обумовленої наявністю проблеми бюджетно-податкового федералізму. В зв'язку з цим особливої актуальності набуває задача оптимізації податкових потоків на всіх державних рівнях. Цей сегмент фінансового регулювання по праву можна віднести до сфери податкової логістики, яка веде свої витoki з часів Візантійської і Римської імперії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія податків та податкового менеджменту досліджувалася упродовж багатьох років українськими вченими: Ю.Б. Івановим [1], А.І. Крисоватим і Г.В. Василевською [2], Н.В. Гавриленко [3–5], Л. Гришиною [11; 12], О. Дубовик [6] та інших науковців. Проблеми податкового адміністрування знайшли відображення в працях вітчизняних вчених. Р. Енса [7].

Проте, незважаючи на доволі широке освітлення проблемних питань податків та податковедення, взагалі не розглядається роль податкової логістики в системі управління податковими потоками

**Формулювання цілей статті** полягає в розширенні меж традиційного сприйняття податкової логістики.

**Виклад основного матеріалу.** Виникнення терміну «логістика» обумовлене появою науки логіка, родоначальником якої є Аристотель. В процесі еволюції логіки межі її застосування значно розширилися. Наука про закони і форми мислення закономірно виявила потреби в математичній аргументації можливих способів її доказів. Так виникли похідні від логіки напрямки розвитку – «logismos» – розрахунок, план, а в подальшому в економічний науковий оборот увійшов термін «logistika» – мистецтво практичного проведення розрахунків. Практика реалізації розрахунків призвела до необхідності введення відповідної посади – логістик, яка буквально трактується, як розрахунок. Історія свідчить, що в Давній Греції у четвертому столітті нараховувалося близько десяти логістиків, у обов'язки яких входило здійснення ефективного розподілу економічних ресурсів. Відомим є такий факт, що при дворі імператора були «логістики», зобов'язані здійснювати управління натуральними податками, вести їх облік і розподіл. Ця місія актуальна і на даний час в системі фінансового менеджменту будь-якої держави. Традиційне тлумачення терміну «логістика» показує, що ця сфера економічної діяльності, предмет якої полягає в організації раціонального процесу просування товарів від товаровиробників до споживачів.

На основі використання загальнонаукового методу пізнання-аналогії, трансформація цього терміну в податкову логістику, на нашу думку буде означати, що це: процес організації раціонального (оптимального) руху податкових потоків від платників податків до держави. Тобто, як видно з суті терміну, в ній простежується тісний зв'язок з податковим менеджментом. Так, на думку А. Крисоватого та А. Кізими, податковий менеджмент доцільно розглядати у трьох аспектах: як систему управління податками; як визначену категорію людей людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління податками; як форму підприємництва, що стосується корпоративного і персонального податкового менеджменту [2].

Більш широке тлумачення терміну стосовно податкової логістики, на нашу думку визначає її як процес планування, управління і контролю за рухом податкових платежів між державою, регіонами, районами, містами, районами у містах, селами, селищами та їх об'єднаннями.

Таким чином, податкову логістику можна визначити як діяльність, яка полягає в здійсненні управління податковими ресурсами держави відповідно до державного і бюджетного устрою. Реалізація фінансової логістики здійснюється в системі фінансового менеджменту держави так, як відображено на рис. 1.

Сучасний етап розвитку теорії податків актуалізує методологічну компоненту в управлінні податковими правовідносинами, що зумовлює покладення на податковедення місію міждисциплінарної інтеграції, що унаочнює рис. 1. Так, з одного боку, податковедення знаходить свою реалізацію через систему податкового менеджменту держави, який має свій власний вектор управління податковими відносинами, а з іншого боку, податковедення є структурним компонентом науки фінансової та відображає філософську концепцію побудови сучасної системи оподаткування. Цей напрямок дослідження знаходить свою реалізацію в синергічному підході, який має назву «філософія податків». В межах цього підходу досліджується глибинний сенс податків, їх історична спадщина, роль в системі економічних інтересів і цінностей усього суспільства, і, зокрема, української держави.

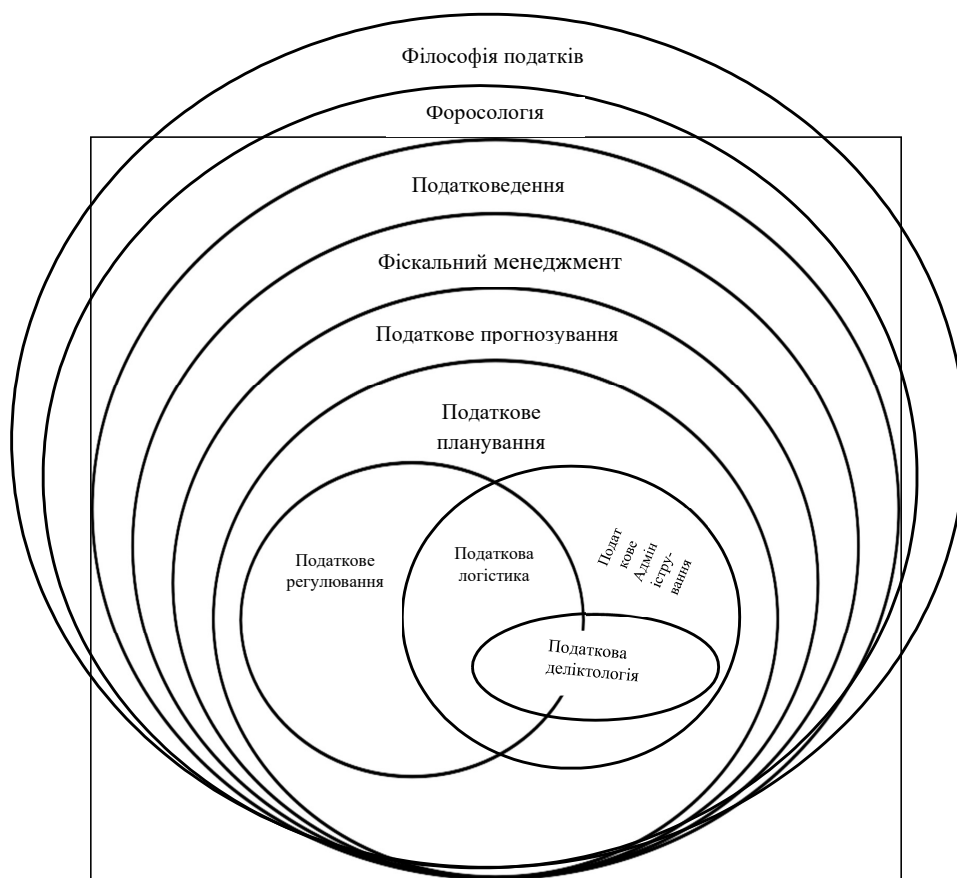


Рис. 1. Місце податкової логістики в управлінні податковою системою

Це – вершина в ієрархії управління податковою системою держави, яка деталізується на базі використання класичного методу дедукції. Наступний ступінь деталізації являє собою сукупність прикладних форм і способів управління процесом оподаткування.

Так, управління податковою системою бере свій початок з вибору податкової стратегії держави, яка знаходить реалізацію через податкове прогнозування. На цьому етапі виробляються стратегічні орієнтири розвитку податкової системи, формуються

концепції управління на всіх рівнях бюджетної системи, визначається податковий потенціал, створюється система показників-індикаторів прогнозу. На базі використання специфічних методів моделювання будуються прогнози надходжень податків і зборів у бюджетну систему держави та проводиться всебічний аналіз і оцінка реалістичності застосування прогнозу. Далі, на основі податкового прогнозування проводиться податкове планування. Процес податкового планування полягає в визначенні раціонального співвідношення обсягу податкових доходів, виходячи з наявності оперативних, тактичних і стратегічних задач.

Податкове планування покликане забезпечити коригування прогнозних показників з врахуванням поточних відхилень у податковому механізмі (тактичне правове регулювання ставок, видів податків, податкових пільг, податкового контингенту, розподілу податкових надходжень між рівнями бюджетної системи, податкових санкцій та інше), витратних бюджетних статей, спричинених непрямим впливом політичної ситуації в країні, соціальною, інвестиційною, зовнішньоекономічною політикою, форс-мажорними обставинами, які здійснюють свій безпосередній вплив на податкову політику держави. Так, військова агресія росії проти України викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати; призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності і обсягів накопичених активів. У таблиці 1 наведено вартість збитків від військових дій і потреби в їх фінансуванні. Виходячи із структурного рівня постановки і рішення задач, сфера податкового планування охоплює оперативний і тактичний рівень, тоді як податкове прогнозування забезпечує реалізацію стратегічних задач.

В свою чергу, система податкового планування та прогнозування знаходить реалізацію через систему податкового регулювання, яка визнана коригувати податкові потоки з метою забезпечення реалізації податкових зобов'язань з затверджених податкових планів і прогнозів. Податкове регулювання являє собою сукупність заходів непрямого впливу держави на розвиток господарської діяльності шляхом зміни ставки вилучення в бюджет за рахунок зниження або підвищення загального рівня оподаткування.

Таблиця 1

**Вартість збитків від військових дій і потреби в їх фінансуванні  
станом на 24.02.2023 р. у млрд дол США**

Сектор	Пошкодження	Потреби
Житло громадян	50,4	68,6
Освіта і наука	4,4	10,7
Охорона здоров'я	2,5	16,4
Соціальний захист і засоби до існування	0,2	41,8
Культура і туризм	2,6	6,9
Енергетика і видобувні галузі	10,6	47,0
Транспорт	35,7	92,1
Телекомунікації і цифрові технології	1,6	4,5
Водопостачання і очищення води	2,2	7,1
Муніципальні послуги	2,4	5,7
Сільське господарство	8,7	29,7
Промисловість і торгівля	10,9	23,2
Іригація, управління водними ресурсами	0,4	8,9
.....	...	....
Всього	134,7	410,6

*Джерело: складено автором за The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nation [10]*

Встановлення оптимальної залежності між обсягами господарської діяльності, оподаткуванням і формуванням доходів бюджету і становить основу оптимального податкового регулювання економіки держави.

Однак, в цілях більш ефективної реалізації податкового регулювання використовується потенціал фіскального адміністрування, який сприяє більш повній, своєчасній мобілізації податкових доходів у бюджетну систему держави. На нашу думку, в більшій мірі сутність фіскального адміністрування, його межі впливу в системі управління податковими відносинами, відображає такий підхід, який трактує його як складовий елемент податкового менеджменту держави, визнаний ефективно забезпечити реалізацію податкового контролю. Повноваження щодо реалізації податкового адміністрування покладені на податкові та митні органи, які забезпечують мобілізацію до державного бюджету більше 90 відсотків податкових доходів. Таким чином, доволі справедливим є покладення на фіскальне адміністрування місії захисту фіскальних інтересів держави.

Повертаючись до традиційного трактування логістики як організації раціонального товароруху від виробника до споживача, фіскальна логістика також розширяє горизонти свого впливу. По аналогії з даним визначенням, фіскальна логістика призвана оптимізувати оборот податків між всіма рівнями бюджетної системи держави. В предметну сферу податкової логістики включаються такі етапи по управлінню податковими правами, як:

- розмежування фіскальних потоків між державою та територіальними громадами; формування податкового потенціалу регіонів і, на основі використання властивості адитивності, сумарного фіскального потенціалу держави;
- визначення бюджетного пріоритету на фінансовий рік за критерієм «перекладення податків» з метою збалансування фіскального тиску між юридичними і фізичними особами, встановлення оптимальних пропорцій при централізації і децентралізації фіскальних потоків;
- оптимізація фіскальних потоків від податкових преференцій, пільг у вигляді нульових, знижених ставок, податкових кредитів, податкового імунітету, інвестиційного податкового кредиту, знижок, вилучень з оподаткованої бази та інше;
- корегування показника заборгованості з податкових платежів; регулювання сфери малого бізнесу і сільського господарства через використання спеціальних податкових режимів;
- рух податкових надходжень за графою «податкові санкції» та ін.

Отже, управління цими динамічними показниками, що відображають рух фіскальних потоків, на нашу думку і становить відмінну особливість податкової логістики з позиції державного менеджменту.

**Висновки.** Отже, можна зробити висновок про те, що межі податкової логістики на рівні мікроекономіки і макроекономіки за своєю природою мають антагоністичний характер, що обумовлено наявністю полярно орієнтованих економічних інтересів держави і платника податків. Сфера її впливу може охоплювати як всю систему обігу податків, так і безпосередньо, регіональний рівень, на якому ефективність її використання буде значно вищою, а це суттєвим чином підвищить мультиплікаційний ефект, який сприятиме підвищенню конкурентоздатності регіонів.

#### Список використаних джерел:

1. Іванов Ю.Б. & Бережна Ю.В. Налоговая безопасность сущность и условия обеспечения. *Економика развития*. 2010. № 2-54. С. 9–11.
2. Крисоватий А.І., Василевська Г.В. Новітня парадигма преференційного оподаткування : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 260 с.
3. Гавриленко Н.В. Податкова система : навч. Посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2007. 328 с.

4. Гавриленко Н.В. Аналіз впливу податкового клімату на підприємницьку активність суб'єктів малого та середнього бізнесу. Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект. Колективна монографія. *Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. Кафедра обліку і аудиту*. Том 1. 2013. Дніпропетровськ : «Герда». С. 346–356.

5. Havrilenko N., Hryshchenko O., Kozitska N. Вплив цифрових трансформацій на зміст фіскального адміністрування. *Economy and Society*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1568>

6. Дубовик О., Гавриленко Н. Доцільність стимулювання малого та середнього бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 1. С. 15–17.

7. Enss, P. Tax Competition and Equalization with Asymmetric Regions. URL: <http://libra.msra.cn/Publication/5646995/tax-competition-and-equalization-withasymmetric-regions>

8. Гришина Л.О., Гавриленко Н.В., Гришина Н.В. Оцінка податкової ефективності програм підтримки малого і середнього бізнесу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 193–198.

9. Havrilenko N., Hryshchenko O., Kozitska N. Вплив цифрових трансформацій на зміст фіскального адміністрування. *Economy and Society*. 2022. №. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1568>

10. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/550614\\_finansovoeconomichni\\_naslidki.html#:~:text=Експерти%20Світового%20банку%20і%20Єврокомісії,доларів](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html#:~:text=Експерти%20Світового%20банку%20і%20Єврокомісії,доларів)

#### References:

1. Ivanov Yu. B. & Berezna Yu. V. (2010) Nalogovaya bezopasnost: sushchnost i usloviya obezpecheniya [Tax security: essence and conditions of security]. *Development economics*, vol. (2-54), pp. 9–11. (in Ukrainian)

2. Krysovatyi A. I. (2013) Novitnia paradyhma preferentsijnoho opodatkuvannia [The latest paradigm of preferential tax]. Kyiv: Tsentri ushbovoi literatury. (in Ukrainian)

3. Havrylenko N. (2007) *Podatkova systema: navch. posib* [Tax system: textbook]. Lviv: Novyi Svit-2000. (in Ukrainian)

4. 4. Havrylenko N. V. (Eds.) (2013) Analiz vplyvu podatkovoho klimatu na pidpriemnytsku aktivnist subiektiv maloho ta serednoho biznesu [Analysing the impact of the tax climate on the entrepreneurial activity of small and medium-sized businesses]. *Suchasnyi bukhhalterskyi oblik, analiz i audit: haluzevyi aspekt : kolektyvna monohrafiia*. Vol. 1, pp. 346–356. (in Ukrainian)

5. Havrilenko N., Hryshchenko O., Kozitska N. (2022) Vplyv tsyfrovvykh transformatsii na zmist fiskalnoho administruvannia [The influence of digital transformations on the content of fiscal administration]. *Economy and Society*, no. 41. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1568> (in Ukrainian)

6. Dubovyk O., Havrylenko, N. (2013) Dotsilnist stymuliuвання maloho ta erednoho biznesu [Expediency of stimulating small and medium business]. *Економіка. Фінанси. Право*, vol. 1, pp. 15–17 (in Ukrainian)

7. Enss P. Tax Competition and Equalization with Asymmetric Regions. Available at: <http://libra.msra.cn/Publication/5646995/tax-competition-and-equalization-withasymmetric-regions>

8. Hryshyna L. O., Havrylenko N. V., Hryshyna N. V. (2014) Otsinka podatkovoi efektyvnosti proqram pidtrymky maloho i serednoho biznesu. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, no. 25, pp. 193–198. (in Ukrainian)

9. Havrilenko N., Hryshchenko O., Kozitska N. (2022). Vplyv tsyfrovvykh transformatsii na zmist fiskalnoho administruvannia [The influence of digital transformations on the content of fiscal administration]. *Economy and Society*, no. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1568> (in Ukrainian)

10. Bohdan T. Finansovo-ekonomichni naslidky viiny. Available at: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/550614\\_finansovoeconomichni\\_naslidki.html#:~:text=Експерти%20Світового%20банку%20і%20Єврокомісії,доларів](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html#:~:text=Експерти%20Світового%20банку%20і%20Єврокомісії,доларів)

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.25>**Липко Н.М.**начальник департаменту управління активами,  
ТОВ КУА «Портфельні інвестиції»ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1965-674X>**Лурко Назарій**

"Portfolio investments" Ltd

**ПРОБЛЕМА ДИСКОНТУВАННЯ В УКРАЇНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ  
ПІДГОТОВКИ ТА ПРЕЗЕНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ  
В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ НА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ  
ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

**THE PROBLEM OF DISCOUNTING IN THE UKRAINIAN PRACTICE  
OF PREPARING AND PRESENTING FINANCIAL STATEMENTS  
IN THE CONTEXT OF TRANSITION TO INTERNATIONAL  
FINANCIAL REPORTING STANDARDS**

*У статті розглянуто механізм дисконтування як невід'ємну передумову складання якісної фінансової звітності згідно з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності. Якісна фінансова звітність необхідна для прийняття ефективних економічних рішень усіма суб'єктами, залученими до господарської діяльності. Дисконтування, як механізм приведення майбутньої вартості грошових потоків до теперішньої, тривалий час розглядався як чужий для вітчизняної практики та всіляко ігнорувався фахівцями. Дане дослідження доводить, що дисконтування є простим та корисним інструментом для складання доречної та правдивої фінансової звітності. В кінцевому випадку це веде до підвищення ефективності ринків капіталу та фінансових ринків, що реалізуються у довгостроковому економічному зростанні країни.*

**Ключові слова:** фінансові ресурси, дисконтування, теперішня вартість, відсоткова ставка, фінансова звітність.

*The article considers the instrument of discounting and the concept of present value of money as one of the basic theories of finances. The mechanism of discounting as an integral element of qualitative financial information according to the requirements of IFRS is considered in the article. Qualitative financial information is required by all stakeholders of business in order to make effective economic decisions. Talking about stakeholders, IFRS usually means those economic agents that make decisions about funding the business. Therefore, qualitative financial information, presented in financial reports, is able to affect efficiency of any business. In the end, economic efficiency of every separate business is going to be realized in the overall economic growth of a country. Discounting has been traditionally avoided by the national finance professionals. They have considered this practice as over complicated and unnecessary. They have been using any possible loopholes to manipulate with discounting for the purpose of presenting the most suitable for them financial information. The research proves that discounting is an easy and valuable instrument to prepare faithful and reliable financial information for its final users. This creates benefits for every stakeholder in the context of effective usage of its resources. It creates benefits for every business in the context of more efficient management, based on qualitative financial information. It creates benefits for governments in the context of better financial information for the purpose of taxation. In the end, it leads to more effective financial markets, which, in turn, are realized in the long term economic growth of the country. This was the main goal why Ukraine implemented IFRS in its internal business practices. The country desired to become a part of international financial environment. It could be done via application of common accounting and reporting policies. If a company itself wants to be successful in international terms, it also has to apply these unified standards. Discounting is an integral part of these standards and must be used consistently.*

**Key words:** discounting, financial resources, present value, financial reporting, interest rate.



**Постановка проблеми.** Фінанси підприємства це система взаємовідносин, що виникають в процесі використання фінансових ресурсів, формування основного та оборотного капіталу, використання цих ресурсів для здійснення інвестиційної діяльності, тощо. Фінанси виконують ряд функцій, серед яких не останньою за важливістю є інформаційна. Інформаційна функція фінансів полягає в інформуванні користувачів щодо операцій та результатів діяльності підприємства, його активів та вимог до цих активів, ефективності менеджменту, шляхом відображення цих операцій в бухгалтерському обліку та розкриття у фінансовій звітності.

Питання вартості грошей у часі є одним із ключових у фінансовій науці, бухгалтерському обліку та звітуванні. Вартість грошей у часі та коректне її відображення між різними періодами є критичними та ключовими для людей, що приймають економічні рішення – від власників та менеджерів бізнесу до інвесторів та кредиторів. Концепція вартості грошей в часі базується на аксіомі, що одна гривня сьогодні коштує дорожче, ніж одна гривня через рік, через вплив інфляції, ризиків, відсоткових ставок та можливості отримання потенційного альтернативного доходу [1]. Чи не базовою основою концепції вартості грошей в часі є питання відсоткової ставки, яка виступає інструментом приведення майбутньої вартості грошей до теперішньої.

Правильне відображення вартості грошей в часі і, зокрема, приведення майбутньої вартості грошей до теперішньої здійснюється за допомогою механізму дисконтування. Дисконтування та теперішня вартість грошей це питання правильного відображення інформації у фінансовій звітності, а, отже, це питання доречності фінансової інформації та правдивості її подання. Базуючись на цій інформації, користувачі фінансової звітності, передусім, інвестори та кредитори, приймають рішення щодо надання фінансових ресурсів суб'єктам господарювання. Звідси випливає, що питання дисконтування – це питання ефективності ринків капіталу, які виступають посередниками між інвесторами та бізнесом. Питання дисконтування це питання правильного відображення інформації у фінансовій звітності, що є базою для прийняття рішень менеджерами компанії та її власниками. Отже, питання дисконтування це питання ефективності бізнесу. Зрештою питання дисконтування це питання відображення активів, зобов'язань, витрат та доходів підприємства, а отже це питання оподаткування та доходів бюджету.

Правдивість подання та доречність є основними якісними характеристиками фінансової звітності за Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) [4]. Якісна фінансова звітність сприяє зростанню ефективності ринків капіталу, кращим управлінським рішенням, уніфікації міжнародних фінансових ринків та прозорішому бізнес середовищу. Згадувані чинники сприяють кращому використанню економічних ресурсів, що має забезпечити економічне зростання країни в довгостроковій перспективі. Саме з цією метою в Україні і запроваджувалися МСФЗ, і саме тому суб'єктам господарювання важливо дотримуватися їх вимог.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Традиційно питанню вартості грошей в часі та теорії відсоткової ставки присвячено безліч досліджень та публікацій, оскільки це базові концепції фінансів. Є багато професійних статей з тематики дисконтування та теперішньої вартості грошей, роз'яснень відповідних регулятивних органів чи практичних рекомендацій. Однак, бракує статей, що досліджують практику дисконтування в рамках МСФЗ в Україні, які є відносно новими для переважної більшості українських підприємств.

Очевидно, що головною проблематикою серед вітчизняних дослідників проблем дисконтування є власне обґрунтування ставки дисконтування. Такою проблематикою займалися Турпак Т., Карлова І., Масалітіна В., Коваль Н., Ралко О., Корбутяк А., Пернарівський О., Бондаренко К. Більш широко концепцію вартості грошей в часі розглядали такі вчені як Карпунь І., Зайцев О., Дзюблюк О., Цимбалюк І., тощо. Недостатньо дослідженими залишаються області застосування концепції дисконтування в

рамках МСФЗ, оскільки дана практика є достатньо новою для України. Такими питаннями безпосередньо займалися Курган Н., Шепелюк В., Юнацький М., Тралю І., тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є дати чітке визначення коли, за яких обставин і яким чином застосовується дисконтування в рамках МСФЗ, спираючись на концепцію вартості грошей в часі, вказівки відповідних стандартів та практичний досвід. Метою статті також є довести, що дисконтування є простим та ефективним інструментом відображення доречної та правдивої фінансової інформації, а не незрозумілою вимогою чужих українським підприємствам МСФЗ. Дана мета реалізована шляхом реалізації наступних цілей:

- Визначення випадків, коли дисконтування є необхідним;
- Переліку винятків, коли дисконтування можна не застосовувати;
- Обґрунтування вибору ставки дисконтування;
- Опис процедури застосування дисконтування до фінансових інструментів.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційно у вітчизняній традиції бухгалтерського обліку та фінансової звітності не здійснювалося дисконтування грошових сум, представлених у фінансовій звітності. Тривалий час панував міф, що дисконтуванню підлягають тільки довгострокові статті, а не короткострокові. Фінансові спеціалісти підприємств, як правило, намагалися довести, що вплив дисконтування на статтю у фінансовій звітності є несуттєвим, і це вважалося підставою для його уникнення. Це ставило під сумнів доречність та правдивість такої фінансової звітності для кінцевих користувачів. Знову ж таки, кінцевими користувачами фінансової звітності в Україні традиційно вважалися регулятивні органи. У той час як насправді фінансова звітність готується для кредиторів та інвесторів підприємства, які надають йому фінансові ресурси [3]. Якісна фінансова звітність їм потрібна, щоб ухвалювати ефективні економічні рішення щодо надання фінансових ресурсів компанії.

В останні десять років багато підприємств в Україні перейшли на складання та подання фінансової звітності згідно із МСФЗ. Дані стандарти вимагають дисконтування як одну із базових основ фінансової звітності, зокрема, фінансових інструментів. Тому багатьом підприємствам доводиться на практиці опановувати хитрощі та засади дисконтування. В той же час залишається багато запитань та пасток на цьому шляху. Перелік підприємств, що в Україні повинні складати та подавати свою звітність за МСФЗ є наступним [8]:

1. Підприємства, що становлять суспільний інтерес (емітенти, банки, страхові компанії, недержавні пенсійні фонди, інші фінансові установи, тощо).
2. Публічні акціонерні товариства.
3. Підприємства видобувної галузі.
4. Підприємства, які здійснюють господарську діяльність за видами, перелік яких встановлюється КМУ.
5. Материнські підприємства груп, у складі яких є підприємства, що становлять суспільний інтерес.
6. Материнські підприємства великої групи, які не належать до категорії великих підприємств.

Переважаюча більшість підприємств є невеликими та не мають достатньо кваліфікованих кадрів, щоб правильно та послідовно виконувати вимоги МСФЗ щодо дисконтування. Як мінімум, вони намагаються мінімізувати перелік операцій, до яких застосовується процедура дисконтування та уникнути її там, де це можливо. Вимога дисконтування видається чужою для української практики та, в кращому випадку, просто формально виконується, не ставлячи собі за мету більш якісно презентувати фінансову інформацію.

Дисконтування – це процедура переведення майбутньої вартості грошей у теперішню, за допомогою якої враховується ефект знецінення грошей у часі. Це процедура за допомогою якої вирівнюється вартість грошей в часі. Дисконтування застосо-

ується до багатьох операцій, що відображаються у фінансовій звітності, незалежно від того, чи мають вони короткостроковий чи довгостроковий характер. Операції, що потребують дисконтування за МСФЗ [3]:

1. Придбання активів із суттєвою відстрочкою платежу.
2. Забезпечення на демонтаж і ліквідацію основних засобів.
3. Довгострокові виплати та позики працівникам.
4. Фінансові інструменти, що обліковуються за амортизованою вартістю.
5. Розрахунок резерву очікуваних кредитних збитків.
6. Визначення цінності використання нефінансових активів для цілей знецінення;
7. Оцінка справедливої вартості доходним методом (через дисконтування грошових потоків).
8. Контракти з клієнтами з істотним компонентом фінансування.
9. Розрахунок орендних зобов'язань орендаря та дебіторської заборгованості орендодавця (у випадку фінансової оренди).
10. Інші випадки.

Для більшості із зазначених прикладів ставки дисконтування не переглядаються. Вони «вмонтовуються» в операцію (статтю активів, зобов'язань чи звіту про фінансовий результат) в момент її визнання та не змінюються протягом усього строку існування операції. Тобто, наприклад, зміна ринкових ставок як бази для визначення ставки дисконтування не передбачатиме перегляду первісної ставки дисконтування. Натомість, зміна умов самої операції потягне за собою визнання нового інструменту з новою ставкою дисконтування. Винятками з даного правила є забезпечення на демонтаж та ліквідацію основних засобів, визначення цінності використання нефінансових активів для цілей знецінення, оцінка справедливої вартості доходним методом та деякі інші випадки дисконтування. У цих випадках ставки дисконтування переглядаються.

Вибір правильної ставки дисконтування це також серйозний виклик для управлінського персоналу підприємства. МСФЗ вимагають, щоб ця ставка була "pretax asset specific tax rate". Передусім, дана ставка повинна бути максимально ринковою. Також важливо, щоб ставка була такою, що застосовується в аналогічних або схожих операціях з аналогічними або схожими активами [7]. Тобто, якщо підприємство надає позику своєму контрагенту, то повинно використати ринкову ставку за аналогічними позиками, що надаються на ринку. Цілком виправдано для різних операцій використовувати різні ставки дисконтування. Методики дисконтування повинні переглядатися так часто, наскільки підприємство володіє новими інструментами та інформацією для нього.

Існують певні винятки щодо застосування процедури дисконтування. Так, не дисконтується товарна дебіторська заборгованість, оскільки товари, роботи та послуги мають власну вартість, ринкове значення якої може змінитися у довгостроковій перспективі, а отже дисконтування втрачає сенс. Не дисконтується також дебіторська чи кредиторська заборгованість, по якій нараховуються відсотки за ставкою, що дорівнює ринковій. В такій ситуації ринкова ставка вважається ефективною. Не дисконтується прострочена заборгованість, оскільки не можливо визначити часовий період та частоту надходження грошових коштів, оскільки термін погашення невідомий. Для застосування техніки дисконтування потрібні як мінімум три компоненти – ставка, майбутні грошові потоки і строк дії фінансового інструмента. У випадку простроченої заборгованості немає строку дії фінансового інструмента. Тому, прострочена заборгованість не дисконтується. Такий самий принцип застосовується до заборгованості «на вимогу».

В українській професійній спільноті закоренилася думка, що дисконтування потребують тільки довгострокові операції. Як видно із трактування МСФЗ вище, дисконтування проводиться завжди незалежно від того чи є актив/зобов'язання поточним чи довгостроковим. Важливим є суттєвість впливу такого дисконтування. Поріг суттєвості встановлює управлінський персонал підприємства у професійному

судженні, що має бути відображено в обліковій політиці. В стандартах МСФЗ не має чіткого кількісного вираження порогу суттєвості. В МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» згадується наступне: якщо обмін борговими інструментами між існуючим позичальником і позикодавцем стався на суттєво відмінних умовах, визнають погашення первісного фінансового зобов'язання та виникнення нового фінансового зобов'язання. Умови вважаються такими, що суттєво відрізняються, якщо дисконтована теперішня вартість грошових потоків в нових умовах, включаючи будь-які сплачені гонорари за вирахуванням отриманих гонорарів дисконтовані із застосуванням первісної ефективної ставки відсотка, відрізняються щонайменше на 10% від дисконтованої теперішньої вартості решти грошових потоків за первісним фінансовим зобов'язанням [5]. Це практично єдиний випадок, коли МСФЗ оперують цифрами в контексті суттєвості. Іншим міфом щодо дисконтування є той, що дисконтуванню підлягають тільки монетарні статті. Насправді, суттєвий компонент фінансування в контрактах з клієнтами (аванси отримані) також підлягають дисконтуванню.

Дисконтування не змінює загальний фінансовий результат, а перерозподіляє доходи і витрати у часі. При дисконтуванні виникають доходи та витрати, але вони з часом елімінуються, що в цілому призводить до відсутності фінансового результату. Дане твердження є важливим для комунікації підприємства із регулятивними органами. Використовуючи дисконтування правильно, важко маніпулювати фінансовими результатами для цілей оптимізації оподаткування.

Інші правила та секрети успішного дисконтування в МСФЗ є наступними [6]:

1. Дисконтування впливає на доходи і витрати, активи та зобов'язання (елементи капіталу не дисконтуються).

2. Дисконтування не змінює загальний фінансовий результат, а перерозподіляє доходи та витрати в часі.

3. Результат дисконтування значно більш чутливий до величини грошових потоків, ніж до ставки дисконтування. Тому потрібно витратити більше часу на пошук найбільш достовірних грошових потоків, а не ідеальної ставки дисконтування.

4. Дисконтування не здійснюється, якщо його вплив несуттєвий (поріг суттєвості має бути зазначений в обліковій політиці).

5. Відсоткова частина, що утворюється при дисконтуванні, зазвичай нараховується нерівномірно (за ефективною процентною ставкою).

6. В якості періоду, для якого визначається ставка дисконтування слід застосовувати якомога коротший період.

7. Для визначення ставок дисконтування зазвичай застосовуються ринкові ставки в тому числі скориговані під аналогічні умови.

8. Ставка дисконтування, яка застосовується для обліку, зазвичай залежить від кредитоспроможності боржника (дебітор або кредитор).

9. Як правило, за винятком зазначених вище випадків ставки дисконтування не переглядаються. Так у випадку із фінансовими інструментами, що оцінюються за амортизованою собівартістю, ставка дисконтування прикріплюється до фінансового інструменту та живе з ним до припинення визнання. У випадку потенційного перегляду ставки це би змінило природу фінансового інструменту на такий, що оцінюється за справедливою вартістю. Ставка може змінитися тільки у випадку суттєвої модифікації фінансового інструменту, що тягне за собою припинення визнання поточного фінансового інструмента та визнання нового фінансового інструмента з новою ставкою.

10. Ставки дисконтування – це облікові оцінки, які можуть (повинні) відрізнятися за об'єктами дисконтування та орієнтуються на боржника. Єдиної для всіх ставки дисконтування не існує.

11. Перегляд методики дисконтування потрібно здійснювати так часто, коли міняються обставини, або коли управлінський персонал отримує нову інформацію чи нові інструменти.

Однією із найскладніших складових МСФЗ є фінансові інструменти. Це, як правило, найважчі для розуміння та застосування стандарти в практиці вітчизняних підприємств. Визнання, оцінка та презентація інформації по фінансових інструментах нерозривно пов'язані із дисконтуванням, що застосовується як для оцінки фінансових інструментів по амортизованій собівартості, так і з оцінкою їх по справедливій вартості. Тому важливо окремо зупинитися на питанні дисконтування фінансових інструментів.

Первісна оцінка фінансових інструментів здійснюється по справедливій вартості. Винятком є торговельна дебіторська заборгованість, які оцінюються відповідно до МСФЗ 15 «Виручка від договорів з покупцями». Якщо немає спостережуваних даних першого рівня (відповідно до МСФЗ 13 «Оцінка по справедливій вартості»), то справедлива вартість оцінюється, виходячи із теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, дисконтованих по ринковій ставці. Тобто, наприклад, коли позика видається по ставці, що є нижче ринкової, то первісно дана позика має бути оцінена як теперішня вартість майбутніх грошових потоків, дисконтованих по ринковій ставці. Різниця між фактично наданою сумою позики та первісною вартістю має бути віднесена на прибутки чи збитки періоду. Надалі така позика як правило оцінюється по амортизованій собівартості з використанням ефективної ставки відсотку [5].

Концепція ефективної ставки відсотку та її вибору теж створює великі труднощі для переважної більшості укладачів фінансової звітності. Ефективна ставка відсотку, притаманна фінансовому інструменту, – це ставка, яка точно дисконтує очікувані грошові потоки, пов'язані з фінансовим інструментом, протягом очікуваного строку дії фінансового інструмента, до валової балансової вартості на момент первісного визнання. Такий розрахунок включає всі комісії та премії, сплачені або отримані, які є невід'ємною складовою ефективною ставки відсотку. Найпростішим прикладом ефективною ставки відсотку є внутрішня ставка дохідності, що притаманна певному потоку грошових коштів.

Амортизована собівартість фінансового активу або фінансового зобов'язання це сума, за якою фінансовий актив чи фінансове зобов'язання оцінюється під час первісного визнання з вирахуванням погашення основної суми, і з додаванням або вирахуванням накопиченої амортизації будь-якої різниці між первісною вартістю та вартістю при погашенні (відкоригованою, у випадку фінансових активів, із урахуванням резерву під збитки), визначена за методом ефективного відсотка. Завдяки цьому процентний дохід (витрати) розподіляється на періоди часу.

Якщо фінансовий інструмент оцінюється по справедливій вартості, використовуючи дохідний метод, то, як згадувалося вище, ставка дисконтування потребує періодичного перегляду. Як мінімум на звітну дату підприємство повинне переконатися, що існуюча ставка дисконтування відповідає ринковим.

**Висновки.** Дисконтування є одним із найважливіших інструментів та практик Міжнародних стандартів фінансової звітності. Воно забезпечує правильне відображення вартості грошей в часі в різних періодах. Правильне застосування даного інструменту сприяє якісній фінансовій звітності, а отже ефективним економічним рішенням, що приймаються на основі цієї звітності.

Незважаючи на боязнь вітчизняних підприємств дисконтувати операції та їх опір цьому, міжнародні стандарти фінансової звітності дуже чіткі щодо випадків застосування дисконтування та самого механізму. Головним міфом, який потрібно зруйнувати це те, що дисконтуванню підлягають тільки довгострокові статті. Насправді, дисконтуванню підлягають ті операції, де вплив дисконтування є суттєвим. Суттєвою у фінансовій звітності є та інформація, відсутність якої у звітності здатне вплинути на результат прийнятих рішень економічними агентами. Управлінський персонал підприємства повинен зазначити поріг суттєвості для різних операцій та різних класів активів і зобов'язань у своїй обліковій політиці.

Для ефективного дисконтування необхідно обрати правильну ставку дисконтування. Необхідно розуміти, коли ці ставки переглядаються, а коли ні. Особливу увагу варто приділити прогнозуванню грошових потоків, що будуть дисконтуватися, адже вони можуть мати більший вплив на підсумковий результат, ніж сама ставка.

Практики дисконтування мають бути прописані в обліковій політиці підприємства. Підприємство чітко повинно розуміти які операції підлягають дисконтуванню, які ставки застосовувати та який поріг суттєвості притаманний для кожної операції. У випадку наявної чіткої стратегії та чіткої облікової політики, дисконтування стане не обтяжливим обов'язком, а ефективним інструментом підвищення якості фінансової звітності та управління фінансами.

### Список використаних джерел:

1. Карпунь Н.І. Концепція вартості грошей у часі інвестиційних рішень. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21(2). С. 201–207.
2. Міністерство фінансів України. Переклад міжнародних стандартів фінансової звітності 2022 року та Концептуальної основи фінансової звітності. 2023. URL: [https://mof.gov.ua/uk/translation\\_of\\_international\\_financial\\_reporting\\_standards\\_2022\\_updated-576](https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2022_updated-576)
3. Овчаренко В. Основні принципи, методика та проблеми складання консолідованої фінансової звітності за МСФЗ. *Вісник МСФЗ*. 2015. № 17. URL: <https://product.ligazakon.ua/osnovni-principi-metodika-ta-problemi-skladannya-konsolidovano%D1%97-finansovo%D1%97-zvitnosti-zamsfz/>
4. Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Концептуальна основа фінансової звітності. 2018. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2019\\_RB\\_ConceptualFramework\\_ukr\\_AH.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2019_RB_ConceptualFramework_ukr_AH.pdf)
5. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9. Фінансові інструменти. 2023. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS\\_09\\_ukr\\_2022.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_09_ukr_2022.pdf)
6. Харламова, О.В. 10 правил дисконтування: шпаргалка для бухгалтера. 2022. URL: <https://amsfo.com.ua/10-pravyl-dyskontuvannia/>
7. Шепелюк В.А. Дисконтування як фінансовий інструмент вартісної оцінки об'єктів обліку: проблеми реалізації в умовах МСФЗ. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2019. № 2(54). С. 80–84.
8. Колпакова Ю. Бухгалтерські зміни з 10.08.2022 року. 2022. URL: <https://audit-invest.com.ua/articles/blog/buhgalterski-zminy-z-10-08-2022-roku>

### References:

1. Karpun N. I. (2011) The concept of time value of money in the period of investment decisions. *Scientific journal of NFTU of Ukraine*, no. 21 (2), pp. 201–207.
2. Ministry of Finance of Ukraine (2023) Translation of international financial reporting standards and Conceptual framework of financial reporting as of 2022. Available at: [https://mof.gov.ua/uk/translation\\_of\\_international\\_financial\\_reporting\\_standards\\_2022\\_updated-576](https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2022_updated-576)
3. Ovacharenko V. (2015) The main principles, methodology and problems of preparation of consolidated financial statements according to IFRS. *Journal of IFRS*, no. 17. Available at: <https://product.ligazakon.ua/osnovni-principi-metodika-ta-problemi-skladannya-konsolidovano%D1%97-finansovo%D1%97-zvitnosti-zamsfz/>
4. International Accounting Standards Board (2018) Conceptual framework of financial reporting. Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/2019\\_RB\\_ConceptualFramework\\_ukr\\_AH.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2019_RB_ConceptualFramework_ukr_AH.pdf)
5. IASB (2023) IFRS 9. Financial instruments. Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS\\_09\\_ukr\\_2022.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_09_ukr_2022.pdf)
6. Kharlamova O. V. (2022) 10 rules of discounting: hint for accountants. Available at: <https://amsfo.com.ua/10-pravyl-dyskontuvannia/>
7. Shepeluk V. A. (2019) Discounting as finance instrument of measurement of accounting subjects: the problems of realization in the conditions of IFRS. *Scientific notes of University "Krok"*, no. 2 (54), pp. 80–84
8. Kolpakova Y. (2022) The accounting changes since 10 August 2022. Available at: <https://audit-invest.com.ua/articles/blog/buhgalterski-zminy-z-10-08-2022-roku>

УДК 336.717.06

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.26>**Посаднієва О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Херсонський національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8721-5124>

**Повод Т.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8191-5488>

**Posadnieva Oksana**

Kherson National Technical University

**Povod Tetiana**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ВПЛИВ ДЕСТРУКТИВНИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ОБСЯГ ЗАЛУЧЕНИХ РЕСУРСІВ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

### INFLUENCE OF DESTRUCTIVE FACTORS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE VOLUME OF INVOLVED RESOURCES OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

*Розглянуто необхідність проведення регулярного моніторингу показників банківської стабільності для вчасного виявлення негативних зовнішніх факторів. Доведено, що саме достатній обсяг ресурсів є показником банківської стабільності. Визначено, що саме депозитні ресурси є основними ресурсами банківської системи України. Доведено, що саме сукупність тимчасово вільних коштів фізичних та юридичних осіб, залучених банком у вигляді строкових вкладів та вкладів до запитання можна віднести до залучених ресурсів. Розглянуто, що саме залучені ресурси використовуються банком для здійснення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій. Доведено, що саме депозитні ресурси є основою діяльності банківської системи, оскільки саме через акумуляцію залучених коштів банки можуть фінансувати свої активні операції. Досліджено і проаналізовано динаміку обсягів коштів фізичних і юридичних осіб, розміщених у банках України, та, відповідно, вкладів фізичних осіб у банках України. Доведено, що обсяги вкладів як у гривні, так і у іноземній валюті з року в рік зростають (особливо це стосується зростання у національній грошовій одиниці). Визначено, що зростання коштів населення в банках практично повністю зумовлене збільшенням залишків на рахунках військових та отримувачів соціальних виплат. Доведено, що стабільними ресурсами для банківської системи серед залучених коштів вважаються саме строкові депозити. Проаналізовано темпи зростання вкладів фізичних осіб за останні роки.*

**Ключові слова:** банківська система, банківська справа, банківські ресурси, залучені ресурси, стабільність, банківський менеджмент.

*The need for regular monitoring of banking stability indicators for the timely detection of negative external factors that significantly increase the risks of banking activity is considered. It has been proven that the sufficient amount of resources is an indicator of bank stability. It was determined that deposit resources are the main resources of the banking system of Ukraine. It has been studied that a financially stable banking system is the basis for the development of other types of economic activity, since it is through banks that the country's cash flows are redistributed, thanks to which savings are transformed into investments. It has been proven that the main source of bank resources is precisely the borrowed funds, the share of which on average is 80% of the total amount of resources, and the rest is accounted for by own capital and a small share – borrowed funds. The theoretical approaches to the definition of the concept of "raised*

*resources" are revealed. It is proved that the collection of temporarily free funds of individuals and legal entities raised by the bank in the form of time deposits and demand deposits can be attributed to raised resources. It is considered that the involved resources are used by the bank to carry out credit, investment and other active operations. It has been proven that the deposit resources are the basis of the banking system, because it is through the accumulation of borrowed funds that banks can finance their active operations. The dynamics of the amount of funds of individuals and legal entities placed in banks of Ukraine and, accordingly, deposits of individuals in banks of Ukraine were studied and analyzed. It has been proven that the volumes of deposits both in hryvnia and in foreign currency grow from year to year (especially this applies to growth in the national currency). It was determined that the growth of the population's funds in banks is almost entirely due to the increase in the balances in the accounts of the military and recipients of social benefits. It has been proven that time deposits are considered stable resources for the banking system among the funds involved. The rate of growth of deposits of individuals in recent years has been analyzed. It was determined that deposits in the national currency grew at a faster rate.*

**Key words:** banking system, banking, banking resources, involved resources, deposits, time deposits, financial literacy of the population, personal finances of the population, deposits of individuals, stability, bank management.

**Постановка проблеми.** Стабільна та ефективна робота банківської системи є обов'язковою складовою фінансової стабільності національної економіки. Останні роки Україна переживає досить багато макроекономічних потрясінь, пов'язаних з пандемією COVID-19 та широкомасштабним військовим вторгненням Російської Федерації на територію нашої держави. Такі зовнішні фактори у разі збільшують ризики банківської діяльності і можуть призвести до глибокої банківської кризи та дестабілізації вітчизняної економіки. Регулярний моніторинг показників банківської стабільності є запорукою вчасного виявлення негативних тенденцій та вжиття заходів для запобігання банківській рецесії. Наріжним каменем банківської стабільності є достатній обсяг ресурсів для здійснення банківської діяльності, основними з яких є депозитні ресурси. Виникнення кризових явищ у ресурсній базі банків, у тому числі у найбільшій їх частині – залучених ресурсах, і несвоєчасне їх виявлення може призвести до загального колапсу банківської системи. З огляду на це, постійний моніторинг та оцінка достатності ресурсної бази є запорукою вчасного реагування на мінімальні дестабілізаційні процеси та можливість скорішого їх усунення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці формування банківських ресурсів та ефективного управління ними присвячені роботи провідних вітчизняних вчених, таких як: Алілуйко М.С., Андрейків Т.Я., Валенюк Н.В., Суботіна Г.О., Волкова Н.І., Алексеєнко М.Д., Костирко Л.А., Довгань Ж.М., Мороз А.М., Павлюк С.М., Савлук М.І. та ін. Однак наразі з особливою гостротою відчувається потреба у постійному моніторингу достатності ресурсної бази банків, оскільки невирішеність деяких вагомих питань і загострення проблем у банківській сфері значною мірою може відбитися на загальній економічній ситуації, у якій наразі перебуває наша країна, та погіршити її.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження достатності залучених ресурсів банківської системи України задля забезпечення стабільного її функціонування в умовах економічної рецесії, викликаній війною.

**Виклад основного матеріалу.** Банківська система будь якої країни є основою фінансової стабільності та економічного розвитку інших видів економічної діяльності, оскільки саме через банки відбувається перерозподіл грошових потоків у країні, завдяки чому заощадження перетворюються на інвестиції. Стабільність банківської системи здебільшого забезпечується стабільністю її ресурсної бази, адже саме достатні за обсягом та строком використання пасиви дозволяють сформувати ресурс для фінансування активних операцій і у підсумку отримати прибутки.

Загальновідомо, що головним джерелом банківських ресурсів є саме залучені кошти, частка яких у середньому становить 80% від загальної величини ресурсів, а решта припадає на власний капітал та невелика частка – на запозичені кошти.



Якщо говорити про теоретичну основу цього поняття, то існує декілька підходів до його визначення (таблиця 1):

Таблиця 1

**Теоретичні підходи до визначення поняття «залучені ресурси»**

<b>Автори</b>	<b>Визначення</b>
А.О. Єпіфанов, Н.Г. Маслак, І.В. Сало	Залучені ресурси з депозитних джерел являють собою тимчасово вільні кошти фізичних та юридичних осіб (залишки на поточних рахунках різних видів клієнтів, кошти на вкладних (депозитних) рахунках до запитання та строкових) [1]
С. М. Фролов	Депозитні залучені ресурси – кошти, внесені в банк фізичними і юридичними особами на певні рахунки і використані ними відповідно до режиму рахунка і банківського законодавства [2, с. 65].
О.В. Васюренко	Сукупність залучених банком ресурсів, які забезпечують йому необхідні резерви відповідно до законодавства та надають поверх цих резервів основний обсяг для кредитування [3, с. 117].
Т.В. Колодяжна	Це кошти, які банк залучає на вклади і депозити [4, с. 803].

*Джерело: [1–4]*

Отже, виходячи з табл. 1, можемо зробити висновки, що здебільшого у вітчизняній науковій літературі дослідниками надається визначення поняттю «депозит» і майже не надається визначення поняттю «залучені ресурси», тобто таких визначень сформульовано небагато. Окрім того, навіть у Законі України «Про банки та банківську діяльність», в якому нормативно закріплено вимоги до створення, діяльності та ліквідації банків, вимоги до капіталу та інше, визначення поняття «банківські ресурси» відсутнє, є визначення їх окремих складових, таких як: власний капітал, статутний капітал, регулятивний капітал, вклад (депозит). Немає також і окремого визначення поняття «залучені ресурси».

На нашу думку залучені ресурси – це сукупність тимчасово вільних коштів фізичних та юридичних осіб, залучених банком у вигляді строкових вкладів та вкладів до запитання, які використовуються ним для здійснення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій.

Емпіричний досвід і наукові дослідження свідчать про те, що саме депозитні ресурси є основою діяльності банківської системи, оскільки саме через акумуляцію залучених коштів банки можуть фінансувати свої активні операції. Це не тільки є основою банківської системи, а й забезпечує відтворювальні процеси в економіці держави [7].

Відповідно до усталеної практики всі банківські ресурси традиційно прийнято розділяти на власні, залучені та запозичені. Власний капітал спрощено можна представити як сукупність таких базових елементів, як статутний та резервний капітали, спеціальні фонди, емісійний дохід, прибуток. При цьому його частка у загальних пасивах банку, як правило, не перевищує 10–15%. Натомість залучені ресурси, до яких належать депозитні, складають найбільшу частку пасивів банку, яка і є ресурсною основою діяльності будь-якої банківської установи (рис. 1).

З рис. 1 видно, що найбільшу питому вагу у структурі пасивів банків України за досліджуваній період займають залучені кошти. Вони становлять від 82,64% у 2018 році до 89,29% у 2022 році. Підвищення питоною ваги залучених ресурсів у 2022 році під час воєнних дій викликає ряд запитань про причини цього підвищення і потребує більш глибокого дослідження. З огляду на це розглянемо структуру вкладів у розріз категорій вкладників (рис. 2).

З рис. 2 видно, що найбільшу питому вагу у залучених коштах банків України займають вклади фізичних осіб, виключенням є тільки 2021 рік, коли обсяги вкладів фізичних осіб були менші за обсяги коштів суб'єктів господарювання, які зберігалися у вітчизняних банках.

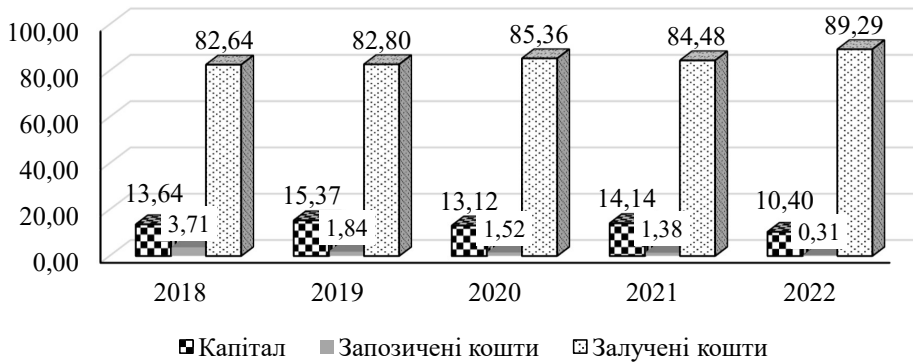


Рис. 1. Структура пасивів банків України у 2018–2022 роках, %

Джерело: складено автором за даними джерела [5]

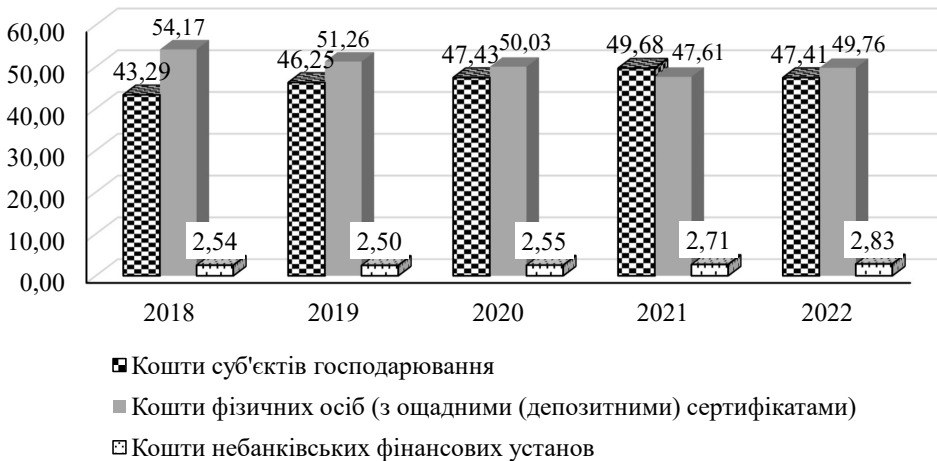


Рис. 2. Структура залучених коштів банків України у розрізі категорій вкладників у 2018–2022 роках, %

Джерело: складено автором за даними джерела [5]

Вклади юридичних осіб також мають значну частку у залучених коштах банків, можна сказати, що рахунки фізичних і юридичних осіб поділяються майже 50/50.

Для оцінки впливу деструктивних подій на прийняття рішення вкладниками робити вклади потрібно дослідити динаміку коштів юридичних та фізичних осіб, які були розміщені у банках України протягом останніх п'яти років (табл. 2).

З табл. 2 видно, що у «проблемних» 2020 та 2022 роках особливих негативних тенденцій і вилучення коштів суб'єктами господарювання та населенням з банків не відбувалося. Це свідчить про відновлення довіри до банківської системи після 2014 року. Щодо тенденцій розміщення коштів суб'єктами господарювання можна зробити висновки, що вони не зазнавали значних коливань, оскільки це здебільшого поточні рахунки, які повинні відкривати юридичні особи та фізичні особи – підприємці у банках для провадження своєї діяльності.

У темпах приросту коштів фізичних осіб спостерігаються значні коливання, при цьому у «корона-кризовому» 2020 році їх обсяг збільшився на 23,51%, а у більш стабільному 2021 році – темпи приросту знизилися до 6,6%, у той же час спостерігався

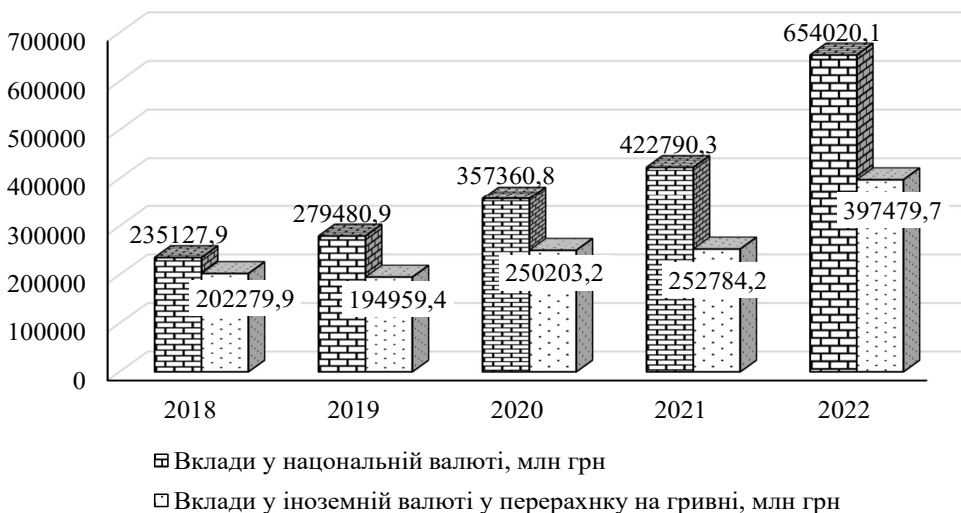
приріст коштів фізичних осіб у 2022 році, коли вже відбувалися військові дії на території нашої держави. Така зміна обсягів може відбуватися через зростання курсу іноземних валют (долара і євро) під час деструктивних подій, а, оскільки вклади фізичних осіб можуть бути зроблені у валюті, під час їх перерахунку на гривню можемо отримати не фізичне зростання кількості і обсягів вкладів, а їх курсове (валютне) зростання, яке не свідчить про підвищення бажання фізичних осіб робити вклади у кризові періоди. З огляду на це доречним буде проаналізувати динаміку вкладень фізичних осіб у розрізі валют за останні п'ять років (рис. 3).

Таблиця 2

**Динаміка обсягу коштів фізичних і юридичних осіб,  
розміщених у банках України у 2018 – 2022 роках**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Кошти суб'єктів господарювання, млн грн	406 367	498 157	646 491	758 434	889 526
Темп приросту до попереднього року, %		+22,59	+29,78	+17,32	+17,28
Кошти фізичних осіб (з ощадними депозитними сертифікатами), млн грн	508 457	552 115	681 892	726 898	933 553
Темп приросту до попереднього року, %		+8,59	+23,51	+6,60	+28,43
Кошти небанківських фінансових установ, млн грн	23 794	26 885	34 704	41 410	53 188
Темп приросту до попереднього року, %		+12,99	+29,08	+19,32	+28,44
Усього, млн грн	938 618	1 077 157	1 363 087	1 526 742	1 876 267
Темп приросту до попереднього року, %		+14,76	+26,54	+12,01	+22,89

*Джерело: складено автором за даними джерела [5]*



*Рис. 3. Динаміка вкладів фізичних осіб у банки України у 2018–2022 роках*

*Джерело: складено автором за даними джерела [6]*

З рисунку видно, що за останні п'ять років обсяги вкладів фізичних осіб у гривні перевищували обсяги вкладів у валюті. Також можна зазначити, що обсяги вкладів як у гривні, так і у іноземній валюті з року в рік зростають. І, якщо по іноземній

валюті це може бути наслідком курсового зростання валюти, то для зростання у національній грошовій одиниці є дві причини: свідчення відновлення довіри до банківської системи (відсутність панічного вилучення вкладів); збільшення обсягів соціальних виплат населенню у зв'язку з війною та зростанням соціально незахищених верств населення (виплати ВПО, соціальна допомога), які збільшили залишки на карткових рахунках і могли бути переведені на строкові рахунки. За даними НБУ Зростання коштів населення в банках практично повністю було зумовлене збільшенням залишків на рахунках військових та отримувачів соціальних виплат. Зростання частки зарплат військових у загальних доходах та заощадженнях населення визначило концентрацію припливу коштів населення у державних банках, які обслуговують відповідні рахунки [5, с. 16].

Традиційно найбільш стабільними ресурсами для банківської системи серед залучених коштів вважаються строкові депозити. У таблиці 3 проаналізуємо темпи зростання вкладів фізичних осіб за досліджуваний період.

Таблиця 3

**Динаміка зростання вкладів фізичних осіб  
до банківської системи України у 2018–2022 роках**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Вклади у національній валюті, млн грн	235 127,9	279 480,9	357 360,8	422 790,3	654 020,1
Темп приросту до попереднього року, %	-	+18,86	+27,87	+18,31	+54,69
Вклади у іноземній валюті у перерахунку на гривню, млн грн	202 279,9	194 959,4	250 203,2	252 784,2	397 479,7
Темп приросту до попереднього року, %	-	-3,62	+28,34	+1,03	+57,24
Усього вкладів, млн грн	437 407,8	474 440,3	607 564,0	675 574,5	1 051 499,9
Темп приросту до попереднього року, %	-	8,47	28,06	11,19	55,65

*Джерело: складено автором за даними джерела [5]*

З аналізу динаміки вкладів фізичних осіб до банківської системи України від 2018 до 2022 року можна зробити наступні висновки: по-перше, загальний обсяг вкладів збільшився на 140% і склав 1 051,5 млн грн у 2022 році порівняно з 437,4 млн грн у 2018 році; по-друге, найбільший темп зростання був зафіксований в 2022 році, що може свідчити про збільшення довіри фізичних осіб до банківської системи України; по-третє, велика частина вкладів була зроблена у національній валюті, але і вклади в іноземній валюті також мали певний вплив.

З таблиці видно, що кожного року вклади фізичних осіб зростали, і, як вже було зазначено раніше, це не пов'язано з курсовими коливаннями національної валюти. З огляду на дані таблиці більш швидкими темпами зростали саме вклади у національній грошовій одиниці. Що знову ж таки свідчить і про довіру населення до банківської системи, і про стабільність ресурсної бази банків.

**Висновки.** Достатність ресурсної бази банків є запорукою ефективного формування активів, а отже – забезпеченням можливості отримувати доходи. Сучасний стан вітчизняної банківської системи в умовах повномасштабної війни вимагає постійного моніторингу основних показників банківської діяльності. Він необхідний для забезпечення своєчасного реагування з боку регулятора та окремо взятого банку на зниження ресурсної бази банківської установи та прийняття необхідних заходів для її відновлення. Моніторинг достатності залучених ресурсів банків зможе запобігти «ланцюговій реакції» у економіці країни, коли банкрутство одного (особливо

системно важливого) банку може спричинити втрату довіри населення до банківської системи в цілому, завчасне вилучення вкладів і, тим самим, «обезкровлення» банківської системи та зменшення банківських активів, а отже – припинення кредитування та надання інших банківських послуг. З огляду на це, ефективний банківський менеджмент, стимулювання залучення ресурсів, заохочення населення до збільшення вкладів є необхідною складовою банківської стабільності [7].

Основною проблемою вважаємо можливе зниження обсягів залучених ресурсів у разі затягнення військово конфлікту на території України через зменшення доходів населення. У цьому випадку ми можемо зіткнутися у майбутньому з колапсом банківської системи, який потягне за собою довготривалу економічну кризу і загальмує відновлення економіки держави. Однак наразі неможна говорити про наявність таких негативних тенденцій.

### Список використаних джерел:

1. Єпіфанов А.О., Маслак Н.Г., Сало І.В. Операції комерційних банків : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2007. 523 с.
2. Фролов С.М. Банківська справа і основи митного регулювання в Україні: теорія та практика : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2004. 368 с.
3. Васюренко О.В. Банківський менеджмент. Київ : Академія, 2001. 320 с.
4. Колодяжна Т.В., Бакуменко Т.О. Економічна сутність та класифікація депозитних операцій комерційних банків. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 802–805.
5. Звіт про фінансову стабільність. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4) (дата звернення: 06.11.2023).
6. Розподіл вкладів фізичних осіб та сума можливого відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 07.11.2023).
7. Povod T. Peculiarities of the formation of the resource base of banks: essence and significance. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2023. №16. С. 236–243. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/390> (дата звернення: 06.11.2023).

### References:

1. Jepifanov A. O., Maslak N. Gh., Salo I. V. (2007) *Operacii komercijnykh bankiv* [Operations of commercial banks]. Sumy: Amounts: University book. (in Ukrainian)
2. Frolov S. M. (2004) *Bankivjska sprava i osnovy mytnogho rehuljuvannja v Ukrajinі: teorija ta praktyka* [Banking and the basics of customs regulation in Ukraine: theory and practice]. Sumy: Amounts: University book. (in Ukrainian)
3. Vasjurenko O. V. (2001) *Bankivjskij menedzhment* [Banking management]. Kyiv: Academy. (in Ukrainian)
4. Kolodjzjna T. V., Bakumenko T. O. (2018) Ekonomichna sutnistj ta klasyfikacija depozytnykh operacij komercijnykh bankiv [Economic essence and classification of deposit operations of commercial banks]. *Global and national economic problems*, vol. 22, pp. 802–805.
5. Nacionaljnij bank Ukrajinu (2022) *Zvit pro finansovu stabiljnistj* [Financial Stability Report]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4) (accessed November 6, 2023).
6. Nacionaljnij bank Ukrajinu (2023) *Rozpodil vkladiv fizychnykh osib ta suma mozhlyvogho vidshkoduvannja Fondom gharantuvannja vkladiv fizychnykh osib* [Distribution of individual deposits and the amount of possible reimbursement by the Individual Deposit Guarantee Fund]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed November 7, 2023).
7. Povod T. (2023) *Osoblyvosti formuvannja resursnoyi bazy bankiv: sutnist' ta znachen-nya*. *Tavrijskyy naukovyy visnyk. Ekonomichna seriya*, vol. 16, pp. 236–243. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/390> (accessed November 6, 2023).

УДК 338.27

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27>**Рябенко Г.М.**

кандидат економічних наук, доцент,

ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»

**Верланов О.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,

ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»

**Клименко С.О.**

кандидат економічних наук,

ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»

**Riabenko Halyna, Verlanov Oleksandr, Klymenko Svitlana**

PZVO "International Classical University named after Pylyp Orlyk"

## ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

### PREDICTION OF ENTERPRISE BANKRUPTCY AS A COMPONENT OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT

У статті розглянуто антикризове фінансове управління як спосіб запобігання банкрутству та подолання кризових явищ на підприємстві за нестабільних умов господарювання. Наведено методичні підходи до діагностики ймовірності банкрутства підприємств. Зазначено обмеження щодо використання на українських підприємствах моделей прогнозування банкрутства зарубіжних вчених. З метою прогнозування кризових явищ у функціонуванні підприємств нами проведена оцінка фінансового стану досліджуваних підприємств Вознесенського району з використанням вітчизняних моделей, які дозволяють менеджменту підприємства отримувати об'єктивну інформацію про його фінансовий стан, вчасно виявляти ознаки кризового стану та розробляти стратегії антикризового фінансового управління для попередження можливого банкрутства.

**Ключові слова:** банкрутство, кризовий стан, антикризове фінансове управління, попередження банкрутства, оцінка фінансового стану.

The article discusses the important topic of anti-crisis financial management as an effective tool for preventing bankruptcy and overcoming crisis situations at enterprises under unstable economic conditions. Financial anti-crisis management is a set of measures aimed at preventing and overcoming financial crises in the activities of business entities. The main goal of financial anti-crisis management is to ensure the stability of the company's financial condition and prevent its bankruptcy. Enterprises must conduct effective risk management and take measures to prevent possible crisis situations. This will help ensure stability and long-term success in a challenging business environment. Therefore, the problem of forming anti-crisis financial management is urgent. Methodical approaches to diagnosing the probability of bankruptcy of enterprises are presented, which help enterprises to respond in a timely manner to signs of a crisis state. The authors indicated limitations regarding the use of foreign bankruptcy forecasting models at Ukrainian enterprises, which is due to the peculiarities of the Ukrainian market and economic environment. In order to forecast crisis phenomena in the functioning of enterprises, we assessed the financial condition of the investigated enterprises of the Voznesensk district using domestic models that allow the management of the enterprise to obtain objective information about its financial condition, to detect signs of a crisis state in time and to develop anti-crisis financial management strategies to prevent a possible bankruptcy. It is the provision of anti-crisis activities on a permanent basis that makes it possible to purposefully form an effective system of enterprise management in crisis situations. The conducted studies show that in order to forecast crisis phenomena in the functioning of enterprises, it is necessary to assess the financial condition of enterprises, using models for predicting possible bankruptcy, both for successfully functioning enterprises and for those that are in a difficult financial state. Anti-crisis activity, which includes

*diagnosis and assessment of crisis symptoms of the enterprise's functioning, should be carried out even before the manifestation of clear crisis signs, in order to ensure the stable operation of the enterprise.*

**Key words:** *bankruptcy, crisis situation, anti-crisis financial management, bankruptcy prevention, assessment of financial situation.*

**Постановка проблеми.** Проблема антикризового фінансового управління є важливою для забезпечення стійкості підприємств в умовах ризику та невизначеності. Антикризове фінансове управління є невід'ємною частиною загального корпоративного управління та вимагає комплексного підходу з використанням фінансових, економічних та стратегічних інструментів. Підприємства повинні проводити ефективне управління ризиками та вживати заходи для запобігання можливим кризовим ситуаціям. Тому проблема формування антикризового фінансового управління є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти щодо антикризового фінансового управління, а саме прогнозування банкрутства підприємств розглядаються у працях багатьох відомих вчених-економістів, зокрема, В. Василенка, М. Зубця, Л. Лігоненко, М. Мескона, Л. Мізеса, Б. Райсберга, П. Саблука, Г. Савицького, Ф. Хайска, Ф. Хедоурі та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження доцільності застосування моделей оцінки ймовірності банкрутства як складової антикризового фінансового управління.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове фінансове управління розглядається як система, яка охоплює всі аспекти фінансової діяльності підприємства, спрямовані на попередження і подолання фінансових криз та труднощів у діяльності підприємства.

Сучасна економічна теорія пропонує різноманітні підходи до діагностики кризи функціонування підприємства. Так, в антикризовому фінансовому управлінні часто використовуються математичні моделі для діагностики фінансового стану підприємства та виявлення його ознак кризового стану. Ці моделі базуються на аналізі фінансової звітності та інших економічних показниках підприємства. Застосування подібних моделей для оцінки фінансового стану підприємств обумовлено кількома ключовими причинами:

1. Діагностика фінансової кризи: моделі дозволяють вчасно виявляти ознаки фінансових проблем і кризи на підприємствах, надаючи можливість приймати ефективні рішення для їх уникнення чи пом'якшення.

2. Прогнозування банкрутства: використання моделей дозволяє робити прогнози щодо можливості банкрутства підприємства на основі аналізу фінансових показників та інших релевантних факторів.

3. Оцінка зони ризику: моделі дозволяють визначати та оцінювати зони ризику, у яких опиняється підприємство, що допомагає керівництву приймати своєчасні заходи для мінімізації можливих загроз.

4. Малий обсяг значущих показників: моделі використовують невелику кількість ключових фінансових показників, що спрощує їх використання та підвищує точність результатів.

5. Інтегральна оцінка: моделі забезпечують можливість отримання комплексної оцінки фінансового стану підприємства, що полегшує порівняння з іншими об'єктами та дозволяє приймати збалансовані рішення.

6. Доступність інформації: Застосування моделей базується на доступності фінансової інформації, що дозволяє здійснювати розрахунки та аналіз на основі наявних даних [1].

Всі ці фактори роблять подібні моделі ефективним інструментом для аналізу та управління фінансовим станом підприємств.

Розроблено безліч різних зарубіжних методів та вітчизняних універсальних дискримінантних моделей для прогнозування кризових явищ у функціонуванні підприємств. Деякі з них засновані на аналізі фінансових показників, інші враховують економічні та менеджерські аспекти.

Проте необхідно зазначити, що зарубіжні методики не враховують конкретних систем індикаторів або критеріїв, які є специфічними для господарювання підприємств у нашій країні, що обмежує їхню придатність для прогнозування кризових ситуацій.

Саме тому з метою прогнозування кризових явищ у функціонуванні підприємств нами проведена оцінка фінансового стану досліджуваних підприємств Вознесенського району з використанням вітчизняних моделей Терещенка, R-модель, методом рейтингового оцінювання фінансового стану господарств (модель Сайфулліна та Кадикова) та методом «ККК». При побудові дискримінантної моделі діагностики банкрутства Терещенка, суттєвою перевагою методу є врахування галузевих особливостей об'єктів дослідження. Дискримінантна модель О.Терещенка є простою у розрахунку.

$$\text{Формула моделі: } Z_{\text{Тер}} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1)$$

де  $X_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$X_4$  – відношення прибутку до виручки;

$X_5$  – відношення виробничих запасів до виручки від реалізації;

$X_6$  – відношення виручки від реалізації до активів [2].

Точність прогнозування банкрутства згідно з цією моделлю становить 95%. Коли  $Z_{\text{Тер}} > 2$  – банкрутство не загрожує,  $1 < Z_{\text{Тер}} < 2$  – фінансова стійкість порушена,  $0 < Z_{\text{Тер}} < 1$  – існує загроза банкрутства.

У табл. 1 представлені результати розрахунку ймовірності банкрутства досліджуваних підприємств Вознесенського району за 2022 рік на основі універсальної дискримінантної функції Терещенка.

Таблиця 1

### Прогнозування ймовірності банкрутства підприємств Вознесенського району за 2022 рік за моделлю Терещенка

Показники	ТОВ «В-Центр»	ТОВ «Німфея»	ТОВ «УШК»	ПП «Ніка»	ПП «Промінь»
$X_1$	2,97	1,98	1,12	8,13	2,27
$X_2$	2,07	2,77	3,25	8,35	3,16
$X_3$	0,15	0,10	0,07	0,76	0,16
$X_4$	0,22	0,40	0,32	0,65	0,24
$X_5$	0,03	0,09	0,04	0,15	0,08
$X_6$	1,44	0,72	1,06	0,95	0,88
Z	7,37	6,29	4,35	23,85	6,57

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності підприємств Вознесенського району

Згідно моделі прогнозування банкрутства за моделлю Терещенка, ТОВ «В-Центр», ТОВ «Німфея», ТОВ «УШК», ПП «Ніка», ПП «Промінь» банкрутство не загрожує, оскільки розрахований показник більше 2, дані підприємства є рентабельними, фінансово незалежними та стійкими до фінансових загроз.

Для прогнозування ризику банкрутства використаємо R-модель. Вона представлена у такому вигляді [3]:

$$R = 0,38k_1 + k_2 + 0,054k_3 + 0,63k_4, \quad (2)$$

де  $k_1$  – відношення оборотного капіталу до середньорічної суми активів;



$k_2$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми власного капіталу;

$k_3$  – відношення виручки до середньорічної суми активів;

$k_4$  – відношення чистого прибутку до сукупних затрат.

Якщо  $R = 0$ , ймовірність банкрутства максимальна 90–100%;

$R$  від 0 до 0,18 – ймовірність банкрутства 68 %;

$R$  від 0,18 до 0,32 – ймовірність банкрутства 35–50%;

$R$  від 0,32 до 0,42 – ймовірність банкрутства 15–20 %;

$R > 0,42$  – ймовірність банкрутства мінімальна.

Розрахунок вірогідності банкрутства підприємств Вознесенського району відповідно до значення моделі  $R$  представлено у табл. 2.

Таблиця 2

**Рівень імовірності банкрутства підприємств Вознесенського району за  $R$  – моделлю (2022 р.)**

Показники	ТОВ «В-Центр»	ТОВ «Німфея»	ТОВ «УШК»	ПП «Ніка»	ПП «Промінь»
$K_1$	0,49	0,62	0,93	0,81	0,52
$K_2$	0,28	0,17	0,22	0,91	0,14
$K_3$	1,44	0,72	1,06	0,95	0,88
$K_4$	0,22	0,16	0,16	1,30	0,13
$R$	0,68	0,55	0,73	2,09	0,47
Імовірність банкрутства	min	min	min	min	min

*Джерело: побудовано і розраховано з використанням форм фінансової звітності підприємств Вознесенського району*

Результати розрахунків за  $R$ -моделлю свідчать про малоймовірне банкрутство усіх досліджуваних господарств Вознесенського району – ТОВ «В-Центр», ТОВ «Німфея», ТОВ «УШК», ПП «Ніка», ПП «Промінь», тобто усі досліджувані підприємства мають стійкий фінансовий стан.

Р.С. Сайфулін і Г. Г. Кадиков запропонували для експрес-оцінювання фінансового стану підприємств метод рейтингового числа:

$$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5, \quad (3)$$

де  $K_1$  – коефіцієнт забезпеченості власним капіталом;

$K_2$  – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_3$  – коефіцієнт оборотності активів;

$K_4$  – відношення прибутку від реалізації до виручки від реалізації;

$K_5$  – рентабельність власного капіталу [4].

Якщо рейтингове число  $R$  для підприємства має значення більше ніж 1, то підприємство знаходиться у задовільному стані. Якщо значення  $R$  менше 1, то це ознака незадовільного стану. Результати розрахунків за моделлю Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова зведені у табл. 3.

За моделлю Сайфуліна та Кадикова фінансовий стан ТОВ «В-Центр», ТОВ «Німфея», ТОВ «УШК», ПП «Ніка», ПП «Промінь» є стійким та банкрутство даним підприємствам не загрожує.

Однак діагностика неспроможності на базі рейтингового числа не дає змогу оцінити причини потрапляння підприємств «у зону неплатоспроможності». Крім того, нормативний зміст коефіцієнтів, що використовуються для рейтингової оцінки, не враховує галузевих особливостей підприємств.

Метод «ККК», розроблений викладачами МНАУ, який складається з п'яти показників, у т.ч. рівня рентабельності активів, коефіцієнта автономії та трьох показників

ліквідності (абсолютної, швидкої і покриття). При цьому кожен з цих коефіцієнтів оцінюється в 20 балів за умови нормативного значення. Так, для підприємства, яке отримало до 60 балів, фінансовий стан критичний, 60–80 балів – не стійкий, 80–100 балів – стійкий, 100 балів – абсолютно стійкий [5].

Практика показала, що цей метод зручно використовувати для оцінки імовірності банкрутства.

Таблиця 3

**Прогнозування ймовірності банкрутства підприємств Вознесенського району за 2022 рік за рейтинговим числом Сайфуліна та Кадикова**

Показники	ТОВ «В-Центр»	ТОВ «Німфея»	ТОВ «УШК»	ПП «Ніка»	ПП «Промінь»
$K_1$	0,52	0,97	0,91	0,88	0,63
$K_2$	1,99	1,06	1,96	6,79	2,65
$K_3$	1,44	0,72	1,06	0,95	0,88
$K_4$	0,22	0,40	0,32	0,65	0,24
$K_5$	0,28	0,17	0,22	0,91	0,14
$Z_{ск}$	1,73	2,45	2,46	3,72	1,84

*Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності підприємств Вознесенського району*

Таблиця 4

**Оцінка імовірності банкрутства підприємств Вознесенського району за методом «ККК»**

Коефіцієнти	Норматив	ТОВ «В-Центр»	ТОВ «Німфея»	ТОВ «УШК»	ПП «Ніка»	ПП «Промінь»
Автономії	> 0,5	0,52	0,97	0,91	0,88	0,63
Абсолютної ліквідності	0,2 – 0,25	0,03	0,01	0,01	0,01	0,03
Швидкої ліквідності	0,7 - 1	0,70	0,14	0,54	2,99	0,88
Покриття	> 1	1,99	1,06	1,97	6,79	2,65
Рентабельність активів	+	0,15	0,10	0,07	0,76	0,16
Кількість балів		80	60	60	80	80
Тип фінансового стану		стійкий	не стійкий	не стійкий	стійкий	стійкий

*Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності підприємств Вознесенського району*

На основі даних таблиці 4 можемо зазначити, що підприємствам, фінансовий стан яких оцінено за методом коефіцієнтів та набрали від 60 до 80 балів, загрожує банкрутство, а саме: ТОВ «Німфея» та ТОВ «УШК». А підприємствам (ТОВ «В-Центр», ПП «Ніка», ПП «Промінь»), які набрали 80-100 балів банкрутство не загрожує, що підтверджують усі чотири моделі діагностики банкрутства.

Узагальнимо результативні показники за різними моделями прогнозування ймовірності банкрутства підприємств району у 2022 році.

Так, за результатами розрахунків прогнозування банкрутства у 2022 році за дискримінантною моделлю Терещенка, R-моделлю, методом Сайфуліна та Кадикова та методом «ККК» до фінансово-стійких підприємств можна віднести: ТОВ «В-Центр», ПП «Ніка», ПП «Промінь». За результатами всіх досліджуваних моделей діагнос-

тики банкрутства (крім моделі «ККК») було встановлено, що ТОВ «Німфея» та ТОВ «УШК» банкрутство не загрожує, а за моделлю «ККК» підприємства мають нестійкий фінансовий стан і їм загрожує банкрутство.

Таблиця 5

**Узагальнена таблиця результатів методів прогнозування  
ймовірності банкрутства за 2022 рік**

Моделі	ТОВ «В-Центр»	ТОВ «Німфея»	ТОВ «УШК»	ПП «Ніка»	ПП «Промінь»
	Показники та ймовірність банкрутства				
Модель Терещенка	7,37 не загрожує	6,29 не загрожує	4,35 не загрожує	23,85 не загрожує	6,57 не загрожує
R-модель	0,68 не загрожує	0,55 не загрожує	0,73 не загрожує	2,09 не загрожує	0,47 не загрожує
Метод Сайфуліна та Кадикова	1,73 не загрожує	2,45 не загрожує	2,46 не загрожує	3,72 не загрожує	1,84 не загрожує
Метод «ККК», бали	80 не загрожує	60 загрожує	60 загрожує	80 не загрожує	80 не загрожує

*Джерело: побудовано за даними таблиць 1–4*

Ці математичні моделі дозволяють менеджменту підприємства отримувати об'єктивну інформацію про його фінансовий стан, вчасно виявляти ознаки кризового стану та розробляти стратегії фінансового антикризового управління для попередження можливого банкрутства. Важливо зауважити, що жодна модель не є абсолютно точною, і вона повинна враховувати конкретні умови та характеристики конкретного підприємства.

**Висновки.** Фінансове антикризове управління - це комплекс заходів, спрямованих на попередження та подолання фінансових криз у діяльності суб'єктів господарювання. Основною метою фінансового антикризового управління є забезпечення стійкості фінансового стану підприємства та недопущення його банкрутства. Проведені дослідження свідчать про те, що з метою прогнозування кризових явищ у функціонуванні підприємств необхідно проводити оцінку фінансового стану підприємств, використовуючи моделі прогнозування можливого банкрутства, як на успішно функціонуючих підприємствах, так і на тих, які знаходяться у скрутному фінансовому стані.

Антикризова діяльність, яка включає діагностику й оцінку кризових симптомів функціонування підприємства, має проводитися ще до настання прояву явних кризових ознак, з метою забезпечення стабільної діяльності підприємства. Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну систему управління підприємством у кризових ситуаціях.

#### Список використаних джерел

1. Костіна О.М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник СДУ*. 2012. № 4. С. 91–97.
2. Ватченко О.Б. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 6 (17). С. 132–138.
3. Погребняк А.Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. 2014. *Бізнес Інформ*. № 7. С. 344–352.
4. Повстенюк Н.Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2015. № 1. С. 25–31.
5. Клочан В.П., Костаневич Н.І. Оцінка існуючих моделей і застосування методу „ККК” для діагностики банкрутства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2013. Вип. 3. С. 37–42.

**References:**

1. Kostina O. M. (2012) Metody ta modeli diahnostryky kryzovoho stanu pidpryiemstva. *Visnyk SDU*, no. 4, pp. 91–97.
  2. Vatchenko O. B. (2018) Vykorystannia modelei otsinky ymovirnosti bankrutstva na pidpryiemstvakh Ukrainy. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy*, issue 6 (17), pp. 132–138.
  3. Pohrebniak A. Yu. (2014) Porivnialnyi analiz metodyk otsinky ymovirnosti bankrutstva v systemi antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi. *Biznes Inform*, no. 7, pp. 344–352.
  4. Povsteniuk N. H. (2015) Metody diahnostryky bankrutstva pidpryiemstv u suchasnykh umovakh. *Ekonomika i rehion*, no 1, pp. 25–31.
  5. Klochan V. P., Kostanevych N. I. (2013) Otsinka isnuuyuchykh modelei i zastosuvannia metodu „KKK” dlia diahnostryky bankrutstva. *Visnyk ahrarynoi nauky Prychornomor'ia*, is. 3, pp. 37–42.
-

---

# БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

---

УДК 657.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.28>

**Шерстюк О.Л.**

доктор економічних наук, доцент,  
провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9866-511X>

**Волошина О.В.**

науковий співробітник відділу обліку та оподаткування,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8793-2369>

**Sherstiuk Oleksandr, Voloshyna Olena**

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

## ІДЕНТИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ РИЗИКУ НЕЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

## IDENTIFICATION SIGNS OF THE RISK OF INTERNAL CONTROL SYSTEM INEFFICIENCY

---

*У статті викладені пропозиції щодо ідентифікації ознак наявності ризику неефективності системи внутрішнього контролю. Запропоновані підходи передбачають врахування параметрів структурних елементів системи, існування та належне функціонування яких сприятиме своєчасному виявленню, нейтралізації та усуненню чинників, під впливом яких можуть виникнути негативні явища у діяльності підприємства. Результати дослідження дали підстави визначити організаційні ознаки ризику неефективності системи внутрішнього контролю, до яких належать обставини побудови та реалізації функцій середовища контролю, оцінювання ризиків та інформаційних систем. До групи методичних ознак запропоновано відносити аспекти планування та виконання заходів контролю та їх моніторингу. Наведені за результатами дослідження пропозиції сприятимуть підвищенню рівня обґрунтованості оцінок системи внутрішнього контролю, а також ризиків, що оцінюються під час виконання завдань внутрішнього та незалежного аудиту.*

**Ключові слова:** система внутрішнього контролю, ризик неефективності системи внутрішнього контролю, середовище контролю, оцінювання ризиків, інформаційна система, заходи контролю, моніторинг.

*The article provides suggestions for identifying risk signs of inefficiency of the internal control system. The identification of relevant risks is due to the need of management personnel, beneficiaries and subjects of internal and external audit in assessing the ability of the enterprise to adequately respond to potential and real threats to economic activity. The purpose of the article is to formalize signs of the presence of risk, the level of which is determined by the ability of the internal control system to warn, detect and eliminate deviations in the enterprise's activities and reflect its content and results in the enterprise's financial activities. reporting During the research, in particular, the methods of bibliographic analysis, legal justification, comparison, analysis and synthesis, etc. were used. The proposed approaches take into account the parameters of the structural elements of the system, the presence and proper functioning of which will contribute to the timely detection, neutralization and elimination of factors under the influence of which negative phenomena may occur in the enterprise. Implementation of measures aimed at identification and evaluation of relevant parameters provide an opportunity for interested*

---

*persons to gain an understanding of the procedures for implementing internal control measures. The above can become a methodical basis for confidence that deviations in the company's activities and in information about its content and results. The results of the study became the basis for determining the organizational signs of the risk of inefficiency of the internal control system, which include the circumstances of the construction and implementation of the functions of the control environment, risk assessment and information systems. It is proposed to include the aspects of planning and carrying out control measures and their monitoring in the group of methodological features. According to the results of the study, the proposals will contribute to increasing the level of validity of internal control system assessments, as well as risks assessed during the performance of internal and independent audit tasks.*

**Keywords:** *internal control system, risk of inefficiency of the internal control system, control environment, risk assessment, information system, control measures, monitoring.*

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємств супроводжується постійними змінами в окремих процесах, поведінці їх учасників, формуванні інформаційних потоків тощо. Наведені та інші зміни є наслідком впливу низки обставин зовнішнього та внутрішнього походження. При цьому, зазначені обставини, у переважній більшості, є об'єктивними за своєю природою, тобто не залежать від діяльності самого підприємства. Проте, кожна з них окремо або в сукупності з іншими може призвести до наслідків, які безпосередньо стосуватимуться поведінки відповідальних осіб і, як наслідок, призведуть до змін в господарських операціях, оцінюванні й відображенні їх результатів у системі бухгалтерського обліку та у фінансовій звітності. Змін також зазнає суб'єктивне розуміння відповідальними особами зазначених та інших аспектів діяльності, наслідком чого можуть стати їх навмисні чи ненавмисні дії, внаслідок чого матимуть місце недотримання вимог, відхилення від попередньо визначених алгоритмів, виникнення неадекватних даних, фактів нерационального розподілу обов'язків та уникнення відповідальності тощо.

Зважаючи на викладене, існує зацікавленість системи управління підприємством, його бенефіціарів, а також виконавців окремих господарських операцій в тому, щоб мінімізувати чи усунути, а краще – попередити небажаний вплив наведених обставин на діяльність підприємства. Водночас, користувачі інформації зацікавлені в тому, щоб інформація, яка формується в системі бухгалтерського обліку, була певним чином захищена від неточностей внаслідок навмисних чи ненавмисних дій відповідальних осіб.

Одним з постійно діючих механізмів вирішення відповідних проблем є створення та забезпечення функціонування на підприємстві системи внутрішнього контролю. При цьому, важливі аспекти діяльності підприємств мають перебувати під постійним контролем як безпосередньо в межах суб'єкта господарювання, так і з боку суб'єктів незалежного та державного контролю (аудиторів, експертів, ревізорів тощо). Ефективність такого контролю є критерієм оцінювання імовірності виникнення відхилень в інформації, що є підставою для визначення рівня ризику, що впливає як на поведінку осіб, відповідальних за фінансово-господарську діяльність підприємства, так і на заходи, які прямо чи опосередковано обумовлюють планування, реалізацію та формалізацію результатів контрольних процедур, зокрема – під час вирішення завдань аудиту. Зазначене обумовлює актуальність виконання наукових досліджень, спрямованих на вирішення відповідних організаційних та методичних проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти ідентифікації аудиторського ризику, його оцінювання та визначення впливу на діяльність господарюючих суб'єктів є предметом наукових досліджень. Їх результати стосуються, серед іншого, формалізації чинників, під впливом яких формуються оціночні параметри аудиторського ризику та його складових, зокрема – ризику виникнення суттєвих викривлень. При цьому, увага вітчизняних та іноземних науковців і практикуючих фахівців приділяється, переважно, вирішенню проблем визнання фактів виникнення таких викривлень внаслідок дій (чи бездіяльності) осіб, відповідальних за виконання

господарських операцій та реєстрацію їх результатів у системі бухгалтерського обліку, а також – функціонуванню системи внутрішнього контролю, метою якої є попередження, своєчасне виявлення та усунення встановленого негативного впливу зазначених викривлень. Зокрема, Т.О. Каменська [1], В.Ю. Фабіянська [2], Р.Дж. Барндт (R.J. Barndt), Л.Р. Фуллер (L.R. Fuller), К.Е. Флінн (K.E. Flynn) [3] та інші дослідники у публікаціях розкривають сутнісні характеристики аудиторського ризику, його складових та причин виникнення.

Серед джерел аудиторського ризику визнаються різні групи обставин. Низка авторів, серед яких О.Я. Стецюк, В.М. Чубай [4], І.В. Федулова [5], Дж.Л. Колберт (J.L. Colbert) [6], Т. Гайдучок (Т. Haiduchok), І. Сисоева (I. Sysoieva), С. Василішин (S. Vasylishyn), А. Лисюк (A. Lysiuk), О. Кундря-Висоцька (O. Kundrya-Vysotska), А. Костирко (A. Kostyrko) [7], та ін. обґрунтовують існування аудиторського ризику, обставинами, які обумовлені діяльністю господарюючого суб'єкта, тобто – впливом чинників підприємницького ризику. Водночас, І. Сисоева, А. Загородній, Л. Пилипенко, О. Томілін, О. Балазюк, О. Погріщук [8], С.В. Юдіна, Г.О. Нагорнюк [9], автори інших публікацій відзначають існування галузевих обставин, під впливом яких виникає аудиторських ризик.

Варто відзначити, що науковці та практикуючі фахівці визнають існування аудиторського ризику в контексті реалізації завдань суб'єктами аудиторської діяльності. Відповідні аспекти висвітлені у публікаціях О. І. Артюх, О.І. Яковенко, Т.О. Муренко [10], Є.А. Карпенко, О.В. Коби [11], О.В. Царенко [12], Н. Мюнос-Ізкверо (N. Muñoz-Izquierdo), М.Дж. Сеговья-Варгас (M.J. Segovia-Vargas), М.-д-М. Камашо-Мінано (M.-d-M. Camacho-Miñano), Д. Паскуаль-Езами (D. Pascual-Ezama) [13], інших авторів.

Особливої уваги у наукових публікаціях заслуговує така складова аудиторського ризику як контрольний ризик або ризик неефективності системи внутрішнього контролю підприємства. Його зміст як предмета контрольних заходів з боку системи управління діяльністю підприємства, незалежних та внутрішніх аудиторів розкривається у наукових публікаціях М.М. Танасієвої, І.І. Никифорак [14], С.М. Тютченко [15], О.Л. Шерстюка [16], І.М. Шмиголь, О.І. Трохимець [17], інших фахівців. Методику оцінювання контрольного ризику досліджували у своїх публікаціях С.В. Бардаш, О.Л. Шерстюк [18], Л.О. Голуб [19], М.В. Михалик, В.М. Чубай [20], К.-А.М. Дуайер (K.-A.M. Dwyer), Н.М. Бреннан (N.M. Brennan), К.Е. Кірван (C.E. Kirwan) [21] та інші вітчизняні та закордонні науковці.

Таким чином, аспекти визначення та оцінювання аудиторського ризику та його складових під час вирішення завдань з надання впевненості (в тому числі – аудиту) знайшли відображення у результатах досліджень, оприлюднених в наукових публікаціях. При цьому, більшість авторів роблять акцент на вирішенні проблем, пов'язаних з методичним забезпеченням заходів обґрунтування професійних суджень стосовно існування аудиторського ризику, його оціночних характеристик, а також – мінімізації їх впливу на показники фінансової звітності. Водночас, існує потреба в уточненні ознак наявності та обґрунтування рівня аудиторського ризику та його складових, зокрема – ризику неефективності системи внутрішнього контролю (або контрольного ризику).

**Формулювання цілей статті.** Виходячи з викладеного, метою статті визначається формалізація ознак існування ризику, рівень якого визначається можливістю системи внутрішнього контролю попереджати, виявляти та усувати відхилення у діяльності підприємства та відображенні її змісту та результатів у фінансовій звітності.

**Виклад основного матеріалу.** Функціонування системи внутрішнього контролю, і, відповідно ризику її неефективності, має оцінюватися, виходячи з її структурної характеристики. Відповідно до чинної редакції Міжнародних стандартів управління якістю, аудиту, оглядів, інших завдань з надання впевненості та супутніх послуг [22], система внутрішнього контролю містить такі складові:

- середовище контролю;

- процес оцінки ризиків об'єкта;
- інформаційні системи, в тому числі пов'язані з ними відповідні процеси, що стосуються фінансового звітування, та повідомлення інформації;
- заходи контролю;
- моніторинг заходів контролю (рис. 1).

Будь-який ризик неефективності системи внутрішнього контролю може бути ідентифікований, виходячи з виявлених ознак невідповідностей в існуванні хоча б одного структурного елемента. Існування структурного елемента має передбачати наявність певним чином формалізованих параметрів. При цьому, кожен з цих параметрів встановлює одну чи кілька характеристик елемента в цілому, які проявляються у механізмах функціонування системи внутрішнього контролю. Іншими словами, відсутність чи невідповідна характеристика будь-якого параметра може призвести до того, що якась функція системи внутрішнього контролю (далі – СВК) не зможе бути виконана. Зважаючи на це, виникатимуть ризики того, що вона не здатна буде виконувати належним чином поставлені завдання.

Як зазначають С.В. Бардаш та О.Л. Шерстюк, «результатом зазначених невідповідностей є ототожнення користувачами змісту фінансової інформації та її носіїв (звітності, прогнозів тощо), що призводить до необґрунтованого ігнорування впливу процесу формування відповідних форм на оціночні характеристики даних, що до них включаються, та пов'язаних з таким впливом ризиків».

Як наслідок, користувачі фінансової інформації можуть дійти хибних висновків щодо можливостей її застосування в контексті досягнення поставлених цілей» [18, с. 57].

В контексті зазначеного, вважаємо обґрунтованою точку зору М.М. Танасієвої та І.І. Нікіфорака, на думку яких «належно організована система внутрішнього контролю спрямована на надання власникам (керівникам) підприємств, установ та організацій об'єктивної незалежної оцінки фінансово-майнового стану, основних ризиків господарської діяльності підприємства і реакцію на їхню появу або систематизацію [14, с. 30].

Середовище контролю характеризується параметрами, зміст яких обумовлений готовністю системи управління до визнання необхідності існування СВК як безумовного чинника досягнення цілей діяльності та, як наслідок, захисту економічних та інших інтересів як самого підприємства, так і бенефіціарів його діяльності.

Виходячи з цього, відсутність кожного з наведених на рис. 1 параметрів зазначеного елемента (як окремо, так і в сукупності) може поставити під питання не лише ефективність функціонування СВК, але й її існування в цілому.

Повідомлення інформації та забезпечення дотримання професійної чесності й етичних цінностей має сприяти розумінню кожною особою та структурою системи управління діяльністю її загальних цілей та завдань та є способом декларування на адресу зацікавлених осіб факту існування необхідного для цього набору політик та процедур. Зважаючи на це, ознакою існування ризику неефективності функціонування СВК має вважатися відсутність механізмів формування змісту відповідних повідомлень, способу їх доведення до цільової аудиторії, а також засобів формалізації та дотримання персоналом критеріїв етичних цінностей, зокрема – чесності.

Відсутність як декларованої, так і фактичної прихильності персоналу до компетентності означатиме, що ризик пов'язаний з відсутністю готовності відповідальних осіб до визначення та дотримання мінімально необхідних освітніх, кваліфікаційних та практичних критеріїв, що засвідчило б мінімізацію неточностей у виконанні персоналом господарських операцій з урахуванням розуміння технології процесів, їх алгоритмів та цільових характеристик. Водночас, відсутність ознак прихильності до компетентності може свідчити про відсутність єдиного підходу щодо залучення працівників. Наслідком цього може стати погіршення якості управління персоналом, що негативно впливатиме на якість продукції та на результати діяльності підприємства в цілому.



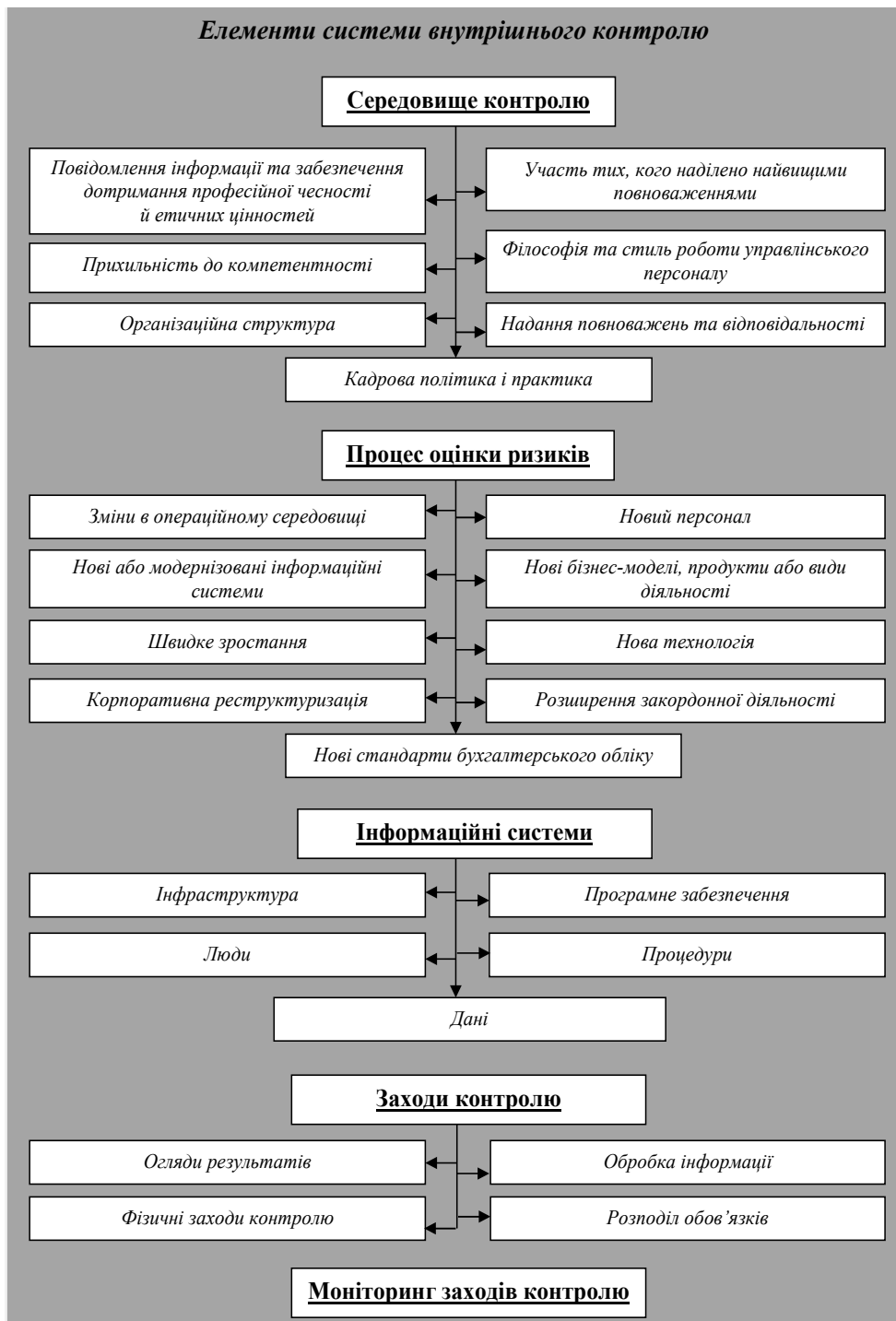


Рис. 1. Елементи системи внутрішнього контролю підприємства  
 Джерело: узагальнено авторами на основі [22]

Важливою передумовою для забезпечення ефективності функціонування СВК є існування оптимальної організаційної структури суб'єкта господарювання. Відсутність однозначної ієрархічної структури призводить до проблем, пов'язаних з ефективністю використання ресурсів, виникненням непродуктивних витрат, пов'язаних з формуванням інформаційних потоків, відсутністю центрів відповідальності або неадекватним її розподілом як між самими центрами, так і між окремими виконавцями господарських операцій.

Важливим в контексті функціонування СВК є залучення до господарської діяльності осіб, наділених найвищими повноваженнями. З одного боку, таке залучення може сприяти реалізації заходів збереження та раціонального використання ресурсів, оптимізації фінансово-господарської діяльності з урахуванням запитів бенефіціарів тощо. З іншого – надмірне втручання осіб з найвищими повноваженнями у господарську діяльність створює потребу в додаткових ланках технологічних та адміністративних алгоритмів, внаслідок чого певні господарські процеси (наприклад, оновлення об'єктів основних засобів, управління запасами, термінове залучення додаткового фінансування та ін.) зазнають гальмування, а з часом можуть втратити актуальність.

Формалізовані філософія та стиль роботи управлінського персоналу, з одного боку, є способом впровадження сталих політик і процедур ведення господарської діяльності. Тому їх відсутність або неадекватне формулювання може свідчити про нездатність системи управління створювати стале середовище діяльності зі зрозумілими вимогами до персоналу. Водночас, філософія та стиль, не зважаючи на їх достатню зрозумілість та адекватність можуть передбачати створення надлишкових інформаційних потоків, зокрема шляхом дублювання одних і тих же даних у різних звітах. В цьому випадку, підприємство ризикує витратити додаткові ресурси не на розвиток власних господарських можливостей, а на створення малоінформативних звітних форм, які відіграватимуть мінімальну роль при ухваленні управлінських рішень.

Надання повноважень та відповідальності як окремим працівникам, так і цілим підрозділам може розглядатися як один з механізмів реалізації філософії та стилю роботи управлінського персоналу. Водночас, як самостійна складова середовища контролю цей параметр відіграє також важливу роль. В контексті ідентифікації ризиків неефективності функціонування СВК важливого значення набуває, насамперед, правильність визначення співвідношення в обсягах повноважень та відповідальності. Це впливатиме на поведінку окремих виконавців, оскільки надмірна відповідальність порівняно з обмеженими повноваженнями може призвести до здійснення персоналом дій навмисного характеру, внаслідок яких підприємство та його власники зазнаватимуть збитків через втрату ресурсів, а інші бенефіціари отримуватимуть недостовірну інформацію. З іншого боку, відсутність відповідальності за великого спектру повноважень може призвести до втрати можливості впливу на роботу окремого працівника чи підрозділу, через що збільшиться час на пошук проблемних аспектів діяльності та зменшиться оперативність вирішення нагальних проблем підприємства в цілому.

Кадрова політика і практика підприємства можуть бути оцінені як самостійні параметри середовища контролю, так і в контексті делегування повноважень та відповідальності, реалізації філософії та стилю роботи управлінського персоналу, реалізації політики прихильності до компетентності тощо. Ризики, пов'язані з цим параметром, стосуються, як правило, не лише вирішення проблеми фізичного залучення особи до виконання визначеного обсягу роботи певного змісту. На ефективність функціонування СВК може негативно вплинути неможливість чи нерегулярність проведення заходів з підвищення кваліфікації працівника, відсутність регулярного, а не разового контролю його рівня кваліфікації, формування програм підготовки чи перепідготовки персоналу без урахування сучасних та перспективних тенденцій розвитку професії тощо.

Важливу роль в контексті ідентифікації та оцінювання ризику неефективності функціонування СВК підприємства відіграють процеси оцінювання ризиків, що відбуваються безпосередньо на підприємстві. Як правило, такі ризики стосуються обставин діяльності, пов'язаних зі змінами в операційному середовищі, впровадженням нових або модернізацією наявних інформаційних систем, швидкістю змін в обсягах діяльності підприємства, здійсненням корпоративної реструктуризації, наймом нового персоналу, реалізацією нових бізнес-моделей, впровадженням нових технологій, розширенням закордонної діяльності, застосуванням інших концептуальних основ бухгалтерського обліку та фінансового звітування та іншими обставинами, наведеними на рис. 1.

Зазначені ризики мають, як правило, перманентний характер, тому потребують постійного дослідження системою внутрішнього контролю.

На нашу думку, процес оцінювання ризиків в контексті функціонування СВК має передбачати визначення їх відповідності низці критеріїв.

Насамперед, це стосується визначення оцінки ризику за ознакою його реалізованості. Реалізований ризик виникає, як правило, під впливом минулих подій, вже призвів до реалізації негативного сценарію діяльності підприємства (зменшення доходів, збільшення витрат, зниження ефективності використання ресурсів, зменшення або ускладнення доступу до ринків ресурсів й готової продукції тощо), а обставини, які його викликали, продовжують існувати. Нереалізований ризик ще не призвів до негативних наслідків, але обставини, внаслідок яких він виник, можуть ще існувати, або можуть вже зникнути. В останньому випадку вже немає потреби визнавати в подальшому існування самого ризику.

Другим критерієм, за яким СВК має здійснювати оцінювання ризиків, має бути ознака «можливість нейтралізації». Іншими словами, СВК має визначити, чи існують можливі заходи, за допомогою яких негативні наслідки можливої чи фактичної реалізації ризику можуть бути попереджені або нейтралізовані в майбутньому.

Якщо ж нейтралізувати ризик неможливо, СВК має дати відповідь на питання, чи є можливою компенсація ризиків, що вже реалізовані або мають невідворотний характер в майбутньому.

Таким чином, якщо СВК підприємства не має формальних або неформальних підходів до оцінювання ризиків, можна вважати наявними ознаки її неефективності. Це може стати причиною неадекватних управлінських рішень, а також негативних результатів діяльності як з точки зору самого підприємства, так і в контексті реалізації інтересів його бенефіціарів.

Важливим елементом СВК є інформаційна система. Завдання її функціонування є не лише створення інформаційних потоків, але й їх оптимізація на основі врахування вимог внутрішніх та зовнішніх користувачів.

Реалізації зазначених завдань мають сприяти такі складові інформаційної системи, як інфраструктура, люди, програмне забезпечення, процедури та дані (рис. 1). В контексті забезпечення та оцінювання ефективності функціонування СВК підприємства, наведені складові підлягають ідентифікації як окремо, так і у своїй сукупності.

Зокрема, інфраструктура має складатися з ресурсів, які, з одного боку, є достатніми для оптимального обсягу даних, з іншого – забезпечувати своєчасну їх оперативне опрацювання та доставку зацікавленим особам. Має бути обрана для застосування концептуальна основа бухгалтерського обліку та фінансової звітності, яка може вважатися прийнятною в умовах діяльності підприємства, систематизувати та подавати дані зацікавленим особам з урахуванням їх інформаційних потреб. Програмне забезпечення має відповідати запитам користувачів, бути зрозумілим для них, сприяти прискоренню процесів реєстрації, обробки, пересилання даних, їх надійному захисту тощо. Персонал, який забезпечує функціонування інформаційної системи, повинен володіти необхідним рівнем кваліфікації, розуміти змістовні характеристики даних,

порядок їх використання та призначення. Процедури реєстрації, накопичення, систематизації, передачі, захисту та використання даних мають враховувати вимоги застосовуваної концептуальної основи та інформаційні потреби користувачів. Дані, які формуються в інформаційній системі, мають бути зрозумілими для користувачів, порівнювальними, ґрунтуватися на припущеннях визначених застосовуваною концептуальною основою тощо.

Таким чином, існування ризиків неефективності СВК, пов'язаних з неефективністю інформаційної системи, матиме прояв у формуванні даних, які за кількісними, вартісними та якісними характеристиками будуть протирічити одне одному, матимуть неналежний рівень інформативності в контексті реалізації потреб користувачів, характеризуватимуться надмірною складністю при встановленні взаємозалежності та матимуть інші ознаки процедурної чи змістовної неадекватності.

Варто відзначити, що розглянуті елементи СВК стосуються його організаційних аспектів, тому ознаки ризику неефективності функціонування СВК, пов'язані з ними, можуть бути визначені як організаційні.

Натомість, заходи контролю забезпечують реалізацію методичних аспектів СВК. Вони, зокрема, включають огляди результатів, обробку інформації, здійснення фізичних заходів контролю та розподіл обов'язків. Особливістю кожної з наведених процедур є те, що вони характеризуються власним набором параметрів.

Зазначені процедури здійснюються для досягнення конкретних цілей, що обумовлює потребу в оцінюванні їх результативності. Кожна з цілей має бути досягнута протягом попередньо визначеного проміжку часу, з чого випливає потреба у визначенні своєчасності виконання процедури. Водночас, варто брати до уваги що кожна процедура має здійснюватися відповідно до певного формалізованого алгоритму, відхилення від якого також вважатиметься ознакою ризику неефективності СВК. При цьому, для виконання кожної процедури має значення використання переліку та обсягу необхідних для цього виділених ресурсів, нестача, надлишок або диспропорція в яких призведе до неможливості досягнення поставлених цілей у визначений час.

Крім цього, СВК має забезпечити здійснення моніторингу заходів контролю. Іншими словами, існує потреба у визначенні та оцінюванні змісту та ефективності заходів не лише в контексті оцінювання ризиків, але й якості виконання самих заходів, що має запобігти можливості працівникам різних рівнів обійти заходи контролю. В разі відсутності моніторингу, незалежно від результатів застосовуваних заходів, варто визнавати наявність ризиків неефективності функціонування СВК підприємства. Цей елемент також характеризує методичні аспекти реалізації завдань, покладених на СВК.

Зважаючи на це, недоліки у виконанні заходів контролю та їх моніторингу можуть бути визнані як методичні ознаки існування ризиків неефективності СВК підприємств.

**Висновки.** Таким чином, ідентифікаційні ознаки ризиків неефективності функціонування системи внутрішнього контролю підприємств визначаються, виходячи з параметрів, які характеризують структурні елементи самої системи. При цьому, відповідні ознаки можуть бути ідентифіковані на основі організаційних та методичних параметрів СВК.

Запропонований підхід може бути використаний для вирішення завдань внутрішнього та зовнішнього аудиту, пов'язаних з управлінням ризиками підприємницької діяльності, які можуть вплинути на прийняття управлінських рішень та інформацію щодо функціонування суб'єкта господарювання.

Серед напрямів подальших досліджень, на нашу думку, мають бути визначені аспекти вимірювання параметрів, які характеризують функціонування СВК і, відповідно, впливають на оціночні характеристики пов'язаних з цим процесом ризиків.

## Список використаних джерел:

1. Каменська Т. О. Ризики в аудиті та їх оцінка. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 43–45. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=su\\_2015\\_2\\_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=su_2015_2_10) (дата звернення: 01.12.2023).
2. Фабіянська В.Ю. Аудиторський ризик: сутність, методика оцінки та шляхи зниження. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 110–121. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-21>
3. Barndt R.J., Fuller L.R., Flynn K.E. Teaching Inherent Risk and Tolerable Misstatement in Auditing: A Modified Delphi Method as a Teaching Tool. *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations*. 2016. Vol. 19. P. 125–140. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1085-462220160000019005>
4. Стецюк О.Я., Чубай В.М. Оцінювання рівня ризику виникнення шахрайства на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-4>
5. Федулова І.В. Ідентифікація ризиків як складова ризик-менеджменту. *Інтелект XXI*. 2016. № 4. С. 29–45. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016\\_4/4.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_4/4.pdf) (дата звернення: 15.12.2023)
6. Colbert J.L. Understanding the Relationship between Business Risk and Inherent Risk. *Managerial Auditing Journal*. 1991. Vol. 6. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/02686909110006543>
7. Haiduchok T., Sysoieva I., Vasylishyn S., Lysiuk A., Kundrya-Vysotska O., Kostyrko A. (2020) Accounting and control of settlements with counterparties under the conditions of quarantine measures. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, issue 11(5), pp. 141–152. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJARET.11.5.2020.016>
8. Сисоєва І., Загородній А., Пилипенко Л., Томілін О., Балазюк О., Погрішук О. Аналіз потенційних ризиків аудиту аграрних підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Т. 7. № 1. С. 164–191. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.09>
9. Юдіна С.В., Нагорнюк Г.О. Проблеми визначення та управління операційними ризиками комерційних банків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 125–130. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/25.pdf) (дата звернення: 02.12.2023).
10. Артюх О.І., Яковенко О.І., Муренко Т.О. Ідентифікація та оцінка ризиків у сфері податкового аудиту: питання методичного забезпечення. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2(19). С. 233–239. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-39>
11. Карпенко Є.А., Коба О.В. Підвищення якості аудиту в умовах діджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-9>
12. Паренко О.В. Методологічні підходи розбудови домінант системи управління якості аудиторських послуг в Україні. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 4–7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.4>
13. Muñoz-Izquierdo N., Segovia-Vargas M.J., Camacho-Miñano M.-d.-M., Pascual-Ezama D. (2019) Explaining the causes of business failure using audit report disclosures. *Journal of Business Research*, vol. 98, pp. 403–414. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.024>
14. Танасієва М.М., Никифорок І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 3(97). С. 30–35. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35)
15. Тютченко С.М. Модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю як інструменту підвищення його безпеки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 201–206. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-201-206>
16. Шерстюк О.Л. Роль внутрішнього аудиту в контролі інвестиційної привабливості підприємств. *Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту*. 1999. С. 110–116.
17. Шмиголь І.М., Трохимець О.І. Теоретико-методичні аспекти мінімізації аудиторських ризиків службами внутрішнього аудиту. *Держава та регіони. Серія: економіка і бізнес*. 2022. № 1(124). С. 149–152. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-25>
18. Бардаш С.В., Шерстюк О.Л. Ідентифікація чинників, що впливають на рівень аудиторського ризику. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 2(24). Т. 2. С. 54–60. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15058933661397.pdf> (дата звернення: 12.11.2023).

19. Голуб Л.О. Оцінка аудиторського ризику та тестування засобів контролю фінансової діяльності підприємства. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2014. Вип. 42(3). С. 207–214. URL: [http://journals.maup.com.ua/journal/42\\_2014/11.pdf](http://journals.maup.com.ua/journal/42_2014/11.pdf) (дата звернення: 12.11.2023).

20. Михалик М.В., Чубай В.М. Методи оцінювання рівня аудиторського ризику: особливості, переваги та недоліки. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 486–492. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-112>

21. Dwyer K.-A.M., Brennan N.M., Kirwan C.E. Disclosure of auditor risk assessments in expanded audit reports. *Journal of Applied Accounting Research*. Vol. ahead-of-print. No. ahead-of-print. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-07-2022-0181>

22. Handbook of international quality management, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements, 2023. Available at: <https://www.iaasb.org/publications/2022-handbook-international-quality-management-auditing-review-other-assurance-and-related-services> (дата звернення: 12.12.2023).

### References:

1. Kamenska T. O. (2017). Ryzky v audyti ta yikh otsinka [Risks in Audit and Their Assessment]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, no. 2(69), pp. 43–45. Available at: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/19> (accessed November 12, 2023). (in Ukrainian)

2. Fabiyanska V. (2020) Audytorskyi ryzkyk: sutnist, metodyka otsinky ta shliakhy znyzhennia [Audit risk: summary, method of assessment and ways of reduction]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series: "Economic Sciences"*, no. 1, pp. 110–121. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-21> (in Ukrainian)

3. Barndt R. J., Fuller L. R., Flynn K. E. (2016) Teaching Inherent Risk and Tolerable Misstatement in Auditing: A Modified Delphi Method as a Teaching Tool. *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations*, vol. 19, pp. 125–140. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1085-462220160000019005>

4. Stetsiuk O., Chubai V. (2023) Otsiniuvannia rivnia ryzyku vynykennia shakhraistva na pidpriemstvi [Assessment of the risk of fraud in the company]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-4> (in Ukrainian)

5. Fedulova I. (2016) Identyfikatsiia ryzkyviv yak skladova ryzyk-menedzhmentu [Risks identification as a part of risk management]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, no. 4, pp. 29–45. Available at: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016\\_4/4.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_4/4.pdf) (accessed December 15, 2023). (in Ukrainian)

6. Colbert J. L. (1991) Understanding the Relationship between Business Risk and Inherent Risk. *Managerial Auditing Journal*, vol. 6, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/02686909110006543>

7. Haiduchok T., Sysoieva I., Vasylyshyn S., Lysiuk A., Kundrya-Vysotska O., Kostyrko A. (2020) Accounting and control of settlements with counterparties under the conditions of quarantine measures. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, issue 11(5), pp. 141–152. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJARET.11.5.2020.016>

8. Sysoieva I., Zagorodniy A., Pylypenko L., Tomilin O., Balaziuk O., Pohrishchuk O. (2021) Analiz potentsiinykh ryzkyviv audytu ahrarykh pidpriemstv [Methods of the audit risk level assessment: peculiarities, advantages and disadvantages]. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 7, no. 1, pp. 164–191. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.09> (in Ukrainian)

9. Yudina S., Nagorniuk H. (2019) Problemy vyznachennia ta upravlinnia operatsiinykh ryzkyvamy komertsiiynykh bankiv [Problems of determination and management of operational risks of commercial banks]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo» – Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, vol. 26, part 2, pp. 125–130. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/25.pdf) (accessed December 2, 2023). (in Ukrainian)

10. Artyukh O., Yakovenko O., Murenko T. (2020) Identyfikatsiia ta otsinka ryzkyviv u sferi podatkovoho audytu: pytannia metodychnoho zabezpechennia [Identification and risk assessment in the field of tax audit: issues of methodical support]. *Pryazovskyyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyyi economic herald*, vol. 2, pp. 233–239. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-39> (in Ukrainian)

11. Karpenko Ye., Koba O. (2020) Pidvyshchennia yakosti audytu v umovakh didzhytalizatsii [Improving audit quality in the conditions of digitalization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, vol. 1(01), pp. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-9> (in Ukrainian)

12. Tsarenko O. (2022) Metodolohichni pidkhody rozbudovy dominant systemy upravlinnia yakosti audytorskykh posluh v Ukraini [Methodological approaches to developing the dominant of the quality management system of audit services in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 4–7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.4> (in Ukrainian)

13. Muñoz-Izquierdo N., Segovia-Vargas M. J., Camacho-Miñano M.-del-M., Pascual-Ezama D. (2019) Explaining the causes of business failure using audit report disclosures. *Journal of Business Research*, vol. 98, pp. 403–414. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.024>

14. Tanasiieva M. M., Nykyforak I. I. (2021) Ryzkyk yak ob'iekt vnutrishnoho kontroliu: vyialennia ta otsinka [Risks as an object of internal control: identification and assessment]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 3(97), pp. 30–35. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35) (in Ukrainian)

15. Tiutchenko S. M. (2021) Model orhanizatsii na pidpriemstvi systemy komplaiens-kontroliu yak instrumentu pidvyshchennia yoho bezpeky [The Model of Organizing of the Compliance Control System at the Enterprise as the Instrument for Improving its Security]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 3, pp. 201–206. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-201-206> (in Ukrainian)

16. Sherstiuk O. L. (1999) Rol vnutrishnoho audytu v kontroli investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv [The role of internal audit in monitoring the investment attractiveness of enterprises]. *Bulletin of the Zhytomyr Institute of Engineering and Technology – Visnyk Zhytomyrskoho inzhenerno-tekhnologichnoho instytutu*, pp. 110–116. (in Ukrainian)

17. Shmygol N., Trokhymets O. (2022) Teoretyko-metodychni aspekty minimizatsii audytorskykh ryzkykiv sluzhby vnutrishnoho audytu [Theoretical and methodological aspects of minimizing audit risks by internal audit services]. *Derzhava ta rehiony. Serii: ekonomika i biznes – State and regions. Series: Economics and Business*, no. 1(124), pp. 149–152. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-25> (in Ukrainian)

18. Bardash S. V., Sherstiuk O. L. (2017) Identyfikatsiia chynnykiv, shcho vplyvaiut na riven audytorskoho ryzkyku [Identification of factors that affect the level of audit risk]. *Mizhnarodnyi naukovy zhurnal "Internauka" – International scientific journal "Internauka"*, no. 2(24), vol. 2, pp. 54–60. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15058933661397.pdf> (accessed November 12, 2023) (in Ukrainian)

19. Holub L. O. (2014) Otsinka audytorskoho ryzkyku ta testuvannia zasobiv kontroliu finansovoi diialnosti pidpriemstva [Assessment of audit risk and testing of means of control of financial activity of the enterprise]. *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky – Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, vol. 42(3), pp. 207–214. Available at: [http://journals.maup.com.ua/journal/42\\_2014/11.pdf](http://journals.maup.com.ua/journal/42_2014/11.pdf) (accessed November 20, 2023). (in Ukrainian)

20. Mykhalyk M., Chubai V. (2019) Metody otsiniuvannia ravnivnyu audytorskoho ryzkyku: osoblyvosti, perevahy ta nedoliky [Methods of the audit risk level assessment: peculiarities, advantages and disadvantages]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 1(65), pp. 486–492. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-112> (in Ukrainian)

21. Dwyer K.-A. M., Brennan N. M., Kirwan C. E. (2023) Disclosure of auditor risk assessments in expanded audit reports. *Journal of Applied Accounting Research*, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-07-2022-0181>

22. Handbook of international quality management, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements. (2023). Available at: <https://www.iaasb.org/publications/2022-handbook-international-quality-management-auditing-review-other-assurance-and-related-services> (accessed December 12, 2023).

---

# МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

---

УДК 519.86

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.29>

**Bilousova Tetiana**

Senior Instructor Department of Management and Information Technologies,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6982-8960>

**Білоусова Т.П.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет

## NONLINEAR MATHEMATICAL MODEL OF DEMAND – SUPPLY

## НЕЛІНІЙНА МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ПОПИТУ-ПРОПОЗИЦІЇ

---

*Currently, mathematical modeling is more and more persistently invading the economy. The possibility of using mathematical modeling is related to the existence of stable trends that characterize many economic processes. The importance of modeling as a research method is determined by the fact that the model is a conceptual tool focused on the analysis of the researched processes and their forecasting. The need to master mathematical modeling of economic processes as a method of analysis is not limited to purely practical needs: mastering this method contributes to the formation of non-linear thinking. Thus, in addition to solving purely practical problems, the use of this method has a great ideological significance. The paper examines two models of supply and demand: linear and nonlinear. For each model, goals and mathematical formulations of the models are formulated. Methods for analyzing the coefficients of two models are proposed.*

**Key words:** linear model, non-linear model, demand, minimum price, supply.

*В даний час математичне моделювання все наполегливіше вторгається в економіку. Можливість використання математичного моделювання пов'язані з існуванням стійких тенденцій, які характеризують багато економічних процесів. Значення моделювання як методу досліджень визначається тим, що модель є концептуальним інструментом, орієнтованим на аналіз досліджуваних процесів та їх прогнозування. Необхідність освоєння математичного моделювання економічних процесів як методу аналізу не обмежується суто практичними потребами: володіння цим методом сприяє формуванню нелінійного мислення. Таким чином, крім вирішення суто практичних завдань, використання цього методу має велике світоглядне значення. Метою дослідницької роботи є виклад та аналіз базових моделей економічних процесів. Розглядається лінійна модель попиту-пропозиції, тобто попит та пропозиція залежать від ціни лінійно. Отримано опис поведінки цін найближчими роками як функцію від первісної ціни. Результати досліджень показують, що ринок влаштований набагато складніше, і для нього потрібно вигадати іншу модель. Потрібно врахувати, що пропозиція неспроможна зростати вічно, оскільки продукцію неможливо створювати нескінченно багато, попит і пропозицію у якийсь момент гостріше реагують зміну ціни. Розглянуто нелінійну модель попиту-пропозиції, тобто попит та пропозицію залежать від ціни як складніші функції, ніж лінійна. Виробник щороку робить товар на продаж. Товар не зберігає більше року. Рішення у тому, скільки товару виробляти, приймається з урахуванням цін попереднього року. Причому, якщо ціни були високі – цього року треба випускати товару більше, а якщо низькі – менше. Попит товару протягом року залежить з його ціни на момент продажу. Коли ціна зростає, попит*

---



*падає. Модель описує поведінку цін найближчими роками як функцію від первісної ціни. Було досліджено дві моделі: лінійну та нелінійну, внаслідок чого отримано результати аналізу коефіцієнтів. Слід зазначити, що період розрахунку цін не може бути занадто великим, оскільки протягом великого часу коефіцієнти можуть змінитися. Тим самим отримано готові до використання формули зростання-падіння цін.*

*Ключові слова:* лінійна модель, нелінійна модель, попит, мінімальна ціна, пропозиція.

**Formulation of the problem.** Demand is the relationship between price and the quantity of a product that buyers can and are willing to buy at a strictly defined price in a certain period of time. Supply is a concept that reflects the behavior of a commodity producer on the market, his willingness to produce (offer) any quantity of goods over a certain period of time under certain conditions. Supply and demand depend on each other, so it is very difficult to predict them, but it can be calculated.

**Analysis of recent research and publications.** Socio-economic forecasting of the main directions of social development involves the use of special computational and logical techniques that make it possible to determine the functioning parameters of individual elements of the productive forces in their interrelation and interdependence. Systematized scientifically based forecasting of the development of socio-economic processes on the basis of specialized ones has been carried out since the first half of the 50s, although some forecasting techniques were known earlier. These include: logical analysis and analogy, extrapolation of trends, polling the opinions of specialists and scientists. In the development of the methodology for forecasting socio-economic processes, scientific developments of domestic and foreign scientists played a major role [1; 2]. The works of these scientists examine the meaning, essence and functions of forecasting, its role and place in the planning system, explore issues of methodology and organization of economic forecasting, and show the features of scientific forecasting. The development of works covering forecasting issues is carried out in the following main directions: deepening the theoretical and applied developments of several groups of techniques that meet the requirements of different objects and different types of forecasting work; development and implementation in practice of special methods and procedures for using various methodological techniques in the course of a specific forecast study; searching for ways and means of algorithmizing forecasting methods and implementing them using a computer [3]. According to estimates of domestic and foreign scientists, there are currently over 20 forecasting methods, but the number of basic ones is much smaller (15–20). Many of these methods refer rather to individual techniques and procedures that take into account the nuances of the forecast object. Others are a set of individual techniques that differ from the basic ones or from each other in the number of private techniques and the sequence of their application. Modeling nonlinear functions and propositions in economics is a key aspect for understanding and forecasting market intelligence. The broadest form of modeling is curved popit and proposition. They represent the relationships between the price of a product and the product that is sold or exchanged. Nonlinear models of these curves can include quadratic, exponential, logarithmic, or other functions to briefly describe the changes in the statement and proposition when the price changes. Another approach is to model the reaction and variation functions, which describe how people and companies react to changes in prices. These functions may also be non-linear, and there are non-linear relationships between income, price and income. Models of nonlinear functions and propositions also lack elasticity, which indicates the reaction of prices or propositions to price changes. These models may contain additional parameters that describe the behavior of consumers and producers in different scenarios. To take into account temporal changes in demand and supply, choose dynamic models. These models can describe changes in market conditions over time and increase the dynamics of reactions of subjects to market price changes. The growing interest in artificial intelligence, machine learning and big data analysis is improving the development of new innovative approaches in the modeling of non-linear supply and demand functions, which allows for more precise and

accurate predictions of market conditions. These models and approaches help economists, analysts and business leaders better understand and analyze market processes to make better strategic decisions and predict changes in the economy [4; 5].

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of my research work is to present and analyze basic models of economic processes.

**Presentation of the main material.** *Linear supply-demand model.* Let's consider a linear supply-demand model, that is, supply and demand depend linearly on price [1; 2].

*Meaningful formulation of the problem.* The manufacturer makes a product for sale every year. He does not store the goods for more than a year. The decision on how much of a good to produce is made taking into account the previous year's prices. Moreover, if prices were high, more goods should be produced this year, and if prices were low, less. The demand for a product during the year depends on its price at the time of sale. When the price rises, demand falls. It is necessary to describe the behavior of prices in the coming years as a function of the initial price.

*Conceptual statement of the problem.* We use the following as model parameters:  $p_n$  – price per unit of goods in the  $n$  th year;  $s_n$  – supply (volume of supplies) of goods in the  $n$  th year;  $d_n$  – demand for the product in the  $n$  th year. We will build the model under the following assumptions:

The object of the study is the dependence of the price  $p_n$  of a product on its initial price  $p_0$ .

Suppose that next year's supply  $s_{n+1}$  depends linearly on the price  $p_n$  this year, and the higher  $p_n$ , the greater  $s_{n+1}$ :  $s_{n+1} = ap_n - b$ , where  $a$  and  $b$  are positive constants that remain unchanged throughout the entire analyzed period of time [1; 2]. Obviously, the price of a product should not be less than a certain minimum value that covers the costs of its production, only in this case the supply value  $s_{n+1}$  will be greater than zero.

Let us assume that next year's demand  $d_{n+1}$  depends linearly on the price  $p_{n+1}$  in the same year, and the higher the price  $p_{n+1}$ , the lower the demand  $d_{n+1}$ :  $d_{n+1} = -cp_{n+1} + g$ , where  $c$  and  $g$  are positive constants that remain unchanged throughout the entire analyzed time period. Obviously, the greatest demand for a product should exist at  $p_{n+1} = 0$ .

Let us assume that the market price  $p_{n+1}$  is determined by the equilibrium between demand  $d_{n+1}$  and supply  $s_{n+1}$ .

It is required to describe the behavior of prices  $p_1, p_2, p_3, \dots$  depending on the value of price  $p_0$ .

*Mathematical formulation of the problem.* Assuming the value  $p_0$  is given, find a sequence of values  $p_1, p_2, p_3, \dots$  that satisfies the following system of equations:

$$s_{n+1} = ap_n - b, \quad (1)$$

$$d_{n+1} = -cp_{n+1} = g, \quad (2)$$

$$s_{n+1} = d_{n+1}, \quad (3)$$

where  $a, b, c, g$  are positive real numbers, and the ratios  $b/a$  and  $g/c$  characterize, respectively, the minimum and maximum permissible prices, and the value of  $g$  is the maximum possible demand (Fig. 1).

*Methodology for solving the problem.* Substituting equations (1) and (2) into equation (3), as well as making substitutions:  $A = a/c > 0$ ,  $B = (b/c + g/c) > 0$ , we got the equation:

$$p_{n+1} = -Ap_n + B. \quad (4)$$

Equation (4) represents a linear recurrence relation that allows us to construct a sequence of solutions  $p_1, p_2, p_3, \dots$  that are of interest to us. Let us rewrite (4) in the form

$$p_{n+1} + Ap_n = B. \quad (5)$$

Since we are interested in the functional dependence  $p_n(p_0)$ , consider the following solution scheme. We will look for the  $n$ th solution in the form of the sum of the solution to the homogeneous equation

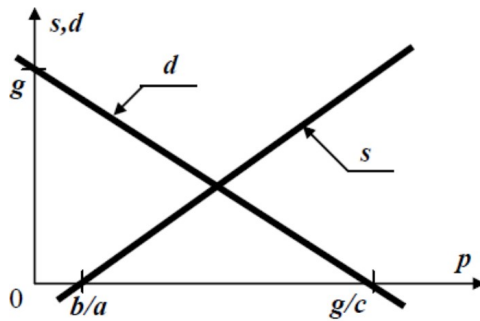


Figure 1. The values  $b/a$  and  $g/c$  are the minimum and maximum allowable prices,  $g$  is the maximum possible demand

Source: compiled by the author

$$p_{n+1} + Ap_n = 0 \tag{6}$$

and a particular solution to equation (5).

Solution of the homogeneous equation:  $p_{n+1} = -Ap_n$ . Let us assume that  $p_0 = C$ . Then  $p_1 = C \cdot (-A)$ ;  $p_2 = C \cdot (-A)^2$ ;  $p_3 = C \cdot (-A)^3$ ; ..... or in general  $p_n = C \cdot (-A)^n$ . Particular solution of the inhomogeneous equation: based on the form of the right-hand side of (5), we will look for a solution in the form of a constant  $p_n = D$  for all  $n$ . Substituting into (5), we get  $D + AD = B$  or  $D = B/(A+1)$ . Therefore, the general solution (5) has the form

$$p_n = C \cdot (-A)^n + B/(A+1) \tag{7}$$

From (7) with  $n = 0$  we obtain

$$C = p_0 - B/(A+1) \tag{8}$$

Let us substitute (8) into (7) and finally obtain a solution to the problem in the form:

$$p_n = p_0 (-A)^n + [B/(A+1)] \cdot [1 - (-A)^n] \tag{9}$$

Analysis of results. By condition  $A > 0$ . From consideration of relation (9), three characteristic ranges of values of A can be distinguished:

1) When  $0 < A < 1$  the market turns out to be balanced (price  $p_n$  tends to  $B/(A+1)$ ) (Fig. 2).

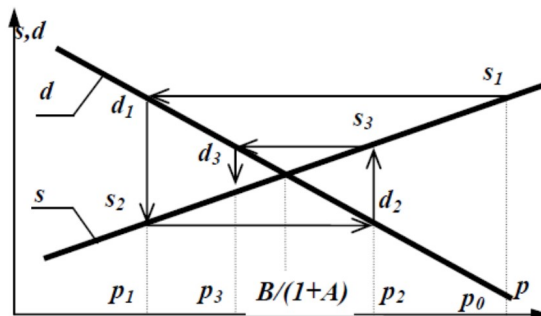


Figure 2. Balanced market at  $0 < A < 1$

Source: compiled by the author

2) When  $A = 1$ , the market turns out to be unstable (there is a periodic decrease and increase in price) (Fig. 3).

3) When  $A > 1$ , the market turns out to be completely unstable (collapse) (as  $n$  increases, the amplitude of fluctuations  $p_n$  increases) (Fig. 4).

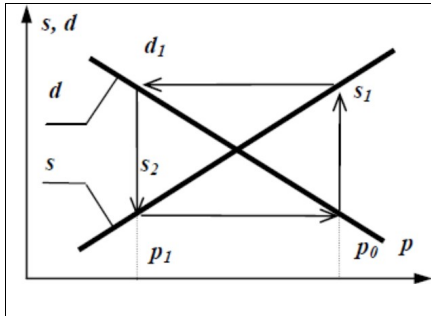


Figure 3. When  $A = 1$  there is a periodic decrease and increase in price  
Source: compiled by the author

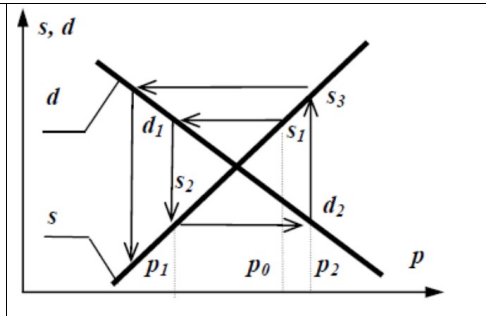


Figure 4. When  $A > 1$  the market turns out to be completely unstable  
Source: compiled by the author

*Nonlinear supply-demand model.* That is, supply and demand depend on price as functions that are more complex than linear [1–2].

*Meaningful formulation of the problem.* The manufacturer makes a product for sale every year. He does not store the goods for more than a year. The decision on how much of a good to produce is made taking into account the prices of the previous year. Moreover, if prices were high, more goods should be produced this year, and if prices were low, less. The demand for a product during the year depends on its price at the time of sale. When the price rises, demand falls. It is necessary to describe the behavior of prices in the coming years as a function of the initial price.

*Conceptual statement of the problem.* As model parameters we use parameters from the linear model with the exception of the following:

- Suppose that the supply  $s_{n+1}$  of the next year depends as a power function on the price  $p_n$  this year, and the higher the  $p_n$ , the greater the  $s_{n+1}$ :  $s_{n+1} = ap_n^m - b$ , where  $a$  and  $b$  are positive constants, and  $m$  belongs from 0 to 1, unchanged throughout the entire analyzed period of time.

- Suppose that next year’s demand  $d_{n+1}$  depends exponentially on the price  $p_{n+1}$  in the same year, and the higher the price  $p_{n+1}$ , the lower the demand  $d_{n+1}$ :  $d_{n+1} = g \exp(-cp_{n+1})$ , where  $c$  and  $g$  are positive constants that remain unchanged throughout the entire analyzed time period.

*Mathematical formulation of the problem.* Assuming the value  $p_0$  is given, find a sequence of values  $p_1, p_2, p_3, \dots$ , satisfying the following system of equations:

$$s_{n+1} = ap_n^m - b, \tag{10}$$

$$d_{n+1} = g \exp(-cp_{n+1}), \tag{11}$$

$$s_{n+1} = d_{n+1}. \tag{12}$$

*The solution of the problem.* Substituting equations (10) and (11) into equation (12) we get:

$$ap_n^m - b = g \exp(-cp_{n+1}). \tag{13}$$

Transforming and introducing new constants:  $A = a/g > 0, B = b/g > 0$  and  $C = c^{-1} < 0$  we get:

$$p_{n+1} = C \cdot \ln(Ap_n^m - B). \tag{14}$$

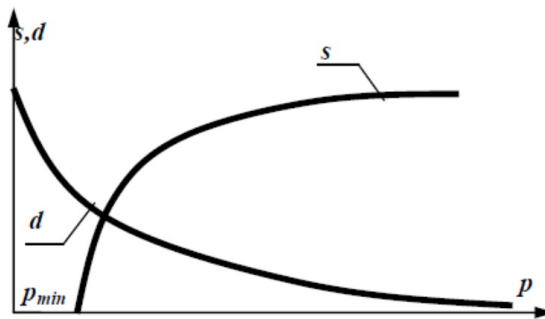


Figure 5. Minimum price and maximum possible demand

Source: compiled by the author

Since equation (14) does not have an analytical solution, we use direct modeling [3]. To do this, we will develop an algorithm that will allow us to determine the sequence of prices.

**Conclusions.** This paper examines the problem of constructing a mathematical model of supply and demand. Two models were investigated: linear and nonlinear. The linear model is convenient, but the market is much more complex, and you need to come up with a different model for it. It must be taken into account that supply cannot grow forever, since it is impossible to create an infinite amount of products. Supply and demand at some point react more sharply to price changes. The results of coefficient analysis for the nonlinear model were obtained. It is certain that the coefficient  $g$  must be greater than the coefficients  $a$ ,  $b$ ,  $c$ , with  $A, B \approx 10^{-2}$ , and  $C \approx g$ . It was also discovered that when coefficients  $a$ ,  $b$ ,  $g$  are greater than  $10^4$ , the model does not work. It should be noted that the period for calculating prices should not be too long, since the coefficients may change over a long period of time. Thus, ready-to-use formulas for price growth and fall are obtained.

#### References:

1. Kozak Yu. H. Matskul V. M. (2017) *Matematychni metody ta modeli dlia mahistriv z ekonomiky. Praktychni zastosuvannia: Navch. posib.* [Mathematical Methods and Models for Masters in Economics. Practical Applications: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
2. Debela I. M. (2011) *Ekonomiko-matematychne modeliuвання: navchalnyi posibnyk* [Economic and Mathematical Modeling: a textbook]. Kherson: Khersonska miska drukarnia. (in Ukrainian)
3. Dymova H. O. (2020) *Metody i modeli uporyadkuvannya eksperymental'noyi informatsiyi dlya identyfikatsiyi i prohnozuvannya stanu bezperervnykh protsesiv: monohrafiya* [Methods and models for ordering experimental information for identifying and predicting the state of continuous processes] Kherson: Publishing house FOP Vyshemyrskyy V.S. (in Ukrainian)
4. Bilousova T. P. (2021) Matematychna model optymalnoho rynku [Mathematical model of the optimal market]. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 8, pp. 70–75.
5. Bilousova T. P. (2023) Equilibrium price on the market of one good. evans model. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 16, pp. 9–14.

UDC 519.863

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.30>**Debela Iryna**

Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7990-4202>

**Дебела І.М.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)

## ALGORITHM OF FUZZY PRIORITIES FOR ALTERNATIVE SOLUTIONS

### АЛГОРИТМ НЕЧІТКИХ ПРІОРИТЕТІВ АЛЬТЕРНАТИВНИХ РІШЕНЬ

*It is rather problematic to approximate the real decision management process with a mathematical model. Most decisions in the economy are complex in structure, multi-criteria tasks containing a set of descriptive, probabilistic, undefined characteristics. Such problems are solved by methods of system analysis. One of these methods is the method of analyzing hierarchies, which is used for models of personnel management, resource allocation, and evaluation of investment projects. The possibility of practical application of the method of analysis of hierarchies is limited by the requirement of complete certainty of alternative evaluations. Practical situations are characterized by uncertainty and limited information about the object or the decision-making process. Combining a systems approach with elements of fuzzy logic can correct this situation for the better. System models developed on the basis of the theory of fuzzy sets use the method of paired comparisons to rank management objects by factors and determine the importance of factors within the model. The article examines the algorithm for the synthesis of the vector of weighting coefficients of alternative decisions based on the matrix of pairwise comparisons with fuzzy estimates of alternatives. The possibility of combining elements of the theory of fuzzy sets and the method of analysis of hierarchies for the problem of decision-making is considered.*

**Key words:** *alternative, criteria, vector of priorities, relation T. Saati, method of analysis of hierarchies, fuzzy set, decision making.*

Математичні моделі підтримки прийняття рішень достатньо ефективний апарат, якщо система, процес, або об'єкт прийняття рішення детерміновані за параметрами, змінними та структурними зв'язками. Реальний процес управління апроксимувати математичною моделлю досить проблематично. Більшість рішень в економіці є складними за структурою багатокритеріальними задачами, що містять множину описових, імовірнісних, або частково не визначених характеристик. Такі задачі розв'язуються методами системного аналізу. Одним з таких методів є метод аналізу ієрархій, який застосовується для моделей управління персоналом, розподілу ресурсів, оцінки інвестиційних проектів. Можливість практичного застосування методу аналізу ієрархій обмежена вимогою повної детермінованості точкових оцінок альтернатив. Практичні ситуації характеризуються обмеженістю інформації про об'єкт або процес прийняття рішення. Поєднання системного підходу з елементами нечіткої логіки може виправити цю ситуацію на краще. Системні моделі, розроблені на основі теорії нечітких множин, використовують метод парних порівнянь для ранжування об'єктів за факторами та визначення значимості факторів в межах моделі. Вектори локальних пріоритетів, визначені співвідношеннями Т. Сааті фактично описують функцію належності об'єкта до нечіткої множини характеристик, параметрів та критеріїв. У статті досліджується алгоритм синтезу вектора вагових коефіцієнтів альтернативних рішень на основі матриці парних порівнянь з нечіткими оцінками альтернатив. Розглянуто можливість поєднання елементів теорії нечітких множин та методу аналізу ієрархій для задачі прийняття рішень. Використано алгоритм співвідношень Т. Сааті для формування матриць парних порівнянь критеріїв задачі прийняття рішення. Наведено теоретичне обґрунтування можливості застосу-

вання з цією метою нечіткої логіки. Приведено приклад побудови симетричної матриці відображення критеріїв на множину альтернатив з послідовним синтезом вектора вагових коефіцієнтів альтернативних рішень.

**Ключові слова:** альтернатива, критерії, вектор пріоритетів, відношення Т. Сааті, метод аналізу ієрархій, нечітка множина, прийняття рішення.

**Formulation of the problem.** The problem of developing decision-making support methods is quite urgent. Traditional deterministic methods and models of mathematical modeling of management decisions are not effective enough, and methods of mathematical statistics are not suitable for the analysis of qualitative data and not clearly defined characteristics of the management object. This significantly narrows the scope of using the mathematical apparatus for solving practical problems characterized by uncertainty and incomplete information about the objects or processes being studied.

An example of a mathematical approach to solving complex decision-making problems is the method of hierarchical composition of decision-making stages – the method of analysing hierarchies, or the decision tree method, which is often used to solve a wide range of tasks related to resource allocation, investment evaluation, personnel decision-making, etc. A classic decision tree is a way of representing a choice algorithm in a hierarchical decision structure. One of the disadvantages of this method is the possibility of processing only point estimates of decision-making stages, which are usually the probability distribution of algorithm directions at a certain level of the hierarchy [1, p. 526]. Point estimates of prior probability distributions are the result of statistical analysis, lengthy statistical studies, and cumbersome calculations. This significantly narrows the scope of application of the specified method for solving practical problems characterized by uncertainty and incomplete information about the studied objects or processes. The non-determinism of the input data and qualitative parameters of the decision-making model can be compensated by the use of fuzzy methods of determining the priority vector – the method of determining the function of the criterion belonging to a fuzzy set based on the matrix of pairwise comparisons. The method of paired comparisons is used to find indicators of the preference of objects according to various factors and indicators of the importance of the factors themselves [2; 3]. In the decision-making problem, the application of the method of paired comparisons actually determines the function of the belongingness of the alternatives to a fuzzy set of characteristics, parameters, and estimates at each decision-making step. The article examines the algorithm for the synthesis of weighting coefficients of alternative solutions based on the matrix of pairwise comparisons with fuzzy estimates.

**Analysis of recent research and publications.** Decision-making is a process of purposeful selection from a set of alternatives [4-6]. The consequence of the decision is the achievement of a certain result, which is evaluated according to the selected criteria. Decisions should be based on reliable current and forecasted information, analysis of all factors influencing decisions, take into account the possible consequences of choosing an alternative. Formally, the decision-making problem can be presented as a ratio of three sets  $F\{A, S, K\}$ : set of possible alternatives  $A = \{A_l\}, l = 1 \div k$ ; set of states of nature  $S = \{S_j\}, j = 1 \div m$  and a set of criteria for evaluating alternatives  $K = \{K_i\}, i = 1 \div n$ . The degree of certainty of the sets  $A, S, K$  determines the choice of modeling tools.

In situational decision-making problems, the case is quite common when information regarding the criteria for choosing alternatives is subjective in nature, contains parameters and structural relationships with significant uncertainty, which have no analogues in traditional mathematical language. In order to adapt the mathematical tool of analysis of decision-making systems to such problems, a new mathematical direction was created – the theory of fuzzy sets, which allows formalizing vague concepts and judgments that a person uses to describe his desires, goals, ideas about the surrounding world [3; 7]. Introducing the concept of a fuzzy set is an attempt to mathematically formalize fuzzy information.

This concept is based on the idea that the element belongs to a fuzzy set, based on the selected feature, not uniquely defined in the "yes-no" relationship. That is, a fuzzy set is formed from elements of different belonging ratios (from 0 to 1). According to this approach, belonging to the type  $[x_i \in X = \{x_i\}, i = 1 \div n]$  loses its meaning, since it is necessary to indicate "to what extent" or "with what probability" a specific element  $x_i$  satisfies the properties of the set  $X$ .

The theory of fuzzy sets provides effective means of formalizing uncertainty of various nature, more adequately reflects the qualitative characteristics of the real world. Mathematical tools of fuzzy logic [8; 9] allow building an adequate model of reality. Elements of the theory of fuzzy sets are successfully applied in models of practical management problems, the characteristic feature of which is the lack of accuracy of information about the object of research, the non-determinism of criterion evaluations [10; 11]. A fuzzy model of decision-making better describes the process of human thinking than traditional logical systems [12]. One of the topical directions of the new theory has become the study of the fuzzy decision-making model.

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of the article is to study the algorithm for the synthesis of weighting coefficients of alternative solutions of a decision with fuzzy criteria.

**Presentation of the main material.** The complexity of the method of hierarchical analysis lies in the determination of weighting coefficients for evaluating alternative solutions. If the problem contains a bounded set  $K = \{K_i\}$ , then the matrix of pairwise comparisons  $(K)_{i \times j}$ , which reflects the judgment of the decision-maker, regarding the priorities of the criteria, will be symmetric,  $i$ -order ( $i=j$ ). The criterion in the row of the matrix  $K$  is evaluated in pairs with each criterion of the column in integers from 1 to 9 according to the scale of T. Saati ratios. The comparability of such numerical equivalents ensures the fulfillment of the condition: if  $k_{ij} = n$ , then  $k_{ji} = 1/n$ . The eigenvector of the matrix  $K$  determines the ordering of the relative evaluations of priorities. Given that pairwise comparison matrices are built on the basis of human judgment and assumptions, some degree of inconsistency between the elements of the  $K$  matrix is to be expected. Such inconsistency is not critical, if it does not go beyond the defined limits [1, pp. 519–521]. The consistency condition of the matrix of pairwise comparisons can be written as follows:  $K \cdot \vec{V} = \alpha \cdot \vec{V}$ , де  $\vec{V}$  – vector of weighting coefficients,  $\alpha$  – the maximum eigenvalue of the matrix  $K$ . Taking into account that the matrices of pairwise comparisons are inversely symmetric, the consistency of such matrices is determined by the maximum eigenvalue of the matrix, followed by a comparison of the obtained value with the dimension value – the order of the matrix ( $\alpha = 1 \div n$ ). The closer the value of the maximum eigenvalue of the matrix is to the order of the matrix, the more consistent the elements of the matrix of pairwise comparisons are.

If the main eigenvector of the matrix is normalized, then it can be considered a vector of local priorities, or a vector of weighting coefficients of alternatives. Components  $v_i$  vector  $\vec{V}$  can be calculated using an approximate normalization algorithm:

- for each row of the matrix  $K$ , we find the average value of the elements  $\bar{k}_i$ ;
- we calculate the sum of the average values of the rows of the matrix  $\sum_{i=1}^n \bar{k}_i$ ;
- we carry out rationing  $v_i = \frac{\bar{k}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{k}_i}$ .

Vectors of weighting coefficients are determined for each element of the set  $\{K_i\}$ . Next, the synthesis procedure is performed - sequential determination of priority vectors of alternatives relative to criteria. The calculation of the priority vectors is performed taking into account the relationships between the criteria belonging to different levels of the hierarchical structure of the task.



Let's consider the procedure for building a vector of priorities on the example of analyzing the quality of the marketing strategy of a trading company selling the same type of product from three different manufacturers  $A, B, C$ . Suppose that as a result of marketing research, quality indicators of the product that determine the level of consumer demand are determined:  $J$  – aesthetics,  $R$  – reliability,  $E$  – ergonomics. The significance of indicators was determined according to T. Saati ratio scale. The  $R$  component is rated as significantly more important for quality assessment than  $E$  and does not significantly outweigh  $J$ . Then, the ratio of the hierarchy of criteria can be presented as a matrix of  $K$  – pairwise comparisons with the subsequent calculation of weighting coefficients

$$K = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 5 \\ 1/3 & 1 & 2 \\ 1/5 & 1/2 & 1 \end{pmatrix}, \bar{v}^K = \begin{pmatrix} 0,648 \\ 0,230 \\ 0,122 \end{pmatrix}; \sum_{i=1}^3 v_i^K = 1.$$

Weighting coefficients of alternatives  $A, B, C$  according to criteria  $R, J, E$ , represented by separate matrices of pairwise relations

$$R = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1/5 \\ 2 & 1 & 2/5 \\ 5 & 5/2 & 1 \end{pmatrix}; J = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 2 \\ 1/3 & 1 & 2/3 \\ 1/2 & 3/2 & 1 \end{pmatrix}; E = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 3 \\ 1/2 & 1 & 3 \\ 1/3 & 1/3 & 1 \end{pmatrix}$$

$$\bar{v}^R = \begin{pmatrix} 0,112 \\ 0,179 \\ 0,709 \end{pmatrix}; \bar{v}^J = \begin{pmatrix} 0,534 \\ 0,150 \\ 0,316 \end{pmatrix}; \bar{v}^E = \begin{pmatrix} 0,523 \\ 0,332 \\ 0,145 \end{pmatrix}; \sum_{i=1}^3 v_i^R = 1; \sum_{i=1}^3 v_i^J = 1; \sum_{i=1}^3 v_i^E = 1.$$

The procedure for synthesis of vectors of weighting coefficients of alternatives relative to criteria:

$$\begin{aligned} (\bar{v}^K)^T * (A_K) &= (R \quad J \quad E) = (0,648 \quad 0,230 \quad 0,122) * \begin{pmatrix} 0,112 & 0,179 & 0,709 \\ 0,534 & 0,150 & 0,316 \\ 0,523 & 0,332 & 0,145 \end{pmatrix} = \\ &= (0,259 \quad 0,191 \quad 0,550). \end{aligned}$$

The general algorithm of hierarchical synthesis consists of the following steps:

- the main eigenvectors of the criteria of the higher level of the hierarchy are calculated ( $\bar{V}^K$ ) and the principal eigenvectors of the alternative ratio matrices ( $\bar{V}^A$ );
- vector normalization is performed ( $\bar{V}^K$ ) та ( $\bar{V}^A$ );
- a matrix of weighting coefficients of alternatives is formed ( $A_K$ );
- the vector of criterion evaluations of alternatives is calculated as the product of the matrix of priorities of alternatives and the vector of criteria.

**Conclusions.** The possibility of combining the elements of the theory of fuzzy sets and the method of analysis of hierarchies to evaluate the alternatives of the decision-making problem is considered. A simplified algorithm for determining the weighting coefficients of alternatives according to the criteria of a descriptive – fuzzy presentation is presented. To determine the relative coefficients of the importance of alternatives and criteria, the T. Saati ratio scale was used. The main eigenvectors of the matrices of comparisons of alternatives and criteria are chosen as vectors of local priorities. The priority vectors are calculated taking into account the relationships between the criteria belonging to different levels of the hierarchical structure of the task. An example of the synthesis of weighting coefficients of alternatives is given. The legality of the combination of fuzzy set theory tools and system analysis models in the decision-making problem is substantiated.

### References:

1. Hamdi A. & Taha (2001) *Vvedenie v issledovanie operatsiy* [Introduction to the study of operations]. Kyiv: Williams. (in Ukrainian)
2. Lavrov Ye. A. et al. (2017) *Matematychni metody doslidzhennia operatsii* [Mathematical methods of operations research]. Sumy: Sumy State University. (in Ukrainian)
3. Zedeh L. A. (1989) Knowledge representation in fuzzy logic. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, vol. 1, no. 1, pp. 89–100. DOI: <https://doi.org/10.1109/69.43406> (accessed December 2, 2023).
4. Mitsa O. V., Laver V. O (2021) *Systemnyi analiz* [System analysis]. Uzhgorod: PP AutodorShark. (in Ukrainian)
5. Spilnyk I. V., Yaroschuk O. V. (2018) Pryntsyp systemnosti v analitychnykh doslidzhenniakh [The principle of systematicity in analytical research] *Economic analysis*, vol. 28, no. 2, pp. 182–190.
6. Bondar O. S., Trofymchuk M. I. (2021) Systemnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvamy na osnovi avtomatyzatsii biznes-protsesiv [A systematic approach to enterprise management based on the automation of business processes]. *Ahrosvit*, no. 16, pp. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.34>.
7. Zadeh L. A. (1999) Fuzzy logic and the calculi of fuzzy rules, fuzzy graphs, and fuzzy probabilities. *Computers & Mathematics with Applications*, vol. 37, no. 11–12, pp. 35. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0898-1221\(99\)00140-6](https://doi.org/10.1016/s0898-1221(99)00140-6) (accessed December 2, 2023).
8. Lee C. C. (1990) Fuzzy logic in control systems: fuzzy logic controller. I. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, vol. 20, no. 2, pp. 404–418. DOI: <https://doi.org/10.1109/21.52551> (accessed December 2, 2023).
9. Yager R. R. (1980) On a general class of fuzzy connectives. *Fuzzy Sets and Systems*, vol. 4, no. 3, pp. 235–242. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-0114\(80\)90013-5](https://doi.org/10.1016/0165-0114(80)90013-5) (accessed December 2, 2023).
10. Debela I. (2021) Formalizovanyi alhorytm optymizatsii protsesu pryiniattia rishennia v umovakh stokhastychnoi nevyznachenosti [A formalized algorithm for optimizing the decision-making process under conditions of stochastic uncertainty]. *Market Infrastructure*, vol. 55, pp. 199–202. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-33> (accessed December 2, 2023).
11. Debela I. (2023) Kontseptualna model zadachi optymizatsii upravlinnia [Conceptual model of the management optimization problem] *TSH Series: Economy*, vol. 16, pp. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.15> (accessed December 2, 2023).
12. Zadeh L. A. (1973) Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, SMC-3, no. 1, pp. 28–44. DOI: <https://doi.org/10.1109/tsmc.1973.5408575> (accessed December 2, 2023).

### Список використаних джерел:

1. Хемди А., Таха. Введение в исследование операций : книга 6-те вид. Київ : Вильямс, 2001. 912 с.
2. Лавров Є. А. та ін. Математичні методи дослідження операцій. Суми: Сумський державний університет, 2017, 212 с.
3. Zedeh L. A. Knowledge representation in fuzzy logic. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*. 1989. Vol. 1. No. 1. P. 89–100. DOI: <https://doi.org/10.1109/69.43406> (дата звернення: 02.12.2023).
4. Міца О.В., Лавер В.О. Системний аналіз: навчальний посібник. Ужгород: ПП Аутодор Шарк, 2021. 63 с.
5. Спільник І.В., Ярошук О.В. Принцип системності в аналітичних дослідженнях. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 2. С. 182–190.
6. Бондар О.С., Трофимчук М.І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.34>
7. Zadeh L.A. Fuzzy logic and the calculi of fuzzy rules, fuzzy graphs, and fuzzy probabilities. *Computers & Mathematics with Applications*. 1999. Vol. 37. No. 11-12. P. 35. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0898-1221\(99\)00140-6](https://doi.org/10.1016/s0898-1221(99)00140-6) (дата звернення: 02.12.2023).
8. Lee C.C. Fuzzy logic in control systems: fuzzy logic controller. I. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1990. Vol. 20. No. 2. P. 404–418. DOI: <https://doi.org/10.1109/21.52551> (дата звернення: 02.12.2023).

9. Yager R.R. On a general class of fuzzy connectives. *Fuzzy Sets and Systems*. 1980. Vol. 4. No. 3. P. 235–242. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-0114\(80\)90013-5](https://doi.org/10.1016/0165-0114(80)90013-5) (дата звернення 02.12.2023).
  10. Дебела І.М. Формалізований алгоритм оптимізації процесу прийняття рішення в умовах стохастичної невизначеності. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 55. С. 199–202. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-33> (дата звернення: 02.12.2023).
  11. Дебела І.М. Концептуальна модель задачі оптимізації управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.15> (дата звернення: 02.12.2023).
  12. Zadeh L. A. Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1973. SMC-3. No. 1. P. 28–44. DOI: <https://doi.org/10.1109/tsmc.1973.5408575> (дата звернення: 02.12.2023).
-

---

# МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 004.738.5:005.57

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.31>

**Базака Р.В.**

кандидат наук із соціальних комунікацій,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Херсонський державний аграрно-економічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3000-6166>

**Єфремов А.О.**

студент,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Херсонський державний аграрно-економічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5432-2039>

**Bazaka Roman, Yefremov Arsen**

State Higher Educational Institution  
«Kherson State agrarian and economic University»

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### SOCIAL NETWORKING TOOLS IN THE INNOVATIVE MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

---

*У статті описуються механізми функціонування інструментарію соціальних мереж, що дозволяє розвивати інноваційний менеджмент сучасного підприємства. Серед напрямів та аспектів менеджменту підприємства, які пропонується модернізувати за допомогою активізації та оптимізації використання соціальних мереж у процесах управління, такі як створення інноваційної культури, креативного простору, розвиток творчого потенціалу співробітників, управління знаннями та стратегічне планування виробничих процесів підприємства, шляхи підвищення конкурентоспроможності організації. Також у статті охарактеризовано маркетинговий та рекламний потенціал соціальних мереж та подано низку рекомендацій для підприємств. Проаналізовані ризики та виклики, які можуть постати перед підприємством у процесі активного використання соціальних мереж в управлінні та маркетинговій діяльності, запропоновані шляхи вирішення згаданих проблем.*

**Ключові слова:** інноваційний менеджмент, соціальні мережі, цифровий маркетинг, інформаційні технології, маркетингова діяльність, кібербезпека.

*The article is devoted to the study of the importance of social networks in the context of modern enterprise management. The analysis is based on the work of scientific sources that consider the impact of social networks on the efficiency of business process management and communication, empirical sources and the study of innovative experience of Ukrainian and global enterprises. In particular, the article describes the mechanisms of functioning of social networking tools that allow developing innovative management of a modern enterprise. Among the areas and aspects of enterprise management that are proposed to be modernized by activating and optimizing the use of social networks in management processes are the following: creation of an innovative culture, creative space, development of employees' creative potential, knowledge management and strategic planning of enterprise production processes, ways to increase the competitiveness of an organization and increase its profile. Attention is paid to the issues of improving the climate*

---

*in the team, corporate communication and involvement of staff in creative processes, since the potential of social networks can be used to improve internal communication in the organization and use social networks as a platform for the exchange of ideas, which will help to build team spirit in the enterprise. The article also characterizes the marketing and advertising potential of social networks. The author provides a number of recommendations for enterprises on how to use social media tools to strengthen their presence in the virtual space, build communications with their target audience, and strengthen partnerships, how to form and influence public opinion about their enterprise, etc. Despite the advantages of using social media in business, management and development of enterprises, there are risks associated with the realities of the digital space, such as fraud and cybercrime. The article analyzes the risks and challenges that an enterprise may face in the process of active use of social networks in management and marketing activities, and also suggests ways to solve these problems.*

**Keywords:** *innovation management, social networks, digital marketing, information technology, marketing activities, cybersecurity.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі актуалізується необхідність стрімко розвиватися та приносити інноваційні рішення в свою діяльність. Сучасний бізнес має активно підтримувати інформаційні та технологічні трансформації. Саме соціальні мережі стають важливим інструментом для покращення комунікації та менеджменту підприємства. Використання соціальних мереж у сфері бізнесу надає можливість взаємодії з клієнтами, управління репутацією та оптимізації виробничих процесів, впливу на формування креативного потенціалу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти впровадження сучасних інформаційних та комунікаційних технологій у бізнес та виробничі процеси висвітлені в працях українських науковців: Г.В. Жосан, О.В. Калюжною, Н.М. Буняк, Н.І. Чухрай, О.В. Пабат, Н.С. Івановою, І.А. Карабаза, Н.С. Краснокутської, І.В. Пономаренко, В.Г. Воронковою та інших. На разі тривають активні дослідження цього напрямку менеджменту.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження місця соціальних мереж на сучасний менеджмент підприємств, проведення аналізу маркетингового та рекламного потенціалу соцмереж та виокремлення наявних ризиків, які можуть постати перед підприємством у процесі активного використання цього елементу цифровізації в управлінській діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні, соціальні мережі створюють віртуальний простір для взаємодії, спільного обговорення ідей, обміну враженнями тощо. Основною метою соціальних мереж є спілкування та обмін інформацією між користувачами в онлайн-середовищі. Під поняттям «Соціальна мережа» розуміється «мережа людей, які зустрічаються в Інтернеті для спілкування, розміщуючи інформацію та зображення, залишаючи коментарі чи надсилаючи повідомлення. Учасники можуть розширити свої особисті та ділові контакти, зв'язавшись з іншими на веб-сайтах соціальних мереж та в додатках» [8]. Відповідно до визначення поняття «соціальні мережі», можна навести приклади популярних сьогодні соціальних мереж в Україні: Facebook, Instagram, TikTok, Messenger, Snapchat, WhatsApp, Viber, Pinterest, Badoo, Tinder та X (колишній Twitter).

Розуміння сучасного менеджменту тісно пов'язано зі зростанням цифровізації, введенням нових технологій та використанням інноваційних практик. Тому, поняття «сучасний менеджмент» можна визначити як «інноваційний менеджмент». За визначенням Н. Буняк, «Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновацій» [4, с. 6].

Інноваційному менеджменту, як і будь-якій іншій системі притаманна низка якостей, зокрема: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями підприємства; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів організаційної

структури, функцій управління; багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до оновлення відповідно до змін середовища [4, с. 6].

Інноваційний менеджмент має досить широкий спектр відповідальності. Для того, щоб зрозуміти його реальний вплив, варто виокремити ефективність поєднання з будь-яким аспектом, як-от використання соціальних мереж. То ж, по-перше, завдяки використанню соціальних мереж в інноваційному менеджменті, є можливість збільшити швидкість та ефективність інноваційних процесів. Це пов'язано з тим, що підприємства та їхні управлінці мають можливість створювати різні платформи для взаємодії між різними фахівцями та в різних куточках світу, це може бути пов'язано з набуттям нового досвіду та знань, обміну ідеями та напрацюваннями. Така реалізація за допомогою інструментів цифровізації, надає шанс на прискорення розробки нових концепцій і технологій, а також сприяє виникненню різних інноваційних рішень через синергію різноманітних практик та досвідів. По-друге, на основі соціальних мереж, в будь-якої організації є можливість створити власну інноваційну культуру. Так, компанії мають забезпечувати відкрите та сприяюче середовище, яке сприятиме народженню та реалізації нових ідей. Використання різних соціальних мереж може бути використане в запровадженні процесів і структур, які будуть спрямовані на стимулювання творчості та інновацій, що є необхідною складовою у створенні інноваційної культури організації. По-третє, за допомогою соціальних мереж підвищується комунікація між управлінцями та співробітниками, що допомагає покращити атмосферу в колективі, швидко вирішувати різні питання, формулювати чіткі завдання та запити, які легко та в будь-який час можуть бути, наприклад прочитані. До того ж, компанія має можливість створювати та проводити різні анонімні онлайн-опитування, що знижуватиме вартість та час на проведення такого опитування в очному форматі. Таким чином, посилюватиметься зв'язок між менеджментом компанії та відповідно працівниками, що сприятиме покращенню атмосфери в робочому колективі та створюватиме сприятливі умови для розвитку та інноваційності. По-четверте, за допомогою соціальних мереж можна не тільки підвищити комунікацію управлінців із співробітниками компанії, а і зі споживачами, що дозволяє менеджерам приймати ефективні та вчасні рішення, на основі відгуків та споживачьких тенденцій. Таким чином, підприємство зможе підвищувати довіру до своїх клієнтів, залишатися в тренді світових тенденцій та підвищить власну конкурентоспроможність [5, с. 22–37].

То ж, як вже зазначалося, сучасний (інноваційний) менеджмент тісно пов'язаний з використанням цифрових технологій, в нашому розглянутому випадку – соціальних мереж. З їхньою допомогою можна залучати до обговорення більшу кількість як співробітників компанії, так і споживачів, що сприятиме збору інформації у вигляді відгуків та посилить вдосконалення продукту чи послуги.

Соціальні мережі відкривають нові можливості для маркетингу та реклами. Вони дозволяють створювати персоналізовані кампанії, аналізувати поведінку споживачів та швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Так, основною метою маркетингових кампаній в соціальних мережах є не тільки поширення інформації серед потенційних клієнтів, але і створення позитивної репутації. Цього можна досягти лише в тому випадку, якщо більшість клієнтів вражені якістю продукції та послуг. Тому важливим завданням є розвиток корпоративної культури та орієнтації на потреби клієнтів [5, с. 22–37]. Це включає розробку ефективних способів спілкування персоналу з клієнтами, додаткові переваги, гнучкість роботи, персоналізовану увагу та швидку обробку замовлень.

Ключовим показником лояльності клієнтів є їхня готовність рекомендувати компанію, що можна виміряти за допомогою NPS (рівень клієнтської задоволеності). Так, клієнтів просять оцінити готовність рекомендувати компанію за шкалою від 0 до 10. Чим більше відповідей в межах 7-10, тим вище рівень задоволеності і лояльності. Найбільш лояльних клієнтів називають «адвокатами бренду», оцінка яких

становить не менше 9 балів. Для маркетологів і менеджерів важливо привертати увагу клієнтів та мати впевненість у наявності таких «адвокатів», які підтримають його при участі в різних опитуваннях [1, с. 61]. Таким чином, соціальні мережі є важливим каналом комунікації між брендами та споживачами. Основними каналами комунікації в соцмережах є офіційні сторінки компанії та її керівників, де зазвичай публікуються новини та анонси подій, інформація про продукцію та благодійну діяльність.

Андре Онторо, засновник Breadnbeyond (компанія, що займається графічним дизайном та допомагає малим підприємствам просуватися в інтернеті за допомогою графічних історій) виділив низку основних аспектів, які можна назвати маркетинговим та рекламним потенціалом використання соціальних мереж для просування підприємства:

1. Збільшення охоплення аудиторії та впізнаваності бренду.
2. Підвищення залученості клієнтів різними способами.
3. Ефективне генерування лідів.
4. Використання для соціального слухання та аналізу (наприклад, розділ коментарів може бути цінним ресурсом для виявлення відгуків користувачів).
5. Посилення SEO та збільшення трафіку сайту.
6. Ефективність маркетингового контенту.
7. Побудова іміджу та довіри до бренду [2].

Ми пропонуємо додати ще три складові потенціалу соціальних мереж для впровадження у менеджмент та маркетингову діяльність підприємства:

1. Майбутнє розвитку, так як використання соціальних мереж у менеджменті підприємства обіцяє більше інтеграції з іншими технологіями, такими як штучний інтелект та Інтернет речей. Прогнозується подальше розширення можливостей в сфері аналітики та прийняття рішень.

2. Вплив на ланцюжки постачання. Соціальні мережі також можуть впливати на ефективність ланцюжка постачання. Зокрема, вони можуть стати платформою для взаємодії з постачальниками, сприяючи швидшому обміну інформацією, що дозволяє оптимізувати процеси постачання та зменшити час доставки продукції.

3. Розвиток лідерських навичок. Використання соціальних мереж у менеджменті підприємства може сприяти розвитку лідерських навичок. Менеджери, активно взаємодіючи з командою через ці платформи, можуть покращувати свої комунікаційні та лідерські вміння, що впливає на загальну ефективність організації.

Маркетинг і реклама в сучасному менеджменті тісно пов'язані, адже допомагають розширити зону впливу, забезпечуючи різним інноваційним продуктам швидкий і ефективний шлях до цільової аудиторії, на основі зібраних даних. Отже, використання соціальних мереж у менеджменті та маркетингу є необхідною складовою сучасного бізнесу.

Однак, варто розуміти, що поруч із прогресивними технологіями, будуть певні ризики, зумовлені недостатньо вивченим досвідом. Серед них, можлива негативна реакція громадськості (одним з основних факторів є провал маркетингової кампанії через незрозуміння аудиторії і недостатність контенту). До того ж, неправильна реакція, з боку підприємства, на наведену проблему, може ще більше негативно вплинути на його репутацію. Цієї проблеми можна уникнути, якщо ретельно розробляти зміст маркетингових повідомлень, а також попередньо тестувати їхню ефективність.

Ще одна небезпека використання соціальних мереж у комерційній діяльності, може бути пов'язана зі збором та обробкою персональних даних. Проблема може статися, якщо компанія збирає та використовує особисту інформацію клієнтів без належної згоди або порушує правила конфіденційності. Це може викликати незадоволення громадськості та негативно вплинути на репутацію компанії. Уникнути цієї проблеми можна за допомогою ретельного дотримання законодавства, що регламентує процедури збору та обробки персональних даних громадян тощо.

Щоб ефективно використовувати інструментарій соціальних мереж в інноваційному менеджменті в організації, необхідно дотримуватись таких рекомендацій:

1. Варто використовувати соціальні мережі задля підвищення інноваційності корпоративної культури, яка передбачатиме збільшення знань та навичок, обмін досвідом, виявлення проблем та швидке їхнє вирішення, можливість до особистісного розвитку.

2. Варто надавати чесну інформацію про свою компанію, без викривлення правди. Також необхідно розпізнавати та визнавати помилки, коли вони трапляються і повідомляти про намір їх усунути. Окрім цього, треба уважно спостерігати за тим, щоб було відсутнє викривлення інформації та поширення фейків, у разі їхньої появи – намагатися якомога швидко спростовувати реальними фактами.

3. Варто слідкувати за відгуками та коментарями в соціальних мережах і вчасно відповідати на них користувачам. Окрім цього, важливо проводити різні опитування, щоб націлити свою аудиторію та співробітників компанії на співпрацю та дізнатися більше про їхні потреби.

4. Варто створювати контент, який буде не тільки цікавим, але й корисним і актуальним для аудиторії. Для цього можна використовувати візуальний вміст, як-от фото, відео, щоб зробити власні публікації більш привабливими не тільки для постійних клієнтів, але й для нових потенційних споживачів. До того ж, створення контенту для захоплення уваги споживачів, є надзвичайно складним завданням, яке вимагає розвитку творчих навичок в працівників цієї компанії.

5. Варто створювати колоборації з впливовими особами або надихати їх на активність. Це допоможе в підтримці репутації бренду. Окрім цього, працівники можуть обмінюватися досвідом з різними експертами з різних куточків світу, що викликатиме збільшення довіри серед споживачів та підвищуватиме рівень підготовки до використання інновацій в своєму середовищі.

6. Варто створювати власні спільноти та групи, де клієнти зможуть ділитися ідеями покращення та власним досвідом використання товару чи послуги. Необхідно також активно брати участь в обговореннях і давати змістовні відповіді на запитання.

7. Варто відстежувати згадки про свій бренд за допомогою різних інструментів моніторингу соціальних мереж. Це допоможе проаналізувати дані, щоб зрозуміти ефективність маркетингової стратегії та вчасно вносити корективи.

**Висновки.** Сучасний менеджмент підприємства не може ігнорувати використання соціальних мереж. Вони стають каталізатором для інновацій, покращень у комунікації та ефективного управління. Соціальні мережі визначають нові стандарти для менеджменту підприємства, прискорюючи виробничі процеси, підвищуючи комунікаційні можливості та створюючи нові шляхи для взаємодії з клієнтами та персоналом.

Також варто розуміти, що поруч з позитивними аспектами використання будь-яких технологій, завжди існують певні ризики і виклики. Якщо врешті говорити про соцмережі, то в основному ризики пов'язані з можливою негативною реакцією громадськості, збором та обробкою персональних даних, нестабільністю алгоритмів соціальних мереж та значною конкуренцією і перенасиченістю контентом; виклики ж пов'язані з розробкою змісту та вимірювання ефективності, визначенням та взаємодією з цільовою аудиторією, зміною трендів та боротьбою з фейковими новинами і дезінформацією та потребою в ресурсах можуть бути вдало реалізовані за рахунок чітко продуманої маркетингової стратегії.

#### Список використаних джерел:

1. Єфремов А., Базака Р. Значення соціальних мереж у формуванні образу та репутації організації. Маркетинг майбутнього: III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція здобувачів освіти та молодих вчених: тези доповідей. Хмельницький, 30 листопада 2023 р. ВСП ХТЕФК ДТЕУ, 2023. С. 59–62.



2. Онторо А. Розкриття потенціалу соціальних мереж для вашого бізнесу. Ranktracker. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/unleashing-the-potential-of-social-media-for-your-business/> (дата звернення: 10.12.2023).
3. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с
4. Буняк Н. М. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
5. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Й. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
6. Brown A., Williams K. Social Networks and Internal Communication: A Case Study of Successful Implementation. *Journal of Organizational Behavior*, 2020. No. 15(2). P. 205–220.
7. Gonzalez R., Smith L. The Role of Social Media in Employee Engagement: A Comprehensive Review. *International Journal of Human Resource Management*, 2019. No. 32(1). P. 45–62.
8. FutureNow. URL: <https://futurenow.com.ua/shho-take-sotsialni-merezhi-vydy-klasyfikatsiya-bezpeka/> (дата звернення: 10.12.2023).

### References:

1. Yefremov A., Bazaka R. (2023) The Significance of Social Media in Shaping the Image and Reputation of an Organization. *Future Marketing: III All-Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference for Education Seekers and Young Scientists: Abstracts of Reports*. Khmelnytskyi. VSP KHTFK DTEU. P. 59–62.
2. Oentoro A. *Unlocking the potential of social networks for your business*. Ranktracker. Available at: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/unleashing-the-potential-of-social-media-for-your-business/> (accessed December 10, 2023).
3. Voronkova V. G., Nikitenko V. O. (2022) *Philosophy of the Digital Individual and Digital Society: Theory and Practice*: monograph. Lviv-Torun: Liha-Pres, 460 p.
4. Bunyak N. M. (2022) *Innovative Management: Lecture Notes*. Lutsk: Lesya Ukrainka Volyn National University, 132 p.
5. Kotler F., Katardzhaia H. and Setiavan Yi. (2018) *Marketing 4.0. From traditional to digital*. Kyiv: KM-BUKS, 208 p.
6. Brown A., Williams K. (2020) Social Networks and Internal Communication: A Case Study of Successful Implementation. *Journal of Organizational Behavior*; no. 15(2), pp. 205–220.
7. Gonzalez R., Smith L. (2019) The Role of Social Media in Employee Engagement: A Comprehensive Review. *International Journal of Human Resource Management*, no. 32(1), pp. 45–62.
8. FutureNow. Available at: <https://futurenow.com.ua/shho-take-sotsialni-merezhi-vydy-klasyfikatsiya-bezpeka/> (accessed December 10, 2023).

UDC 519.8:004.42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.32>**Dymova Hanna**

Candidate of Technical Sciences, Ph.D.,

Associate Professor,

Department of Management, Marketing and Information Technology,

Kherson State Agrarian and Economic University

(Kherson / Kropyvnytskyi)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5294-1756>**Zastienkina Sofia**

Student of the First (Bachelor's) Level of Higher Education,

Kherson State Agrarian and Economic University

(Kherson / Kropyvnytskyi)

**Димова Г.О., Застєнкіна С.І.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет

(м. Херсон / м. Кропивницький)

## OPTIMAL MODEL FOR EVALUATING THE TOTAL DURATION OF A BUSINESS PROCESS

## ОПТИМАЛЬНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЗАГАЛЬНОЇ ТРИВАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ

*When assessing the performance of business processes, it should be noted that one of the most important operational indicators and evaluation criteria of any company should be the indicator of the duration of the process completion cycle. Cycle duration is the amount of time that passes from the start of a task to the moment it is completed. Time is a critical metric for completing any task as it relates to customer satisfaction and the cost of completing that service. Based on this, the main goal of this work is to find the critical path of a business process and build a mathematical model to determine the objective function. To achieve the set goals, the problem of finding the maximum path in a directed graph constructed according to the list of works of the information system implementation project is considered. In accordance with the list of works, the relationships between them were determined, a network schedule for project planning was constructed, and the main relationships and patterns were identified. Studies of the constructed mathematical model were carried out using the MS Excel software application. The critical path of the business process of implementing an information system was found and conclusions were drawn on the total duration of the project. Thus, operations lying on the critical path require additional slack planning.*

**Keywords:** business process, optimality criteria, directed graph, critical path, network graph, objective function.

Створення систем ефективного управління компаніями та організаціями різного характеру та сфери діяльності – це одне з найскладніших завдань. Універсальної методики створення таких систем управління немає, проте можлива розробка загальних принципів побудови систем управління бізнесом. До таких передових методів ефективного управління входить так званий процесний підхід до управління. Важливим фактором будь-якого бізнес-процесу буде його ефективність та завданням менеджменту є постійне покращення показників бізнес-процесу. Для того щоб пропонувати клієнтам високоякісні товари або послуги, будь-якій компанії необхідно контролювати процеси їх створення. Продумані та добре налагоджені бізнес-процеси забезпечують високий рівень якості. Основне завдання менеджменту полягає у точному визначенні найбільш суттєвих складових процесу для його подальшої оцінки, оптимізації та вироблення стандартів здійснення. Оцінюючи показники бізнес-процесів необхідно відзначити, що одним з найбільш важливих оперативних показників та критеріїв оцінки будь-якої компанії повинен бути показник тривалості циклу завершення процесу. Загальна тривалість циклу – це кількість часу,

що проходить з початку виконання завдання до моменту його завершення. Цей показник може стати конкурентною перевагою компанії. Час є критичним показником для виконання будь-якого завдання, оскільки співвідноситься із задоволеністю клієнта та вартістю виконання цієї послуги. Цей показник можна включати практично будь-якої компанії до переліку ключових показників діяльності, і він може зайняти гідне місце поряд з фінансовими показниками діяльності. Виходячи з цього, основною метою даної роботи є знаходження критичного шляху виконання бізнес-процесу, побудова математичної моделі для визначення цільової функції, при чому пропонується використання прикладного програмного забезпечення. Для здійснення поставленої мети розглянута задача знаходження максимального шляху в орієнтованому графі, що побудований за переліком робіт проєкту впровадження інформаційної системи. У відповідності до переліку робіт зроблено визначення взаємозв'язків між ними, побудовано сітвовий графік планування проєкту і виявлені основні взаємозв'язки та закономірності. Проведено дослідження побудованої математичної моделі за допомогою програмного додатку MS Excel. Знайдено критичний шлях бізнес-процесу впровадження інформаційної системи і зроблено висновки щодо загальної тривалості робіт проєкту, а саме, при збільшенні тривалості робіт, які належать критичному шляху, збільшується і загальний час виконання проєкту. Таким чином операції, що лежать на критичному шляху потребують планування додаткового резерву часу.

**Ключові слова:** бізнес-процес, критерії оптимальності, орієнтований граф, критичний шлях, сітвовий графік, цільова функція.

**Formulation of the problem.** The main task of management in economic systems is to identify alternative solutions, their formalized description, comparison of alternatives to actions and goals, as well as analysis of the possibilities of identifying alternatives using model experiments. These action alternatives are assessed from the point of view of the measure of achieving the set goals through optimality criteria in order to select the best, optimal one among them.

A specific feature of an economic system is that it belongs to the class of management systems, and for them the first task of implementing optimal management is the correct choice of an optimality criterion that could take into account all the most important and, perhaps, the most contradictory requirements for a given economic process.

All problems and situations that occur at different levels of the economic system must take into account the limited resources to achieve their goals. To find ways to solve them, it is necessary to conduct experimental studies and calculations. It is obvious that experimenting with economic systems is impractical, therefore the only scientifically based means of research is mathematical modeling – the most effective quantitative method for analyzing the effectiveness of management decisions.

A professional analyst in the decision-making process must identify those situations that, to one degree or another, need to be described mathematically, that is, for which it is possible to build appropriate models and, through model experiments, take the necessary information to develop a management decision [1]. A typical formulation of an optimization modeling problem is as follows: a certain process can develop according to different options, each of which has its own advantages and disadvantages, and, as a rule, there can be many such options. It is necessary to choose the best (optimal) from all possible options (applications).

To justify optimal production programs, special optimization models for solving such problems, that is, optimization modeling, are used. Finding an optimal plan is, as a rule, a complex task and refers to extremal problems, where it is necessary to determine the maximum or minimum (extremum) of a function according to certain restrictions.

The objects of optimization modeling are various areas of human activity, where in certain situations it is necessary to select the best possible course of action. The basis for this choice is finding a solution to the extremal problem using optimization modeling methods. When solving an extreme economic problem, the following points are fulfilled: an economic-mathematical model is built, an optimal plan is found, an economic analysis of the results obtained is carried out, and the possibility of their practical application is determined.

An optimization model of an economic object (system) is its simplified image, presented as a set of mathematical relationships (equations, inequalities, logical relationships, graphs, etc.) [1].

**Analysis of recent research and publications.** The complexity of economic systems as objects of research requires their careful study to clarify the most important functional dependencies and internal relationships between their elements. As a result, possible simplifications and assumptions are made, which obviously worsens the adequacy of the constructed mathematical models and is an excellent reason for criticism. However, only the adoption of certain assumptions allows the formalization of any economic situation.

There are no general recommendations for modeling, therefore, in each specific case, the requirements for constructing a mathematical model depend on the goals and conditions of the system under study.

In the process of applying optimization modeling in economics, a clear statement of the problem and its formalization is the most difficult stage of research, which requires thorough knowledge, first of all, of the economic essence of the processes being modeled. However, a successfully created optimization model can be subsequently used to solve other problems that are not related to the initially modeled situation. Starting with the works of L.V. Kantorovich, in optimization modeling a certain set of classical problem statements has been formed, the economic and mathematical models of which are widely used in practical studies of economic problems [1]. A. Fayol identified four basic principles of planning, calling them the general features of an optimal program of action.

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of the article is to find an optimal model for estimating the total duration of a business process, that is, the task of finding the critical path of a business process, as well as constructing a mathematical model and solving the problem using application software.

**Presentation of the main material.** The task of finding the maximum path is one of the main ones when modeling various business processes, as well as planning and managing projects for performing work for various purposes. The essence of the task of finding the critical path of a business process is as follows.

Many real-life projects, such as building a house and a city's transport network, manufacturing and assembling machines and mechanisms, developing technical devices and software, processing orders in trade and logistics, as well as the processes of making coffee and studying at a university, can be detailed in the form of a large-scale project number of different operations or works. Some of these operations can be performed simultaneously or in parallel, others can only be performed sequentially, when one or another operation can begin only after the completion of other operations.

For example, when building a house, you can simultaneously carry out work on interior decoration and landscaping in the area adjacent to the house. When developing software, you can simultaneously write programs for some modules and test other modules.

At the same time, the sequential execution of business process operations requires coordination of the start and end times of individual work. For example, when building a house, work on the interior decoration of the premises can begin only after the construction of the walls and roof of the house is completed. In software development, writing programs for individual modules can begin after the requirements for them are specified, for example, in the form of use cases.

In the general case, a business process model that reflects the sequence and logical relationship of the execution of individual operations or works can be represented in the form of some finite oriented graph [2]. In this case, individual operations can be represented both in the form of vertices of this graph and in the form of arcs. Since the second case of interpreting work in the form of arcs of a directed graph is more convenient for calculating the total execution time of a business process, it is traditionally used when considering the meaningful formulation of finding the critical path of a business process.

Thus, the initial information for modeling business processes is a directed graph of operations execution, each arc of which is interpreted as a separate operation or work of this business process, and a vertex as some event associated with the completion of certain operations. In this case, the time duration of individual operations is determined in the form of the weight of the corresponding arc. Based on the general logic of business process execution, the following condition is introduced: the graphical model of a separate business process must have a single initial event that initiates the start of its execution, and a single final event that records the moment of completion of its execution. In relation to a directed business process graph, this condition means that this graph must have a single vertex from which arcs emanate and a single vertex into which arcs enter.

Additionally, it is required that the considered directed graph of the business process model does not contain cycles and is connected, that is, its final vertex is reachable from the initial vertex. A directed graph that satisfies the above conditions is called a network graph or simply a network [2; 3].

One of the main tasks of business process modeling, as well as a more specific task of planning and project management, is not only the construction of a network graph of a business process that adequately reflects the general logic and technology of operations, but also an assessment of the total duration of this business process.

It should be noted that all operations of a certain business process are performed sequentially, its total duration is equal to the algebraic sum of the time intervals for performing individual operations. If the operations of a business process are performed in parallel, then the total duration of the business process is obviously equal to the maximum time interval of the operations performed in parallel. It follows: the duration of execution of a business process, represented in the general case by a network graph model, is equal to the path of maximum length connecting the initial vertex of this graph with its final vertex. This path received a special name – the critical path in the network graph.

Finding the critical path in a network graph allows you to identify business process operations that are most critical at the time of their execution. Indeed, an increase in the execution time of operations lying on the critical path leads to a clear increase in the total execution time of a business process. Thus, business process management becomes a priority and is aimed at preventing unplanned delays in the execution, first of all, of those operations that are included in the critical path of the corresponding network graph. On the other hand, reducing the time required to complete such operations due to the internal reserves of the business system can lead to a reduction in the total time to complete the entire set of operations, which is one of the goals of optimization or reengineering of business processes [4; 5].

Thus, critical path operations acquire higher priority compared to other business process operations, and the task of constructing a network graph of a business process and the critical path in this network graph becomes an important element of business process modeling. The task of finding the critical path in a network graph traditionally relates to the problems of network planning and project management, which additionally includes finding a number of special network characteristics, such as calculating early and late dates for the occurrence of events, time reserves for performing operations, and others.

Consider a directed graph:  $G = (V, E, h)$  in which  $V = \{v_1, v_2, \dots, v_n\}$  – finite set of vertices,  $E = \{e_1, e_2, \dots, e_m\}$  – finite set of arcs,  $h: E \rightarrow Z_+$  – weight function of arcs [6; 7]. For the mathematical formulation of the problem, it is convenient to denote individual values of the weight function of arcs through:  $c_{ij} = h(e_k)$ , where arc  $e_k \in E$  corresponds to an ordered pair of vertices  $(v_i, v_j)$ . According to the meaningful formulation of the problem of finding the maximum path in a graph, the values  $c_{ij} = h((v_i, v_j))$  can be interpreted as the length of the section, costs or the cost of moving from the  $i$ -th to the  $j$ -th city. In relation to the task of finding the critical path in a network graph, each arc  $(v_i, v_j)$  is interpreted

as a separate operation of the business process, and the value  $c_{ij}$  is interpreted as the time duration of the corresponding operation  $(v_i, v_j)$ .

Additionally, two vertices are fixed in the graph: the starting vertex  $v_s$  and the ending vertex  $v_t$ . Moreover, the length of any route in the graph is equal to the sum of the weights of the arcs included in this route [2; 3]. Assuming that the initial network graph  $G$  is connected, that is, the vertex  $v_t$  is potentially reachable from  $v_s$  and does not contain cycles, we need to determine the route of the maximum length of the initial vertex  $v_s$  to the final vertex  $v_t$ .

In the directed graph, we introduce Boolean variables  $x_{ij}$ , which are interpreted as follows. Variable  $x_{ij} = 1$ , if arc  $(v_i, v_j)$  is included in the route of maximum length and  $x_{ij} = 0$ , otherwise, that is, if arc  $(v_i, v_j)$  otherwise, that is, if arc. Then, in the general case, the mathematical formulation of the problem of the maximum route in a directed graph or the critical path in a network can be formulated as follows:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \rightarrow \max_{x \in \Delta_p}, \quad (1)$$

where the set of admissible alternatives  $\Delta_p$  is formed by the following system of constraints such as inequalities:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{j=1}^n x_{sj} - \sum_{i=1}^n x_{is} = 1; \end{array} \right. \quad (2)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{j=1}^n x_{jt} - \sum_{i=1}^n x_{it} = 1; \end{array} \right. \quad (3)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{j=1}^n x_{ij} - \sum_{i=1}^n x_{ji} = 0 (\forall i \in \{1, 2, \dots, n\}, i \neq s, i \neq t); \end{array} \right. \quad (4)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{ij} \in \{0, 1\} (\forall i, j \in \{1, 2, \dots, n\}). \end{array} \right. \quad (5)$$

In this case, the first constraint (2) requires the fulfillment of the following condition – the desired path must begin at the vertex  $v_s$ , constraint (3) requires the fulfillment of the following condition – the sought path must end at the vertex  $v_t$ . The third constraint (4) guarantees the connectedness of the maximum path, that is, the required path must pass through intermediate vertices of the graph. The total number of restrictions (2) – (4) is  $n$ . Finally, the last constraint (5) requires that variables only take Boolean values.

To solve the problem of finding the critical path in a network graph using MS Excel, let's consider the business process of implementing an information system. We select a list of project works, determine their duration in days and determine the relationships between the works [4]. The results are entered into the table 1.

Let's create a directed graph of a business process to complete a task that reflects the precedence relations of operations, and solve the problem of finding the maximum path in the network graph shown in Fig. 1. In this case, each arc of this network graph will mean a separate operation of some business process, and the vertex will be an event associated with the moment of the beginning or end of these operations. The dashed arrow shows fictitious work that eliminates the parallelism of operations. The duration of operations, expressed, for example, in days, is equal to the value of the weight function of each arc, indicated next to the image of this arc in the graph.

We need to find a critical path connecting the initial event 1, which corresponds to the vertex  $v_1 = v_s$ , with the final event 11, which corresponds to the vertex  $v_{11} = v_t$  so that the total length of the path is maximum.

Table 1

**List of works for the information system implementation project and identification of relationships between the works**

No.	Operation	Duration, days	Previous operations
1	Announcement on the implementation of an information system (beginning of the project)	2	–
2	Selecting the system to be implemented	15	1
3	Purchasing software	7	2
4	Drawing up network design documentation	7	2
5	Purchase of technical equipment (computers, network equipment)	15	2
6	System administrator and programmer training	30	4
7	Local network installation	20	4; 5
8	Installing software on computers	5	3; 5
9	Installing network software, setting up a network	25	6; 7; 8
10	Entering initial data into the information base	40	9
11	Staff training	30	9
12	Transfer to operation (end of project)	5	10; 11

We need to find a critical path connecting the initial event 1, which corresponds to the vertex  $v_1 = v_s$ , with the final event 11, which corresponds to the vertex  $v_{11} = v_t$ , so that the total length of the path is maximum.

The variables of the mathematical model of this critical path problem in a network graph are 15 variables:  $x_{12}, x_{23}, x_{34}, x_{35}, x_{36}, x_{45}, x_{46}, x_{47}, x_{57}, x_{67}, x_{78}, x_{89}, x_{8,10}, x_{9,10}, x_{10,11}$ . Each of the variables  $x_{ij}$  takes the value 1 if the arc  $(i, j)$  is on the critical path, and 0 otherwise. Then the considered mathematical formulation of the problem of the critical path in a network graph can be written in the following form:

$$2x_{12} + 15x_{23} + 15x_{34} + 7x_{35} + 7x_{36} + 0x_{45} + 0x_{46} + 20x_{47} + 5x_{57} + 30x_{67} + 25x_{78} + 30x_{89} + 40x_{8,10} + 0x_{9,10} + 5x_{10,11} \rightarrow \max_{x \in \Delta_\beta}, \quad (6)$$

where the set of admissible alternatives  $\Delta_\beta$  is formed by the following system of constraints such as equalities and inequalities:

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{12} = 1; \\ x_{10,11} = 1; \\ x_{12} - x_{23} = 0; \\ x_{23} - x_{34} - x_{35} - x_{36} = 0 \\ x_{34} - x_{45} - x_{46} - x_{47} = 0; \\ x_{35} + x_{45} - x_{57} = 0; \\ x_{36} + x_{46} - x_{67} = 0; \\ x_{47} + x_{57} + x_{67} - x_{78} = 0; \\ x_{78} - x_{89} - x_{8,10} = 0; \\ x_{89} - x_{9,10} = 0; \\ x_{8,10} + x_{9,10} - x_{10,11} = 0; \\ x_{12}, x_{23}, x_{34}, x_{35}, x_{36}, x_{45}, x_{46}, x_{47}, x_{57}, \\ x_{67}, x_{78}, x_{89}, x_{8,10}, x_{9,10}, x_{10,11} \in \{0, 1\}. \end{array} \right. \quad (7)$$

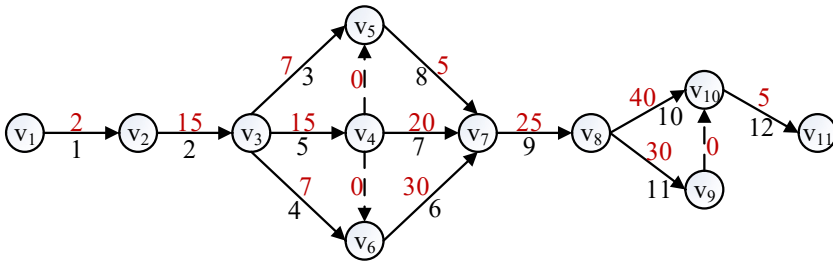


Figure 1. Network graph of the business process of implementing an information system

To solve this problem, use MS Excel to create a book and perform the following preparatory steps:

- let's enter the indices of the initial vertices and final vertices of all arcs of the corresponding graph into the MS Excel table;
- let's enter the value of the coefficients of the objective function (6);
- let us introduce the objective function (6);
- let's introduce the left side of the restrictions (7).

The appearance of the MS Excel worksheet with the initial data for solving the problem of the critical path in the network graph is identical to the image in Fig. 2.

	A	B	C	D	E	F
1	$v_i$	$v_j$	$c_{ij}$	<b>Variables:</b>	<b>Limitation:</b>	<b>Objective function value:</b>
2	1	2	2		=D2	=SUMPRODUCT(C2:C16;D2:D16)
3	2	3	15		=D2-D3	
4	3	4	15		=D3-D4-D5-D6	
5	3	5	7		=D4-D7-D8-D9	
6	3	6	7		=SUM(D5;D7)-D10	
7	4	5	0		=SUM(D6;D8)-D11	
8	4	6	0		=SUM(D9;D10;D11)-D12	
9	4	7	20		=D12-D13-D14	
10	5	7	5		=D13-D15	
11	6	7	30		=SUM(D14;D15)-D16	
12	7	8	25		=D16	
13	8	9	30			
14	8	10	40			
15	9	10	0			
16	10	11	5			

Figure 2. Initial data for solving the critical path problem in a network graph

To further solve the problem, you should call the solution search wizard and enter the necessary restrictions. The general view of the Solution Search Wizard parameter specification dialog box looks like this (Fig. 3).

After specifying the constraints and objective function, you can begin to search for a numerical solution. After performing the calculations using MS Excel, a quantitative solution will be obtained that looks like this (Fig. 4).

As a result of solving the problem of the critical path in the graph, the optimal values of the variables were found:  $x_{12} = 1$ ,  $x_{23} = 1$ ,  $x_{34} = 1$ ,  $x_{46} = 1$ ,  $x_{67} = 1$ ,  $x_{78} = 1$ ,  $x_{8,10} = 1$ ,  $x_{10,11} = 1$ , others variables are 0. The found optimal solution corresponds to the value of the objective function:  $f_{opt} = 132$ .



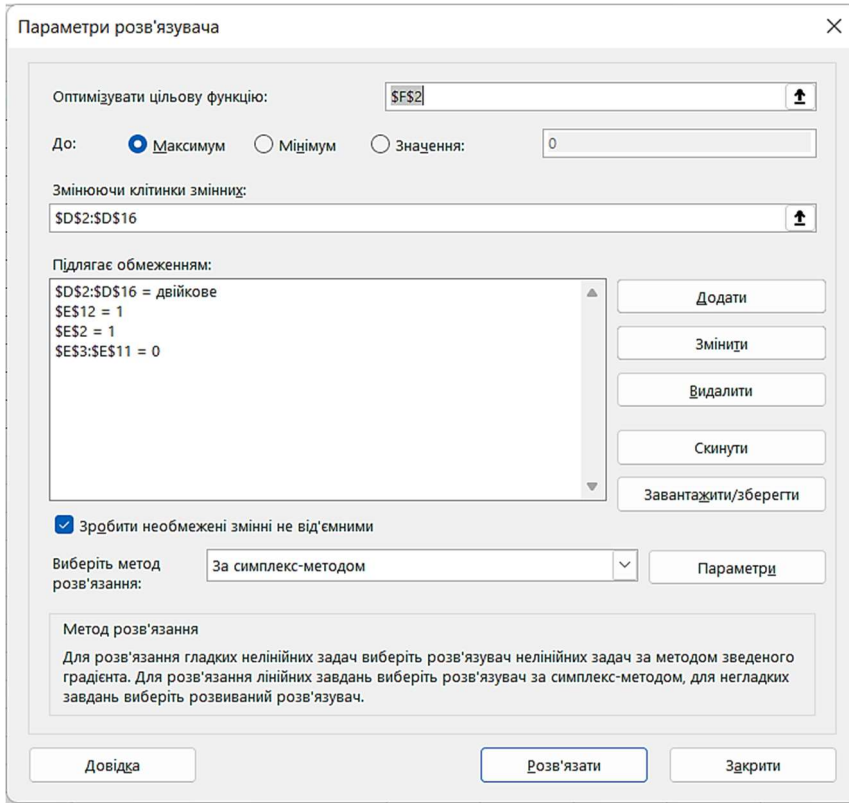


Figure 3. Restriction on the value of variables and parameters of the solution search wizard for the critical path problem in a network graph

	A	B	C	D	E	F
1	$v_i$	$v_j$	$c_{ij}$	<b>Variables:</b>	<b>Limitation:</b>	<b>Objective function value:</b>
2	1	2	2	1	1	132
3	2	3	15	1	0	
4	3	4	15	1	0	
5	3	5	7	0	0	
6	3	6	7	0	0	
7	4	5	0	0	0	
8	4	6	0	1	0	
9	4	7	20	0	0	
10	5	7	5	0	0	
11	6	7	30	1	0	
12	7	8	25	1	1	
13	8	9	30	0		
14	8	10	40	1		
15	9	10	0	0		
16	10	11	5	1		

Figure 4. Result of a quantitative solution to the critical path problem in a network graph

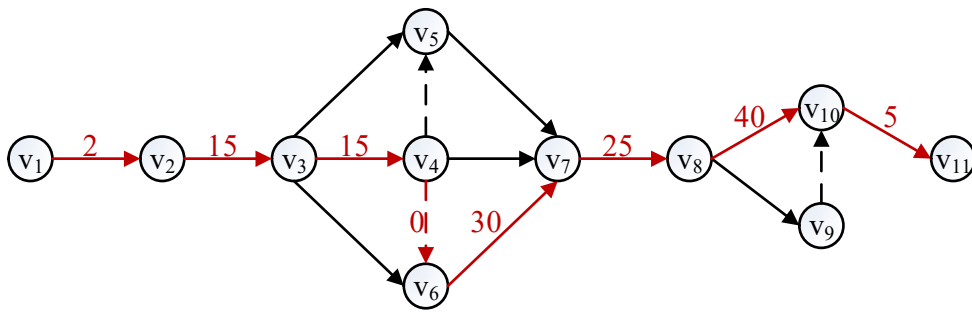


Figure 5. Critical path in the original network graph between vertices  $v_1$  and  $v_{11}$

Analysis of the solution found shows that the critical path in the original network graph (Fig. 1), connecting vertex 1 to vertex 8 contains the following arcs: (1, 2), (2, 3), (3, 4), (4, 6), (6, 7), (7, 8), (8, 10), (10, 11). These arcs correspond to the critical operations of the modeled business process (Fig. 5). In this case, the total duration of the critical path will be maximum and equal to 132 days, which corresponds to the total planned duration of the business process.

**Conclusions.** Critical nature of operations (1, 2), (2, 3), (3, 4), (4, 6), (6, 7), (7, 8), (8, 10) and (10, 11) is manifested in the fact that an increase in any of them, for example, by 1 day, will lead to an increase in the total duration of the implementation of the business process, which will be equal to 133 days. As for other operations that are not on the critical path, they have so-called time reserves, which allow for a slight increase in their duration without changing the total duration of the corresponding business process.

#### References:

1. Volontyr L. O., Potapova N. A., Ushkalenko I. M. & Chikov I. A. (2020) *Optimizatsiyni metody ta modeli v pidpryyemnytskiy diyalnosti: navchalnyy posibnyk* [Optimization methods and models in entrepreneurial activity: tutorial]. Vinnytsia: VNAU. (in Ukrainian)
2. Nefodov Yu. M., Balytska T. Yu. (2011) *Metody optymizatsiyi v prykladakh i zadachakh: navchalnyy posibnyk* [Optimization methods in examples and problems: tutorial] Kyiv: Condor. (in Ukrainian)
3. Zhaldiv M. I., Tryus Yu. V. (2005) *Osnovy teorii i metodiv optymizatsiyi: navchalnyy posibnyk* [Basics of optimization theory and methods: tutorial] Cherkasy: Brama-Ukraine. (in Ukrainian)
4. Dymova H. & Larchenko O. (2021) *Modeli i metody intelektualnoho analizu danykh: navchalnyy posibnyk* [Models and methods of intellectual data analysis: tutorial] Kherson: Publishing house FOP Vyshemyrskyi VS. (in Ukrainian)
5. Rodashchuk H. Yu., Kontseba S. M., Lishchuk R. I. & Skurtol S. D. (2023) Merezheve planuvannya v upravlinni IT-proektamy [Network planning in IT project management] *Taurian Scientific Bulletin. Series: Technical sciences*, no. (1), pp. 42–56. (in Ukrainian)
6. Dymova H. O. (2020) *Metody i modeli uporyadkuvannya eksperymental'noyi informatsiyi dlya identyfikatsiyi i prohnozuvannya stanu bezperervnykh protsesiv: monohrafiya* [Methods and models for ordering experimental information for identifying and predicting the state of continuous processes]. Kherson: Publishing house FOP Vyshemyrskyi VS. (in Ukrainian)
7. Dymova H. & Larchenko O. (2023) Sensitivity analysis of dynamic systems models. International security studios: managerial, economic, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects. *International collective monograph*. Georgian Aviation University. Tbilisi, Georgia, pp. 283–298.

#### Список використаних джерел:

1. Волонтир Л.О., Потапова Н.А., Ушкаленко І.М., Чіков І.А. Оптимізаційні методи та моделі в підприємницькій діяльності: Навчальний посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 404 с.

2. Нефьодов Ю.М., Балицька Т.Ю. Методи оптимізації в прикладах і задачах: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2011. 324 с.
  3. Жалдак М.І., Триус Ю.В. Основи теорії і методів оптимізації: навчальний посібник. Черкаси : Брама-Україна, 2005. 608 с.
  4. Димова Г.О., Ларченко О.В. Моделі і методи інтелектуального аналізу даних: навчальний посібник. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2021. 142 с.
  5. Родащук Г.Ю., Концеба С.М., Ліщук Р.І., Скуртол С.Д. Мережеве планування в управлінні IT-проектами». *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 42–56.
  6. Димова Г. О. Методи і моделі упорядкування експериментальної інформації для ідентифікації і прогнозування стану безперервних процесів: монографія. Херсон : Книжкове видавництво ПП Вишемирський В. С., 2020. 174 с.
  7. Dymova H., Larchenko O. Sensitivity analysis of dynamic systems models. International security studios: managerial, economic, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects. *International collective monograph*. Georgian Aviation University. Tbilisi, Georgia, 2023. P. 283–298.
-

UDC 005.3:004.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.33>**Larchenko Oksana**

Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor,  
Department of Management, Marketing and Information Technology  
Kherson State Agrarian and Economic University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7857-0802>

**Ларченко О.В.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет

## APPLICATION OF MARKETING CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT IN THE INFORMATION SOCIETY

### ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГУ В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

*The object of the article is marketing tools used in the strategic management of a modern organization. The purpose of the research is to analyze the key directions of their development, and the objectives are to identify the main types of marketing tools in strategic management and to consider the possibilities of their application. The article considers trends in the field of marketing for companies, among which the main ones are the development of effective ways to satisfy customers, the formation of their loyalty to the brand, the ability to build clear competitive strategies; the concept of customer orientation and its role for a trade organization is given, as well as examples from foreign practice and the world's leading developments in the field of artificial intelligence. The article is also aimed at contributing to the definition of the Concept of Sustainable Development and its implementation. This concept is widely used by many modern companies and occupies a central place in the programs of state and non-governmental organizations, as well as enterprises around the world. But the scientific literature in the field of marketing and sustainable development still lacks a detailed and complete explanation of it. The author used such research methods as observation, systematization and generalization of the collected theoretical material, including foreign practice and the world's leading developments in this field. Marketing with its great knowledge and information informs clients and introduces new ideas that can significantly help expand the development of ideas. Emphasis on social and environmental problems can be given to respect for the skin-related process.*

**Keywords:** marketing, strategic management, marketing concepts, marketing tools, brand marketing, sustainable development, innovation, concept, digital environment, digital marketing.

*У статті розглянуті тренди в галузі маркетингу для компаній, серед яких основними є розробка ефективних способів задоволення клієнтів, формування їх лояльності по відношенню до бренду, вміння вибудувати чіткі конкурентоспроможні стратегії; наведено концепцію клієнтоорієнтованості та її роль для торгової організації, а також представлені приклади із зарубіжної практики та провідних світових розробок у галузі штучного інтелекту. Стаття спрямована також на те, щоб зробити свій внесок у визначення Концепції сталого розвитку та її реалізацію. Ця концепція широко використовується багатьма сучасними компаніями та займає центральне місце у програмах державних та неурядових організацій, а також підприємств по всьому світу. Але в науковій літературі в галузі маркетингу і сталого розвитку досі відсутнє докладне і повне її пояснення. Автором використовувалися такі методи дослідження, як спостереження, систематизація та узагальнення зібраного теоретичного матеріалу, у тому числі зарубіжної практики та провідних світових розробок у цій галузі. Сучасні тенденції розвитку концепцій маркетингу орієнтуються на клієнта та його враження від придбання товару або послуги. Сформовані цикли розвитку товару або/і послуги та потреб клієнта є основою для формування загальної маркетингової стратегії. Вона деталізується низкою динамічних маркетингових заходів, процедур врахування зворотного зв'язку від споживачів, моніторингу конкурентів, аналізу повного комплексу маркетингу та його коригування. Маркетингова*

*стратегія є рушієм для підприємства щодо просування його товарів та послуг, а також організації внутрішнього маркетингу підприємства. Інформаційне суспільство, активізація конкуренції та вимог споживачів формує нові вимоги до адаптації сучасної концепції маркетингу до потреб підприємства. Ідеальним варіантом для власника та менеджера підприємства є варіант моделі господарської діяльності, коли підприємство знаходиться в центрі кола, по периметру якого розташовані численні клієнти, що очікують на продукцію та послуги. Але в епоху перенасичених ринків, активної конкуренції – в центрі кола знаходиться споживач (клієнт), а по периметру розташовуються виробники. Взаємодія з клієнтами, дослідження їх поведінки, синергія діалогу і маркетингу дозволяє сформувати загальну маркетингову стратегію і деталізувати її до тактичних заходів. Маркетинг з його великими знаннями та досвідом щодо поведінки клієнтів та просування нових ідей може значно допомогти у поширенні ідеї сталого розвитку. Акцент на соціальні та екологічні проблеми можна вважати одним із двигунів цього процесу.*

**Ключові слова:** маркетинг, стратегічний менеджмент, концепція маркетингу, маркетингові інструменти, бренд-маркетинг, сталий розвиток, інновація, концепція, цифрове середовище, цифровий маркетинг.

**Formulation of the problem.** In the conditions of fierce competition in the modern market, marketing plays an important role in the activities of any enterprise, as it allows establishing an optimal relationship between the enterprise and the external business environment of which it is a part. Today, marketing is understood as an expression of a market-oriented management style of thinking, which is characterized by creative, stable and often aggressive approaches. Therefore, the marketing activity of the enterprise should be aimed at its long-term existence, its sustainability, strong and long-term relations with consumers or other market participants, and increasing the competitiveness of the offered goods and services. This is motivated by the development of market relations in Ukraine, which required a fundamental restructuring of the economic thinking of managers, the search for more effective ways and means of satisfying the needs of the individual and society, and the identification of priority, socially oriented directions of the economic development of society. In this regard, one of the most important tasks of enterprise marketing is the formation of competitive market strategies, designed in a scientific «key» to ensure the long-term perspective of the "humanistic" orientation of market theory and practice. The formation and development of competitive and market marketing strategies of enterprises is actualized by the fact that in modern economic literature, insufficient attention is paid to the identification of the relationship between the formation of a social market economy and the development of the effective activity of enterprises.

**Analysis of recent research and publications.** The issue of implementing a marketing strategy into the business practice of enterprises is relevant today, because it is able to regulate the impact on the level, nature and time of demand in such a way that it helps the enterprise to achieve its goals, in particular, to ensure maximum profit for the entrepreneur. At the same time, a significant contribution to the development of the theory of management of marketing activities and the formation of its strategy was made by: Bai S.I., Volkov D.N., Ilyashenko A.Kh., Kevorkov V.V., Klimova I.G., Kotler F., Tarondo Zh-K., Thompson A.A., White S., Chepovoy A.P., Shumeiko A.K. and many others. Their works are dedicated to the study of the problems of marketing implementation in the economic activity of enterprises, and the variety of researches on issues in this area covered in the scientific literature only confirms the complexity, relevance and ambiguity of such studies. At the same time, in the scientific literature devoted to marketing activities in general, some issues remain insufficiently covered: this is, in particular, the lack of a single system for determining the need to implement a marketing strategy at the enterprise and its form [1].

**Formulation of the purpose of the article.** The object of the study is marketing tools used in the strategic management of a modern organization. The purpose of the research is to analyze the key directions of their development, and the tasks are to determine the main types of marketing tools in strategic management and consider the possibilities of their application.

**Presentation of the main material.** Development, implementation, as well as management of marketing activities is an important part of the strategic management of the organization, which requires certain types of expenses from both the company's management and its employees. However, quite often there are situations when companies, deciding not to spend extra money, do not carry out the entire complex of marketing activities, but only its individual elements. In this case, they face a worsening of the situation, and it is impossible to say in advance which sphere of activity will have the strongest negative impact.

The main marketing concepts are:

*Product:* Goods that organizations produce for customers. Products can be of two types: tangible (product) and intangible (service).

*Price:* The money a buyer pays for a product. The price of a product is inversely proportional to its availability on the market.

*Place:* The location where the products are available (sold or bought in both physical and virtual markets).

*Promotion:* Various methods and ideas marketers use to increase awareness among end users.

Marketing management is the process of creating, planning and controlling the development of a new product, its advertising, promotion and further sales. The main concept underlying the marketing strategy is the production of the product by the company after identifying and analyzing the needs of the target market. It is based on the knowledge of the values and requests of the audience, which helps to make large sales and earn a solid profit.

It is important to keep in mind such a marketing strategy as an analysis of the situation in which the customer's needs are not satisfied. Further identification of the reasons for this is used to assess the company's capabilities and then to understand the environment in which it has to work. Consumers may be in different geographic locations, which in turn automatically creates differences in needs. This problem can be solved by studying the preferences of customers located in different locations. Modern trends in the development of marketing concepts focus on the client and his impressions of the purchase of a product or service. Formed cycles of product or/and service development and client needs are the basis for forming a general marketing strategy. It is detailed with a number of dynamic marketing measures, procedures for taking into account feedback from consumers, monitoring competitors, analyzing the full range of marketing and its adjustment. The marketing strategy is the driving force for the enterprise in promoting its goods and services, as well as the organization of the enterprise's internal marketing. The information society, the intensification of competition and consumer demands form new requirements for the adaptation of the modern concept of marketing to the needs of the enterprise. The ideal option for the owner and manager of the enterprise is the variant of the economic activity model, when the enterprise is located in the center of a circle, around the perimeter of which there are numerous customers waiting for products and services. But in the era of oversaturated markets and active competition, the consumer (client) is in the center of the circle, and producers are located on the perimeter. Interaction with customers, research of their behavior, synergy of dialogue and marketing will allow to form a general marketing strategy and detail it to tactical measures. Under conditions of intense competition, businesses are often forced to rely on price level and other short-term market strategies. They constantly face challenges that limit their productivity and economic potential, the main one being selling products and services in the right market to generate a return on investment. The results of the survey showed that companies are relying on word of mouth to reduce prices and cost of advertising strategies for marketing and sales purposes, but this is not having the desired effect. It is more appropriate to change the strategy in order to ensure long-term profitability.

In today's fast-changing, disordered and paradoxically disorientated competitive environment with continuously shrinking product and enterprise life cycles, the expected

---

profit from current processes is extremely uncertain, so much so that firms are forced to constantly look for new opportunities [2]. They must be able to operate in an increasingly risky environment of reduced predictability, weakening barriers to market entry, changing management objectives, and new structures that reinforce change. They are under increasing pressure to be innovative and flexible in their marketing activities.

The main task of marketing is the modeling and formation of demand for the company's products and services. Marketing management is, in fact, demand management, but at the same time, it is the regulation of the level of timing and the nature of demand in such a way as to help the company achieve its goals in the face of growing competition and the need for improved distribution methods to reduce costs and increase profits [3]. In the current business environment, marketing management is the most important function for an organization. A sustainable product must maintain the price-quality ratio that customers are used to, evoke positive emotions and help preserve the environment. The idea of sustainability is intended to become a common value for the company and its customers. Promotion must be based on moral principles, ensuring broad and creatively adapted advertising related to environmental protection and sustainable development.

In connection with the difficult ecological situation in many corners of the globe, an innovative way of organizing business is necessary from the point of view of resource conservation and environmental protection. Sustainable development is a relatively new and developing field, it can be considered as a concept of the theory and practice of business, which is not constant and depends on local conditions, the needs of the population and its interests. Solving the problems united by this concept is one of the priorities for the state, global companies and all far-sighted people who care about the future. Part of the problem of sustainable development is the harmful impact of the population on the environment. The process of implementing the concept of sustainable development is not only long-term, but also expensive. But still, it is necessary for the future of our planet. Marketing activity goes beyond meeting the needs of the client. This should contribute to the general well-being of society and the protection of the environment.

Marketing management allows you to implement actions and functions related to the distribution of goods and services [4]. This field of activity is related to the development (after careful analysis and forecasting of market situations) of a specific program, its implementation to achieve the desired goal. Marketing strategy affects objects of various types: goods, services, events, people, places, properties, organizations, information and ideas.

The main factors that reveal the importance of marketing management:

1. Bringing new products to market.
2. Increase in production.
3. Reduction of sales and distribution costs.
4. Export market.
5. Development of means of communication and means of transport within the country and abroad.
6. Growth of incomes per capita and increase in demand for goods from consumers.

Management research has shown that marketers use various tools: from economics and competitive strategy to analyze the industry context in which the firm operates. These include Porter's 5 forces, analysis of strategic groups of competitors and analysis of the value chain, etc. [5]. When studying the market, marketers develop detailed profiles of each opponent (cost structure, sources of income, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical reactions to the development of the industry, etc.), paying special attention to their relative competitive strengths and weaknesses according to using SWOT analysis.

*Territory marketing.* Under the condition (which can be called optimal) that the participants of socio-economic processes in the regions conduct their economic activities, produce on the basis of flexible and soft support their own resistance to negative processes, become sought-

after practices of territory marketing. Moreover, they are applied to economic entities that need them, along with taking into account the interests of the residents of the territory, involved partners and investors. The regulatory mechanism in this case provides for the accounting and coordination of the interests of the parties involved in the development and improvement of the viability of the regional economy. This directly indicates the demand for the marketing of the territory as an integrator of interests and a generator of ways to achieve them, since a flexible approach is needed here, which allows taking into account the opinion of both the local population (in providing basic services, jobs, improving the quality of life) and business (which counts on earning a profit and developing activities) in both a tactical and strategic perspective [6].

In this context, relying on the opinion present in the specialized literature, we note that the marketing of the territory is a direction of socio-economic policy, which includes (in relation to the region) such elements as planning, organization, control and motivation [7]. Territorial planning in this context means the setting of goals and objectives for the development of its socio-economic system, which includes both tactical steps and a strategic vision of the situation for the future due to the assessment of internal resources, understanding the directions of their increase based on the consolidation of the interests of the parties involved and accounting for the impact external factors and opportunities for growth due to the involvement of players and resources from the outside. Reorganization of the management of the socio-economic system of the region is possible due to the marketing thinking of the managers and their practical work, during which the interests within the framework of social and economic initiatives should be coordinated. The control function involves constant monitoring of various indicators of deterrence and threats for their leveling in the process of implementing regional socio-economic policy.

The motivational block within the marketing of the territory is also extremely significant, as it is aimed at finding development priorities in various audiences that connect their target and personal trajectories with the given region, as well as their coordination within the framework of the implemented socio-economic policy.

*Entrepreneurial marketing.* As a modern concept of medium-sized business management, which can not only help the enterprise to survive, but also to obtain positive results of its activity in the conditions of fierce competition, while satisfying the needs of customers the most, there is entrepreneurial marketing, which is the theoretical construction of the interaction of marketing and entrepreneurship. Growing competition in the conditions of a market economy contributes to the improvement of both existing marketing elements and the search for new effective approaches, which, in turn, leads to changes in the marketing structure of enterprises. In today's conditions, in order to survive and maintain their positions under constantly growing competition, along with the expansion of the range of services, ensuring their high quality and impeccable service, the effective functioning of the marketing service is necessary [8]. Entrepreneurial thinking – non-linear, creative, avoiding prophecy – contradicts the traditional marketing model, and thus there is a gap between marketing theory and practice.

There is no single generally accepted definition of business marketing. Morrish S. defines it as «proactive identification and use of opportunities to acquire and retain profitable customers through innovative approaches to risk management, resource utilization, and value creation» [9]. A distinctive feature of this interpretation, which is oriented towards the market from the inside, is the development of specific competences of the firm through entrepreneurial activity in order to satisfy the hidden demand of future customers for products that do not yet exist. This can be called the concept of entrepreneurial marketing.

*Macromarketing.* To a greater extent, this is the field of branding, rebranding and PR, within which measures are developed to improve the image of corporations on Ukrainian and international markets. Macromarketing is a concept of marketing analysis that examines macroeconomic and social factors affecting the market and its participants. Macromarketing



is based on the idea that the success of a business depends not only on its ability to satisfy consumer needs, but also on the broader social and economic context. Macromarketing studies aspects such as economic policies, demographic trends, social changes, cultural characteristics and environmental issues and tries to predict their impact on the market and consumers.

The main goal of macro-marketing is to help companies make strategic decisions and adapt to changes in the external environment. For example, analyzing demographic data can help predict future changes in consumer demand, and studying environmental requirements can help develop environmentally responsible products or services. Macromarketing also helps shape marketing strategy with broad social and economic goals in mind. Rather than simply focusing on achieving their corporate goals, companies that take a macro marketing approach also consider the interests and needs of society at large.

Thus, macro-marketing is an important tool for companies that seek to create products and services that meet the demands of today's public and promote sustainable development.

*Client-oriented marketing* – it is a strategy that puts customers at the center of all marketing efforts of the enterprise. It involves understanding and meeting the needs and desires of customers, which enables the company to create and maintain strong and lasting relationships with them. In client-oriented marketing, decisions from the three main stages of marketing – analysis, planning and implementation - are made on the basis of preliminary research and analysis of consumer needs and desires.

The main aspects of client-oriented marketing are:

1. Understanding the needs and desires of customers: This means actively collecting and processing information about consumers, their preferences, attitudes towards products and other factors that influence their purchases.

2. Development of goods and services based on customer needs: After receiving information about the needs and wishes of customers, the company analyzes and takes this data into account when developing new goods and services, as well as improving existing products.

3. Contributing to increasing customer satisfaction: One of the main goals of customer-oriented marketing is to ensure maximum customer satisfaction. This can be achieved by providing high-quality service, understanding and responding to their needs, responding quickly and efficiently to their appeals and demands.

4. Increasing customer loyalty: Customer-oriented marketing is aimed at building relationships with customers on a long-term basis. This is achieved by providing personalized service, loyalty programs and continuous improvement of goods and services.

5. Analysis and tracking of results: Customer-oriented businesses use data about customers and their response to marketing activities to improve their strategies and improve the effectiveness of marketing efforts.

Customer-oriented marketing is the key to the success of the enterprise. It allows a company to understand its customers better and provide them with the goods and services they really want and need. This in turn leads to customer satisfaction, increased sales and maintaining competitiveness in the market.

*Digital marketing in the implementation of marketing strategy.*

We will analyze the main tools actively used in digital marketing, identify their main advantages and disadvantages in managing the promotion of goods and services:

The main tools actively used in digital marketing include the following:

1. *Social networks*: social networks such as Facebook, Instagram, Twitter, etc. are popular channels for engaging and interacting with audiences. They allow you to advertise products and services, receive feedback from customers, build relationships with consumers and influence their perception of the brand.

*Advantages*: Large audience: social networks have billions of users, which allows you to reach a wide range of potential customers; geographic segmentation: the ability to

configure advertising campaigns taking into account geographic indicators allows you to focus on specific markets; interaction with the audience: the opportunity to communicate with customers, answer their questions and wishes, create trust in the brand.

*Disadvantages:* Changing algorithms: social network technologies are constantly developing and changing, which can affect the effectiveness of advertising campaigns; time investment: running social networks requires a lot of effort and time to create, publish and interact with the audience.

2. *Search Optimization (SEO):* SEO – it is the process of optimizing a website's structure and content to improve its position in search engines such as Google, Bing, etc. This allows you to increase brand visibility and attract targeted traffic.

*Advantages:* Visibility in search engines: a high position in search engines allows attracting more visitors to the site; targeted traffic: SEO helps to attract people who are actively looking for specific goods or services; Long-lasting effectiveness: If done correctly, SEO results can last for a long time.

*Disadvantages:* Strong competition: competition for first positions in search engines can be quite high and require significant investments; constant algorithm changes: search engines regularly update their algorithms, which requires constant monitoring and updating of the SEO strategy.

3. *Search Engine Marketing (SEM)* is the control over the display in search results. All major search engines have their own paid ad impressions, which are usually placed at the top of the search results list and highlighted in color so that they cannot be confused with organic search results. The principles of payment for such services may change: per click or per view.

The technologies of SEO and SEM have certain similarities and differences. Similarities between SEO and SEM [10]:

- both technologies allow finding a brand in search results if users are interested in topics that are consistent with industry, business or brand offerings;
- generate large volumes of traffic to the site, thanks to the use of tactics aimed at increasing the click-through rate and attracting more consumers to the search results;
- help to get to know the audience better, find out their needs and interests in order to provide them with relevant content;
- conduct research on keywords, which includes studying the popularity of the latter, competition for them, that is, similar to other brands targeting the same search queries, use them for their promotion;
- require specialists to have a certain experience, careful monitoring and constant optimization of productivity improvement.

4. *Content marketing:* this tool involves creating and distributing valuable content that attracts and keeps the attention of the audience.

*Advantages:* Involvement of the target audience: interesting and informative content helps to attract the attention of potential customers; increasing brand recognition: quality content helps position the brand as an expert in a certain field; content marketing allows you to influence the buyer's decision at any stage of his purchase process.

*Disadvantages:* Time and effort: planning and creating quality content can take a lot of time and effort; low conversion: the requirements for content to be effective and attract customers are high.

These are just a few of the basic digital marketing tools and their advantages and disadvantages in relation to managing the promotion of goods and services. Each of these tools can have its own characteristics and it is worth working out the strategy of using each of them in more detail.

*On-line PR.* This term refers to measures aimed at developing the reputation, increasing the recognition of a brand or company, which are achieved through interaction with various mass media. On-line PR is used to increase site traffic, generate important referral links to

improve search engine optimization, increase visibility or support viral marketing efforts. In other words, it is the transfer of traditional relations with the public to the digital space. Some of the most commonly used methods are blogs, podcasts, widgets, creating comments.

**Conclusions.** Since digital communication is a relatively new phenomenon in comparison with other means of marketing used in the strategic management of a modern organization, they are considered in sufficient detail in the article.

The advantages of digital communication tools are:

First, a wider reach: the Internet allows you to find new markets on a national and global scale, resorting to relatively small investments, which is impossible when using other media.

Second, cost reduction: an effectively planned and well-targeted digital marketing campaign can achieve the desired customer response at a much lower cost than traditional methods.

Third, measurability of results: it is easy to get detailed information about how customers use the site or respond to advertisements using web analytics tools and many others.

Fourth, increasing conversion: having an accessible platform (website, online store) allows customers to be just a few clicks away from downloading a coupon, ordering or completing a purchase.

Fifth, high personalization: the higher the interaction with customers, the more effectively you can shape marketing taking into account the needs of customers and prepare targeted offers for visitors.

Sixth, great openness: allows you to build customer loyalty and earn a positive reputation by managing interactions in social networks.

The marketing department is responsible for promoting the business and increasing sales of the company's products or services, overseeing the research required to identify target customers and other audiences. Business without marketers is unthinkable. All companies understand the need to hire specialists to communicate with potential customers.

Each organization must direct the efforts of its management to develop a marketing strategy in order to preserve the ecological environment and take care of the interests of society along with achieving good economic results. Such a sustainable strategy is aimed at the future, satisfying the needs of consumers, and at the same time ensuring profitability for investors. Marketing, with its extensive knowledge and experience of customer behavior and the promotion of new ideas, can greatly help in spreading the idea of sustainable development. Emphasis on social and environmental issues can be considered one of the engines of this process. There is a huge potential for initiating cultural changes in society, laying the necessary behavioral foundations in the consumer, instilling care for the environment and ecology – all this should be made a priority when making any important decisions.

### References:

1. Shevchenko T. M., Shevchenko O. A. (2020) Marketynhova stratehiya pidpnyemstva: formuvannya ta rozvytok v umovakh rynkovykh vidnosyn natsional'noyi ekonomiky. *Efektivna ekonomika*, no. 12, pp. 6–13. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf)
2. Savina S. S. (2018) Tendentsiyi rozvytku suchasnoyi kontseptsiyi marketynhu. *Efektivna ekonomika*, no. 6, pp. 37–41. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/37.pdf)
3. Sinkovska V. M. (2019) Vymiryuvannya loyality spozhyvachiv v umovakh konkurentsiyi. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi*, vol. 3, no. 4, pp. 40–53
4. Michelli Dzh. (2021) *Pravyla Zappos. Tekhnolohiyi vydatnoyi internet-kompaniyi* / per. z anhl. 411 p.
5. S'yuell K., Braun P. (2020) Kliyenty na vse zhyttya / per. z anhl. 224 p.
6. Pyrtko M. S. (2019) Marketynh yak instrument rozvytku terytoryi ob'yednanykh hromad. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpnyemnytstvo*, no. 4 (109), pp. 63–68
7. Eidelman B. M., Fakhrutdinova L. R., Galimov S. S. (2019) Applying of the territorial marketing technologies in organizations of socio-culture service and tourism. *International Business Management*, no. 10(23), pp. 5568–5571.

8. Palka I. M. (2019) Rol' marketynhu v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya. *Efektivna ekonomika*, no. 5, pp. 34–40. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/34.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/34.pdf)
9. Morrish S. C., Miles M. P., Deacon J. H. (2020) Entrepreneurial marketing: Acknowledging the entrepreneur and customercentric interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*, no. 18(4), pp. 303–316.
10. Hnylyakevych-Prats' I. Z., Zin'kova S. V. (2021) SEM yak instrument prosuvannya veb-resursiv kompaniyi. *Marketing and Digital Technologies*, volume 5, no. 4, pp. 16–28.

#### Список використаних джерел:

1. Шевченко Т.М., Шевченко О.А.. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 6–13. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf)
2. Савіна С.С. Тенденції розвитку сучасних концепцій маркетингу. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 37–41. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/37.pdf)
3. Сіньковська В.М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. *Marketing and Digital Technologies*. Volume 3. No. 4, 2019. С. 40–53.
4. Мичелли Дж. Правила Zappos. Технології видатної інтернет-компанії / пер. з англ. 2021. 411 с.
5. Сьюелл К., Браун П. Клієнти на все життя / пер. з англ. 2020. 224 с.
6. Пиртко М.С. Маркетинг як інструмент розвитку територій об'єднаних громад. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4 (109). С. 63–68
7. Eidelman V.M., Fakhrutdinova L.R., Galimov S.S. Applying of the territorial marketing technologies in organizations of socio-culture service and tourism. *International Business Management*. 2019. № 10(23). С. 5568–5571.
8. Палка І.М. Роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С.34–40. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/34.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/34.pdf)
9. Morrish S.C., Miles M.P., Deacon J.H. Entrepreneurial marketing: Acknowledging the entrepreneur and customercentric interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. No. 18(4). P. 303–316.
10. Гнилякевич-Проць І.З., Зінькова С.В. SEM як інструмент просування веб-ресурсів компанії. *Marketing and Digital Technologies*. 2021. Volume 5. No. 4. С. 16–28.

УДК 331.108:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Херсонський державний аграрно-економічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>

**Oliiynk Ihor**

State Higher Educational Institution  
«Kherson State Agrarian and Economic University»

## ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В СУЧАСНІЙ ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

### OPTIMIZING THE MANAGEMENT OF REMOTE TEAMS IN THE MODERN DIGITAL ECONOMY

У статті досліджуються актуальні питання організації та оптимізації роботи віддалених команд у сучасному цифровому бізнесі, основними рисами якого сьогодні є швидкість, масштабність, глобальність та інноваційність. Зокрема, акцентується увага на тезі про те, що сучасна цифрова економіка створює нові можливості для бізнесу, але також ставить перед підприємствами нові виклики і вимоги щодо конкурентоспроможності та адаптації до змін в економічному середовищі. В статті підкреслюється значення розвитку та вдосконалення дистанційної роботи, як ефективного форми взаємодії та забезпечення бізнес-комунікації між співробітниками в межах однієї організації. Особливе місце в статті займає дослідження технологічних засобів та стратегій, які дозволяють підвищити продуктивність та співпрацю у віддалених колективах. Крім того, підкреслюється, що інтегруючи ці підходи, можна досить легко створити оптимізоване робоче середовище для віддаленої роботи, яке б сприяло чіткій взаємодії, розвитку інновацій та зростанню організації.

**Ключові слова:** цифрова економіка, дистанційна робота, віддалена команда, особистий робочий простір, асинхронна робота, бізнес-комунікації, управління віддаленими командами, організаційна культура.

The article examines the topical issues of organizing and optimizing the work of remote teams in modern digital business, the main features of which are speed, scale, globalization and innovation. In particular, the author emphasizes that the modern digital economy creates new business opportunities, but also poses new challenges and requirements for enterprises to be competitive and adapt to changes in the economic environment. Statistics show that in 2022, 65% of the world's GDP was digital. The global quantum technology market is expected to grow from \$9.21 billion in 2021 to \$300 billion in 2050. The article emphasizes the importance of developing and improving remote work as an effective form of interaction and ensuring business communications between employees within one organization. A special place in the article is occupied by the study of technological tools and strategies that allow increasing productivity and cooperation in remote teams. In addition, it is emphasized that by integrating these approaches, it is possible to create an optimized working environment for remote work that would facilitate clear interaction, innovation and growth of the organization. The article also discusses methods of improving communication, organizing joint projects, and approaches to motivating and effectively managing remote workers. The challenges faced by managers in the context of remote work are analyzed and methods of overcoming them are proposed. This primarily includes issues of data security, psychological comfort of employees, and maintaining a work-life balance. Despite significant achievements in the analysis and application of digital communications in modern management, there is an urgent need for a deep theoretical analysis and a modern understanding of the processes of practical use of innovative approaches to managing remote teams.

**Keywords:** digital economy, remote work, remote team, personal workspace, asynchronous work, business communications, remote team management, organizational culture.

**Постановка проблеми.** Зміни, що відбуваються сьогодні в соціально-економічній сфері більшості країн світу можна порівняти хіба що з революцією свідомості, яка докорінно змінює звичайний технологічний устрій та навіть саму природу людини. Такі зміни, зокрема, включають тотальну цифрову трансформацію економіки та створює нові можливості для розвитку бізнесу та інновацій, що, на сам кінець, сприяє забезпеченню доступу до інформації та послуг для більшої частини населення. Разом з тим, цифровізація породжує зміну уявлень про саму роботу та кар'єру: люди стають менш залежними від традиційних форм зайнятості та більше орієнтовані на творчість, самореалізацію та здійснення своїх мрій. У цьому розумінні, віддалена робота може забезпечити гнучкість та знизити витрати компаній, а також відкрити доступ до глобальних талантів. Це, однак, вимагає нових підходів до управління такими робочими групами. Здатність ефективно координувати діяльність віддалених працівників, зберігаючи високий рівень продуктивності та залученості, стає важливим завданням для багатьох організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню сутності та змісту дистанційної роботи, її ролі та особливостей в сучасній цифровій економіці присвячені роботи таких вчених як Варга Н., Афанасьєв Д. [1], Герасименко Г.В. [3], Жосан Г.В., Кириченко Н.В. [5] та ін. Питання компетентнісних та соціальних аспектів управління персоналом в умовах віддаленої роботи висвітлені, зокрема, в наукових працях Волобоєвої І., Кравчук О., Паращук Є. [2], Кривошеєвої В.В., Васюренко Л.В. [6], Мельничук О.Ф., Мельничук М.О., Павліченко І.М. [8].

Проблема аналізу «феномену віддалених команд» є відносно новою для економічної науки, проте, сьогодні вона займає одне з центральних місць в економічній літературі та привертає значну увагу з боку широкого кола дослідників. Незважаючи на значні досягнення у цій площині, специфіка дистанційної роботи породжує цілу низку дискусійних питань, які дедалі більше стають актуальними та посилюються в умовах зростаючої ролі цифрової економіки. Залишається багато не вивчених аспектів, що стосуються проблематики підвищення ефективності комунікацій та взаємодії між учасниками віддалених команд, які стикаються з низкою соціально-психологічних та емоційних викликів. Сьогодні все ще існують деякі питання стосовно конкретних механізмів, за допомогою яких менеджмент може знайти дієві рішення для оптимізації управління віддаленими командами, що, у свою чергу, призведе до підвищення конкурентоспроможності та успіху організацій у цифровому світі.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у вивченні та розкритті ключових аспектів ефективного управління віддаленими командами у контексті сучасних цифрових технологій в глобальному масштабі. Стаття спрямована на аналіз та узагальнення прогресивних методів, стратегій та інноваційних підходів щодо оптимізації дистанційної роботи, враховуючи сучасні виклики та можливості, які пропонує цифрова економіка.

**Виклад основного матеріалу.** Основними рисами цифрової економіки є швидкість, масштабність, глобальність та інноваційність. Вона створює нові можливості для бізнесу, але також ставить перед підприємствами нові виклики і вимоги щодо конкурентоспроможності та адаптації до змін в економічному середовищі. Провідними сферами тут, безумовно, є електронний бізнес, онлайн-реклама, соціальні медіа, хмарні сервіси, штучний інтелект, Інтернет речей та багато-багато іншого. Так у 2022 році 65% ВВП світу було цифровим. Очікується зростання глобального ринку квантових технологій з \$9,21 мільярда у 2021 році до \$31,6 мільярда до 2026 року та навіть в перспективі до \$300 мільярдів до 2050 року [9].

Віддалена команда є однією з технологій, що можуть бути використані в цифровій економіці. Така форма організації праці дозволяє компаніям скоротити витрати на заробітну плату персоналу, оренду приміщень та інші важливі напрями, що пов'язані з традиційним офісним середовищем. Віддалена команда також забезпечує

компаніям доступ до широкого талант-пулу з усього світу, що може сприяти підвищенню рівня ефективності та інноваційності організації. Як приклад, сьогодні приблизно 150 мільйонів людей у Північній Америці та Західній Європі працюють як незалежні контрактори, більшість з них – в індустрії знань та в творчих професіях. За даними опитування, проведеного Українською асоціацією контактних центрів та аутсорсингу (UACDC), на початку 2021 року близько 40% зайнятого населення в Україні працювало віддалено [5].

Віддалена команда – це група людей, які працюють разом на відстані, використовуючи засоби зв'язку та Інтернет-технології. Така форма співпраці може включати взаємодію між працівниками з різних місць, країн або навіть континентів. Віддалена команда може працювати на проектах з різних сфер, таких як розробка програмного забезпечення, маркетинг, дизайн, фінанси та багато іншого. Учасники таких команд можуть знаходитись в різних офісах, містах або навіть країнах, – але всі вони підпорядковуються тій самій організації і тому самому керівнику, поділяючи відповідальність за досягнення встановлених цілей та завдань організації [1].

Широка популярність ідеї про географічно розподілені команди є зрозумілою, оскільки вони мають безліч переваг. Так, наприклад, компанії таким чином знижують свої загальні витрати; іноді це також дозволяє продовжувати роботу над проектом цілодобово, – але головним чином вони отримують швидший доступ до більшої чисельності талантів високого рівня, оскільки їх пошук не обмежений однією географічною зоною. Крім того, компанії отримують перевагу в збереженні таких талантів, оскільки для працівників не потрібно здійснювати небажане переселення, що може призвести до зміни роботи. Віддалена робота також дозволяє людям працювати в зручному для них середовищі, що в цілому сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

Успіх кожної команди тісно пов'язаний з ефективною комунікацією, проте в умовах функціонування віддалених груп це стає надзвичайно складним завданням. Там, де зазвичай члени колективу можуть вільно обговорювати теми, обмінюватися ідеями за столом у конференц-залі, чи в кабінеті керівника, – для віддалених команд цей процес суттєво ускладнюється. Екрани комп'ютерів відділяють співробітників на тисячі миль один від одного, створюючи значну залежність від технологій, які, як відомо, іноді потребують усунення неполадок. Крім того, учасники віддалених команд можуть мати різний графік та перебувати в різних часових поясах, обираючи власні методи комунікації. Все це суттєво ускладнює завдання менеджменту компанії, оскільки для керівників надзвичайно важливо, перш за все, знайти час та метод, які влаштували б усіх учасників, забезпечуючи натомість гармонійний обмін інформацією та ідеями віддаленої команди [6].

Коли члени команди працюють з різних місць, то виклик для керівників полягає саме в розшифруванні їхніх завдань та визначенні обсягу їхнього особистісного прогресу. Тому саме відсутність прозорого та неупередженого погляду часто спонукає до мікрокерування в межах всього колективу та підриває довіру між членами команди та їхніми керівниками. Далі ми докладно розглянемо ефективні стратегії щодо подолання цієї складної динаміки та сприяння формуванню культури ефективної співпраці та довіри.

Віддалена робота також часто викликає почуття відчуженості та відірваності, залишаючи працівників на самоті не лише від своєї команди, але й від самої реальності та змісту бізнес-комунікацій. Ця відірваність породжує відчуття глибокої відчуженості та поглиблює втому, – ситуація, яку багато з нас, знає із власного досвіду [7].

Для керівників така ситуація становить значний виклик щодо формування командного духу та позитивної робочої атмосфери. На них до того ж лежить відповідальність у сфері розробки інноваційних стратегій, що сприяють налагодженню більш тісних зв'язків між членами віддаленої команди. Більше того, відсутність раніше доступних офісних ресурсів ускладнює виконання співробітниками завдань та робочих процедур, ще більше поглиблюючи відчуття відчуженості.

Відтак, керівникам необхідно знаходити нестандартні рішення та творчі підходи, які могли б зменшити вказані протиріччя та забезпечити віддалених працівників необхідними ресурсами та комунікаціями. У цьому складному протиріччі між віддаленістю та необхідністю фізичних зв'язків та взаємодій в робочому просторі, керівники відіграють ключову роль у створенні середовища, де віртуальні члени команди можуть не лише виживати, а й розвиватися та взаємодіяти на новій технологічній основі.

Ключові стратегії включають встановлення чітких меж для віддалених працівників; підтримку різноманітності та інклюзивності; наперед визначені очікування; активну допомогу за потреби; вдосконалення навичок онлайн-спілкування та інвестування у відповідне програмне забезпечення для віддаленого управління проектами. Інтегруючи ці підходи, можна досить легко створити оптимізоване робоче середовище для віддаленої роботи, яке б сприяло чіткій взаємодії, розвитку інновацій та зростанню організації [4].

Встановлення чітких кордонів взаємодії з віддаленими співробітниками є ключовим аспектом для підтримання оптимального балансу між роботою та особистим життям, а також запобігання професійного вигорання. Для досягнення цієї мети важливо активно взаємодіяти з командами та встановлювати стандартизований графік роботи, уточнювати години, коли співробітники мають бути доступні, і виділяти чітко визначені періоди для відпочинку.

Налагодження особистого робочого простору є додатковим аспектом віддаленої роботи, оскільки можливість співробітників здійснювати витрати на необхідні предмети для підвищення продуктивності, такі як столи, ергономічні офісні крісла чи відповідні комп'ютерні аксесуари, – може докорінно змінити уявлення останніх щодо змісту та якісного наповнення віддаленої роботи. Найсуттєвішим у цьому зв'язку є уникнення перевищення робочого часу поза встановленими годинами та акцентування уваги на важливості повного відключення від робочих справ з метою відновлення сил та забезпечення загального стану благополуччя.

Слід пам'ятати, що ефективне керівництво віддаленими командами починається зі встановлення чітких та конкретних очікувань від співробітників. Вже з самого початку менеджери повинні визначити мету, встановити терміни та розподілити обов'язки, забезпечуючи таким чином спільне розуміння завдань для всіх учасників віддаленої команди. Такий підхід допомагає уникнути непорозумінь, сприяє підвищенню продуктивності та розвиває позитивні робочі відносини в команді [3].

Надавши чіткі рекомендації всім учасникам, можна створити основу для успішного співпраці, зменшуючи можливість конфліктів та непорозумінь. Регулярні зустрічі та систематичні оновлення процесів відіграють ключову роль у цьому процесі. Вони дозволяють вчасно визначати досягнення та слабкі місця в роботі команди, забезпечуючи можливість для зворотного зв'язку та коригувань, які можуть бути внесені за необхідності.

Такий підхід сприяє збереженню відповідальності в команді та розвиває взаємодію між її учасниками. Відділення завдань, якісний контроль та систематичний аналіз робочих процесів допомагають визначати та усувати можливі проблеми, створюючи стабільну основу для успіху та розвитку команди в умовах віддаленої роботи.

Асинхронна робота – це не лише формат співпраці, але й стиль життя, де індивіди та групи працюють без часових та просторових обмежень. Кожен працівник може продукувати результати відповідно до свого унікального робочого графіку та темпу та бути впевненим, що завдання буде виконане у встановлений термін. Цей метод роботи розглядається як синонім віддаленої праці, де члени колективу можуть знаходитися в різних часових поясах та мати різноманітні робочі графіки [8].

Встановлення чітких комунікаційних правил та найкращих практик відіграє вирішальну роль у виробленні ефективного взаєморозуміння. Важливо пам'ятати, що у віртуальних спілкуваннях невербальні сигнали майже повністю втрачаються, тому



важливо слідкувати за тоном та контекстом для уникнення непорозумінь. Розвиток цих навичок може не тільки позитивно вплинути на ефективність роботи всієї команди, роблячи її більш продуктивною та згуртованою, а й значно покращити лідерські якості менеджера, забезпечуючи успішне керівництво в умовах віддаленої та асинхронної роботи [2].

Успішне управління віддаленими командами також включає низку ключових факторів, серед яких, безумовно, потрібно виділити ефективні комунікації. Комунікації є однією з найважливіших складових успішного управління віддаленими командами. Вони повинні бути ефективними та регулярними з метою забезпечення взаєморозуміння між усіма членами команди, а також сприяти визначенню їхніх очікувань та особистих мотивів.

Віддалена робота потребує більш детального та конкретного планування, тому важливо чітко визначити, що необхідно досягти та які критерії успіху будуть використовуватись для вимірювання результатів. Саме тому управління віддаленою командою потребує чіткої організації технологічних та управлінських процедур. Це, зокрема, означає встановлення чітких завдань та вимог, які повинні бути зрозумілі кожному учаснику команди в контексті встановлення параметрів та термінів виконання завдань. Важливо також відслідковувати результати роботи команди та забезпечувати їх відповідність встановленим вимогам. Це допомагатиме керівникам приймати рішення щодо подальшого розвитку команди [10].

Організаційна культура команди відіграє надважливу роль в управлінні віддаленою командою. Вона повинна відповідати цілям та цінностям команди, а також бути спрямованою на співпрацю та взаємодопомогу. Стійка організаційна культура, в той же час, сприяє розвитку індивідуальних навичок та компетенцій кожного члена команди, а також сприяє більш ефективній роботі та забезпечує кращі результати для всієї команди.

**Висновки.** В цілому створення ефективної стратегії дистанційного управління може забезпечити організовану та продуктивну роботу компанії завдяки встановленню чітких цілей та пріоритетів, а також їх постійної адаптації до умов сучасної цифрової економіки. Від розробки віртуальних навчальних сесій до підготовки технологічної інфраструктури для забезпечення безпечної співпраці, управління дистанційними співробітниками потребує ретельного планування та постійних зусиль як з боку роботодавців, так і з боку працівників, залучених до віртуальної взаємодії.

Управління віддаленими командами потребує комплексного використання віртуальних інструментів, таких як програмне забезпечення для відеозв'язку, спільний доступ до документів тощо. Це може включати програмне забезпечення для відеозв'язку, віртуальні простори для співпраці, облікові записи електронної пошти та інші інструменти. Члени команди повинні мати навички роботи з цими інструментами, оскільки такий підхід дозволяє їм бути ефективними під час роботи у віддаленій команді. Членам віддаленої команди також необхідно ефективно управляти своїм часом та дотримуватись термінів виконання завдань.

Таким чином, віддалені команди відіграють важливу роль в цифровій економіці, де має місце зростаюча потреба у більш адаптивних та ефективних способах роботи. Управління віддаленими командами може забезпечити більш гнучкі умови співпраці, що дозволить залучати талановитих співробітників з різних куточків світу. Застосування віртуальних інструментів та технологій також сприятиме ефективній комунікації та співпраці між членами віддалених команд, незалежно від їхнього місцезнаходження.

### Список використаних джерел:

1. Варга Н., Афанасьєв Д. Регулювання неформальної зайнятості в умовах перехідної економіки. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2019. Т. 22. № 4. С. 100–106. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1366> (дата звернення: 10.10.2023).

2. Волобоєва І., Кравчук О., Парашук С. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36> (дата звернення: 10.10.2023).
3. Герасименко Г.В. Дистанційна зайнятість як феномен соціально-трудових відносин. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 2018. № 7–8. С. 91–96. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/320> (дата звернення: 10.10.2023).
4. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 5–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).
5. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Оцінка рівня цифровізації підприємств у Херсонській області. 2023. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № (16). С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.16> (дата звернення: 10.10.2023).
6. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100> (дата звернення: 10.10.2023).
7. Лігоненко Л.О., Хріпко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 22. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555> (дата звернення: 10.10.2023).
8. Мельничук О.Ф., Мельничук М.О., Павліченко І.М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 2. С. 242–247. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258225> (дата звернення: 10.10.2023).
9. Hamilton D.S. Quinlan J.P. Digital Hyperdrive. *The transatlantic economy*. 2022. URL: [https://transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2022/03/TE2022\\_CHAP4.pdf](https://transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2022/03/TE2022_CHAP4.pdf) (дата звернення: 10.10.2023).
10. Romero A. The Art of Remote Management. 2023. Available at: [forbes.com/sites/theyec/2023/03/23/the-art-of-remote-management/?sh=79dce3365a8f](https://forbes.com/sites/theyec/2023/03/23/the-art-of-remote-management/?sh=79dce3365a8f) (дата звернення: 10.10.2023).

### References:

1. Varga N., Afanasiev D. (2019) Rehulivuvannia neformalnoi zainiatosti v umovakh perekhidnoi ekonomiky [Regulation of informal employment in a transition economy]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh "Hrani"*, no. 2, (4), pp. 100–106. Available at: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1366> (in Ukrainian)
2. Voloboieva I., Kravchuk O., Parashchuk Ye. (2021) Universalna model kompetentnosti dlia roboty u dystantsiinomu rezhymy [Universal model of competencies for working remotely]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36> (in Ukrainian)
3. Herasymenko H. V. (2018) Dystantsiina zainiatist yak fenomen sotsialno-trudovykh vidnosyn [Remote employment as a phenomenon of social and labor relations]. *Innovatsiina ekonomika: nauko-vo-vyrobnychi zhurnal*, no 7–8, pp. 91–96. Available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/320> (in Ukrainian)
4. Dobrianska N. A., Fomina N. M. (2022) Novitni teorii upravlinnia konkurentospromozhnistiu personalu v umovakh didzhytalizatsii ta COVID-19 [The latest theories of personnel competitiveness management in the context of digitalization and COVID-19]. *Ekonomika: realii chasu*, no 1 (59), pp. 5–13. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf> (in Ukrainian)
5. Zhosan H. V., Kyrychenko N. V. (2023) Otsinka rivnia tsyfrovizatsii pidpriemstv u Khersonskii oblasti [Assessment of the level of digitalization of enterprises in Kherson region]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, no. 16, pp. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.16> (in Ukrainian)
6. Kryvosheieva V. V., Vasiurenko L. V. (2020) Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu [Motivating component in the remote form of staff employment]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, no. 1, pp. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100> (in Ukrainian)
7. Lihonenko L. O., Khripko A. V., Domanskyi A. O. (2018) Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh [Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, no. 22. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555> (in Ukrainian)

8. Melnychuk O. F., Melnychuk M. O., Pavlichenko I. M. (2022) Pravove rehuliuвання ta osoblyvosti zastosuvannya dystantsiinoi roboty v umovakh voiennoho stanu [Legal regulation and peculiarities of remote work under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, pp. 242–247. Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258225> (in Ukrainian)
  9. Hamilton D. S., Quinlan J. P. (2022) Digital Hyperdrive. *The transatlantic economy*. Available at: [https://transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2022/03/TE2022\\_CHAP4.pdf](https://transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2022/03/TE2022_CHAP4.pdf) (in English)
  10. Adrian Romero (2023) The Art of Remote Management. Available at: [forbes.com/sites/theyec/2023/03/23/the-art-of-remote-management/?sh=79dce3365a8f](https://forbes.com/sites/theyec/2023/03/23/the-art-of-remote-management/?sh=79dce3365a8f) (in English)
-

УДК 339.1-051

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.35>**Яценко О.М.**

кандидат економічних наук,  
менеджер з фінансового контролю,  
ТОВ «Вілле форте Україна», м. Київ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0388-728X>

**Iatsenko Oleksandr**

LLC "VILLE FORTE UKRAINE", Kyiv

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АГРОТРЕЙДИНГУ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ ДОСКОНОЛОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF AGRI-TRADING DEVELOPMENT IN GLOBAL MARKETS OF PERFECT COMPETITION

Для сучасного глобального аграрного ринку аграрний трейдинг є важливим компонентом, оскільки він дозволяє забезпечити рівновагу між обсягами виробництва та попитом на продукти, а також забезпечує доступ до різноманітної сільськогосподарської продукції для різних ринків. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку агротрейдингу на глобальних ринках досконалої конкуренції. Проведено монографічне дослідження сутності поняття «агротрейдинг». Запропоновано авторське бачення сутності агротрейдингу. Досліджено агротрейдинг в контексті його розвитку на ринках досконалої конкуренції. Доведено, що світовий ринок зерна наразі перебуває в децю вичікувальній позиції – як з боку експортерів, так і імпортерів, що спричинено непростим економічним становищем певних країн, геополітичними конфліктами у світі та величезними запасами зерна у всіх провідних гравців. Однією з найбільших проблем для всіх учасників сектору є ускладнення логістики. Проблеми з логістикою виявляються на кожному етапі ланцюга постачання. Високі ціни на внутрішньому ринку також ускладнюють ситуацію. Незважаючи на це, попит на українське зерно на світових ринках залишається високим, але проблемою залишається його доставка.

**Ключові слова:** агротрейдинг, досконала конкуренція, глобальні ринки, аграрний ринок, аграрне виробництво.

For the modern global agricultural market, agricultural trading is an important component, as it allows to ensure a balance between production volumes and demand for products, and provides access to a variety of agricultural products for different markets. The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for the development of agri-trading in global markets of perfect competition. A monographic study of the essence of the concept of 'agrot trading' is carried out. The author's own vision of the essence of agrot trading as a subset of agribusiness, aimed at forming strategies and methods for the effective promotion of agricultural products on the principles of interaction between supply and demand, which additionally take into account information influences and are associated with a high level of risk and uncertainty with the aim of making a profit, is proposed. The article studies agrot trading in the context of its development in the markets of perfect competition. Among the components of the agricultural market, the grain market is a vivid example of a market of perfect competition, since the grain market has a large number of business entities that produce homogeneous products, and these participants have no influence on pricing. The agricultural production sector closely meets the conditions of perfect competition. It has been proven that the global grain market is currently in a somewhat wait-and-see attitude on the part of both exporters and importers, due to the difficult economic situation in certain countries, geopolitical conflicts in the world and huge grain stocks held by all major players. Since the start of the full-scale invasion, Ukrainian grain traders have been facing significant risks and numerous difficulties in their operations. One of the biggest challenges for all participants in the sector is the complication of logistics. Logistical problems are found at every stage of the supply chain. High prices on the domestic market are

*also making things more difficult. Despite this, the demand for Ukrainian grain on global markets remains high, but its delivery remains a challenge. Therefore, the main task remains to solve the problems with blocking the borders and increasing the capacity of seaports to increase the export opportunities of national producers and traders.*

**Keywords:** *agrotrading, perfect competition, global markets, agricultural market, agricultural production.*

**Постановка проблеми.** Аграрний трейдинг відіграє ключову роль у глобальному постачанні харчових продуктів та сировини для різних галузей промисловості. Він сприяє забезпеченню продовольчої безпеки та розвитку сільського господарства, дозволяючи агропідприємствам мати доступ до світових ринків та розширювати можливості експорту. Проте аграрний трейдинг також пов'язаний зі значними ризиками, такими як зміни у виробництві, коливання цін на сировину та торгові бар'єри. Наукові дослідження в цій галузі спрямовані на розробку стратегій управління ризиками, оптимізацію логістичних процесів та підвищення конкурентоспроможності агропідприємств. Загалом, агропромисловий трейдинг є важливим складовим елементом світової економіки, який об'єднує сільське господарство, ланцюги постачання та фінансовий сектор. Важливим є формування теоретико-методологічного підґрунтя розвитку агротрейдингу на сучасних глобальних ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічним аспектам розвитку агротрейдингу присвячено дослідження зарубіжних вчених, таких як Sikuni S., Buczynski W., Cuzzolin F., Sahakian B., Hull J., Harris L., Gras C., Davis J., Goldberg R., Van Berkum S. and Van Meijl H., що досліджували різні аспекти трейдингу, міжнародної торгівлі аграрною продукцією, особливості аграрних ринків.

Питання розвитку агротрейдингу на національному і глобальних ринках досліджували відомі вітчизняні вчені, такі як: Андрійчук В., Білан Є., Бородіна О., Гайдуцький П., Гудзинський О., Гриценко А., Дем'яненко С., Прокопа І. та багато інших. Ними було охарактеризовано сучасні аспекти розвитку аграрних ринків національного та глобального рівня, досліджено розвиток агротрейдингу. В умовах перманентних кризових явищ питання розвитку агротрейдингу є особливо актуальними.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку агротрейдингу на глобальних ринках досконалої конкуренції.

**Виклад основного матеріалу.** Для сучасного глобального аграрного ринку аграрний трейдинг є важливим компонентом, оскільки він дозволяє забезпечити рівновагу між обсягами виробництва та попитом на продукти, а також забезпечує доступ до різноманітної сільськогосподарської продукції для різних ринків. Аграрний трейдинг сприяє ефективному розподілу ресурсів, зменшенню ризиків для фермерів та покупців через різноманітність виробництва та використання фінансових інструментів для захисту від коливань цін. Крім того, агротрейдинг сприяє інтеграції ринків та розвитку міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією, що допомагає підтримувати стабільність і розвиток глобального аграрного сектору.

На початковому етапі дослідження зупинимось на сутності поняття аграрний трейдинг. Цей термін є ключовим для фінансової сфери, в якій більшість практиків-фінансистів та теоретики визначають це як акт купівлі або продажу фінансових інструментів (акції, облигації тощо) [1; 2; 3]. Найбільш розповсюджене трактування трейдингу – «ще купівля (від англ. to trade – торгувати) та продаж цінних паперів або валюти з метою заробити на коливаннях їхньої ціни» [4].

З практичної точки зору, трейдинг зазвичай включає в себе реальні фінансові операції, що залежать від різних факторів, таких як новини, аналіз б ринкової динаміки, технічний аналіз і багато інших. Трейдери здійснюють рішення щодо купівлі та продажу активів на основі власної оцінки ризиків і можливостей. Всесвітньо відомий дослідник та експерт з деривативів та управління ризиками Джон Халл зазначає, що трейдинг – це процес купівлі і продажу фінансових інструментів, які включають

акції, облігації, валюти та інші активи на фінансових ринках з метою отримання прибутку. Трейдинг може включати в себе різноманітні стратегії та методи, такі як денний трейдинг, інтраденний трейдинг, арбітраж та інші [5]. Схожим є трактування і Larry Harris, який говорить про трейдинг – як процес покупки та продажу фінансових активів з метою отримання прибутку. Але, акцентує увагу на тому, що трейдинг це комплекс дій, що включає аналіз ринку, прийняття рішень про купівлю та продаж, а також управління ризиками [6].

Сьогодні важливим компонентом агропродовольчої сфери на глобальному та національних рівнях є аготрейдинг. В загальному вимірі ця діяльність характеризується як процес купівлі, продажу та обміну сільськогосподарської продукції, такої як зерно, олійні культури, м'ясо, молоко та інші сільськогосподарські товари. При цьому аграрний трейдинг включає в себе всі етапи збуту та дистрибуції сільськогосподарської продукції, від виробників сільськогосподарської продукції до споживачів.

Зважаючи на зовнішні виклики та загрози, повномасштабні військові дії аготрейдинг в Україні перетворився на складний, низькомаржинальний бізнес. Це складна фінансово-економічна діяльність пов'язана із біржами, волатильністю ринків, балансом попиту та пропозиції та ведичезною кількістю об'єктивних та суб'єктивних факторів. Трейдер завжди знаходиться в пошуку нових можливостей та «полів» для діяльності – це його ключова задача.

Gras С. Зазначає, що війна в Україні поставила під загрозу один із найбільших у світі районів виробництва зерна, відкривши можливості для тих кількох країн, які разом з Росією та Україною концентрують виробництво. Він акцентує свої дослідження на тому, що війна в Україні підтверджує той факт, що аграрні капіталісти відновили тиск на умови валоризації капіталу, змінивши форму боротьби за накопичення та поставивши під сумнів здатність держави впоратися з наслідками світової кризи [7].

В сучасному глобалізованому світі саме аготрейдинг є тим ланцюгом, що ефективно з'єднує фермерів, дрібних та крупних товаровиробників сільськогосподарської продукції зі споживачами у різних країнах і регіонах.

Першими теоретиками аготрейдингу в його сучасному розумінні були Джона Х. Девіс та Рей А. Голдберг. Які загалом визначали комплекс агробізнесу як «загальну суму всіх операцій, пов'язаних із виробництвом і розподілом сільськогосподарських товарів; виробничі операції на фермах; а також зберігання, обробка та розповсюдження сільськогосподарських товарів і виробів, виготовлених з них» [8].

Систематизуючи монографічні дослідження в царині агробізнесу та трейдингу можемо запропонувати власне бачення терміну аготрейдинг. Ми вважаємо за доцільне трактувати аготрейдинг як підмножину агробізнесу, що спрямована на формування стратегій та методів ефективного просування аграрної продукції на принципах взаємодії попиту та пропозиції, що додатково враховують інформаційні впливи та пов'язані з високим рівнем ризику і невизначеності маючи на меті отримання прибутку.

Сучасний світовий ринок агропродукції являє собою глобальну економічну систему, що базується на міжнародних угодах купівлі-продажу сільськогосподарської продукції. Оскільки ціни на аграрні культури відрізняються в кожній країні, при укладанні міжнародних угод використовуються орієнтири – міжнародні біржові ціни. В цілому, міжнародний ринок агропродукції є складним економічним явищем, де взаємодіють товарний та фінансовий ринки. Фінансовий ринок дозволяє знижувати цінові ризики для аграрних виробників та надає можливість брати участь у ринку тим, хто не займається виробництвом, через купівлю та продаж ф'ючерсних контрактів. Процеси інтеграції та міцні зв'язки національних економік визначають потоки та базові характеристики міжнародної торгівлі загалом, і аготрейдингу зокрема.

Досліджуючи теоретико-методологічні аспекти розвитку аготрейдингу на глобальних ринках слід відмітити що торгівельні взаємовідносини в аграрному секторі не можуть обмежуватися виключно трактування цієї галузі як економічного сектору.

Не можна нехтувати тим фактом, що аграрна галузь виходить за межі стандартної галузі економічної діяльності. Тому що в будь-якій країні світу, сільське господарство є опорою сільського життя, так само як воно є невід'ємною частиною глобальної біосфери. Воно забезпечує набагато більше, ніж просто комерційні товари, оскільки співвиробляє загальні соціальні та екологічні блага. Але сучасна торгівельна політика продовжує ігнорувати неекономічні аспекти сільського господарства. Останні розробки в теорії торгівлі та теорії зростання розширили інструментарій аграрних економістів, які вивчають торгівлю та значно розширили можливості зв'язувати емпіричні спостереження сільськогосподарської торгівлі з поясненням теоретичних концепцій [9].

Торгівельні переговори зазвичай не враховують важливу роль, яку сільське господарство відіграє у забезпеченні доступу до загальних благ як у соціальній, так і в природній сферах. У соціальному вимірі сільське господарство має різні виробничі рівні, в тому числі неформальний сектор, що забезпечує повсякденні потреби, та малі підприємства, що постачають послуги та товари, і промисловість, що обслуговує більші ринки. Важливо зауважити, що фермери – по всьому світу, особливо у маргінальних регіонах – не тільки виробляють товари для отримання грошових винагород, і не тільки відповідно до попиту ринків. Найголовніше, звичайно, вони займаються фермерством, щоб забезпечити продовольчу безпеку своєї сім'ї. Фермери не завжди керуються лише власною потребою в грошах або лише тим, що ринок готовий заплатити. Навпаки, за винятком індустріального контексту, фермери вирощують багато свого «капіталу» самостійно і не обов'язково залежать від грошового повернення, щоб досягти цього. Саме тому, аграрний трейдинг має більший рівень загроз та невизначеності ніж інші види трейдингу.

При цьому, якщо розглядати агротрейдинг в контексті його розвитку на ринках досконалої конкуренції слід згадати, що досконалій конкуренції притаманні безліч продавців і покупців; однорідність і подільність товарів, що продаються; відсутність бар'єрів для входу на ринок та виходу з нього; висока мобільність факторів виробництва; рівний і повний доступ усіх учасників ринку до інформації, наприклад про ціни товарів. Відповідно до цих ознак ринками досконалої конкуренції можна означити ринки окремих сільськогосподарських товарів, таких як пшениця, картопля, рис тощо. Існує величезна кількість перешкод та викликів, що заважають розвитку досконалої конкуренції в реальному секторі економіки.

Сільськогосподарська галузь, ймовірно, ближче всього до демонстрації досконалої конкуренції, оскільки для неї характерно багато дрібних виробників, які практично не мають можливості змінювати продажну ціну своєї продукції. Комерційні покупці сільськогосподарських товарів, як правило, дуже добре поінформовані, і, хоча сільськогосподарське виробництво передбачає деякі бар'єри для входу, вийти на ринок як виробнику не є особливо складним.

Фірми в умовах досконалої конкуренції вважали б оптимальним виробляти там, де їхні граничні витрати дорівнюють даній ринковій ціні, таким чином досягаючи найефективнішого результату розподілу ресурсів у певний момент часу та максимізуючи суспільний добробут. Не маючи можливості впливати на ринкову ціну, вони сприймають ринкове середовище як даність і використовують його для прийняття оптимальних бізнес-рішень, щоб максимізувати прибуток. Рішення, які вони приймають представляють собою пасивні зусилля адаптуватися до деяких ринкових умов, які вони не контролюють, але не проактивні стратегії прийняття ризику, які можуть змінити ринкові умови. Наслідком цього є відсутність психологічної конкуренції чи суперництва між фірмами в умовах досконалої конкуренції, що залишає мало місця для динамічної конкуренції та відсутності потреби у стратегічній поведінці, як-от інвестиції в дослідження та розробки, необхідні для створення інновацій, які можуть дозволити їм перевершити конкурентів [11].

Серед складових аграрного ринку саме ринок зерна – є яскравим прикладом ринку досконалої конкуренції, оскільки на ринку зерна функціонує велика кількість суб'єктів господарювання, які випускають однорідну продукцію, а також дані учасники не мають жодного впливу на ціноутворення. Сучасний глобальний ринок зерна відзначається тим, що виробництво та експорт переважно зосереджені у декількох країнах. З'явилися нові гравці на початку XXI століття, які швидко стали великими виробниками і експортерами зерна, зокрема країни Чорноморського басейну, такі як Росія та Україна. Натомість, споживання та імпорт зерна відрізняються широкою географічною різноманітністю, охоплюючи країни Азії, Африки та частково Латинської Америки. Згідно з прогнозами ФАО [10], до 2026 року основним трендом залишиться зростання світового споживання зерна, що в основному буде зумовлене збільшенням попиту з боку країн, що розвиваються.

Щодо учасників зернового ринку, їх можна поділити на дві основні категорії – спеціалізовані (такі як елеватори, склади, сушарні) та неспеціалізовані. Друга група включає різноманітні ринкові інституції, що надають послуги широкому спектру учасників різних ринків і сегментів. Сюди належать суб'єкти транспортно-логістичної та фінансово-кредитної систем, державні регулятори ринку, інформаційно-аналітичні агентства, консалтингові фірми, контролюючі установи і т. д. В Україні саме цей ринок характеризується найвищим рівнем розвитку агротрейдингу.

Світовий зерновий ринок завжди відзначався високою динамікою та привабливістю. У зв'язку з російсько-українською війною цей ринок пройшов найбільші трансформації. Потенційні виклики та загрози глобальній продовольчій безпеці на сьогоднішній день стали ще більшими через розлад на ринку зерна. Це об'єктивно призвело до зростання невизначеності та нестабільності на ринку.

**Висновки.** Вважається, що сільськогосподарський виробничий сектор тісно відповідає умовам досконалої конкуренції. Існує велика кількість виробників, і їх масштаби занадто малі, щоб вплинути на результати галузі. Не тільки суспільне благо, яке є новими знаннями, але й невеликі масштаби діяльності та відсутність фінансової спроможності здійснювати інвестиції в дослідження та розробки заважають фермерським фірмам генерувати інновації. Найважливіше те, що сільськогосподарська продукція в значній мірі однорідна, тому залишається мало місця для диференціації продукції, що фактично обмежує сферу конкуренції за інновації у варіаціях або якості продукції. Як наслідок вищезазначених факторів, сільськогосподарським виробникам не потрібно застосовувати конкурентні стратегії, спрямовані на те, щоб перевершити конкурентів.

Світовий ринок зерна наразі перебуває в дещо вичікувальній позиції – як з боку експортерів, так і імпортерів, що спричинено непростим економічним становищем певних країн, геополітичними конфліктами у світі та величезними запасами зерна у всіх провідних гравців. З 2019 року спостерігається неабияка частку волатильності на ринку [12]. При цьому до основних факторів впливу на глобальний ринок найчастіше відносять стан китайської економіки. Така оцінка є справедливою, тому що Китай на сьогоднішній день і у віддаленій перспективі залишається головним імпортером зернових у світі. Тому коли експерти говорять про тренди на світовому ринку зерна, у фокусі завжди виявляється Китай. Також іншим важливим фактором залишається загроза нових атак РФ на портову інфраструктуру України в цілях обмеження можливості України експортувати зерно, що, свою чергу, матиме вплив на світовий ринок зерна.

З моменту початку повномасштабного вторгнення українські зернотрейдери стикаються зі значними ризиками та численними труднощами у своїй роботі. Однією з найбільших проблем для всіх учасників сектору є ускладнення логістики. Проблеми з логістикою виявляються на кожному етапі ланцюга постачання. Наприклад, доставка з господарств до портів або кордону, а також ризик втрати вантажу під час зберігання на терміналах. Високі ціни на внутрішньому ринку також ускладнюють ситуацію.



Особливо страждають виробники, оскільки ціни залишаються низькими через внутрішні фактори, що визначаються у державі. Сьогодні український ринок не відповідає світовим трендам через внутрішні проблеми. Фермерам важко продавати свій продукт нижче собівартості, а трейдерам – встановлювати ціни з урахуванням ризиків.

Незважаючи на це, попит на українське зерно на світових ринках залишається високим, але проблемою залишається його доставка. Тому головним завданням залишається вирішення проблем з блокуванням кордонів та підвищенням пропускної здатності морських портів для збільшення експортних можливостей національних виробників та трейдерів.

У цьому контексті ефективно функціонуюча, прозора та передбачувана міжнародна торгова система буде важливою для пом'якшення регіональних дисбалансів, що виникають, і підтримки сталого глобального розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Sikuni, S. (2021). What is trading? Financial trading explained. URL: <https://www.ig.com/en/trading-strategies/what-is-trading-financial-tradingexplained-211001#financial-trading>
2. BajajFinserv (2022). Stock Trading vs. Investing. Which is better for long-term goals? URL: <https://www.bajajfinservsecurities.in/web-stories/trading-vs-investing>
3. Buczynski, W., Cuzzolin, F., & Sahakian, B. (2021) A review of machine learning experiments in equity investment decision-making: why most published research findings do not live up to their promise in real life. *International Journal of Data Science and Analytics*, 11, 221–242. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41060-021-00245-5>.
4. Ладуба М. Купуй дешевше, продавай дорожче: трейдинг та його особливості. URL: <https://mc.today/uk/kupuj-deshevshe-prodavaj-dorozhche-trejding-ta-jogo-osoblivosti/>
5. Hull, J. C. (2018). *Options, futures, and other derivatives* (11th ed., Global Edition). Prentice Hall.
6. Larry Harris (2008): Trading and Exchanges: Market Microstructure for Practitioners. *Asia-Pacific Business Review*, 4(3), 133. URL: <https://link.gale.com/apps/doc/A198667822/AONE?u=anon-4c4f20fd&sid=googleScholar&xid=7690371e>
7. Gras, C. (2023). Geopolitical crisis and changing global commodity markets: responses by agribusiness and the state in Argentina. *The Journal of Peasant Studies*, 50(5), 1687–1708. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2023.2219204>
8. Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). A Concept of Agribusiness. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Division of Research, Harvard University.
9. Van Berkum, S. and Van Meijl, H. (2000), The application of trade and growth theories to agriculture: a survey. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 44: 505–542. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8489.00123>
10. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>
11. Moon, Wanki (2022). “The Lack of Dynamic Competition and the Market Insufficiency for Agricultural Productivity Growth: Implications for the Role of the State.” *Journal of the Agricultural and Applied Economics Association* 1: 374–384. DOI: <https://doi.org/10.1002/jaa2.31>
12. Бобильов О. Світовий ринок зернових культур в 2021/22 МР: в очікуванні високої конкуренції – Platts. АПК-інформ.15.07.2021. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1520730>

### References:

1. Sikuni, S. (2021). What is trading? Financial trading explained. Available at: <https://www.ig.com/en/trading-strategies/what-is-trading-financial-tradingexplained-211001#financial-trading>
2. BajajFinserv. (2022). Stock Trading vs. Investing. Which is better for long-term goals? Available at: <https://www.bajajfinservsecurities.in/web-stories/trading-vs-investing>
3. Buczynski, W., Cuzzolin, F., & Sahakian, B. (2021) A review of machine learning experiments in equity investment decision-making: why most published research findings do not live up

to their promise in real life. *International Journal of Data Science and Analytics*, 11, 221–242. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41060-021-00245-5>.

4. Laduba M. Kupui deshevshe, prodavai dorozhche: treidynh ta yoho osoblyvosti. Available at: <https://mc.today/uk/kupuj-deshevshe-prodavaj-dorozhche-trejding-ta-jogo-osoblivosti/> (in Ukrainian)

5. Hull, J. C. (2018). *Options, futures, and other derivatives* (11th ed., Global Edition). Prentice Hall.

6. Larry Harris (2008): Trading and Exchanges: Market Microstructure for Practitioners. *Asia-Pacific Business Review*, 4(3), 133. Available at: <https://link.gale.com/apps/doc/A198667822/AON-E?u=anon~4c4f20fd&sid=googleScholar&xid=7690371e>

7. Gras, C. (2023). Geopolitical crisis and changing global commodity markets: responses by agribusiness and the state in Argentina. *The Journal of Peasant Studies*, 50(5), 1687–1708. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2023.2219204>

8. Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). A Concept of Agribusiness. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Division of Research, Harvard University.

9. Van Berkum, S. and Van Meijl, H. (2000), The application of trade and growth theories to agriculture: a survey. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 44: 505–542. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8489.00123>

10. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://www.fao.org/world-foodsituation/foodpricesindex/en/>

11. Moon, Wanki (2022). “The Lack of Dynamic Competition and the Market Insufficiency for Agricultural Productivity Growth: Implications for the Role of the State.” *Journal of the Agricultural and Applied Economics Association* 1: 374–384. DOI: <https://doi.org/10.1002/jaa2.31>

12. Bobylov O. Svitovyi rynek zernovykh kultur v 2021/22 MR: v ochikuvanni vysokoi konkurent-sii – Platts. APK-inform.15.07.2021. <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1520730> (in Ukrainian)

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Bilousova Tetiana.....	256	Липко Н.М. ....	224
Debela Iryna.....	262	Кириченко Н.В. ....	114
Dymova Hanna .....	274	Лобода О.М.....	114
Larchenko Oksana .....	284	Луцик Ю.О.....	29
Zastienkina Sofia.....	274	Макух Т.О. ....	122
Аверчева Н.О.....	17	Немашкало К.Р. ....	176
Базака Р.В. ....	268	Нечипоренко Д.І.....	43
Богданова М.В.....	106	Нікітенко К.С.....	128
Боліла С.Ю.....	62	Олійник І.В. ....	293
Верланов О.Ю. ....	238	Петренко С.М. ....	134
Віннікова І.І. ....	149	Підпригора Ю.А.....	162
Войтех К.Р.....	74	Повод Т.М. ....	231
Волошина О.В. ....	245	Погасій С.О.....	43
Гавриленко Н.В. ....	218	Пономаренко І.В.....	149
Герасименко Т.В. ....	9	Попов Д.О.....	155
Горішна М.І.....	53	Посаднєва О.М.....	231
Грох О.А.....	53	Рубан В.М. ....	122
Дриньов Д.М.....	74	Руденко С.В.....	155
Другова О.С. ....	80	Рябенко Г.М.....	238
Єфремов А.О. ....	183	Ряшнянська А.М.....	155
Єфремов А.О. ....	268	Тимошенко Р.Р. ....	74
Звір Ю. В.....	94	Тонкошкур М.В. ....	43
Капінус Л.В.....	86	Топчій Н.В. ....	162
Карнаушенко А.С. ....	183	Хитра О.В. ....	202
Карпенко О.В.....	17	Хорошун Ю.В.....	53
Клименко С.О. ....	238	Шерстюк О.Л. ....	245
Кобеля-Звір М.Я.....	94	Шорнікова С.В.....	162
Кобилянська А.П.....	202	Юрченко С.О. ....	170
Коробович Л.П. ....	122	Янієва Д.Д.....	176
Куцай С.О.....	196	Яценко О.М.....	300
Лагодієнко В.В.....	106		

# **Таврійський науковий вісник**

## **Випуск 18**

### **Серія: Економіка**

Адреса редакції:  
73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23  
Телефон редакції: +38 (050) 050 20 12  
Електронна пошта: ebitda@helvetica.ua  
Сторінка журналу: [www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua](http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua)

Підписано до друку 29.12.2023 р.  
Формат 70x100/16. Папір офсетний.  
Умовн. друк. арк. 35,81.

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