

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)



№ 3(71) / 2023



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 3(71)

Київ 2023

ББК 65
УДК 33
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

- 051 Економіка
- 071 Облік і оподаткування
- 072 Фінанси, банківська справа та страхування
- 073 Менеджмент
- 075 Маркетинг
- 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
- 241 Готельно-ресторанна справа
- 281 Публічне управління та адміністрування
- 292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2023

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2023

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomiczne nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka".
Seria: Ekonomiczne nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талят Енверович — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

Дмитренко Ірина Миколаївна — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

Ільїн Валерій Юрійович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Красноручький Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Паска Ігор Миколайович — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Бечко Петро Кузьмич, Бондаренко Наталія Вікторівна, Пташник Світлана Андріївна, Пономаренко Ольга Володимирівна СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ І МЕТОДИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	11
Бойченко Катерина Степанівна, Метьюлкін Віталій Вікторович ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС–МОДЕЛЕЙ З УРАХУВАННЯМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
Вінницька Оксана Анатоліївна ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ В СИСТЕМІ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ ..	24
Далик Володимир Петрович, Юзевич Володимир Миколайович, Куриліна Оксана Василівна, Бабій Сергій Петрович, Петелицький Михайло Олегович, Хомин Юрій Юрійович ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНИХ ІНТЕНСИВНОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ СПОСОБІВ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИЗИКУ	30
Дашко Ірина Миколаївна, Михайліченко Любомир Володимирович РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК НАЙВАЖЛИВІШИЙ РЕСУРС УПРАВЛІННЯ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	38
Димченко Олена Володимирівна, Смачило Валентина Володимирівна, Рудаченко Ольга Олександрівна, Прасол Валентина Миколаївна УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ	44
Желавський Олег Борисович, Шевчук Любов Теодорівна, Шевчук Ярослав Васильович ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПЛУАТАЦІЇ БАГАТОКВАРТИРНИХ БУДИНКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ФІНАНСОВІ АКЦЕНТИ	51
Лотиш Оксана Ярославівна, Чайківська Оксана Іванівна ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ...	59
Пилипенко Вячеслав Валентинович, Пилипенко Максим Вячеславович МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	68
Потравка Лариса Олександрівна, Пічура Віталій Іванович ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВУГЛЕЦЕВОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА В УКРАЇНІ.....	73

Швед Тетяна Володимирівна МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ФАКТОРНА МОДЕЛЬ	81
--	----

МАРКЕТИНГ

Гамова Ірина В'ячеславівна ФОРСАЙТ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В ЕКОСИСТЕМІ Е-ТОРГІВЛІ	90
---	----

Значек Рафаела Рафаелівна, Лозовська Ганна Миколаївна ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ ПРИ ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ	98
---	----

Мотузка Олена Миколаївна, Горобець Олена Олександрівна ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	105
--	-----

МЕНЕДЖМЕНТ

Balan Valeriy, Makarchenko Viktoria FUZZY APPROACH TO ASSESSING THE STRATEGIC POTENTIAL OF A DAIRY PROCESSING ENTERPRISE	115
---	-----

Злотнік Марта Лазарівна РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	131
---	-----

Карпенко Юлія Валентинівна, Карпенко Ніколіна Олексіївна ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ТЕХНОЛОГІЇ ОЩАДЛИВОГО УПРАВЛІННЯ	139
--	-----

Нетребя Ірина Олександрівна ЗАСТОСУВАННЯ ІНДИКАТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	146
--	-----

Погребняк Андрій Тарасович МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА І ВПЛИВУ РИЗИКУ З УРАХУВАННЯМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ	152
--	-----

Стахович Андрій Станіславович ДО ПРОБЛЕМ РИЗИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	160
--	-----

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Набок Інна Іванівна, Побоченко Леся Миколаївна, Прокоп'єва Аліна Анатоліївна, Татаренко Наталія Олексіївна ВІРТУАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	168
---	-----

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Назаренко Олександр Володимирович, Галун Єлизавета Сергіївна ОСОБЛИВОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОБЛІКОВОГО СУПРОВОДЖЕННЯ ДОХОДІВ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОКРЕМОГО ГОСПОДАРЮЮЧОГО СУБ'ЄКТА	175
--	-----

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

- Сатир Лариса Михайлівна, Кепко Валентина Миколаївна,
Стаднік Леонід Іванович, Роль Наталія Валеріївна**
**ЕКОЛОГІЗАЦІЯ, СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД.....** 183

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- Базько Олександра Андріївна**
**СПІВРОБІТНИЦТВО ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ
ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** 191

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- Мандрик Василь Олегович, Гуль Іван Григорович, Мороз Володимир Павлович**
**ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У 2023 РОЦІ ТА РИЗИКИ ЙОГО
ДОХІДНОЇ ЧАСТИНИ.....** 197

CONTENTS

ECONOMY

Bechko Petro, Bondarenko Nataliia, Ptashnyk Svitlana, Ponomarenko Olga SOCIAL PROTECTION SYSTEM OF CITIZENS AND METHODS OF ITS IMPROVEMENT	11
Boichenko Kateryna, Mietolkin Vitalii FORMATION OF INTEGRATED BUSINESS MODELS TAKING INTO ACCOUNT THE DIGITALIZATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT	19
Vinnytska Oksana TAX REVENUES IN THE INCOME SYSTEM OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE.....	24
Dalyk Volodymyr, Yuzevych Volodymyr, Kurilina Oksana, Babii Serhii, Petelytskyi Mykhailo, Khomyn Yuri ECONOMIC-MATHEMATICAL MODEL FOR DETERMINING THE OPTIMAL INTENSITIES OF USING TECHNOLOGICAL METHODS OF PRODUCTION AT THE ENTERPRISE UNDER RISK CONDITIONS	30
Dashko Iryna, Mykhailichenko Lubomyr PERSONNEL DEVELOPMENT AS THE MOST IMPORTANT MANAGEMENT RESOURCE IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE	38
Dymchenko Olena, Smachylo Valentyna, Rudachenko Olha, Prasol Valentyna MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF URBAN LIFE SUPPORT ENTERPRISES....	44
Zhelavskyi Oleg, Shevchuk Lyubov, Shevchuk Yaroslav PECULIARITIES OF EXPLOITATION OF APARTMENT BUILDINGS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW: NEW ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL EMPHASIS	51
Lotysh Oksana, Chaikivska Oksana DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF AGRICULTURE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRENGTHENING COMPETITION	59
Pylypenko Viacheslav, Pylypenko Maksym METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ECONOMIC EVALUATION OF THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES	68
Potravka Larysa, Pichura Vitalii ECONOMIC ASPECTS OF CARBON AGRICULTURE IN UKRAINE	73
Shved Tetyana MICROECONOMIC ANALYSIS OF ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF OIL-FAT INDUSTRY OF UKRAINE: A FACTOR MODEL.....	81

MARKETING

Gamova Iryna

FORESIGHT FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPLEX OF INNOVATIVE MARKETING
IN THE E-COMMERCE ECOSYSTEM 90

Znachek Rafaela, Lozovska Ganna

FEATURES OF THE PRACTICAL APPLICATION OF DIGITAL-MARKETING TOOLS
IN THE PROMOTION OF GOODS AND SERVICES..... 98

Motuzka Olena, Horobets Olena

USING MARKETING TOOLS FOR PROGRAM AND PROJECT MANAGEMENT
IN THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM 105

MANAGEMENT

Balan Valeriy, Makarchenko Viktoria

FUZZY APPROACH TO ASSESSING THE STRATEGIC POTENTIAL OF A DAIRY
PROCESSING ENTERPRISE..... 115

Zlotnik Marta

CONCEPTUAL MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CIRCULAR
ECONOMY CONDITIONS..... 131

Karpenko Yuliia, Karpenko Nikolina

JUSTIFICATION OF THE COMPOSITION OF LEAN MANAGEMENT TECHNOLOGY TOOLS 139

Netreba Iryna

APPLICATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN THE SYSTEM OF DIAGNOSTICS
OF THE CRISIS STATE OF A TRADING ENTERPRISE..... 146

Pohrebniak Andrii

MODELING THE EFFECTIVENESS OF THE ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES AND
THE IMPACT OF RISK TAKING INTO ACCOUNT THE IMPLEMENTATION OF
AN INNOVATIVE PROJECT..... 152

Stakhovych Andriy

TO THE PROBLEMS OF RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS
OF WAR..... 160

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Nabok Inna, Pobochenko Lesya,

Prokopieva Alina, Tatarenko Nataliia

VIRTUALIZATION OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONTEXT OF INFORMATION
TECHNOLOGY DEVELOPMENT..... 168

ACCOUNTING AND TAXATION

Nazarenko Oleksandr, Halun Yelyzaveta

THE FEATURES OF DIGITIZATION OF INCOME ACCOUNTING UNDER
THE FUNCTIONING CONDITIONS OF AN INDIVIDUAL BUSINESS ENTITY..... 175

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Satyr Larisa, Kepko Valentyna, Stadnik Leonid, Rol Nataliia

ECOLOGIZATION, STANDARDIZATION AND CERTIFICATION AS ELEMENTS OF QUALITY
MANAGEMENT IN THE CONSUMER PROTECTION SYSTEM: AN ANALYTICAL REVIEW 183

PUBLIC ADMINISTRATION

Bazko Oleksandra COOPERATION OF COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THEIR PROJECT ACTIVITIES	191
---	-----

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Mandryk Vasyl, Gul Ivan, Moroz Volodymyr FEATURES OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE IN 2023 AND RISKS OF ITS REVENUE PART	197
---	-----

УДК 364 (477)

Бечко Петро Кузьмич

кандидат економічних наук, професор

Уманський національний університет садівництва

Bechko Petro

PhD in Economics, Professor

Uman National University of Horticulture

ORCID: 0000-0003-0928-4778

Бондаренко Наталія Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Bondarenko Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor

Uman National University of Horticulture

ORCID: 0000-0001-5603-8356

Пташник Світлана Андріївна

кандидат економічних наук, доцент

Уманський національний університет садівництва

Ptashnyk Svitlana

PhD in Economics, Associate Professor

Uman National University of Horticulture

ORCID: 0000-0002-1470-9753

Пономаренко Ольга Володимирівна

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет садівництва

Ponomarenko Olga

PhD Student of the

Uman National University of Horticulture

ORCID: 0000-0003-3273-1150

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8651

ЕКОНОМІКА

СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ І МЕТОДИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

SOCIAL PROTECTION SYSTEM OF CITIZENS AND METHODS OF ITS IMPROVEMENT

Анотація. Державна система соціального захисту включає два основних напрями: соціальне забезпечення та соціальне страхування, які є однією з форм системи соціального захисту населення та забезпечення соціальної стабільності в країні. Роль соціального захисту населення – сприяння соціально – економічній стабільності суспільства за рахунок важливих послуг населенню як невід'ємного елементу системи соціального захисту населення. Належна організація національної системи соціального захисту багато в чому визначає стійкість та динаміку економічного і соціального розвитку держави. З огляду на це, шлях становлення України як демократичної, правової та соціальної держави є сповненим загроз, які ускладнюють та перешкоджають реалізації громадянам прав на соціальний захист. В статті розкрито сутність соціального захисту населення в контексті врахування трансформаційно-ринкового характеру розвитку економіки. Зазначено, що з трансформаційними процесами в економічній системі відбуваються зміни і в системі соціального захисту, як одного з її компонентів. Важливим є досвід країн з розвинутими ринковими відносинами, щодо соціального захисту населення, який можна адаптувати у вітчизняну практику. Тому акцентовано увагу на особливостях соціального захисту в розвинених

країнах, а також наведено ранжування держав загального добробуту за коефіцієнтом заміщення заробітної плати пенсіями, допомогами за тимчасовою непрацездатністю і з безробіття.

Україна в даний час переживає важкі періоди щодо соціального захисту населення. Ефективність вирішення соціальних проблем, які різко загострюються у суспільстві за сучасних умов залежить, перш за все, не тільки від загального рівня економіки держави, можливостей матеріальної (фінансової) бази, а й від сутності та змісту державної політики у сфері соціального захисту населення.

Ключові слова: соціальне страхування, соціальне забезпечення, соціальний захист, соціальні послуги.

Summary. The national system of social protection includes two main areas: social security and social insurance, which are one of the forms of the system ensuring the social protection of the population and the social stability of the country. The role of social protection of the population is to contribute to the socioeconomic stability of the society at the expense of vital services to the population as an integral part of the system of social protection of the population. The proper organization of a country's social protection system largely determines the stability and dynamics of the nation's economic and social development. Therefore, Ukraine's path to becoming a democratic, legal, and social state is fraught with threats that complicate and prevent citizens from realizing their rights to social protection. The article reveals the essence of social protection of the population in the context of taking into account the transformative and market nature of economic development. It is noted that with transformational processes in the economic system, changes also occur in the social protection system, as one of its components. The important point is to adapt the experience of countries with well-developed market relations to native practice. Therefore, the paper focuses on the characteristics of social protection in developed countries and presents a ranking of general welfare status according to the coefficients of wage replacement by pensions and benefits for temporary disability and unemployment.

Ukraine is currently going through a difficult period in terms of social protection of its citizens. The effectiveness of the solution of social issues, which are rapidly deteriorating in society under the contemporary conditions, depends first of all on the general level of the state economy, on the capacity of the material (financial) base, but also on the nature and content of state policy in the field of social protection of the citizens.

Key words: social insurance, social security, social protection, social services.

Постановка проблеми. Соціально-економічні перетворення, що відбуваються в країні, об'єктивно зумовили необхідність формування адекватної сучасному рівню розвитку суспільства правової системи, що сприяє досягненню цілей правової держави. Якісні зміни в економіці та політиці впливають і на сферу соціального забезпечення, що певною мірою залежить від чинного законодавства та обумовлює необхідність появи нових напрямів у дослідженнях галузі та науки з соціального забезпечення. Нагромаджена база знань у сфері соціального забезпечення потребує її осмислення з урахуванням різних методологічних підходів. Насамперед, це стосується системи соціального забезпечення, оскільки розробка її теоретичних основ з урахуванням системно-структурного та структурно-функціонального підходів дає змогу охопити широке коло проблем як самої науки та галузі, що вивчається, так і законодавства щодо соціального забезпечення. Незважаючи на те, що теоретично проблема соціального забезпечення досліджувалася як вітчизняними, так і зарубіжними вченими вона, як і раніше, зберігає свою актуальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у дослідження теоретико-методологічних та прикладних аспектів соціального захисту населення здійснили такі вчені, як В. Скуратівський [1], П. Шевчук [2], С. Бичков [3], О. Прокопчук, І. Ярова [4], І. Рудкевич [9] та інші. У той самий час на доктринальному рівні

багато теоретичних проблем цієї сфери, об'єктивні закономірності еволюції її системи, особливостей функціонування досі досліджено недостатньо. Це, насамперед, пов'язане з наявністю великого масиву нормативних правових актів, який нестабільний, оскільки зазнає безперервної зміни. На проблемах формування окремих структурних елементів цієї сфери позначається також відсутність кодифікації вітчизняного законодавства про соціальне забезпечення.

Мета статті. Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад системи соціального захисту населення та методів її вдосконалення та розробка практичних рекомендацій щодо побудови ефективної моделі соціального захисту з урахуванням ринкових умов і світових тенденцій розвитку. Наведені аргументи підтверджують значущість обраної тематики, її теоретично-прикладне значення. Теоретично-методологічною основою наукового дослідження є діалектичний метод пізнання економічних явищ, базові положення економічної теорії, фундаментальні праці вітчизняних науковців з питання системи соціального захисту населення та методів її вдосконалення. У процесі аналізу застосовано загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень: історичний, індукції та дедукції, діалектичний абстрактно-логічний, синтезуючий, економіко-статистичний тощо. Інформаційною базою слугували дані та аналітичні звіти Державної служби статистики України, з питань соціального захисту населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформаційні соціально-економічні процеси функціонування національної економіки за ринкових умов поступово змінюють основу системи соціального захисту населення. Одним із пріоритетних напрямів соціальної політики України є не лише вдосконалення системи соціального захисту населення, а й підвищення ефективності діяльності установ, що її здійснюють.

З поширенням глобальних тенденцій та кризового стану моделей соціального забезпечення перед більшістю країн світу постала проблема щодо необхідності зміни засад розвитку та функціонування інституцій з фінансування соціального забезпечення громадян.

Важливе значення при дослідженні цієї проблеми має визначення сутності категорії «соціальний захист». У вітчизняній літературі термін «соціальний захист» має чисельні тлумачення, оскільки його поява пов'язана з трансформаційним переходом України у 90-х роках до ринкової економіки. В даний час він широко вживається у випадках, коли досліджуються і аналізуються форми захисту соціально вразливих категорій населення.

Сутність та значення соціального захисту населення в умовах трансформаційної ринкової економіки найбільш адекватно розкриваються на основі наукового підходу до соціального захисту населення як системного процесу, що забезпечує певний рівень життєдіяльності населення. З метою більш поглибленого розкриття сутнісної соціального захисту населення слід повніше враховувати трансформаційно-ринковий характер розвитку економіки, який суперечливий, і в цих умовах концептуальною базою для розробки механізму дієвої державної соціальної політики може виступити найбагатший світовий досвід організації системи соціального захисту населення, в тому числі і з урахуванням регіональних особливостей, критичного аналізу стану та оцінки існуючої системи. Аналіз різних напрямів економічної теорії у підходах щодо визначення понятійного апарату цієї категорії свідчить, що за даними дослідження Скуратівського В. [1] — це комплекс організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на захист добробуту кожного члена суспільства в конкретних економічних умовах. П. Шевчук характеризує сутність соціального захисту як комплекс організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на забезпечення життя, здоров'я та добробуту населення за конкретних економічних умов [2].

Дослідження зазначеної проблематики дає змогу акцентувати, що до цього часу ще не повною мірою закріплений законодавчо процес соціального захисту населення. З огляду на це до цього часу існують різного роду тлумачення сутності соціального захисту населення. У науковій літературі

зустрічаються підходи, коли сутність соціального захисту трактується одночасно як у широкому (що охоплює практично всю сферу життєдіяльності у процесі праці), так і у вузькому значенні слова (що охоплює соціальне страхування та соціальну допомогу). Оскільки економіка в цілому має системний характер, то багато локальних економічних процесів і явищ, до яких належить і соціальний захист, також можна розглядати з точки зору системного підходу. Соціальний захист є однією з економічних систем. Економічна система є сукупністю взаємозалежних і певним чином упорядкованих елементів економіки. Зі зміною самої економічної системи відбуваються зміни і в системі соціального захисту населення, як одного з її компонентів [4].

В Україні з початком військових дій має місце періодичне впровадження часткових змін у соціальній сфері та зменшення темпів позитивного розвитку соціального забезпечення населення. За сучасних умов ефективність фінансування соціального забезпечення в будь-якій країні значною мірою залежить від стану національного інституційного середовища, найважливішими складовими якого є формальні інституції та інституціональні структури, які виникли в ході соціальної еволюції і наразі утворюють складну систему функціонування бюджетних і позабюджетних фондів, функціональними обов'язками яких є забезпечення відповідного фінансування. Повноцінний адміністративно-правовий статус зазначених фондів є необхідною передумовою прогресу фінансування соціального забезпечення громадян.

Необхідність наближення рівня та якості життя населення України до світових стандартів потребує якісних змін у реалізації соціальної політики, вдосконалення її фінансового забезпечення. Існуючі реалії зумовлюють гостру потребу в послідовній переорієнтації вітчизняної соціальної політики на досягнення високого рівня соціальних стандартів, побудову розвиненої системи соціального захисту населення [3].

За роки незалежності в Україні не вдалося забезпечити гідний рівень життя й соціальної захищеності громадян, впровадити в суспільстві засади соціальної справедливості, злагоди та цілісності. В той же час, однією із вагомих перешкод на шляху ефективної реалізації в нашій країні соціальної політики є недостатній рівень її фінансового забезпечення у поєднанні з нераціональним розподілом і неефективним використанням наявних фінансових ресурсів. Дані офіційної статистики засвідчують існування в останнє десятиліття стійкої, яскраво вираженої тенденції бюджетного фінансування видатків соціального спрямування за залишковим принципом з одночасним щорічним зниженням їх частки як у структурі видатків зведеного бюджету України, так і у ВВП (табл. 1).

Таблиця 1

Державні витрати на соціальний захист та соціальне забезпечення населення [5; 10]

Роки	Сума видатків зведеного бюджету України, млрд грн	У % до загальних видатків	У % до ВВП
2010	104,5	27,7	9,3
2011	105,4	25,3	7,8
2012	125,3	25,4	8,6
2013	145,1	28,7	9,5
2014	138,0	26,4	8,7
2015	176,3	25,9	8,9
2016	258,3	30,9	10,8
2017	285,8	27,0	9,6
2018	309,4	24,7	8,7
2019	321,8	23,4	8,1
2020	346,7	21,7	8,3
2021	367,3	19,9	9,5
2022	455,2	14,9	15,5

Результати дослідження свідчать, що в 2010 р. державні витрати на соціальний захист до загальних видатків становили 27,7%, а до ВВП — 9,3%, то в 2021 р. 19,9 і 9,5% що на 7,8 відсоткових пункти менше в порівнянні з 2010 роком, а по відношенню до ВВП на 0,2 відсоткових пунктів більше за відповідний період. Такий стан щодо соціального захисту та соціального забезпечення за сучасних умов не суперечить положенням Конституції, яка проголошує соціальну спрямованість економіки нашої держави, головним обов'язком якої є утвердження та забезпечення прав і свобод людини як найвищої соціальної цінності. У зв'язку з цим важливим загальнодержавним завданням є обґрунтування такого рівня фінансового забезпечення, яке, базуючись на новій моделі, механізмах та напрямках розвитку з урахуванням передового зарубіжного досвіду, здатного повною мірою реалізувати пріоритети соціальної політики. Конституція України, проголошуючи державу соціальною (ст. 1), визначає соціальну спрямованість економіки (ч. 4 ст. 13) та встановлює способи здійснення, задоволення та захисту соціальних прав та інтересів (ст. 36, ст. 44), а також гарантує право громадян на соціальний захист (ст. 46) [6].

Варто відзначити, що практичне втілення наведених конституційних приписів безпосередньо залежить від ефективності публічного адміністрування, якості функціонування суб'єктів публічної адміністрації та науково обґрунтованого застосування форм публічного адміністрування, передбаченого чинним законодавством України. Соціальний захист є стратегічною сферою життєво важливих інтересів населення, якісні та кількісні характеристики якої є важливою детермінантою рівня соціального, економічного, правового та культурного розвитку держави і суспільства. Створення системи незалежної оцінки якості на-

дання соціальних послуг в установах соціальної сфери стало початком стрімких змін соціального захисту населення. Це стосується зокрема оцінки з наданих послуг спрямованої на підвищення ефективності та модернізацію роботи установ соціального захисту, підвищення доступності соціальних послуг населення. В той же час, недоліком цієї системи є відсутність комплексного підходу щодо оцінки функціонування системи соціального захисту населення, здатного передбачити нововведення для аналізу різноманітних чинників, які безпосередньо впливають на ефективність даної системи.

Результати проведеного дослідження свідчать, що оцінка ефективності функціонування системи соціального захисту населення повинна бути спрямована на: своєчасне задоволення соціальних потреб населення, що його потребують; врахування загальних витрати; «фіксації» соціального ефекту.

Слід відмітити, що соціальний захист населення в частині пенсійного забезпечення має прив'язку до прожиткового мінімуму, який щорічно затверджується Законом «Про Державний бюджет» на відповідний рік. З огляду на розміри прожиткового мінімуму слід відмітити, що його розмір економічно необґрунтований, оскільки пенсionери не можуть розмір пенсій покрити всі витрати (табл. 2).

Незважаючи на абсолютне зростання розміру пенсій до прожиткового мінімуму на одну особу в 2020 р. — 155,3 і 192,1 до прожиткового мінімуму для осіб, які втратили працездатність зростання прожиткового мінімуму не значне 219 грн в 2020, що на 162 грн більше в порівнянні з попереднім періодом. В той же час, рівень інфляції в 2020 р. в порівнянні в 2019 р. зріс на 0,9 відсоткових пункти.

Важливим показником соціального захисту населення є показник співвідношення середнього

Таблиця 2

Співвідношення середнього розміру призначених місячних пенсій та прожиткового мінімуму [5]

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Прожитковий мінімум на одну особу в розрахунку на місяць, грн	270	423	875	1330	2027	2189
для осіб, які втратили працездатність, грн	217	332	734	1074	1638	1769
Середній розмір призначених місячних пенсій пенсіонерів, які перебувають на обліку в органах Пенсійного фонду, грн	84	407	1122	1657	2969	3399
Розмір пенсії у %						
до прожиткового мінімуму на одну особу	31,0	96,2	128,2	124,6	146,5	155,3
до прожиткового мінімуму для осіб, які втратили працездатність	38,6	122,5	152,8	154,2	181,3	192,1
Рівень інфляції, %	43,3	12,4	13,7	9,8	4,1	5,0

Індекс інфляції розраховано за даними https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index/2020

розміру призначених місячних пенсій та середньомісячної заробітної плати (табл. 3).

Результати дослідження свідчать, що за аналізований період має місце скорочення абсолютного розміру нарахованих пенсій до середньомісячної заробітної плати в 2006 і 2011 роках розмір пенсій у відсотках до середньомісячної заробітної плати становив відповідно 50,5 і 50,1%, а на початок 2011 р. 29,3%.

Звичайно, розмір пенсії залежить від заробітної плати і кількості років трудового стажу. В той же час, переважна більшість населення не готова до нових економічних відносин, зорієнтованих на конкуренцію, ділову підприємливість з метою отримання більших доходів, які безпосередньо впливають на суму нарахованої пенсії. Ці негативні тенденції посилюють соціально-економічні протиріччя і стають гальмом адаптації населення до нових економічних умов, тобто. трансформаційно-перетворювальних процесів системи соціального захисту населення яке супроводжується падінням обсягів виробництва, структурним дисбалансом в економіці, кризою державних фінансів, виникненням безробіття, стагфляцією становища значної його частини. У той же час, від вирішення цих питань багато в чому залежать спрямованість і темпи подальших економічних перетворень соціальної сфери, її розвитку, що актуалізує необхідність розробки теоретичних основ і практичних захо-

дів щодо запобігання і пом'якшення негативних явищ, що виникають. Найважливішим завданням сьогодення є створення науково обґрунтованої концепції системи соціального захисту населення в нових умовах, формування правової бази основних секторів соціальної сфери та фінансова забезпеченість усіх форм та видів соціальних зобов'язань, тобто. практична реалізація конституційних прав громадян країни на соціальний захист.

За сучасних умов існує необхідність подальшої розробки стратегічних програм соціального захисту населення особливо у регіонах, які постраждали від військових дій з метою підвищення якості життя й посилення вмотивованості праці. Наявність широкого кола невирішених питань реформування системи соціального захисту населення, у тому числі необхідність подолання диспропорцій у розвитку соціальної сфери регіонів України.

Важливим є досвід країн з розвинутими ринковими відносинами, щодо соціального захисту населення, який можна адаптувати у вітчизняну практику Зокрема, учений К. Еспін-Андерсен на основі складного емпіричного аналізу розробив схему, яка диференціює види держави загального добробуту зі застосуванням змін у системах стратифікації, ступеня розширення соціальних прав і суспільно-приватної організації соціального забезпечення (табл. 4).

Таблиця 3

Співвідношення середнього розміру призначених місячних пенсій та середньомісячної заробітної плати, (на початок року) [5]

Показники	2001 р.	2006 р.	2011 р.	2016 р.	2020 р.	2021 р.
Середній розмір призначених місячних пенсій пенсіонерів, які перебувають на обліку в органах Пенсійного фонду, грн	84	407	1122	1657	2969	3399
Середньомісячна заробітна плата, грн	230	806	2239	4195	10497	11591
Розмір пенсії у % до розміру заробітної плати	36,4	50,5	50,1	39,5	28,3	29,3

Таблиця 4

Диференціація держав загального добробуту за К. Еспіном-Андерсеном

Країна	Тип держави добробуту	Реалізація соціального захисту
США, Канада, Австралія	Ліберальна	Універсальні соціальні права обмежені; клас одержувачів соціальної допомоги протиставлено громадянам. Приватний сектор — суб'єкт добробуту
Франція, Німеччина, Італія	Корпоратистська	Соціальні права — невід'ємна частина визначених статусів. Субсидіарність. Державне втручання у випадках, коли сім'я й інші традиційні інституції неспроможні подбати про своїх членів. Стаж роботи, рівень заробітної плати визначають рівень соціального забезпечення. Особливо важлива робота держслужби (нерідко винагороджується певними пільгами, найчастіше з пенсійного та медичного забезпечення)
Швеція, Данія, Норвегія	Соціал-демократична	Розширення соціальних прав. Ліквідація соціальної нерівності. Держава — суб'єкт добробуту

Джерело: [8, с. 89]

Аналізуючи страховий захист цих країн, дослідник робить акцент на особливостях соціального захисту в Швеції. З огляду на це він відмічає, що «...це є держава добробуту, що створюється з метою зведення до мінімуму тягаря соціальної нужденності й підвищення до максимуму зайнятості та залежить від виконання таких цілей. Філософія полягає в тому, що витрачені з цією метою засоби створюють значніші заощадження в інших відношеннях» [8, с. 72].

В результаті проведеного дослідження автор виокремив найважливіші моменти шведської держави загального добробуту, яка полягає в наступному:

- здійснення «продуктивної» превентивної соціальної політики;
- витрачання незначної частки соціальних витрат на допомогу по безробіттю з одночасним фінансуванням програм, пов'язаних з перекваліфікацією, стимулюванням мобільності робочої сили, профілактику хвороб і нещасних випадків.

Таблиця 5

Ранжування держав загального добробуту за коефіцієнтом заміщення заробітної плати пенсіями, допомогами за тимчасовою непрацездатністю і з безробіття

Держава	Коефіцієнт заміщення
Група перша	
Австралія	13,0
США	13,8
Нова Зеландія	17,1
Канада	23,0
Ірландія	23,3
Велика Британія	23,4
Група друга	
Італія	24,1
Японія	27,1
Франція	27,5
Німеччина	27,7
Фінляндія	29,2
Швейцарія	29,8
Група третя	
Австрія	31,0
Бельгія	31,1
Нідерланди	32,4
Данія	32,4
Норвегія	38,1
Швеція	39,1
У середньому	27,2

Джерело: [9, с. 36]

Слід відзначити, що цей дослідник здійснив класифікацію держав відповідно до загального рівня їх добробуту, ступенем перерозподілу доходів у системах соціального забезпечення і впливу певних політичних сил на цей процес [8, с. 35]. Проведення дослідження країн, які входять до складу ОЕСР, він розрахував коефіцієнт заміщення заробітної плати гарантованими державою соціальними виплатами, коли працівник з певної причини втрачає працездатність або вибуває із числа зайнятих (похилий вік, тимчасова непрацездатність, безробіття). За допомогою цього коефіцієнта країни ОЕСР розподілені на три групи з екстремальними показниками в 59 англосаксонських і скандинавських країнах та середніми — у західноєвропейських [8, с. 35–36] (табл. 5).

Цілком очевидно: наведена типологія дещо умовна, оскільки ґрунтується лише на показниках заміщення стосовно пенсій, допомоги за тимчасовою непрацездатністю та з безробіття, а також на умоглядних висновках про історію формування політичного устрою. Не взято до уваги такі аспекти, як охорона здоров'я, матеріальна і соціальна допомога сім'ї, освіта, житлова політика та ін. Проте їх важко урахувати через відсутність необхідних статистичних даних і показників. Отже, попри певні застереження, класифікація Г. Еспіна-Андерсена є найуспішнішою спробою

кількісного аналізу різних моделей соціального захисту [9, с. 36].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Держава виконує складну синтетичну функцію координації, приведення до рівноваги економічної ефективності ринку зі соціальними цілями суспільства. Соціальна політика становить вагомий складову забезпечення справедливості соціально-економічних відносин. Одночасно важливою складовою реалізації соціальної політики є політика соціального захисту, яка безпосередньо формує систему соціального захисту населення. Аналіз державного регулювання механізму соціального захисту населення виявив необхідні напрями його удосконалення шляхом підвищення оплати праці проведення щорічного моніторингу суми прожиткового мінімуму, вдосконалення системи надання соціальних послуг. В сучасних надскладних умовах для забезпечення ефективної роботи системи соціального захисту та вдосконалення її методів, необхідні подальші дослідження в галузі системи соціального захисту населення, а саме оцінка ефективності діючої системи соціального захисту, дослідження впливу зовнішніх факторів на систему соціального захисту, динамічні зміни в економіці, глобалізація та демографічні тенденції, вивчення проблем соціальної нерівності та взаємозв'язку між системою соціального захисту та здоров'ям населення.

Література

1. Скуратівський В. Соціальна політика. Київ, 2011. С. 546–548.
2. Шевчук П.І. Соціальна політика: навч. посібник для студентів ВНЗ. Львів, 2003. 400 с.
3. Бичков С.І. Сучасна система соціального захисту в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=377> (дата звернення: 23.02.2023)
4. Прокопчук О.Т., Ярова І.В. Соціальне страхування як ключовий інструмент соціального захисту сільського населення. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2012. Вип. 78. Ч. 2: Економіка. С. 49–57.
5. Державна служба статистики України. Соціальний захист населення України у 2020 році. Статистичний збірник. Київ, 2021. 121 с.
6. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. С. 381–417.
7. Соціальний захист населення України / за заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. К.: НАДУ; Фенікс, 2010. 212 с.
8. Creating Social Democracy: A Century of the Social Democratic Labor Party in Sweden. (Ed. Misgeld K., Molin K.). Penn State Press. 2010. 479 p.
9. Рудкевич І.В. Регулювання системи соціального захисту населення України: теорія, методологія та державна політика: монографія. Донецьк: Ємельянова Т.В., 2011. 463 с.
10. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/>

References

1. Skurativskyi V. Sotsialna polityka. Kyiv, 2011. S. 546–548.
2. Shevchuk P.I. Sotsialna polityka: navch. posibnyk dlia studentiv VNZ. Lviv, 2003. 400 s.
3. Bychkov S.I. Suchasna systema sotsialnoho zakhystu v Ukraini. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. 2011. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=377> (date of application: 23.02.2023)

4. Prokopchuk O. T., Yarova I. V. Sotsialne strakhuvannia yak kliuchovyi instrument sotsialnoho zakhystu silskoho naselennia. Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva. 2012. Vyp. 78. Ch. 2: Ekonomika. S. 49–57.
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Sotsialnyi zakhyst naselennia Ukrainy u 2020 rotsi. Statystychnyi zbirnyk. Kyiv, 2021. 121 s.
6. Konstytutsiia Ukrainy: Pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 cherv. 1996 r. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 1996. № 30. St. 141. S. 381–417.
7. Sotsialnyi zakhyst naselennia Ukrainy / za zah. red. V. M. Vakulenko, M. K. Orlatoho. K.: NADU; Feniks, 2010. 212 s.
8. Creating Social Democracy: A Century of the Social Democratic Labor Party in Sweden. (Ed. Misgeld K., Molin K.). Penn State Press. 2010. 479 p.
9. Rudkevych I. V. Rehuliuvannia systemy sotsialnoho zakhystu naselennia Ukrainy: teoriia, metodolohiia ta derzhavna polityka: monohrafiia. Donetsk: Yemelianova T. V., 2011. 463 s.
10. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/>

УДК 338.3:658

Бойченко Катерина Степанівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана

Boichenko Kateryna

PhD, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0003-4636-067X

Мєтьолькін Віталій Вікторович

директор

ТОВ «ПРОМОМЕД/Євролек-Україна»

Mietolkin Vitalii

Director

PROMOMED/Eurolek-Ukraine

ORCID: 0009-0007-6409-4375

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8663

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС–МОДЕЛЕЙ З УРАХУВАННЯМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF INTEGRATED BUSINESS MODELS TAKING INTO ACCOUNT THE DIGITALIZATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Анотація. На сьогодні стає необхідною швидка трансформація бізнесу зі створенням нових бізнес-моделей, яка б забезпечувала рентабельність підприємства, з урахуванням сучасних реалій. Потужним інструментом досягнення швидкої трансформації з урахуванням інтегрованості процесів, що протікають у сучасній, єдиній, економічній системі, стає інтегрована бізнес-модель. Метою даної статті є дослідження та аналіз сучасних тенденцій у створенні нових інтегрованих бізнес-моделей, які забезпечують рентабельність підприємств та пришвидшення процесів проведення бізнесу за допомогою використання новітніх цифрових технологій та елементів штучного інтелекту. Стаття спрямована на ідентифікацію можливостей використання інтегрованих бізнес-моделей на маркетплейсах для підвищення ефективності ведення бізнесу та забезпечення якості продукції та послуг, що відповідають сучасним вимогам. У статті використано методи узагальнення, аналізу та синтезу, а також матеріали розрахункових даних щодо рентабельності організацій, прибутковості, залежно від впровадження інноваційних технологій. Створюються сучасні інтегровані моделі ведення бізнесу за допомогою маркетплейсів, що мають на меті швидкий зв'язок виробників, постачальників і споживачів. При цьому всі процеси ведення бізнесу прискорюються у багато разів, а з використанням елементів штучного інтелекту стають щедалі більш якісними, даючи змогу людині, як найціннішому ресурсу в плані своєї інтелектуальної праці, використовувати свій час як ресурс – для цілей ще більшого розвитку бізнес-моделі, звільняючись від рутинної роботи.

Особливий внесок даної статті у наукову сферу полягає в новому погляді на необхідність впровадження новітніх цифрових технологій та елементів штучного інтелекту для створення гібридних трансформативних бізнес-моделей з метою пришвидшення процесів проведення бізнесу та забезпечення тією якістю, яка відповідає вимогам сучасного суспільства.

Ключові слова: бізнес-модель, цифровизация, цифровые платформы, современные организации, рентабельность, инновации

Summary. Today, rapid business transformation with the creation of new business models that would ensure the profitability of the enterprise, taking into account modern realities, is becoming necessary. An integrated business model is becoming a powerful tool for achieving rapid transformation, taking into account the integration of processes taking place in a modern,

unified economic system. The purpose of this article is to study and analyse current trends in the creation of new integrated business models that ensure the profitability of enterprises and accelerate business processes through the use of the latest digital technologies and elements of artificial intelligence. The article is aimed at identifying the possibilities of using integrated business models in marketplaces to improve business efficiency and ensure the quality of products and services that meet modern requirements. The article uses methods of generalisation, analysis and synthesis, as well as materials of calculated data on the profitability of organisations, profitability, depending on the introduction of innovative technologies. Modern integrated models of doing business are being created with the help of marketplaces, which are aimed at rapid communication between producers, suppliers and consumers. At the same time, all business processes are accelerated many times over, and with the use of artificial intelligence elements, they are becoming increasingly qualitative, allowing a person, as the most valuable resource in terms of his or her intellectual labour, to use his or her time as a resource for the purpose of further developing the business model, freeing himself or herself from routine work.

The special contribution of this article to the scientific field is a new view on the need to introduce the latest digital technologies and elements of artificial intelligence to create hybrid transformative business models in order to accelerate business processes and ensure the quality that meets the requirements of modern society.

Key words: business model, digitalization, digital platforms, modern organizations, profitability, innovation.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-ландшафті, що швидко змінюється, діджиталізація змінила правила гри для компаній будь-якого розміру. З поширенням цифрових технологій компанії отримали можливість трансформувати свою діяльність, створювати нові продукти та послуги, а також взаємодіяти з клієнтами у спосіб, який раніше був неможливий. Як наслідок, традиційні бізнес-моделі були зруйновані, а натомість з'явилися нові інтегровані бізнес-моделі.

Формування інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації розвитку підприємств стало важливою темою для бізнесу, який хоче залишатися конкурентоспроможним у цифрову епоху. Ці моделі спрямовані на інтеграцію різних бізнес-функцій, таких як маркетинг, продажі, операційна діяльність та обслуговування клієнтів, а також на використання цифрових технологій для підвищення їхньої ефективності та результативності.

За останні роки діджиталізація трансформувала спосіб ведення бізнесу і стала вирішальним фактором успіху будь-якого підприємства. Поява нових технологій і цифрових платформ створила нові можливості для бізнесу, щоб охопити своїх клієнтів і розширити свою діяльність. Це призвело до розробки нових інтегрованих бізнес-моделей, які враховують діджиталізацію розвитку підприємств. Саме тому сьогодні актуальним є проведення досліджень щодо формування інтегрованих бізнес-моделей, які використовують цифрові технології. Особливого значення набуває вплив діджиталізації на бізнес-моделі, виявлення нових тенденцій, розробку цифрових стратегій, розуміння поведінки клієнтів у цифрову епоху та оптимізацію бізнес-процесів. Розуміння цих ключових сфер допоможе компаніям розробити інноваційні та ефективні інтегровані бізнес-моделі, які допоможуть їм випередити своїх конкурентів та досягти сталого зростання в цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи літературу в руслі формування бізнес-

моделей з використанням сучасних цифрових технологій, можна особливо відзначити праці авторів Каралін Армс [1, с. 42] і Крістіни Бранколі [2, с. 792]. У них докладно описано на прикладі бібліотечних послуг, як уперше стали використовуватися можливості цифровізації, які стали застосовні до формування бізнес-моделей.

У Сінфілда Дж. В., Колдера Е., Макконнелла Б. і Колсона С. [3, с. 89] детально описано необхідні інструменти для швидкого оцифрування бізнес-процесів, що протікають у сучасних моделях не тільки щодо сфери соціології, а й економіки. У той час, як у Максіна Сітса [4], було детально описано, як у менеджменті можлива цифрова систематизація даних і подальше їхнє використання при створенні бізнес-моделі. Еббі Сміт так само обговорював у своїх роботах які переваги дає цифровізація і чому вона важлива [5]. Звісно, створення цифрових моделей постає нині як нагальна потреба для розвитку бізнесу не тільки регіонального масштабу, а й світового. Виходячи з цього добре висвітлена була проблема в наукових працях економістів, які стосувалися нової системи взаємовідносин між різними суб'єктами бізнесу на новому цифровому рівні [6, с. 84]. Так само цікавим видається той підхід, який стосується використання існуючих підприємств у новому аспекті, при цьому піддаючи всі існуючі рівні зміні та цифровізації з попереднім форматуванням тих даних, які ще перебувають на стадії паперового формату, і поки що не мають у них оцифрованої версії [7, с. 104]. При цьому доволі цікавим видається той варіант розвитку подій, коли вже ці види бізнесу, перейшовши на новий рівень, розпочинають свій безпосередній розвиток на загальнорегіональному або міжнародному рівнях, де постає нагальна потреба розроблення новітніх ринкових майданчиків, або маркетплейсів [8, с. 25; 9, с. 92]. Це цифрові платформи, які розроблені спеціально для спрощення та поліпшення якості зв'язку між постачальниками, виробниками та споживачами

[10, с. 53]. Таким чином, найкращим рішенням для створення цифрової моделі бізнесу є розробка новітніх підходів з урахуванням інтегрованості загальної економічної системи. Звісно, найактуальнішим залишаються розроблення стратегій та інтегрованих підходів саме до інноваційних розробок бізнесу, проте активно ведуться розробки у сфері наявного бізнесу для створення найефективніших його моделей з урахуванням цифровізації.

Формулювання цілей статті. Цифровізація в сучасному світі набуває дедалі більшого значення для бізнесу, і зокрема, побудови моделей для нового бізнесу. До того ж цей ступінь розвитку цифрового суспільства став характерною рисою трансформаційного суспільства, яке працює не тільки на якість, а й на швидкість. Час же, сам по собі будучи так само цінним ресурсом, стає однією з головних конкурентних переваг, яка забезпечується новими цифровими технологіями. Цифровізація характеризується переходом у нову трансформаційну систему, яка пов'язана з алгоритмами, звичними для діджитал-технологій у системі 4.0 і далі, для успішного забезпечення бізнес-спілкування в онлайн-режимі. Нові бізнес-моделі, розроблені для використання даних цифрових платформ самі так само видозмінюються внаслідок нової структури та плану оптимізації роботи тієї чи іншої організації.

Таким чином, головною метою цієї статті є дослідження необхідності для сучасного суспільства трансформативних процесів для формування нових бізнес-моделей і модернізації наявних. Основні завдання, які належить виконати під час цієї роботи, полягають у встановленні взаємозв'язку між змінами, що відбуваються в суспільстві, та економічними процесами, які повинні своєчасно відповідати цим змінам, зокрема шляхом активного використання цифровізації. Так само одним із завдань цієї роботи є перегляд основних принципів, що сприяють створенню цифрових бізнес-моделей, завдяки новим маркетинговим і платформам ведення бізнесу на прикладі вже існуючих інноваційних підприємств. І нарешті, останнє завдання, що стоїть перед роботою, був практичний показ взаємозв'язку збільшення рентабельності організації залежно від рівня її цифровізації (швидка трансформація бізнес-моделі — призводить до більшої прибутковості та рентабельності).

Виклад основного матеріалу. Людина, стаючи основною функціональною ланкою у виконанні головної роботи, незважаючи на всю роботизацію і впровадження штучного інтелекту, здійснює шляхом методу проб і помилок, гіпотетично уявляючи ситуацію, в якій відбуватиметься подальше оперування бізнесу. Багато видатних економістів на кшталт Армса К., Сітса М., тощо, так само ставлять людський фактор на чільне місце основного механізму розвитку бізнесу в новому цифровому аспек-

ті, оскільки інтелектуальне лідерство стає перевагою для організації в тій чи іншій сфері [13]. Крім цього, інформаційно-комунікаційні технології, як основний рушійний елемент прогресу в розвитку цифрових платформ, залежать від того ж таки людського чинника, який необхідний для логістичної складової. Таким чином, ці моделі з використанням процесів цифровізації починають складати основу нової моделі господарювання [11, с. 102]. Сама цифрова модель економіки почала перерозподіляти свої ресурси таким чином, що практично близько 15% промислових підприємств використовують лише близько 3% цифрових технологій, а решту сфер в економіці, можна наочніше розглянути на такій таблиці. Однак і тут зустрічаються свої підводні камені у вигляді необхідності оцифрування тих даних, які раніше були або в паперовому вигляді, або в іншому цифровому форматі. Цей процес, являючи собою досить-таки об'ємну і часозатратну роботу, призводить до того, що з усієї спільноти підприємств, лише близько 2–3% виявляються готовими до ефективного використання цифрових платформ.

Звісно, варто відзначити і про пандемію, у зв'язку з поширенням коронавірусної інфекції, адже вона так само внесла чималі корективи в діяльність основних процесів під час оперування бізнесом. Так багато сфер бізнесу перейшли в етап більш швидкої цифрової трансформації, ніж це було б в інший час. При цьому, чим швидше відбувалася трансформація, тим більшою конкурентною перевагою володіла б організація, що було природним стимулом до переходу на оперування на новітніх цифрових платформах і використанню новітніх цифрових технологій, що стосуються не лише комунікаційної технології, а й роботизованої техніки, що допомагає у використанні дедалі більшої роботизованої праці (зокрема тієї, що працює в автоматизованому режимі), і штучного інтелекту.

Саме по собі поняття цифрової трансформації є інноваційною сферою діяльності нині, тому воно передбачає певні розрахунки щодо рентабельності, які згідно з формулою:

$$R_a = P / A, \quad (1)$$

де R_a — рентабельність активів, P — ціна (прибуток), A — вартість активів, розрахована на середнє значення.

А також рентабельності виробництва:

$$R_{prod} = Profit / (AF + ACRA), \quad (2)$$

де AF — середня вартість для основних виробничих фондів, розрахована на певний період, $ACRA$ — середня вартість оборотних коштів.

І так само необхідно розрахувати за формулою Дюпона ризику, пов'язані з упровадженням новітніх технологій, стежачи за динамікою всіх трансформаційних процесів, що протікають у бізнес-моделі:

Таблиця 1

Ступінь здатності до впровадження інноваційних технологій у різні сфери економіки

Найменування сфер економіки	Частка залучення в інноваційну сферу (%)	Показники рентабельності залежно від цифровізації (%)
Сільське господарство	0,130	0,125
Лісове господарство	0,120	0,154
Будівництво	0,140	0,157
Інші види діяльності сфери матеріального виробництва	0,125	0,168
Обслуговування сільського господарства	0,156	0,154
Транспорт	0,187	0,169
Зв'язок	0,178	0,165
Торгівля та громадське харчування	0,145	0,156
Матеріально-технічне постачання та збут	0,178	0,147
Промисловість	0,154	0,197
Інформаційно-обчислювальне обслуговування	0,136	0,0144
Операції з нерухомим майном	0,198	0,068
Загальна комерційна діяльність із забезпечення функціонування ринку	0,165	0,0564
Геологія та розвідка надр, геодезична та гідрометеорологічна служби	0,165	0,045
Житлове господарство	0,122	0,098
Комунальне господарство	0,120	0,068
Невиробничі види побутового обслуговування населення	0,154	0,078
Охорона здоров'я, фізична культура та соціальне забезпечення	0,145	0,096
Народна освіта	0,149	0,014
Культура і мистецтво	0,131	0,068
Наука і наукове обслуговування	0,199	0,187

Джерело: сформовано автором

$$ROE = \text{Net Profit} / \text{Own Capital}, \quad (3)$$

де Net Profit — це чистий прибуток, а Own Capital — власний капітал компанії (який дедалі частіше подають у цифровому, безготівковому вигляді, а також уся інноваційна техніка).

Таким чином, підсумувавши наведені формули до впровадження інновацій та готовності бізнесу до трансформації, в економічному плані, можна кількісно виразити так:

$$\text{Results} = \text{QU} * \text{PP} - \text{Costs} * \text{R}, \quad (4)$$

де QU — кількість користувачів, PP — ціна продукту Costs — вартість продукту, R — ризики.

Після врахування цих чинників, варто зазначити і про деякі межі цінностей, що існують у тій чи іншій економіці. Так, цифровізація на різних учасників в економічному процесі, який варто зазначити, що протікає в єдиній системі, буває виражена по-різному і так само протікає в різних видах. Тут присутній такий фактор — як якісні характеристики бізнесу, над якими важко вести контроль внаслідок їхньої швидкої мінливості. Приміром, можуть виникати конфлікти інтересів на різних рівнях, можуть виникати розбіжності

під час ціновстановлення та способів оперування на платформі, самі ринкові відносини в процесі свого розвитку можуть впливати на взаємовідносини стейкхолдерів. Хоча в цих якісних взаємовідносинах і виокремлюватимуться певні послідовності, у вигляді блокчейнів, якими вже можна буде управляти, маючи на увазі основні етапи їхнього розвитку і встановлення як стадія прогресування, регресу і далі або стабільного, або нейтрального динамічного розвитку. Тож загалом під час переходу будь-якої бізнес-моделі в нову цифрову реальність не обов'язковий радикальний підхід, а скоріше відбувається динамічна зміна системи.

У результаті, при таких змінах системи, з розрахунком вартості та рентабельності інноваційного впровадження оцифрованих схем, відбувається спочатку трансформація основних ланцюжків зв'язку постачальників і споживачів, а потім уже системи загалом із залученням не тільки внутрішніх учасників, а й зовнішніх суб'єктів (держави, міжнародних організацій та інших). При цьому, відбувається активний розвиток мережі взаємодії з клієнтами, із залученням штучного інтелекту. У такому разі бізнес-модель трансформується

в нову систему, що являє собою гібридну систему, яка пов'язує реальні вимоги з можливими віртуальними шляхами розв'язання завдань, що виникають, на якісно новому рівні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Інтегровані бізнес-моделі, що враховують цифрові технології, дозволяють підприємствам ефективно використовувати можливості, які пропонує сучасний ринок і збільшувати свою конкурентоспроможність. Завдяки цифровізації процесів, компанії можуть знизити витрати на операції, підвищити їх швидкість та точність. Діяльність компанії стає більш прозорою та доступною для клієнтів, що сприяє збільшенню задоволеності клієнтів та їх лояльності. Бізнес-моделі з урахуванням цифровізації дозволяють підприємствам розширювати географію збуту та залучати нових клієнтів за рахунок онлайн-каналів продажу. Застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам знижувати час виробництва, підвищувати якість продукції та підтримувати високу рівень виробничої продуктивності. Цифрові технології дозволяють підприємствам створювати нові продукти та послуги, які не були б можливі без їх використання.

Впровадження інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації може допомогти українським компаніям покращити ефективність та конкурентоспроможність за рахунок використання новітніх технологій. Зокрема, такі моделі можуть допомогти у підвищенні продуктивності, зниженні витрат на виробництво та управління, покращенні якості продукції та послуг, а також розширенні асортименту та ринків збуту. Однак, впровадження цифрових технологій може також вимагати значних витрат на придбання та налаштування обладнання та програмного забезпечення, а також змін в культурі організації та кваліфікації персоналу. Крім того, не всі підприємства можуть мати достатню технічну базу для використання цифрових технологій. Тому, прийняття рішення щодо впровадження інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації повинно бути зроблено з урахуванням конкретних потреб та можливостей компанії. Для успішного впровадження таких моделей, необхідно враховувати особливості бізнес-процесів та організаційну культуру компанії, розробляти ефективні стратегії залучення та навчання персоналу, а також забезпечувати високий рівень кібербезпеки.

Література/References

1. Arms C.R. Keeping Memory Alive: Practices for Preserving Digital Content at the National Digital Library Program of the Library of Congress. RLG DigiNews. 2020. Vol. 4, No. 3. P. 38–46.
2. Brancolini K.R. Selecting Research Collections for Digitization: Applying the Harvard Model. Library Trends. 2021. Vol. 48, No. 4. P. 783–798.
3. Sinfield J.V., Calder E., McConnell B., Colson S. How to identify new business models. MIT Sloan Management Review. 2019. Vol. 53, No. 2. P. 85–90.
4. Sitts M.K. Handbook for Digital Projects: A Management Tool for Preservation and Access. Andover, Mass.: Northeast Document Conservation Center (NEDCC). 2020. URL: <http://www.nedcc.org/digital/dighome.htm>
5. Smith A. Why Digitize? Council on Library and Information Resources. 2019. URL: <https://www.clir.org/pubs/reports/pub80-smith/pub80.html>
6. Birkinshaw J., Goddard J. What is your management model? MIT Sloan Management Review. 2019. Vol. 50, No. 2. P. 81–90.
7. Ramon C.-M., Ricart J.E. How to design a winning business model. Harvard Business Review. 2021. Vol. 6. P. 101–107.
8. Chesbrough H.W. Why companies should have open business models. MIT Sloan Management Review. 2019. Vol. 48, No. 2. P. 22–28.
9. Eyring M.J., Johnson M.W., Nair H. New business models in emerging markets. Harvard Business Review. 2019. Vol. 4. P. 89–95.
10. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. Reinventing your business model. Harvard Business Review. 2020. Vol. 2. P. 51–59.
11. Gertz J. Selection for Preservation in the Digital Age (Overview). Library Resources and Technical Services. 2020. Vol. 44, No. 2. P. 97–104.

Вінницька Оксана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Vinnytska Oksana

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

ORCID: 0000-0001-6402-6451

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8688

ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ В СИСТЕМІ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

TAX REVENUES IN THE INCOME SYSTEM OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE

Анотація. Необхідність забезпечення фінансової бази нашої держави, особливо в умовах тотальної війни на території України та зростання боргового навантаження на бюджет, потребує більш глибокого вивчення сутності адміністрування податкових платежів до Державного бюджету України. Визначено, що податкові надходження займають важливе місце в доходах бюджету та займають найбільшу питому вагу в його структурі, що в свою чергу впливає на соціально-економічний розвиток країни, а також є одним із інструментів регулювання економіки країни.

Проаналізовано динаміку частки податкових надходжень у Державному бюджеті України. Визначено, що податкові надходження становлять близько 75–80% загальних доходів Державного бюджету України та займають найбільшу питому вагу в структурі доходів Державного бюджету та, водночас, є найбільш мінливими в умовах війни. Тому доцільно вважати, що найбільшою бюджетоутворюючою складовою є податкові надходження. Відповідно, забезпечення стабільності, прозорості та гнучкості державної податкової політики є головним в ефективності адміністрування податків до Державного бюджету України та якісному забезпеченні фіскальних процесів загалом.

Обґрунтовано, що вивчення обсягів і структури податкових надходжень є необхідним етапом ефективного управління фінансовими ресурсами держави.

Ключові слова: податок, бюджет, доходи бюджету, податкові надходження.

Summary. The need to ensure the financial base of our state, especially in the light of the total war on the territory of Ukraine and the growth of the debt burden on the budget, requires a deeper study of the nature of the administration of tax payments to the State Budget of Ukraine.

It has been determined that tax revenues occupy an important place in budget revenues, occupying the largest share in their structure, which in turn affects the socio-economic development of the state, and is also one of the tools of state regulation of the economy.

The dynamics of the share of tax revenues in the State Budget of Ukraine is analyzed. It is noted that tax revenues account for about 75–80% of the total revenues of the State Budget of Ukraine and occupy the largest share in the structure of State budget revenues and, at the same time, are the most volatile in war conditions. Therefore, it is reasonable to consider that tax revenues are the largest budget-forming component. Accordingly, ensuring stability, transparency and flexibility of the state tax policy is the main thing in the efficiency of the administration of taxes to the State Budget of Ukraine and the quality support of fiscal processes in general.

It is substantiated that the study of the volumes and structure of tax revenues is a necessary step in the effective management of the financial resources of the state.

Key words: tax, budget, budget revenues, tax revenues.

Постановка проблеми. Податки, з одного боку, це осередок фінансів на макrorівні, оскільки з них починається формування фінансових відносин на рівні держави. З іншого боку, це складне фінансово-соціальне явище, яке визначається, по-перше, усвідомленням суб'єктами податкових правовідносин функціонального призначення податку, що породжує ризики втрат бюджету; по-друге, використання податку як важливого інструменту прийняття управлінських рішень у сфері державного впливу на соціально-економічні процеси.

На сучасному етапі розвитку суспільства податки є основною формою доходів держави. Механізм податків — це фінансова функція, яка за допомогою економічних інструментів впливає на суспільне виробництво, його динаміку і структуру, а також на науково-технічний розвиток.

Враховуючи наявні зовнішні та внутрішні чинники негативного впливу (як економічного, так і політичного характеру), важливе значення має ефективність наповнення доходної частини державного бюджету. Зважаючи на те, що основну частину доходів бюджету формують податкові надходження, аналіз цих тенденцій зумовлює актуальність даної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ролі податкових надходжень у формуванні доходів державного бюджету України ставало предметом дослідження у працях багатьох науковців, зокрема: Гарбар Ж. В. [2], Городецької Т. Е. [3], Захожай К. В. [5], Стукаленко В. А. [8], Назаркевича І. [7], Юрія С. І. [9], Федосова В. М. [9], Шутко А. [7] та ін. Проте, зазначена тема і надалі залишається актуальною та потребує подальших досліджень як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних та практичних основ мобілізації податкових надходжень до Державного бюджету в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Бюджет є основним фондом грошових ресурсів країни та адміністративно-територіальних одиниць всієї країни. Особливого значення в контексті забезпечення фінансування завдань і функцій органів державної влади та місцевого самоврядування набуває своєчасне та повне формування доходів бюджету, що визначає місце податкових надходжень [1].

Податки є необхідною ланкою економічних відносин у суспільстві і є основною формою доходів держави та не менш важливим важелем економічного впливу держави на суспільне виробництво. В умовах нестабільності економічних систем проблеми формування достатнього обсягу бюджетних ресурсів і забезпечення ефективного їх використання набувають особливої гостроти. Однією з важливих статей доходів державного

бюджету є податкові надходження. Відповідно до ст. 9 Бюджетного кодексу України, податковими надходженнями визнаються встановлені законами України про оподаткування загальнодержавні податки і збори та місцеві податки і збори.

Значною складовою формування доходів бюджету є податкові надходження, які складають основну частину ВВП, що перерозподіляється через бюджет. У цьому контексті найбільш повно проявляються їх основні функції. У процесі мобілізації частини новоствореної вартості та формування фонду фінансових ресурсів за допомогою різних форм податкових надходжень (податків, зборів, обов'язкових платежів) фінансово-господарська діяльність окремих суб'єктів господарювання та розширене відтворення країни як в цілому регулюються [3].

Податкові надходження — це встановлені законом загальнодержавні та місцеві податки і збори, які посідають провідне місце серед методів мобілізації бюджетних ресурсів та інструментів державного регулювання економіки. Відповідно до стратегії реформування системи управління державними фінансами, побудова сучасної податкової системи, що забезпечує розумний рівень податкового навантаження, передбачає: підвищення стабільності та передбачуваності податкової системи; підвищення якості та ефективності адміністрування податків; розширення бази оподаткування; підвищення рівня дотримання платниками податків вимог податкового законодавства; вдосконалення системи митного контролю [2].

Загалом податкові надходження, їх формування, розподіл і використання є важливим елементом системи фінансового регулювання, значення якого посилюється в умовах трансформації економічної системи [5].

Формування податкових надходжень до бюджету — це процес ініціювання, адміністрування та накопичення податків за допомогою інструментів фінансового тиску.

Наслідки застосування механізму мобілізації податкових надходжень та його роль у наповненні доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів відображаються в динаміці цих надходжень та їх частки в доходах відповідних бюджетів.

Податкові надходження займають важливе місце в доходах бюджету, займають найбільшу питому вагу в структурі доходів бюджету, що, в свою чергу, впливає на соціально-економічний розвиток держави, а також є одним із інструментів державного регулювання економіки [2].

Основною формою перерозподілу валового внутрішнього продукту є податкові надходження. Вони забезпечують значну частину доходів Державного бюджету України.

Обсяг податкових надходжень до бюджету визначається станом розвитку економіки країни,

кількістю суб'єктів господарювання та їх діяльністю, які відповідно до положень національного податкового законодавства зобов'язані здійснювати відрахування на користь держави, а також потреби держави в перерозподілі ВВП та фінансовому забезпеченні реалізації державних програм [8].

Враховуючи важливість ефективного та своєчасного наповнення державного бюджету в контексті забезпечення ключових функцій у сфері економічних і соціальних функцій держави, вважаємо за необхідне проаналізувати динаміку частки податкових надходжень у Державному бюджеті України за період з 2014 по 2022 рр. включно (рис. 1).

Розглядаючи наведену діаграму, можна зробити висновок, що податкові надходження становлять близько 75–80% від загальної суми доходів Державного бюджету України.

Частка податкових надходжень у 2014 році склала 78,46% усіх доходів державного бюджету і становила 280178,3 млн грн.

Найбільшими були надходження податку на додану вартість з імпортованих товарів (рис. 2).

Зростання в абсолютному виразі та в структурному співвідношенні ПДВ, а також акцизного податку і зборів зумовлено в умовах кризи посиленням фіскальної функції непрямих податків, що тягне за собою збільшення податкового навантаження на споживання.

Далі розглянемо структуру доходів державного бюджету України за 2015 р. У 2015 р. порівняно з 2014 р. частка надходжень податку на доходи фізичних осіб значно зросла і склала 8,43%, що свідчить про зростання доходів населення.

У 2015 році частка податкових надходжень до Державного бюджету України становила 76,57%, що майже відповідає показнику попереднього року. У 2016 році частка податкових надходжень

зросла і склала 81,76%. Найбільш значними були надходження податку на додану вартість з імпортованих товарів — 29,5%.

У 2017 році частка податкових надходжень дещо зменшилась і склала 79,06%. Загальний обсяг податкових надходжень у 2017 році порівняно з 2014 роком зріс на 45%, а темпи зростання непрямих податків значно випереджають темпи зростання прямих податків. У доходах Державного бюджету України переважають непрямі податки, серед яких найбільшу частку займає податок на додану вартість (ПДВ).

У 2018 році частка податкових надходжень майже повернулася до рівня 2016 року і склала 81,22%. Цього року, як і в попередні роки, переважала частка непрямих податків.

У 2019 році частка податкових надходжень становила 80,12%, у 2020 році — 79,10%, у 2021 році — 85,37%.

Проведені дослідження показують, що податок на додану вартість дає найбільший відсоток надходжень до державного бюджету. Це пояснюється тим, що його формування відбувається на всіх стадіях виробництва та обігу, обліковується за допомогою націнки на ціну товару та оплачується кінцевим споживачем, але його перерахування та облік до бюджету здійснюється податковим агентом. Іншими показниками, які впливають на високий обсяг сплати ПДВ, є досить ефективний механізм нарахування та сплати, який унеможливає ухилення платників від сплати цього податку. Досить значну частку доходів бюджету посідає акцизний податок, так у структурі 2020 року його частка становила 16,2%. Акцизний податок є одним із нестабільних податків щодо формування дохідної частини бюджету, що зумовлено постійними змінами законодавчої бази оподаткування



Рис. 1. Динаміка доходів державного бюджету України (млн грн.) та частки (млн грн.) податкових надходжень у доходах бюджету за 2014–2022 рр.

Джерело: [6]

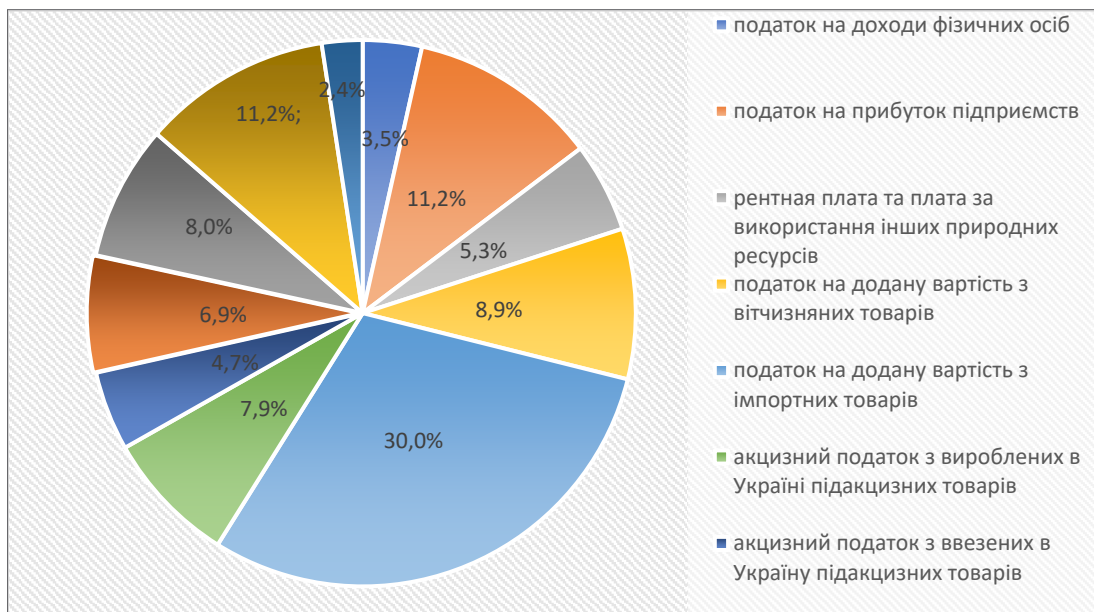


Рис. 2. Структура доходів Державного бюджету України станом на 31.12.2014 р.
за найбільш значущими показниками
Джерело: [4]

та особливостями представлення підакцизної продукції на ринку.

Значна частина доходу також формується за допомогою податку на прибуток підприємств, який характеризується можливістю стимулювання та регулювання підприємницької діяльності. Незважаючи на те, що рівень тіньової економіки в країні досить високий, обсяги надходжень цього податку до бюджету зростають, що свідчить про посилення контролю за своєчасністю та повнотою

сплати податків, підвищення платоспроможності громадян, окремих підприємств та стимулювання платників до сплати за допомогою пільг.

У 2022 році економіка України зазнала величезних збитків від російської збройної агресії, і зараз оцінити ці втрати важко, адже війна триває. Війна тягне за собою безпрецедентне зростання дефіциту бюджету. Податкові надходження були обмежені через уповільнення економічної активності (рис. 3).

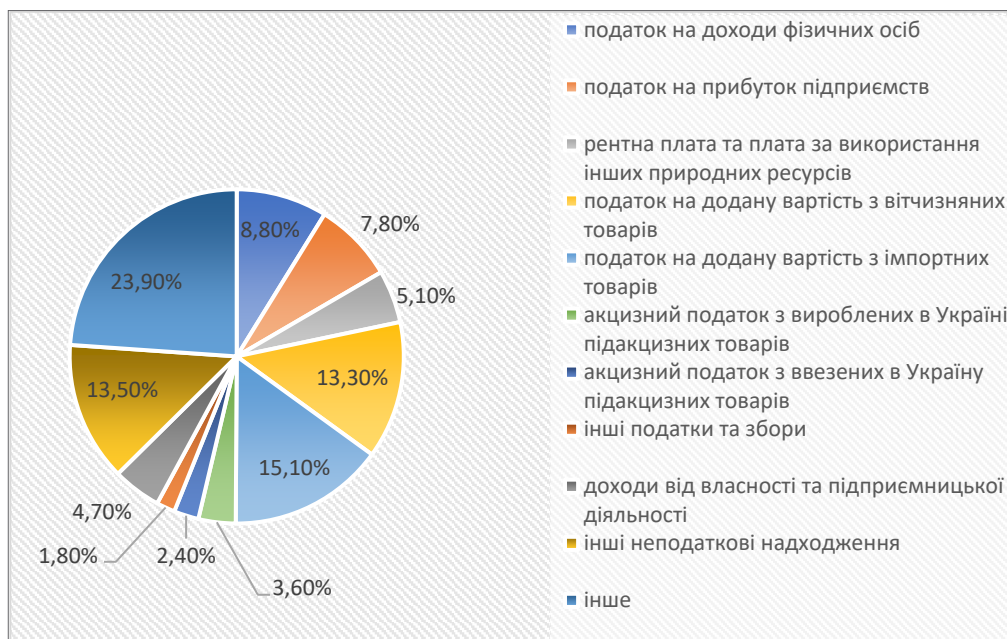


Рис. 3. Структура доходів Державного бюджету України станом на 1 грудня 2022 року
за найбільш значущими показниками
Джерело: [4]

Фіскальне значення податків залежить від напрямів податкової політики, яку проводить держава на тому чи іншому етапі свого розвитку, оскільки податки є чинником впливу на економічну діяльність підприємств, держави, впливають на всі галузі економіки та на національну економіку в цілому. Так, податки можуть використовуватися для вирівнювання доходів громадян і забезпечення певного рівня соціальної рівності, сприяти створенню нових робочих місць через надання преференцій для розвитку малого бізнесу та підприємництва, бути інструментом стримування інфляції та регулятором експортно-імпортних операцій [9]. Фіскальна ефективність податків проявляється не лише у сфері державного регулювання соціально-економічних процесів, а й у сфері суб'єктивних ринкових відносин, тобто як діяльність людей, які свідомо спрямовують свій фінансовий потенціал на досягнення економічних цілей у чинній системі оподаткування.

Отже, посилення ролі податкових надходжень у формуванні доходів Державного бюджету України можливе за таких умов: формування податкової культури населення, роз'яснення нормативних основ податкового законодавства під час тренінгів та майстер-класи для платників податків, підвищення ролі органів місцевого самоврядування та Державної податкової служби України у легалізації доходів підприємців, посилення впливу органів місцевого самоврядування на наповнення місцевих бюджетів шляхом розширення їх прав щодо місцевого оподаткування та формування інститут місцевих податків і зборів, який відображатиме напрямок політики місцевої влади щодо зайнятості населення, соціального захисту населення, охорони навколишнього середовища [7].

Значимість податкових надходжень на етапі трансформації економіки зростає не лише при фор-

муванні фінансового ресурсу держави, в умовах зниження ефективності державного регулювання економіки шляхом накладання прямих заборон та директив система державного управління поступово переорієнтовується на застосування непрямих, в тому числі податкових методів регулювання економіки. Сутність і роль доходів бюджету доцільно розглядати як єдиний, нерозривний суспільно-економічний процес розподілу, використання та відтворення державних фінансових ресурсів.

Висновки. Загалом слід підкреслити, що дослідження проблем формування дохідної частини державного бюджету України є цікавим насамперед тим, що саме бюджет характеризує рівень економічного розвитку країни та завдяки правильному здійсненню бюджетного процесу забезпечується економічна та соціальна стабільність та належний рівень життя населення. За рахунок податків Державний бюджет України формує основну частину доходів держави, що дає змогу фінансувати програми соціального захисту населення, соціально-культурні заходи, науку та освіту, інвестувати державні капітальні вкладення у розвиток галузей національної економіки та економіки, здійснювати реструктуризацію економіки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що податкові платежі, які сплачуються до Державного бюджету, відіграють провідну роль у забезпеченні виконання державою своїх функцій і завдань. За аналізований період податкові надходження до Державного бюджету України становили в середньому 75–80%. Тому доцільно вважати, що податкові надходження є найбільшою складовою бюджету. Отже, забезпечення стабільності, прозорості та гнучкості державної податкової політики є головним чинником ефективності податкового адміністрування державного бюджету України та забезпечення якості фіскального процесу в цілому.

Література

1. Вінницька О.А., Корнієнко Т.О., Чвертко Л.А. Місцеві податки як джерело доходів місцевих бюджетів. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 11. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1636987883209.pdf>
2. Гарбар Ж.В., Собчук С.І. Податкові надходження у системі формування доходів бюджету. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 7(2). С. 35–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_7%282%29_10
3. Городецька Т.Е., Поровай А.С. Аналіз податкових надходжень в системі доходів бюджету. Молодий вчений. 2017. № 2. С. 243–247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_61
4. Доходи Державного бюджету України. Мінфін. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>
5. Захожай К.В., Жам О.Ю. Роль прямих та непрямих податків у формуванні доходів Державного бюджету України. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2019. № 18. С. 103–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_18_12
6. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>
7. Назаркевич І., Шутко А. Роль податків у доходах державного бюджету України. Молодий вчений. 2022. 9 (109). С. 139–143. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-30>

8. Стукаленко В.А., Башинська М.І., Сворська М.К., Кабанова А.Є. Вплив податкової політики на формування показників доходів державного бюджету України. Вісник НУВГП. Економічні науки: зб. наук. праць. Рівне: НУВГП, 2018. Вип. 1(81). С. 236–247. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/13186/>

9. Юрій С.І., Федосов В.М. Фінанси: підручник / за ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова. К.: Знання, 2013. 611 с. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/664-fnansi-yury-s-fedosov-vm.html>

References

1. Vinnytska O.A., Korniienko T.O., Chvertko L.A. Mistsevi podatky yak dzherelo dokhodiv mistsevykh biudzhetiv. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomiczni nauky». 2021. № 11. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1636987883209.pdf>

2. Harbar Zh. V., Sobchuk S.I. Podatkovi nadkhodzhennia u systemi formuvannia dokhodiv biudzhetu. Ekonomika. Finansy. Pravo. 2017. № 7(2). S. 35–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_7%282%29__10

3. Horodetska T.E., Porovai A.S. Analiz podatkovykh nadkhodzen v systemi dokhodiv biudzhetu. Molodyi vchenyi. 2017. № 2. S. 243–247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_61

4. Dokhody Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy. Minfin. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>

5. Zakhozhai K.V., Zham O. Yu. Rol priamykh ta nepriamykh podatkiv u formuvanni dokhodiv Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy. Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. Seriya: Ekonomika ta menedzhment. 2019. № 18. S. 103–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_18_12

6. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Ofitsiyni sait. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>

7. Nazarkevych I., Shutko A. Rol podatkiv u dokhodakh derzhavnoho biudzhetu Ukrainy. Molodyi vchenyi, 2022. 9 (109). S. 139–143. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-30>

8. Stukalenko V.A., Bashynska M.I., Svorska M.K., Kabanova A. Ye. Vplyv podatkovoi polityky na formuvannia pokaznykiv dokhodiv derzhavnoho biudzhetu Ukrainy. Visnyk NUVHP. Ekonomichni nauky: zb. nauk. prats. Rivne: NUVHP, 2018. Vyp. 1(81). S. 236–247. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/13186/>

9. Yurii S.I., Fedosov V.M. Finansy: pidruchnyk / za red. S.I. Yuriia, V.M. Fedosova. K.: Znannia. 2013. 611 s. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/664-fnansi-yuhy-s-fedosov-vm.html>

УДК 65.01: 658

Далик Володимир Петрович
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
Dalyk Volodymyr
PhD in Economics, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-0004-2270

Юзевич Володимир Миколайович
доктор фізико-математичних наук, професор
Фізико-механічний інститут ім. Г.В. Карпенка НАН України
Yuzevych Volodymyr
D. Sc. (Physics and Mathematics), Professor
Karpenko Physico-mechanical Institute of the NAS of Ukraine
ORCID: 0000-0001-5244-1850

Куриліна Оксана Василівна
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет оборони України імені Івана Черняховського
Kurilina Oksana
PhD in Economics, Associate Professor
National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi
ORCID: 0000-0002-8813-4243

Бабій Сергій Петрович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Babii Serhii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0002-0012-5888

Петелицький Михайло Олегович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Petelytskyi Mykhailo
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0001-5241-0739

Хомин Юрій Юрійович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Khomyn Yurii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0003-4500-9220

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8557

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНИХ ІНТЕНСИВНОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ СПОСОБІВ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИЗИКУ

ECONOMIC–MATHEMATICAL MODEL FOR DETERMINING THE OPTIMAL INTENSITIES OF USING TECHNOLOGICAL METHODS OF PRODUCTION AT THE ENTERPRISE UNDER RISK CONDITIONS

Анотація. Однією із найважливіших складових діагностики конкурентоспроможності виробничих підприємств є оцінювання ефективності функціонування діяльності підприємства, яка включає аналіз і оцінку параметрів ефективності застосування сучасних управлінських методів у сфері управління виробництвом. Визначено, що сьогодні актуальним і важливим питанням є застосування моделей та методів прийняття і реалізації рішень у сфері організації і управління виробництвом на засадах дослідження операцій в умовах ризику. З огляду на це, метою дослідження є розробити економіко-математичну модель визначення оптимальних інтенсивностей використання технологічних способів виробництва на підприємстві в умовах ризику. За результатами дослідження у статті запропоновано математичну модель і на її основі сформовано множину параметрів визначення оптимальних інтенсивностей використання технологічних способів виробництва на підприємстві з урахуванням ризиків. В контексті цього розроблено структурну схему інформаційно-комп'ютерної технології для моделювання оптимальних інтенсивностей використання технологічних способів виробництва з урахуванням ризиків, яку рекомендуємо у перспективі врахувати при розробленні і запровадженні комп'ютерної програми чи відповідного спеціального програмного забезпечення для реалізації цієї технології. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі ресурсної політики підприємства, в основі якої лежить функціональний зв'язок між прибутками і ризиками. Модель враховує розширений набір економічних параметрів і в ній, на відміну від існуючих, запропоновано функцію компромісу між ризиками і прибутком, а також структурну схему комп'ютерного моделювання. Відповідний підхід дозволяє зменшити множину неточних і неадекватних результатів у контексті ресурсної політики підприємства. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі вивчення практичних питань щодо формування і використання виробничого потенціалу підприємства в умовах ризику і невизначеності.

Ключові слова: підприємство, виробництво, технологічний процес, виробнича система, розвиток підприємства, управлінські рішення, ризики, результат, прибуток.

Summary. One of the most important components of the diagnosis of the competitiveness of production enterprises is the evaluation of the efficiency of the operation of the enterprise, which includes the analysis and evaluation of the parameters of the effectiveness of the application of modern management methods in the field of production management. It was determined that today a relevant and important issue is the application of models and methods of decision-making and implementation in the field of organization and production management on the basis of the study of operations under risk conditions. In view of this, the purpose of the study is to develop an economic-mathematical model for determining the optimal intensities of using technological methods of production at the enterprise under risk conditions. Based on the results of the study, in the article proposes a mathematical model and, on its basis, formed a set of parameters for determining the optimal intensity of the use of technological methods of production in an enterprise, taking into account risks. In the context of this, a structural scheme of information-computer technology has been developed to simulate the optimal intensity of the use of technological production methods, taking into account risks, which we recommend taking into account in the future when developing and implementing a computer program or corresponding special software for implementing this technology. The scientific novelty of the obtained results lies in the improvement of the economic-mathematical model of the enterprise's resource policy, which is based on the functional relationship between profits and risks. The model takes into account an expanded set of economic parameters and, in contrast to the existing ones, it offers a function of compromise between risks and profit, as well as a structural scheme of computer simulation. The corresponding approach allows to reduce a lot of inaccurate and inadequate results in the context of the resource policy of the enterprise. It is advisable to conduct further research in the direction of studying practical issues regarding the formation and use of the enterprise's production potential in conditions of risk and uncertainty.

Key words: enterprise, production, technological process, production system, enterprise development, management decisions, risks, result, profit.

Постановка проблеми. Як відомо, однією із найважливіших складових діагностики конкурентоспроможності виробничих підприємств є оцінювання ефективності функціонування діяльності підприємства, яка включає аналіз і оцінку параметрів ефективності застосування сучасних

управлінських методів у сфері управління виробництвом [1–31].

З огляду на це, враховуючи думку керівників підприємств, з'ясовано, що сьогодні актуальним і важливим практичним питанням є застосування моделей та методів прийняття і реалізації рішень

у сфері організації і управління виробництвом на засадах дослідження операцій в умовах ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За результатами аналізу літератури з'ясовано, що деякі аспекти (теоретичні, практичні) у цьому напрямі (за проблемою) розглянуто у працях таких вчених та практиків, як В. Войцеховський [1], М. Добрянська [2], С. Іщук [3], Й. Петрович, О. Ткаченко [4], Т. Прокопенко, А. Ладанюк [5], Г. Рачинська, Л. Лісовська [6], В. Собчук [7], В. Прохорова, О. Давидова [8], С. Голованов, Н. Луцька [9], Р. Скриньковський [10–16] та інші.

Поряд з тим, виходячи з аналізу понять «виробнича діяльність підприємства», «виробнича система», «технологічний процес», «управління виробництвом», «економічна діагностика», «розвиток підприємства» і «управлінські рішення», встановлено, що моделі та методи прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері організації і управління виробництвом потребують додаткового дослідження. Зокрема, це стосується визначення оптимальних інтенсивностей використання технологічних способів виробництва на підприємстві із використанням математичного моделювання в умовах ризику, виходячи із аспектів [17] щодо дослідження операцій.

Мета статті. Метою статті є розробити економіко-математичну модель визначення оптимальних інтенсивностей використання технологічних способів виробництва на підприємстві в умовах ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. Так, за результатами дослідження теорії, зокрема праць [8–18], і практики з'ясовано, що модель опису технологічних способів виробництва і ризиків для промислових підприємств повинна включати такі 2-ва блоки в системі організації і управління виробництвом, а саме: 1-й блок, який пов'язаний з ідентифікацією ризикових технічних засобів, виходячи з їх призначеності, придатності і критеріїв ризиковості, а також містить диференціацію технологічних способів виробництва на групи за рівнями ризику; 2-й блок, який відповідає за формування актуальної інформації щодо оцінки ризиків, їх аналіз, систематичний моніторинг й перегляд ризиків і за результатами оцінювання яких є основою для вироблення рекомендацій з експлуатації технічних засобів, включаючи при цьому удосконалення технологічних способів виробництва на підприємстві, з урахуванням ризиків.

Для прикладу розглянемо підприємство, для якого характерно j технологічних способів виробництва ($j = 1, 2, 3, \dots, b$), де буде спожито η видів різних виробничих ресурсів. Зв'язок між способами виробництва і ресурсами описуємо з допомогою математичного виразу: g_{jk} ($k = 1, 2, 3, \dots, \eta$).

Кожному j способу виробництва відповідає певна кількість ξ видів кінцевої продукції. Зв'язок між способами виробництва і видами виробленої

продукції на підприємстві можна описати так: h_{js} ($s = 1, 2, 3, \dots, \xi$). Тут h_{js} відповідає обсягу (кількості одиниць) готової продукції кожного виду, яку виробляє підприємство протягом місяця. В результаті сумування отримаємо:

$$Y_j = \sum_{s=1}^{\xi} h_{js},$$

де Y_j — інтенсивність використання технологічного засобу, тобто нормований обсяг продукції підприємства у розрахунку на один місяць, який характеризує інтенсивність відповідного технологічного способу.

Прибуток становить лише частину комплексного доходу, який одержує бізнес-структура від певного виду діяльності (операційної, фінансової чи інвестиційної) після відрахування всіх витрат на ведення діяльності [19–22]. З огляду на це, прибуток підприємства V_j розраховуємо як різницю між ринковою вартістю реалізованої продукції і витратами на її виробництво у технологічному процесі з урахуванням ризиків R_j .

Водночас необхідно зазначити, що прибуток підприємства є одним із найважливіших параметрів для оцінки його конкурентоспроможності і аналізу ефективності технологічного процесу (як частини виробничого процесу), а також являється одним із головних факторів при формуванні критеріїв якості продукції і розробленні рекомендації для забезпечення зростання рентабельності продукції, з урахуванням ризику [23–28].

В контексті ймовірнісного підходу для множини технологічних способів виробництва можемо записати економіко-математичні вирази для очікуваного середньозваженого значення результату X ризикованої діяльності підприємства:

$$\begin{aligned} R &= \sum_{j=1}^b R_j \Rightarrow \min, & X_V &= \sum_{j=1}^b P_j V_j = \max, \\ X &= \alpha \sum_{j=1}^b P_j Z_j + \beta \sum_{j=1}^b P_j V_j = \alpha \sum_{j=1}^b R_j + \beta X_V = \\ &= \alpha R + \beta X_V \Rightarrow \text{opt} \end{aligned} \quad (1)$$

де Z_j — збитки; R , X_V — інтегральні середньозважені значення ризику та прибутку відповідно; P_j — часткові ймовірності реалізації відповідного виду діяльності; α , β — коефіцієнти вагомості, які можна визначити експертним методом. Вираз для результату X ризикованої діяльності підприємства записано у вигляді оптимізаційного співвідношення функції компромісу (1). У співвідношенні (1) ризику [18; 29–31] потрібно враховувати з від'ємними значеннями і вони приводять до зменшення загального прибутку.

В даному підході обмежуємось розглядом технологічних ризиків, до яких відносять ризики отримання недостатнього прибутку в результаті

недосягнення планового обсягу виробництва, а також неефективної зміни собівартості продукції у зв'язку з обраною технологією виробництва.

Блок ідентифікації технологічного ризику включає:

- ідентифікацію ризикованих ситуацій R_j ;
- ідентифікацію параметрів можливих ситуацій з урахуванням ймовірнісного підходу;
- формулювання початкової інформації для параметрів моделі;
- формування оптимізаційної моделі і реалізацію алгоритму комп'ютерного моделювання;
- проведення необхідного аналізу існуючої інформації;
- формування вихідних даних для подальшого вибору оптимальних рішень щодо удосконалення технологічного процесу.

Алгоритм реалізації оптимізаційного співвідношення (1) формулюємо у вигляді задачі динамічного програмування, у відповідності до якої визначаємо максимальне значення цільової функції $F(Y_j)$:

$$F(Y_1, Y_2, \dots, Y_b) = \sum_{j=1}^b V_j Y_j \Rightarrow \max. \quad (2)$$

Обмежуючі співвідношення стосовно Y_j наступні:

$$Y_{ja} \leq Y_j \leq Y_{jm}, \quad g_{ja} \leq \sum_{j=1}^b g_{jk} Y_j \leq g_{jm},$$

$$h_{sa} \leq \sum_{j=1}^b h_{js} Y_j \leq h_{sm}. \quad (3)$$

Тут $[g_{ja}; g_{jm}]$ — діапазон зміни обсягів використання виробничих ресурсів;

$[Y_{ja}; Y_{jm}]$ — діапазон обмежень стосовно можливих інтенсивностей використання технологічних способів виробництва;

$[h_{sa}; h_{sm}]$ — діапазон змін щодо обсягів реалізації продукції.

Інформаційно-комп'ютерна технологія (рис. 1), що відповідає даній задачі, поєднує:

- критерії оптимізації технологічних процесів (1), (2);
 - оптимізаційну модель (1)–(3);
 - структурну схему інформаційно-комп'ютерної технології для аналізу та інтерпретації результатів оптимальних інтенсивностей щодо використання технологічних способів виробництва для промислових підприємств з урахуванням ризиків.
- Відповідні критерії (1), (2), етапи й представлені вище обмеження дозволяють сформулювати

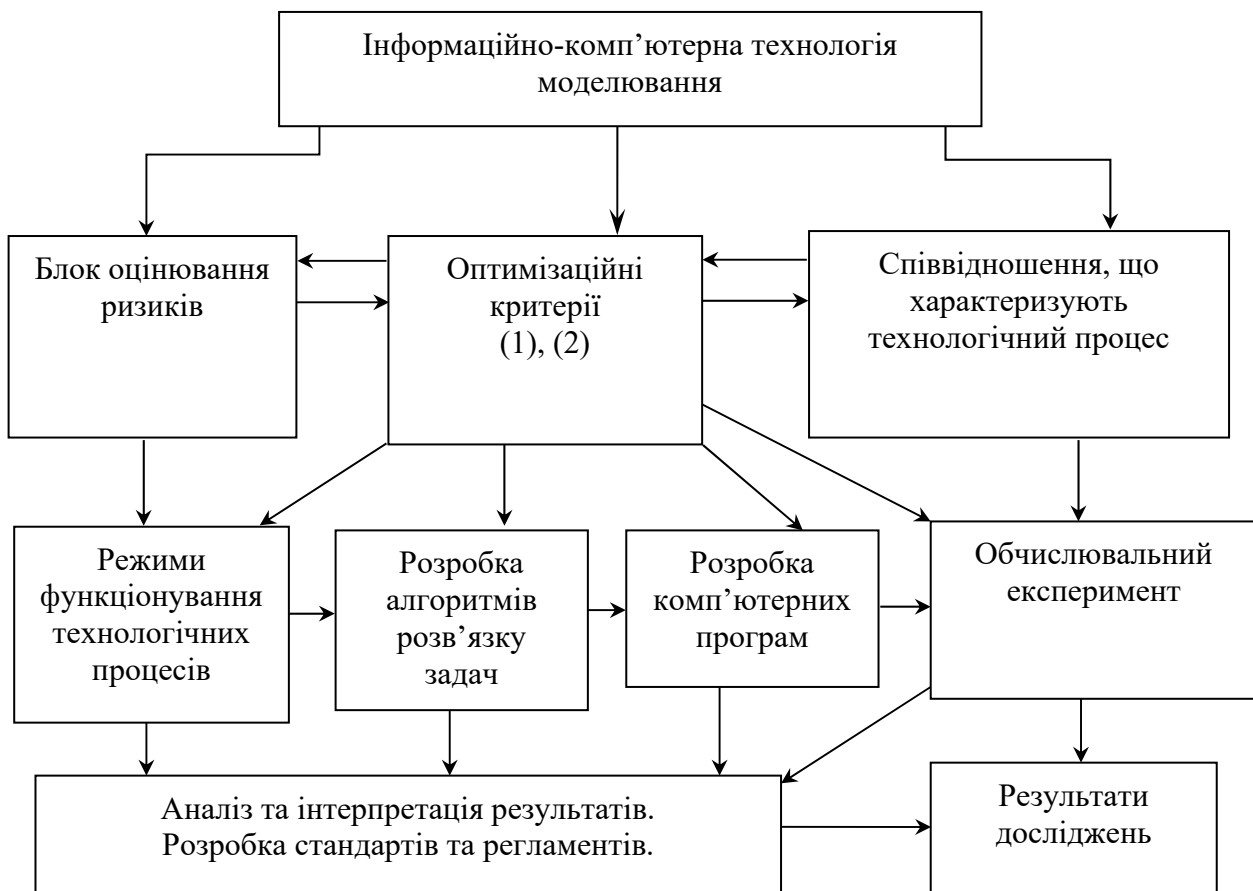


Рис. 1. Структурна схема інформаційно-комп'ютерної технології для моделювання оптимальних інтенсивностей використання технологічних способів виробництва з урахуванням ризиків

Джерело: запропоновано авторами

економіко-математичну модель (1)–(3) і на її основі сформулювати рекомендації щодо оптимізації інтенсивностей використання технологічних способів виробництва на підприємстві в умовах ризику. В основі моделі лежить функціональний зв'язок між прибутками і ризиками, а також множина економічних величин, які забезпечують ефективну реалізацію ресурсної політики підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–31], запропоновано математичну модель і на її основі сформовано множину параметрів визначення оптимальних інтенсивностей використання технологічних способів виробництва на підприємстві з урахуванням ризиків. Водночас представлено функціональний зв'язок між прибутками і ризиками, а також враховано множину економічних величин, які забезпечують ефективну реалізацію ресурсної політики підприємства. В контексті цього розроблено структурну схему інформаційно-комп'ютерної технології для моделювання опти-

мальних інтенсивностей використання технологічних способів виробництва з урахуванням ризиків, яку рекомендуємо у перспективі врахувати при розробленні і запровадженні комп'ютерної програми чи відповідного спеціального програмного забезпечення для реалізації цієї технології.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі ресурсної політики підприємства, в основі якої лежить функціональний зв'язок між прибутками і ризиками. Модель враховує розширений набір економічних параметрів і в ній, на відміну від існуючих, запропоновано функцію компромісу між ризиками і прибутком, а також структурну схему комп'ютерного моделювання. Відповідний підхід дозволяє зменшити множину неточних і неадекватних результатів у контексті ресурсної політики підприємства.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі вивчення практичних питань щодо формування і використання виробничого потенціалу підприємства в умовах ризику і невизначеності.

Література

1. Войцеховский В.Б. Моделирование и оптимизация развития производства. Киев: Техніка, 1980. 128 с.
2. Добрянська М.В. Моделювання варіантів проєктів інвестиційного забезпечення технологічного оновлення підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 819. С. 264–271.
3. Іщук С.О. Управління виробничою системою на основі критеріїв технологічної доцільності та економічної ефективності // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Економічні проблеми розвитку виробництва регіону: Щорічник наук. праць. 2001. Вип. 31. С. 20–29.
4. Петрович Й., Ткаченко О. Удосконалення організаційно-економічних методів управління технічною підготовкою виробництва нової техніки. Львів. 1994. 45 с. ISBN 5-7707-6700-6.
5. Прокопенко Т.О., Ладанюк А.П. Інформаційні технології управління організаційно-технологічними системами: монографія. Черкаси: Вертикаль, 2015. 223 с.
6. Рачинська Г.В., Лісовська Л.С. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 698: Проблеми економіки та управління. С. 277–281.
7. Собчук В.В. Математична модель технологічного процесу на виробничому підприємстві // Застосування програмного забезпечення в інфокомунікаційних технологіях: Збірник тез Всеукраїнської науково-технічної конференції (м. Київ, 05.02.2020 р.). Київ: ДУТ, 2020. С. 14–16.
8. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
9. Ладанюк А.П., Голованов С.О., Луцька Н.М. Технологічні об'єкти в структурі оперативної оптимізації виробництва // Східно-Європейський журнал передових технологій. 2010. № 2/4 (44). С. 41–43.
10. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // Technology Audit and Production Reserves. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>
11. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // Technology Audit and Production Reserves. 2019. Vol. 2 No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>
12. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // Проблеми економіки. 2015. № 1. С. 249–254.
13. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // Економіка та держава. 2015. № 5. С. 51–53.

14. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 186–193.

15. Скриньковський Р.М. Діагностика техніко-технологічної бази, організаційного рівня і ресурсо- та енергозбереження підприємства в контексті економії витрат, бездефектності та ритмічності виробництва // Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 178–184.

16. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Леськів С.Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // Бізнес Інформ. 2015. № 10. С. 250–256.

17. Карагодова О.О., Кігель В.Р., Рожок В.Д. Дослідження операцій. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 256 с.

18. Skrynkovsky R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // Path of Science. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>

19. Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevsky I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

20. Богацька Н.М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки // Ефективна економіка. 2019. № 9. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.30>

21. Skrynkovsky R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>

22. Юдіна С., Ситнік О. Чинники, що впливають на обсяг прибутку підприємства // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. С. 184–190.

23. Skrynkovsky R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>

24. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovsky R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>

25. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.

26. Melnyk O., Todoshchuk A., Adamiv M. The role of socio-economic diagnostics in an enterprise management system // Baltic Journal of Economic Studies. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 165–171. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-165-171>

27. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т.В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.

28. Лук'янова В.В. Механізм діагностики діяльності підприємств з урахуванням ризику: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2009. 32 с.

29. Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Causes, Consequences and Management (Theoretical Aspects) // Path of Science. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 3010–3017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-4>

30. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Костюк Н.Р. Діагностика ризиків діяльності та особливості страхового захисту підприємства // Бізнес Інформ. 2015. № 12. С. 189–197.

31. Скриньковський Р.М., Крамар О.М., Замула Х.П., Хмиз В.Т., Візник Ю.Я., Гудима В.В., Горбонос Ф.В., Тиркало Ю.Є., Павленчик Н.Ф. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами ризиками // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 12(56), 3 т. С. 23–33. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7813>

References

1. Voytsekhovskiy V.B. Modelirovanie i optimizatsiya razvitiya proizvodstva. Kiev: Tekhnika, 1980. 128 s.
2. Dobrianska M.V. Modeliuvannya variantiv proektiv investytsiinoho zabezpechennia tekhnologichnogo onovlennia pidpriemstv // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. 2015. № 819. S. 264–271.
3. Ishchuk S.O. Upravlinnia vyrobnychoiu systemoiu na osnovi kryteriiv tekhnologichnoi dotsilnosti ta ekonomichnoi efektyvnosti // Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period. Ekonomichni problemy rozvytku vyrobnytstva rehionu: Shchorichnyk nauk. prats. 2001. Vyp. 31. S. 20–29.
4. Petrovych Y., Tkachenko O. Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnykh metodiv upravlinnia tekhnichnoi pidhotovkoiu vyrobnytstva novoi tekhniki. Lviv. 1994. 45 s. ISBN 5-7707-6700-6.

5. Prokopenko T.O., Ladaniuk A.P. Informatsiini tekhnolohii upravlinnia orhanizatsiino-tekhnolohichnymy systemamy: monohrafiia. Cherkasy: Vertykal, 2015. 223 s.
6. Rachynska H.V., Lisovska L.S. Otsiniuvannia rivnia tekhnolohichnoho rozvytku pidpriemstv // Visnyk Nacionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». 2011. № 698: Problemy ekonomiky ta upravlinnia. S. 277–281.
7. Sobchuk V.V. Matematychna model tekhnolohichnoho protsesu na vyrobnychomu pidpriemstvi // Zastosuvannia prohramnoho zabezpechennia v infokomunikatsiinykh tekhnolohiiakh: Zbirnyk tez Vseukrainskoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii (m. Kyiv, 05.02.2020 r.). Kyiv: DUT, 2020. S. 14–16.
8. Prokhorova V.V., Davydova O.Y. Orhanizatsiia vyrobnytstva. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I.S., 2018. 275 s.
9. Ladaniuk A.P., Holovanov S.O., Lutska N.M. Tekhnolohichni obiekty v strukturi operativnoi optymizatsii vyrobnytstva // Skhidno-Yevropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii. 2010. № 2/4 (44). S. 41–43.
10. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // Technology Audit and Production Reserves. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>
11. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // Technology Audit and Production Reserves. 2019. Vol. 2 No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>
12. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // Problemy ekonomiky. 2015. № 1. S. 249–254.
13. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostyky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // Ekonomika ta derzhava. 2015. № 5. S. 51–53.
14. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // Problemy ekonomiky. 2015. № 2. S. 186–193.
15. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka tekhniko-tekhnolohichnoi bazy, orhanizatsiinoho rivnia i resurso- ta enerhoberezhennia pidpriemstva v konteksti ekonomii vytrat, bezdefektnosti ta rytmichnosti vyrobnytstva // Biznes Inform. 2015. № 5. S. 178–184.
16. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoi i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva // Biznes Inform. 2015. № 10. S. 250–256.
17. Karahodova O.O., Kihel V.R., Rozhok V.D. Doslidzhennia operatsii. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2007. 256 s.
18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // Path of Science. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
19. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
20. Bohatska N.M. Prybutok pidpriemstva: yoho rol, formuvannia ta rezervy zbilshennia v umovakh rynkovoi ekonomiky // Efektyvna ekonomika. 2019. № 9. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.30>
21. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
22. Yudina S., Sytnik O. Chynnyky, shcho vplyvaiut na obsiah prybutku pidpriemstva // Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika. 2022. Vyp. 13. S. 184–190.
23. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
24. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>
25. Melnyk O.H. Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsii ta instrumentarii: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politehniki, 2010. 344 s.
26. Melnyk O., Todoshchuk A., Adamiv M. The role of socio-economic diagnostics in an enterprise management system // Baltic Journal of Economic Studies. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 165–171. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-165-171>

-
27. Kryvoviazuk I.V., Bozhydarnik T.V. Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpriemstva: monohrafiia. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2012. 226 s.
28. Lukianova V.V. Mekhanizm diahnostyky diialnosti pidpriemstv z urakhuvanniam ryzyku: avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.04 / Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy. Donetsk, 2009. 32 s.
29. Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Causes, Consequences and Management (Theoretical Aspects) // Path of Science. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 3010–3017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-4>
30. Skrynkovsky R.M., Semchuk Z.V., Kostyuk N.R. Diahnostyka ryzykiv diialnosti ta osoblyvosti strakhovoho zakhystu pidpriemstva // Biznes Inform. 2015. № 12. S. 189–197.
31. Skrynkovsky R.M., Kramar O.M., Zamula K.P., Khmyz V.T., Vizniak Y.Y., Hudyma V.V., Horbonos F.V., Tyrkalo Y.Y., Pavlenchuk N.F. Osoblyvosti oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomichni nauky». 2021. № 12(56), 3 t. S. 23–33. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7813>

УДК 005.96:355.1(477)

Дашко Ірина Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет*

Dashko Iryna

*Dr. of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Personnel management and Marketing
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0001-5784-4237*

Михайліченко Любомир Володимирович

*студент другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 економіка
освітньої програми управління персоналом та економіка праці
Запорізького національного університету*

Mykhailichenko Lubomyr

*Student of the second (master's) level of higher education
specialty 051 economy
educational program of personnel management and labor economics
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0003-3545-0805*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8653

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК НАЙВАЖЛИВІШИЙ РЕСУРС УПРАВЛІННЯ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

PERSONNEL DEVELOPMENT AS THE MOST IMPORTANT MANAGEMENT RESOURCE IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Анотація. В статті розкрито особливості розвитку персоналу в Збройних силах України в сучасних умовах. Для початку нами було визначено загальну динаміку військовослужбовців в Україні за останні десять років. Розглянуто деякі засади управління персоналом в ЗСУ, зокрема: розвиток кадрів, підвищення мотивації, система нагляду та контролю, забезпечення безпеки. Визначено очікувані результати виконання завдань основних складових управління персоналом у Збройних силах, а саме: умови, в яких система управління персоналом потребує вдосконалення. З'ясовано, що на розвиток персоналу впливають різні фактори, такі як поточні потреби ЗСУ, нові технології, стратегічні цілі та бюджетні обмеження. Обґрунтовано, що до основних завдань розвитку персоналу в ЗСУ відносять наступне: підготовка військовослужбовців до виконання своїх завдань у мирний та воєнний період, розвиток професійних навичок та здібностей військовослужбовців, підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання військовослужбовців та забезпечення соціально-економічного добробуту військовослужбовців та їхніх сімей. З'ясовано, що розвиток персоналу є постійним процесом, який потребує відповідної уваги та фінансування з боку держави, а успішний розвиток персоналу забезпечує високу готовність ЗСУ до виконання завдань. Поміж існуючих способів розвитку персоналу виділено інші, зокрема: регулярне проведення оцінки працівників, що дозволяє виявити їх потреби та слабкі місця, і на цій основі розробити індивідуальні плани розвитку; розвиток системи менторства, де досвідчені військовослужбовці надають підтримку та консультації молодшим колегам; впровадження програм підготовки керівників, що дозволяють розвивати лідерські якості та керівництво військовими підрозділами. Розкриті основні напрямки розвитку персоналу в Збройних силах України. Виділено основні причини необхідності розвитку персоналу у ЗСУ, що включають в себе: підвищення ефективності виконання завдань, зменшення втрат, розвиток лідерських якостей, підтримка дисципліни, підвищення мотивації,

підвищення конкурентоздатності. Обґрунтовано аналіз літературних джерел основних принципів управління персоналом та узагальнення досліджень різних тенденцій у цій сфері діяльності в умовах воєнного стану. Охарактеризовано функції управління в ЗСУ, зокрема: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

Ключові слова: управління персоналом, Збройні сили України, військовослужбовці, мотивація, професійне навчання персоналу, розвиток кадрів, підвищення кваліфікації

Summary. The article reveals the peculiarities of personnel development in the Armed Forces of Ukraine in modern conditions. To begin with, we identified the general dynamics of military personnel in Ukraine over the past ten years. Some of the principles of personnel management in the Armed Forces, in particular: personnel development, increasing motivation, a system of supervision and control, ensuring security. Having determined the expected results of the tasks of the main components of personnel management in the armed forces, we are talking about the conditions in which the personnel management system needs improvement. It has been found that various factors influence personnel development, such as the current needs of the Armed Forces, new technologies, strategic goals, and budget constraints. It is well-founded that the main tasks of personnel development in the Armed Forces include the following: preparing servicemen to perform their tasks in peace and wartime, developing professional skills and abilities of servicemen, improving qualifications and creating conditions for the professional growth of servicemen and ensuring the socio-economic well-being of servicemen and their families. It was found that personnel development is an ongoing process that requires appropriate attention and funding from the state, and successful personnel development ensures a high readiness of the Armed Forces to perform tasks. Among the existing methods of personnel development, others are distinguished, in particular: regular evaluation of employees, which allows to identify their needs and weak points, and on this basis to develop individual development plans; development of a mentoring system, where experienced military personnel provide support and advice to younger colleagues; implementation of programs for the training of managers, which allow for the development of leadership qualities and management of military units. The main areas of personnel development in the Armed Forces of Ukraine have been revealed. The main reasons for the need for personnel development in the Armed Forces are highlighted, which include: increasing the efficiency of task performance, reducing losses, developing leadership qualities, maintaining discipline, increasing motivation, increasing competitiveness. The practical significance of this article is based on the analysis of literary sources of the main principles of personnel management and the generalization of statistical studies of trends in this field of activity under martial law, the characteristics of such functions as planning, organization, motivation, control and regulation of personnel management in the Armed Forces.

Key words: personnel management, Armed Forces of Ukraine, military personnel, motivation, professional training of personnel, personnel development, professional development

Постановка проблеми. Розвиток персоналу є найважливішим ресурсом управління в Збройних силах України (ЗСУ), оскільки від якості підготовки та професійних здібностей військовослужбовців залежить безпека та ефективність діяльності ЗСУ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань розвитку персоналу в ЗСУ були висвітлені таки вітчизняними науковцями як: Артамощенко В.С., Фаворська О.Ю. [1], Журавель Т. [2], Левадний І., Фігура О., Боровик О. [3], Марченко В.В. [4] та іншими. Дані напрацювання демонструють важливість розвитку персоналу в Збройних силах України, але разом з тим, не існує єдиного підходу до висвітлення даного питання, тому розвиток персоналу в ЗСУ потребує більш детального вивчення і розробки певних рекомендацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З'ясувати сутність та особливості організаційно-правових аспектів управління персоналом у Збройних силах України (ЗСУ).

Виклад основного матеріалу. Початок війни в Україні не лише змінив життя мільйонів наших жителів, але й довів усьому світу міць та силу нашої армії. На сьогодні бути в лавах ЗСУ — це честь та повага не тільки в Україні, але й на

міжнародному рівні. Отож, перш ніж дослідити розвиток персонал в ЗСУ пропонуємо проаналізувати статистику кількості військовослужбовців за період 2014–2022 рр. (рис. 1).

Аналізуючи дані рисунка 1, ми бачимо, що з початком війни кількість військових виросла на 184%, що доводить незламність українців та цілого народу. В перший день війни бажаючих воювати було стільки, скільки не ніколи за всю історію нашої країни. Наші військові є одними з найкращих не тільки в Україні, але й у світі та немаловажливим є підхід до їх розвитку, який застосовується керівництвом у процесі управління.

Важливим в розвитку персоналу є його структура управління, особливо гостро це стосується ЗСУ, адже тут потрібно чітко слідування приказів та виконання своїх обов'язків без лишніх запитань. Отож структура управління ЗСУ наведена на рисунку 2.

Розвиток персоналу є найважливішим ресурсом управління в Збройних силах України (ЗСУ) — це пов'язано з тим, що військова організація є складною структурою, де кожен працівник повинен мати високу кваліфікацію та професійну майстерність.

Управління персоналом в Збройних силах України (ЗСУ) відіграє важливу роль у забезпеченні

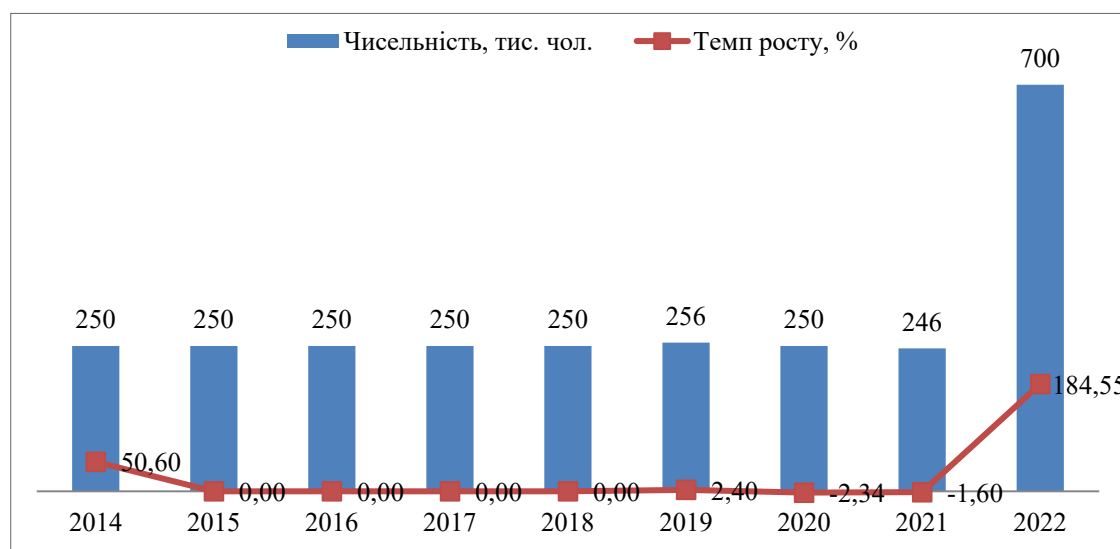


Рис. 1. Динаміка чисельності ЗСУ за період 2014–2022 рр.

Джерело: [8]

ефективності військової діяльності та підвищенні бойової готовності. Засади управління в ЗСУ наведено на рисунку 3.

Розвиток персоналу полягає в наданні можливостей для підвищення кваліфікації, навичок та знань військовослужбовців, а також у підготовці молодих кадрів. На розвиток персоналу впливають різні фактори, такі як поточні потреби ЗСУ, нові технології, стратегічні цілі та бюджетні обмеження.

Таким чином, основними завданнями розвитку персоналу в ЗСУ є:

1. Підготовка військовослужбовців до виконання своїх завдань у мирний та воєнний період — це включає навчання військової теорії, бойової підготовки, вивчення спеціальних технічних та бойових засобів.

2. Розвиток професійних навичок та здібностей військовослужбовців — це включає навчання іноземних мов, комп'ютерної грамотності, культурології, організації та планування роботи.

3. Підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання військовослужбовців — це означає надання можливості пройти спе-



Рис. 2. Структура управління ЗСУ

Джерело: [9]

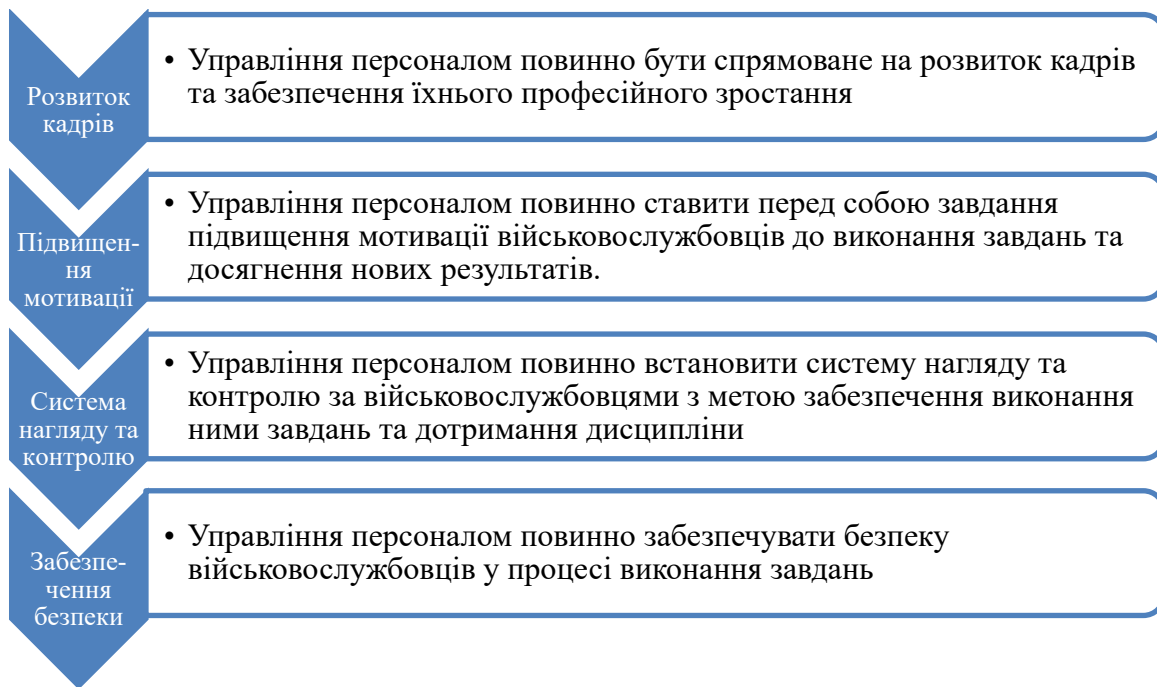


Рис. 3. Основні засади ефективного управління персоналом в ЗСУ

Джерело: [3, с. 183]

ціалізовані курси, підготовку до служби в різних підрозділах, участь у тренінгах та семінарах.

4. Забезпечення соціально-економічного добробуту військовослужбовців та їхніх сімей — це означає створення умов для життя та відпочинку, надання медичної допомоги та соціальної підтримки.

Розвиток персоналу є постійним процесом, який потребує відповідної уваги та фінансування з боку держави. Успішний розвиток персоналу забезпечує високу готовність ЗСУ до виконання завдань [1, с. 41].

Один з основних способів розвитку персоналу в ЗСУ — це проведення тренінгів та семінарів, що дозволяють військовослужбовцям підвищувати

свої знання та навички. Також, важливо забезпечити доступ до навчальних матеріалів та посібників, які допоможуть підвищити кваліфікацію.

Альтернативні способи розвитку персоналу інтерпретовано на рисунку 4.

Розвиток персоналу в Збройних силах України є важливою складовою процесу їх розвитку і підвищення ефективності виконання завдань. Для цього проводяться різні заходи та програми з метою підвищення професійних знань, навичок та кваліфікації військовослужбовців.

Розвиток персоналу є одним з найважливіших ресурсів управління в Збройних силах України (ЗСУ).

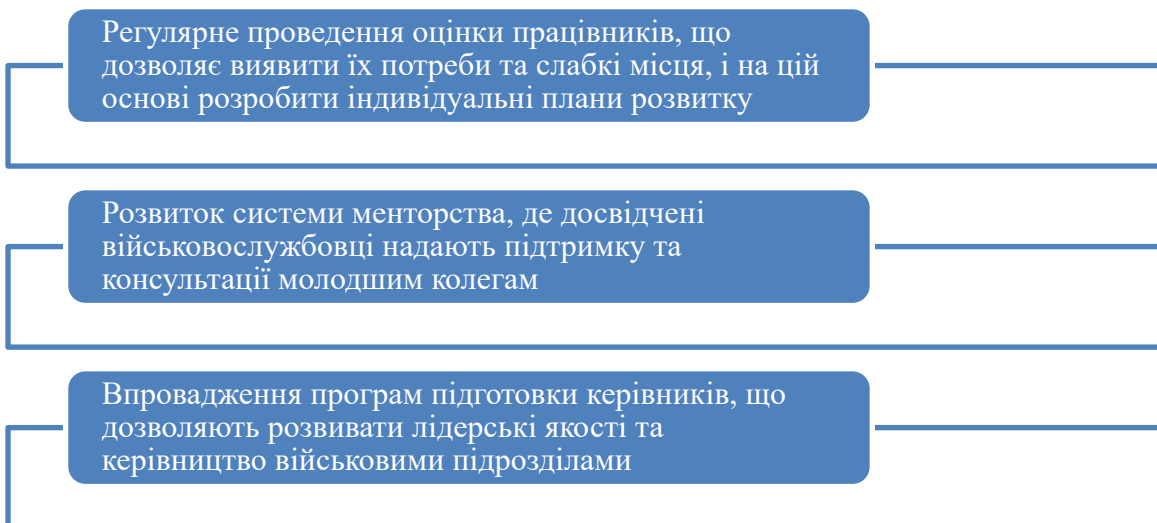


Рис. 4. Способи розвитку персоналу в ЗСУ

Джерело: зроблено автором

У військовому середовищі, як і в будь-якій іншій організації, персонал є ключовим фактором, який визначає успіхи або невдачі у виконанні завдань [1, с. 41].

Основні напрямки розвитку персоналу в Збройних силах України наведено на рисунку 5.

Отже, розвиток персоналу є найважливішим ресурсом управління в Збройних силах України (ЗСУ), оскільки від якості підготовки та професійних здібностей військовослужбовців залежить безпека та ефективність діяльності ЗСУ [1, с. 41].

Основні причини необхідності розвитку персоналу у ЗСУ включають наступне:

- підвищення ефективності виконання завдань: розвиток персоналу допомагає військовим відділам зміцнити свої здібності та знання, що сприяє кращому виконанню завдань у будь-яких умовах;
- зменшення втрат: розвиток персоналу забезпечує збільшення рівня професіоналізму військовослужбовців та зменшення втрат під час виконання завдань;
- розвиток лідерських якостей: розвиток персоналу зміцнює лідерські якості військовослужбовців, що дозволяє їм краще керувати підлеглими та досягати успіхів у виконанні завдань;
- підтримка дисципліни: розвиток персоналу сприяє формуванню культури дисципліни, що є надзвичайно важливим у військовому середовищі;
- підвищення мотивації: розвиток персоналу сприяє підвищенню мотивації військовослужбовців, що дозволяє їм досягати нових успіхів та здійснювати професійний ріст;
- підвищення конкурентоздатності: Розвиток персоналу допомагає ЗСУ збільшувати свою конкурентоздатність.

Наприкінці зазначимо, що за результатами дослідження можна відзначити високий рівень важливості вивчення міжнародного досвіду (на прикладі ЗС США) та впровадження його позитивного досвіду при реформуванні сучасної військової кадрової політики України. Наприклад, в закладах торгівлі бази пропонується широкий асортимент книг щодо різних аспектів проходження служби і воєнної історії, а також військові періодичні видання, частина яких є безкоштовними. Крім цього, на військових базах існують добре укомплектовані військові бібліотеки, переважно як елемент комплексів для рекреації та відпочинку. Для кожної категорії військовослужбовців ЗС США (окремо для солдатів, сержантів, молодших та старших офіцерів) та в залежності від виду збройних сил визначені так звані «Reading List», тобто переліки книг для обов'язкового прочитання. Переважно це мемуари, історична література, довідкова література про проходження служби тощо. Військовослужбовець має їх прочитати протягом певного часу, а власне підбір книг сприяє формуванню певного світогляду та самоідентифікації як військовослужбовця.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Реалізація зазначених концептуальних положень дозволить створити системну, ефективну та ергономічну систему забезпечення Збройних сил в Україні професійно підготовленим особовим складом високих морально-професійних якостей, здатним якісно виконувати складні послуги у воєнний час та виконувати бойові завдання. Можна зробити висновок, що кадрова політика Збройних сил України — це

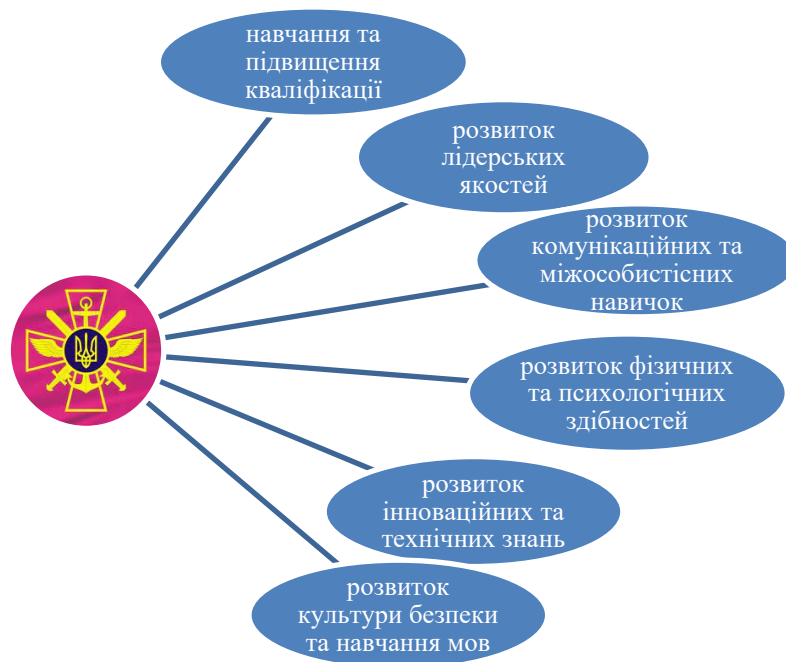


Рис. 5. Ключові напрямки розвитку персоналу в ЗСУ

Джерело: зроблено автором

сукупність принципів, напрямів, форм і методів діяльності органу військового управління, спрямованих на забезпечення потреб кожної особистості,

розвиток її стійкої мотивації до військової служби та у можливості реалізації свого потенціалу під час служби.

Література

1. Артамощенко В.С., Фаворська О.Ю. Управління змінами щодо розвитку системи військової освіти на засадах програмно-проектного менеджменту. Наука і оборона. Київ: НУОУ, 2019. № 3. С. 40–44.
2. Журавель Т. Військово-цивільна адміністрація: поняття та ознаки. Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. Вип. 1(48). С. 85–87.
3. Левадний І., Фігура О., Боровик О. Стан та актуальні проблеми освітньої підготовки персоналу Державної прикордонної служби України в контексті трансформації військової освіти. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2022. № 1(28). Частина 2. С. 105–127.
4. Марченко В.В. Військово-цивільна адміністрація, як суб'єкт публічного управління: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра: спец. 281 — публічне управління та адміністрування. Суми: Сумський державний університет, 2022. 38 с.
5. Руснак І.С., Телелим В.М. Оборонна реформа в Україні: основні підсумки та перспективи. Наука і оборона. Київ: НУОУ, 2021. № 2. С. 4–12.
6. Яковлев І.П. Форми і методи публічного адміністрування у державній митній справі: канд. юр. наук: 12.00.07 / Яковлев Иван Петрович. Одеса, 2016. 224 с.
7. Як зробити військову службу привабливою: досвід наших партнерів зі США. URL: <http://surl.li/fkkli> (дата звернення: 28.02.2023).
8. Як змінювалася чисельність Збройних сил України. 2022. URL: https://media.slovoidilo.ua/media/infographics/17/167092/chyselnist-zsu_ru_large.png (дата звернення: 15.03.2023).
9. Організаційна структура ЗС України. 2022. URL: <https://www.ukrmilitary.com/p/armed-forces-of-ukraine.html> (дата звернення: 15.03.2023).

References

1. Artamoshchenko V.S., Favorska O. Yu. (2019). Upravlinnia zminamy shchodo rozvytku systemy viiskovoi osvity na zasadakh prohramno-proektnoho menedzhmentu. Nauka i oborona. Kyiv: NUOU, 3, 40–44. (in Ukrainian).
2. Zhuravel T. (2021). Viiskovo-tsyvilna administratsiia: poniattia ta oznaky. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, 1(48), 85–87. (in Ukrainian).
3. Levadnyi I., Fihura O. and Borovyk O. (2022). Stan ta aktualni problemy osvitnoi pidhotovky personalu Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy v konteksti transformatsii viiskovoi osvity. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Khmelnytskyi: Vydavnytstvo NADPSU, 1(28), 2, 105–127. (in Ukrainian).
4. Marchenko V.V. (2022). Viiskovo-tsyvilna administratsiia, yak subiekt publichnoho upravlinnia: robota na zdobuttia kvalifikatsiinoho stupenia bakalavra: spets. 281 — publichne upravlinnia ta administruvannia. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 38. (in Ukrainian).
5. Rusnak I.S. and Telelym V.M. (2021). Oboronna reforma v Ukraini: osnovni pidsumky ta perspektyvy. Nauka i oborona. Kyiv: NUOU, № 2, 4–12.
6. Yakovliev I.P. (2016). Formy i metody publichnoho administruvannia u derzhavni mytnii spravi: kand. Yur. Nauk: 12.00.07 / Yakovliev Ivan Petrovych. Odesa. 224 s. (in Ukrainian).
7. Yak zrobyty viiskovu sluzhbu pryvablyvoiu: dosvid nashykh partneriv zi SShA. URL: <http://surl.li/fkkli> (data zvernennia: 28.02.2023). (in Ukrainian).
8. Yak zminyuvalasya chysel'nist' Zbroynykh syl Ukrayiny (2022). URL: https://media.slovoidilo.ua/media/infographics/17/167092/chyselnist-zsu_ru_large.png (data zvernennya: 15.03.2023). (in Ukrainian).
9. Orhanizatsiyna struktura ZS Ukrayiny (2022). URL: <https://www.ukrmilitary.com/p/armed-forces-of-ukraine.html> (data zvernennya: 15.03.2023). (in Ukrainian).

Димченко Олена Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*
Dymchenko Olena

*Dr.Sc. Ec, Professor,
Head of the Department of Entrepreneurship and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Смачило Валентина Володимирівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*
Smachylo Valentyna

*Dr.Sc. Ec, Assistant Professor of the
Department of Entrepreneurship and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Рудаченко Ольга Олександрівна

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*
Rudachenko Olha

*Dr.Sc. Ec, Associate Professor, Assistant Professor of the
Department of Entrepreneurship and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Прасол Валентина Миколаївна

*доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*
Prasol Valentyna

*Assistant Professor of the Department of
Entrepreneurship and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8690

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF URBAN LIFE SUPPORT ENTERPRISES

Анотація. Стаття присвячена розробці концепцій управління стратегічним розвитком підприємств життєзабезпечення міст (ПЖМ). Розглянуто основні питання, що пов'язані з неефективністю, неадекватністю або взагалі відсутністю організаційно-економічних і управлінських якостей на підприємствах, що надають першочергові потреби житлово-комунальних послуг для населення та інших категорій споживачів. Акцентовано увагу на необхідності реформування або оптимізації систем управління підприємств, яка є стержневим напрямком комплексної стратегії розвитку та оптимізації технологій та засобів управління, внутрішньої організаційно-управлінської перебудови.

Сформований системний підхід до визначення характеру методології формування стратегії розвитку управлінської діяльності у відповідності до управління підприємством.

Наведено концепцію розвитку і відповідні до неї стратегії перетворення цих концепцій на загальну програму або інтегровану стратегію розвитку підприємств життєзабезпечення міст. До таких концепцій варто віднести: концепцію узагальнення досвіду і розвиток методологічного забезпечення процесів і технології управління ПЖМ; концепцію інноваційного розвитку інтелектуального потенціалу і корпоративної культури ПЖМ; концепцію реформування і розвитку системи управління ПЖМ; концепцію синтетичної стратегії розвитку і модернізації ПЖМ.

Таким чином, механізм формування стратегій розвитку підприємств життєзабезпечення міст (по всіх його аспектах) починаючи від формування концептуальних уявлень про вирішення проблеми в цілому, до відокремлення напрямків і виділення змістовних елементів, які використовуються, як складові організаційно-управлінських і економічних конструкцій, визначення методів і засобів з їхнього моделювання (відтворення), і далі заходів з їхньої реалізації, являється основною методологією, яка, на сьогоднішній, є не формалізованою.

Отже, методологія надає систематизований арсенал прийомів і методів, які дозволяють формувати довгі і розгалужені ланцюги таких планів, вибудовуючи шлях: концепція – визначення і аналіз складових елементів – методи і засоби моделювання – логіко-структурна схема стратегії – заходи з реалізації – цільові показники.

Ключові слова: підприємство, підприємства життєзабезпечення міст, управління, стратегія, розвиток.

Summary. The article is devoted to the development of management concepts for the strategic development of urban life support enterprises (ULSE). The main issues related to the inefficiency, inadequacy or general lack of organizational, economic and management qualities of enterprises that provide the primary needs of housing and communal services for the population and other categories of consumers are considered. Attention is focused on the need to reform or optimize enterprise management systems, which is the core direction of a comprehensive strategy for the development and optimization of technologies and management tools, internal organizational and management restructuring.

A systematic approach to determining the nature of the methodology for the formation of a strategy for the development of managerial activity in accordance with enterprise management has been developed.

The concept of development and corresponding strategies for transforming these concepts into a general program or an integrated strategy for the development of urban life support enterprises are given. Such concepts should include: the concept of generalization of experience and the development of methodological support for processes and technology of ULSE management; the concept of innovative development of intellectual potential and corporate culture of ULSE; the concept of reforming and developing the management system of ULSE; the concept of a synthetic strategy for the development and modernization of ULSE.

Thus, the mechanism of forming strategie for the development of life support enterprises of cities (in all its aspects) starting from the formulation of conceptual ideas about solving the problem as a whole, to the separation of directions and the selection of meaningful elements that are used as components of organizational, management and economic structures, the definition of methods and tools for their modeling (reproduction), and then measures for their implementation, is the main methodology, which is currently not formalized.

Therefore, the methodology provides a systematized arsenal of techniques and methods that allow you to form long and branched chains of such plans, building a path: concept – definition and analysis of constituent elements – modeling methods and means – logical and structural scheme of the strategy – implementation measures – target indicators.

Key words: enterprise, urban life support enterprises, strategy, development

Постановка проблеми. Актуальність дослідження питань, які досліджуються, витікає з кризи управління підприємств житлового комунального господарства (ЖКГ) і, в першу чергу, комунальних підприємств життєзабезпечення міст (ПЖМ) — підприємств водопостачання і водовідведення та теплопостачання, вона слідує з питань неефективності, неадекватності або відсутності наступних організаційно-економічних і управлінських якостей:

- організації галузевого управління в частині планування і координації реалізації програм реформування, модернізації і розвитку підприємств;
- фінансування заходів узгоджених державних програм і проектів;
- забезпечення справедливої тарифної і адекватної кредитної політики;
- забезпечення достатнього рівня інвестицій на окремі локальні проекти модернізації виробничих потужностей підприємств;

- забезпечення галузевих консалтингових, проектних, науково-дослідних, досвідно-конструкторських розробок, як бази інвестиційного розвитку;
- загального (критичного) стану з утримання основних фондів, ступеню їх фізичного і морального зносу, не виправданій енергомісткості і потужності в умовах скорочення обсягів послуг в містах де була згорнута промисловість;
- інвестиційної непривабливості, через виробничу і фінансово-економічну неспроможність підприємств, масштаб і довго строковість потрібних інвестиційних ресурсів, тарифну неузгодженість, відсутність гарантії повернення коштів (капіталовкладень), організаційно-економічну та управлінську недосконалість і невідповідність до ринкових умов, повну залежність від зовнішнього управління;
- науково-методичної бази з питань формування стратегії розвитку галузевих підприємств,

концепцій з реорганізації форм і методів державного, галузевого, регіонального (або муніципального) управління.

Питання з необхідності реформування та розвитку підприємств сфери ЖКГ вже доволі застарілі. Документи, що спонукають до відповідних дій, по часті, державні програми, закони і підзаконні акти, разом узяті, складають свого роду «епос». Тільки за останні 30 років, як відмічає асоціація «Укрводоканалекологія» [1], повністю не модернізовано ні єдиного підприємства водопровідно-каналізаційного господарства. Це зауваження стосується питань відновлення і розвитку виробництва, але й набутий досвід реформування управління цих підприємств, якщо він є, то він замалий і скоріш більш негативний, чим вдалий (про це свідчать і результати їх діяльності і стан галузевої економіки в цілому). Тому, питання пов'язані з управлінською діяльністю та стратегічним розвитком підприємств життєзабезпечення міст потребують першочергового вирішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Слід відзначити, що підприємства житлово-комунального господарства відіграють важливу роль в житті населення, підприємств, організацій та установ. Тому, великої уваги з боку вітчизняних та зарубіжних науковців приділено саме визначенню їх фінансового та техніко-технологічного стану [2–5]. Так в роботі [6] запропоновано методичний підхід до оцінки, аналізу і попередження фінансової кризи на підприємствах житлово-комунального господарства. Також надано перелік проблем підприємств життєзабезпечення міст, значення яких постійно обговорюється [7]. Доведено, що розвиток та життєдіяльність сучасного міста залежить від комплексу галузей міського господарства, що забезпечують населення міста і виробництво [8]. Однак, розробці стратегії підприємств життєзабезпечення міст приділялося недостатньо уваги з боку науковців, що актуалізує дане дослідження.

Мета статті. Розробка напрямків щодо управління стратегічним розвитком підприємств життєзабезпечення міст.

Виклад основного матеріалу. При дослідженні питання вибору напрямків і пріоритетів формування стратегій розвитку підприємств міського комунального комплексу, по часті, таких його флагманів, як підприємства водопостачання і теплопостачання, стає очевидним, що при всіх відмінностях можливих альтернативних концепцій, з цього приводу, незмінною залишається необхідність удосконалення самих систем управління підприємств, що склалися. Бо існуюча управлінська парадигма, включаючи її державні, регіональні і локальні аспекти у підсумку не забезпечують фінансово-економічної стійкості і виробничо-господарської надійності галузевих підприємств.

З цього слідує, що необхідність реформування або оптимізації систем управління підприємств (СУП), являється стержневим напрямком, будь яких, версій комплексної стратегії їхнього розвитку, і визначає, впровадження відповідних до сучасних умов, форм управління і власності, оптимізації технології та засобів управління, внутрішньої організаційно — управлінської перебудови (у т.ч., за рахунок, реінжинірингу критичних процесів діяльності, диверсифікації послуг і ринків збуту, реструктуризації підприємства, його ринкової адаптації, тобто налаштування методів і засобів оперативного управління разом з розвитком його ринкових якостей і інвестиційної привабливості).

Все вище сказане вказує на доцільність, перш за все, систематизувати уявлення про характер необхідного розвитку ПЖМ з точок зору державного, галузевого, муніципального (місцевого) управління та дирекції самих підприємств, щоб зрозуміти: Якою стратегією розвитку скористуватись, чи є вони — вже розроблені і відомі, і які з них допустимі? Чи може необхідні відповідні розробки, які вони повинні бути за напрямками і характером?

Де взяти гроші, які джерела інвестування можуть забезпечити довготривалі програми реформ управління і модернізації виробництва? Що з себе уявляє інвестиційна привабливість сучасних ПЖМ і як її досягнути? Які суспільно-приватні форми, заходи, організаційно-економічні і управлінські налаштування наближають підприємства до ринкової відповідності? Пошук відповідей на порушені питання призводить до розуміння необхідності проведення наступних методичних і проектних дій. у т.ч.: узагальнити існуючий досвід методичного забезпечення організаційно-економічних складових управління розвитком підприємств; започаткувати основи методології формування і синтезу окремих стратегій і напрямків розвитку в поєднану, інтегровану стратегію з органічно зв'язаними складовими; розробити концепції можливого для ПЖМ перспективного інноваційного підприємницького розвитку; розробити організаційно-економічні моделі підприємств життєзабезпечення міст з підвищеною інвестиційною привабливістю.

Вся сукупність необхідних дій дозволяє намітити відповідне дослідження, воно формулюється, як розробка або побудова методології формування стратегії розвитку ПЖМ. Мова йде не про стратегію розвитку кожного окремого, або декількох, аспектів діяльності підприємств задля отримання паралельного, а то й, ніби то, сумарного розвитку. Бо такі стратегії приречені на одномоментний імпульсивний поштовх до розвитку і подальше, досить швидке, завмирання, зупинку, зайві витрати ресурсів, які не виправдовуються можливим досягненням короткочасного ефекту. Справа в тому, що всі процеси профільного головного та

допоміжного виробництва, комерційної і фінансової діяльності, потребують оновлення інженерного, матеріально-технічного, інформаційного та інших видів забезпечення, які схильні до морального і фізичного старіння бо мають досить невеликий життєвий цикл, який витікає ще й з темпів розвитку світового науково-технічного прогресу. Та й самі процеси діяльності підприємства знаходяться під впливом змін соціально-економічних вимог, інституціональних установок, ринкових і природних умов, антропогенних та інших факторів, які потребують швидкої і адекватної реакції на їхні зміни. Сама можливість і відповідність такої реакції підприємства передбачає, з одного боку, наявність системи оперативного і ефективного управління всіма процесами діяльності, тобто здібністю командного центру генерувати і забезпечити ресурсами відповідні реактивні вимоги до цих процесів, з другого, здатністю самих процесів сприйняти і вчасно і якісно виконати керівничі команди.

Таким чином, питання перспективного розвитку підприємства не зводиться до оновлення і модернізації окремих процесів, навіть критичних, це питання перебудови його управлінського організму нездатного до сприйняття і забезпечення довгочасного утримання запропонованих новацій. Перебудови, яка через низку удосконалень, налаштувань, заходів, методів і організаційно-економічних моделей призведе всю систему управління процесами діяльності підприємства до кардинального переустрою.

Отже, коли питання стосується стратегії розвитку підприємства, то річ не йде про окремі плани модернізації виробництва або локальні організаційні перетворення. Формування нової стратегії розвитку це питання застосування системного підходу [9] до реінжинірингу процесів управління, виробництва і комерції, розбудові організаційної конструкції підприємства, видів послуг і ринків діяльності, моделювання прогресивних форм

управління, власності і підприємницької взаємодії. Тобто, акцентом дослідження є доцільна трансформація системи управління і формування методології стратегічного розвитку підприємства, його організаційної структури, функцій, процесів, виконавців, ресурсів, організаційно-управлінського і економічного супроводу (у т.ч. інформаційно-аналітичного і документального), масштабна структурна оптимізація, отримання системного ефекту [9] за рахунок інноваційної переорганізації компонентів управління, їхнього складу, методів і заходів з реалізації. Системний підхід до визначення характеру методології формування стратегії розвитку управлінської діяльності у відповідності до управління підприємством зручно розглядати за певними типами моделей з визначенням їхнього змісту і сенсу дослідження, які наведені в таблиці 1.

Застосований системний підхід дозволяє виділити змістовне ядро роботи з отримання бажаної методології, цим ядром є дослідження за чотирма напрямками (рис. 1), кожен з яких являє певну концепцію розвитку і відповідні до неї стратегії перетворення цих концепцій на загальну програму або інтегровану стратегію розвитку ПЖМ.

Проти кожної з концепцій розвитку наведено стратегії із головними складовими заходами їхньої реалізації.

Однак, надаємо декілька більш ґрунтовних пояснень до кожної з концепцій запропонованих на рисунку 1.

Концепція узагальнення досвіду і розвиток методологічного забезпечення управління пропонує аналіз і уточнення понятійних термінів, що описують управління підприємством, як виду діяльності; визначення складових цієї діяльності, тобто її структурних компонентів, визначення їхньої ієрархії і характеру взаємозв'язків; визначення складових частин кожного з компонентів, їхнього змісту, сенсу і ролі, яку кожен з них виконує в управлінні підприємством. Такий розгорнутий

Таблиця 1

Системний підхід до визначення методології стратегії розвитку управлінської діяльності у відповідності до управління підприємством

Моделі по-фазного формування стратегії розвитку	Зміст моделей по-фазного формування стратегії розвитку підприємства	Питання, системного підходу, які досліджуються наведеними моделями
Стратегічна модель	мета, соціально-економічний сенс концепції досягнення	системно-цільовий аспект
Структурна модель	змістовні складові, ієрархія, логіко-структурні зв'язки	системно-елементний та структурний аспекти
Функціонально-процесна модель	механізм досягнення заходи, процеси, алгоритми, управлінська технологія	системно-функціональний, процесний та системно-ресурсний аспекти
Організаційно-економічна модель	система управління, форми, методи утворення і розвитку підприємства	системно-інтеграційний, комунікаційний, історичний аспекти; системний ефект

Джерело: власна розробка



Рис. 1. Цільові складові дослідження та їхні головні завдання

Джерело: власна розробка

аналіз компонентів управління, їхніх складових і сенсу їхнього призначення, в подальшому, дозволяє виконати змістовний синтез і розглянути поєднані певним чином компоненти управління, як зв'язані у єдине частини організму. Дослідження таких понятійних категорій управління, як функції та процеси управління, їхні декомпозиції та ієрархія, технологія та система управління, дозволяє перейти до визначення і вивчення механізму їхнього можливого налаштування і, як наслідок, пошук і вирішення проблем з удосконалення, тобто розвитку управління, в цілому. Структура методів і заходів з удосконалення кожного з компонентів управління вишукуються в алгоритми з яких формується окрема стратегія удосконалення — розвитку.

Отже узагальнення і уточнення понятійних категорій управління, їхній детальний аналіз і синтез, надають можливість розбудови методологічного забезпечення організаційно-економічних складових управління і відкривають шлях до формування концепцій і стратегій розвитку ПЖМ, по напрямках його діяльності, які, за різних ознак, групуються та поєднуються в інтегровану стратегію його розвитку.

Концепція реформування і розвитку системи управління підприємства, пов'язана з подальшим визначенням стратегій внутрішнього і зовнішнього розвитку системи управління, які охоплюють питання реінжинірингу процесів управління і основної діяльності, диверсифікації послуг і ринків збуту, ринкової адаптації та доцільної реструктуризації підприємства, розвитку підприємництва і залучення бізнес структур у створення перспективних форм організаційно-економічної інтеграції (у т.ч. на засадах договірних форм взаємодії, оренди, концесії та інших, створення нових управлінських форм, у т.ч. таких, як корпорації, кластери або зміни форми власності)

Концепція інноваційного розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, пов'язана з відповідною розробкою наступних стратегій: стратегії інноваційного розвитку інтелектуального рівня персоналу ПЖМ та стратегії розвитку відповідних частин системи економічної безпеки (СЕБ) підприємства, які присвячені підвищенню освітнього і творчого рівня персоналу підприємства та реінжинірингу певних процесів СЕБ в умовах реформи системи управління підприємства.

Ці обидві стратегії носять виражений гуманітарний характер, мають певну кількість взаємно значущих заходів, і, в кінцевому рахунку, забез-

печують розвиток інтелектуального потенціалу та корпоративної культури підприємства.

Концепція синтетичної стратегії розвитку і модернізації підприємства являє собою детальне визначення і уточнення складу окремих стратегій розвитку ПЖМ за вже вказаними напрямками, до яких долучаються також стратегії модернізації виробничо-господарського комплексу підприємства. Дослідження за напрямками запропонованих концепцій призводять, в результаті, до створення цілої сукупності стратегій можливого розвитку підприємств життєзабезпечення. Аналіз і синтез цієї сукупності стратегій, дозволяє визначити заходи і алгоритми їхньої реалізації, характер потрібного і відповідного методичного, організаційно-економічного і проектного забезпечення, поєднати найбільш доцільні і перспективні стратегії і сформувати інтегровану стратегію інноваційного розвитку ПЖМ (ІСІР ПЖМ).

Висновки. Отже, з наукової точки зору механізм формування стратегій розвитку підприємств (по всіх його аспектах) починаючи від формулювання концептуальних уявлень про вирішення проблеми в цілому, до відокремлення напрямків і виділення змістовних елементів, які використовуються, як складові організаційно-управлінських і економічних конструкцій, визначення методів і засобів з їхнього моделювання (відтворення), і далі заходів з їхньої реалізації, являється методологією. Така методологія на сьогодні не формалізована. Процес розвитку або стратегія, в практиці існуючих уявлень, поділяється на фрагменти, кожен з яких моделюється окремо і оформляється планом реалізації. Різноманітні плани агрегуються в програми і ті і інші, в різних ступенях деталізуються в характерних показниках і обліковуються, що дозволяє вести економічну оцінку і порівняння.

Таким чином, методологія надає систематизований арсенал прийомів і методів, які дозволяють формувати довгі і розгалужені ланцюги таких планів, вибудовуючи шлях: концепція — визначення і аналіз складових елементів — методи і засоби моделювання — логіко-структурна схема стратегії — заходи з реалізації — цільові показники. Створена за такою логікою методологія дає можливість відтворювати цільові складові стратегій чотирьох концептуального ядра досліджень і перевірити коректність запропонованого шляху формування методології у відношенні до розробки інтегрованої стратегії інноваційного розвитку ПЖМ (ІСІР ПЖМ).

Література

1. Асоціація «Укрводоканалекологія». URL: <https://ukrvodokanal.in.ua/> (дата звернення: 28.03.2023 р.)
2. Безус В.О., Чикаренко І.А. Розвиток житлово-комунального господарства та інфраструктури міста: теоретико-концептуальний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. № 2. С. 137–141.
3. Бізониц Д.В. Фінансові ресурси підприємств житлово-комунального господарства в умовах децентралізації сучасної України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 90–97. doi: 10.32702/2306-6814.2021.11.90
4. Войт Д.С., Топчий О.О. Методологічні підходи щодо ефективності розвитку житлово-комунального господарства міських агломерацій. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 127–132. doi: 10.32702/2306-6806.2020.5.127.
5. Димченко О.В., Смачило В.В., Рудаченко О.О., Хайло Я.М. Проблеми та перспективи повоєнного розвитку підприємств сфери життєзабезпечення міст з урахуванням підприємницької складової. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 108–115. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-108-115>
6. Клебанова Т.С., Димченко О.В., Рудаченко О.О. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств житлово-комунального господарства: монографія / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 213 с.
7. Хайло Я.М. Концептуальні підходи до визначення шляхів інноваційного розвитку управління підприємствами життєзабезпечення міста // Підприємництво як стратегічний фактор розвитку бізнес-середовища регіону: колективна монографія. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. С. 371–410.
8. Карлова О.А., Гуляк Р.Е. Сталий розвиток міського господарського комплексу та системи життєзабезпечення міст. Університетські наукові записки, Хмельницький університет управління та права. 2008. № 3(27). С. 426–430.
9. Системний підхід це підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємоз'язаних елементів (компонентів), що має вихід (ціль), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Системний_підхід (дата звернення: 28.03.2023 р.)

References

1. Asotsiatsiia «Ukrvodokanalekologhiia». URL: <https://ukrvodokanal.in.ua/> (Accessed: 28.03.2023)
2. Bezus V. O., Chykarenko I. A. Rozvytok zhytlovo-komunalnoho hospodarstva ta infrastruktury mista: teoretyko-kontseptualnyi aspekt. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadiuvannia. 2018. № 2. S. 137–141.
3. Bizonych D. V. Finansovi resursy pidpriemstv zhytlovo-komunalnoho hospodarstva v umovakh detsentralizatsii suchasnoi Ukrainy. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2021. № 11. S. 90–97. doi: 10.32702/2306-6814.2021.11.90
4. Voit D. S., Topchii O. O. Metodolohichni pidkhody shchodo efektyvnosti rozvytku zhytlovo-komunalnoho hospodarstva miskykh ahlomeratsii. Ekonomika ta derzhava. 2020. № 5. S. 127–132. doi: 10.32702/2306-6806.2020.5.127.
5. Dymchenko O. V., Smachylo V. V., Rudachenko O. O., Khailo Ya. M. Problemy ta perspektyvy povoiennoho rozvytku pidpriemstv sfery zhyttiezabezpechennia mist z urakhuvanniam pidpriemnytskoi skladovoi. Biznes Inform. 2023. № 1. S. 108–115. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-108-115>
6. Klebanova T. S., Dymchenko O. V., Rudachenko O. O. Otsinka, analiz i poperedzhennia kryzovoho stanu pidpriemstv zhytlovo-komunalnoho hospodarstva: monohrafiia / Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 2016. 213 s.
7. Khailo Ya. M. Kontseptualni pidkhody do vyznachennia shliakhiv innovatsiinoho rozvytku upravlinnia pidpriemstvamy zhyttiezabezpechennia mista // Pidpriemnytstvo yak stratehichniy faktor rozvytku biznes-seredovyscha rehionu: kolektyvna monohrafiia. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 2020. S. 371–410.
8. Karlova O. A., Huliak R. E. Stalyi rozvytok miskoho hospodarskoho kompleksu ta systemy zhyttiezabezpechennia mist. Universytetski naukovi zapysky, Khmelnytskyi universytet upravlinnia ta prava. 2008. № 3(27). S. 426–430.
9. Systemnyi pidkhid tse pidkhid, pry yakomu bud-iaka systema (ob'iekt) rozghliadaetsia yak sukupnist vziaimozv'iazanykh elementiv (komponentiv), shcho maie vykhid (tsil), vkhid (resursy), zv'iazok iz zovnishnim seredovyschem, zvorotnyi zv'iazok. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Systemnyi_pidkhid (Accessed: 28.03.2023)

УДК 332:336.77:338.3

Желавський Олег Борисович

*кандидат педагогічних наук, доцент, ректор
Університету економіки і підприємництва*

Zhelavskiy Oleg

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Rector
University of Economics and Entrepreneurship*

Шевчук Любов Теодорівна

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму
Львівський університет бізнесу та права*

Shevchuk Lyubov

*Doctor of Economic Sciences, Professor Head of the Tourism Department
Lviv University of Business and Law*

Шевчук Ярослав Васильович

*доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Університету економіки і підприємництва*

Shevchuk Yaroslav

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
University of Economics and Entrepreneurship*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8650

**ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПЛУАТАЦІЇ БАГАТОКВАРТИРНИХ
БУДИНКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
НОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ФІНАНСОВІ АКЦЕНТИ**

**ОСОБЕННОСТИ ЭКСПЛУАТАЦИИ МНОГОКВАРТИРНЫХ
ДОМОВ В УСЛОВИЯХ ВОЕННОГО СОСТОЯНИЯ:
НОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ФИНАНСОВЫЕ АКЦЕНТЫ**

**PECULIARITIES OF EXPLOITATION OF APARTMENT
BUILDINGS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW:
NEW ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL EMPHASIS**

Анотація. У статті проаналізовано правові, соціальні, економічні та психологічні аспекти експлуатації багатоквартирного житлового фонду в умовах воєнного стану. Розкриваються недоліки Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку». Визначено, які ризики з'являються внаслідок таких недоліків та помилок. Акцентується увага на необхідності подачі документів підтвердження права власності для подання на обрання членом правління ОСББ для власників, співвласників та їх представників. Наголошено на необхідності внесення змін в статтю 6 Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» для можливості участі в загальних зборах ОСББ і для того, щоб мати право обиратись і бути обраним в статутні органи. Привертається увага до проблем та порушень управління багатоквартирним будинком в наслідок недосконалого законодавства. Пропонується автономна схема функціонування та забезпечення генерації і безперебійного живлення багатоквартирного будинку умовах воєнного стану. Звертається увага на необхідність на розробки для кожного багатоквартирного будинку системи безперебійного забезпечення мешканців енергоносіями та знятті усіх заборон та обмежень на встановлення індивідуального опалення мешканцями

в багатоквартирних будинків. Звертається увага на створення при технічній можливості в кожному багатоквартирному будинку свого безпечного укриття із системою центрального оповіщення та усіма вигодами. Підкреслюється необхідність реалізації потреби необхідності в створенні воєнного резервного фонду ОСББ, для проведення термінових ремонтно-відновлювальних робіт внаслідок пошкоджень будівлі та прилеглої території від військових дій, а також обранню із складу членів правління відповідальної особи за цивільну оборону. Вказано на джерела надходжень його формування. Наголошується на важливості своєчасної оплати членських внесків і комунальних послуг в умовах воєнного стану для забезпечення виконання усіх зобов'язань ОСББ по договірних відносинах щодо освітлення місць загального користування, технічного обслуговування ліфтів, прибирання прибудинкових територій та ін., що сприятиме встановленню соціальної, організаційної та психологічної стабільності в суспільстві, необхідної для перемоги.

Ключові слова: об'єднання співвласників багатоквартирного будинку ОСББ, власник, співвласник, представник власника, представник співвласника багатоквартирного будинку.

Аннотация. В статье проанализированы правовые, социальные, экономические и психологические аспекты эксплуатации многоквартирного жилищного фонда в условиях военного положения. Раскрываются недостатки Закона Украины «Об объединении совладельцев многоквартирного дома». Определено, какие риски возникают в результате таких недостатков и ошибок. Акцентируется внимание на необходимости подачи документов подтверждения права собственности для предоставления на избрание членом правления ОСМД для собственников, совладельцев и их представителей. Отмечена необходимость внесения изменений в статью 6 Закона Украины «Об объединении совладельцев многоквартирного дома» для возможности участия в общем собрании ОСМД и для того, чтобы иметь право избираться и быть избранным в уставные органы. Обращается внимание на проблемы и нарушения управления многоквартирным домом в результате несовершенного законодательства. Предлагается автономная схема функционирования и обеспечения генерации и бесперебойного питания многоквартирного дома в условиях военного положения. Обращается внимание на необходимость разработке для каждого многоквартирного дома системы бесперебойного обеспечения жильцов энергоносителями и снятия всех запретов и ограничений на установление индивидуального отопления жильцами в многоквартирных домах. Обращается внимание на создание при технической возможности в каждом многоквартирном доме своего безопасного укрытия с системой центрального оповещения и всеми удобствами. Подчеркивается необходимость реализации потребности в создании воєнного резервного фонда ОСМД для проведения срочных ремонтно-восстановительных работ в результате повреждений здания и прилегающей территории от военных действий, а также избранной из состава членов правления ответственного лица за гражданскую оборону. Указаны на источники поступлений его формирования. Отмечается важность своевременной оплаты членских взносов и коммунальных услуг в условиях военного положения для обеспечения выполнения всех обязательств ОСМД по договорным отношениям по освещению мест общего пользования, технического обслуживания лифтов, уборке придомовых территорий и др., что будет способствовать установлению социальной, организационной и психологической стабильности в обществе, необходимой для победы.

Ключевые слова: объединение совладельцев многоквартирного дома ОСМД, собственник, совладелец, представитель собственника, представитель совладельца многоквартирного дома.

Summary. The article analyzes the legal, social, economic and psychological aspects of the operation of multi-apartment housing under martial law. The shortcomings of the Law of Ukraine «On association of co-owners of an apartment building» are revealed. It identifies the risks that appear as a result of such shortcomings and errors. Attention is focused on the need to submit documents confirming the right of ownership in order to apply for election as a member of the board of condominiums for owners, co-owners and their representatives. The need to amend Article 6 of the Law of Ukraine on Association of Co-Owners of Apartment Buildings for the opportunity to participate in general meetings of condominiums and to have the right to elect and be elected to the homeowner association is emphasized. Attention is drawn to the problems and violations of the management of an apartment building as a result of imperfect legislation. An autonomous scheme of operation and provision of generation and uninterrupted power supply of an apartment building under martial law conditions is proposed. Attention is focused on the necessary development for each multi-apartment building of a system of uninterrupted supply of energy carriers to residents and the removal of all prohibitions and restrictions on the installation of individual heating by residents in multi-apartment buildings. Attention is drawn to the creation, if technically possible, of a safe shelter with a central alarm system and all the benefits in each multi-apartment building. It is emphasized the need to create a military reserve fund of condominiums, to carry out urgent repair and restoration works as a result of damage to the building and the adjacent territory from military operations, as well as to elect a person responsible for civil defense from among the board members. Sources of income for its formation are indicated. It is emphasized the importance of timely payment of membership fees and communal services in martial law conditions to ensure the fulfillment of all obligations of the condominium under contractual relations regarding the lighting of common areas, maintenance of elevators, cleaning of adjacent areas, etc., which will contribute to the establishment of social, organizational and psychological stability in society, necessary for victory.

Key words: association of co-owners of an apartment building condominium, owner, co-owner, representative of the owner, representative of a co-owner of an apartment building.

Постановка проблеми. З початку розв'язання війни і повномасштабного незаконного вторгнення військ російської федерації на територію нашої держави Україна зазнала величезних втрат через руйнацію житлових будинків і часткову ліквідацію об'єктів інженерної (критичної) інфраструктури, збитків через пошкодження житлового фонду, інженерних споруд та мереж. Це висунуло на порядок денний питання формулювання і реалізації нових підходів до експлуатації житлового фонду, серед яких чи не найважливішими на нинішній день є управлінські та фінансові підходи. Адже, в Україні в результаті повномасштабного вторгнення військ РФ на її територію 24 лютого 2022 року був введений воєнний стан, що вплинуло на всі сфери життєдіяльності населення і спричинило низку змін у нормативно-правовому полі. На жаль, ці зміни не в повній мірі відображають як практичні потреби мешканців у збереженні житлових будинків в умовах війни, так і нові завдання експлуатаційних служб при розв'язанні управлінських і фінансових проблем в процесі експлуатації житлового фонду під час військового стану. Тому як в управлінському, так і у всіх інших аспектах найважливішим завданням сьогодні є адаптація житлового законодавства до сучасних умов і його розвиток з метою врахування умов воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам житлового будівництва, ефективної експлуатації та утриманні в належному стані багатоквартирних будинків приділяли багато уваги таких вчених як, Воськало В.І., стаття: «Актуальність розробки стратегії житлового будівництва в Україні» [1], Заяць В.С., в статті: «Розвиток житлового будівництва, як фактор формування житлових умов населення»; Кулінова Т.В. в статті: «Фактори конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах загострення кризових явищ» [4]; Комеліна О.В., Щербініна С.А. в статті: «Фінансування заходів з підвищення енергоефективності житлового будівництва на рівні регіону» [5]; Шевчук О.І. в монографії: «Екологічна безпека житлового будівництва регіону» [10] і в монографії: «Регіональна політика житлового будівництва: напрямки удосконалення» [11] та ін..

Формулювання цілей статті. Проблема управління, експлуатації та утримання наявного житлового фонду, збереження в належному стані багатоквартирних будинків, їхній розвиток і функціонування в умовах воєнного стану залишається на сьогодні невирішеною. Забезпечення безперебійного живлення, теплової енергії, водопостачання та безпечного укриття мешканців багатоквартирних будинків є надзвичайно важливим фактором досягнення соціальної, економічної, організаційної та психологічної стабільності в суспільстві в сучасних умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазначимо, що законодавство, яким детермінувалася експлуатація житлових багатоквартирних будинків, зокрема діяльність ОСББ, не зазнало в умовах воєнного стану кардинальних змін, хоча деякі нюанси все ж мають місце.

Відомо, що з метою покращення якості обслуговування багатоквартирних будинків був прийнятий Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку». Він визначає правові та організаційні засади створення, функціонування, реорганізації та ліквідації об'єднань власників житлових та нежитлових приміщень багатоквартирного будинку, захисту їхніх прав та виконання обов'язків щодо спільного утримання багатоквартирного будинку (ОСББ) [2].

Після набуття його чинності, через суттєві недоліки цього закону, у співвласників багатоповерхівок почали виникати певні колізії в управлінні спільною власністю. Дуже часто співвласники багатоквартирних будинків стають заручниками такої ситуації коли через недоліки цього закону в члени правління обираються сторонні особи, які просто проживають в будинку, чи винаймають квартиру і не мають до їхнього будинку жодного відношення. А правління згідно Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» вже обирає самостійно голову ОСББ і законні власники фактично втрачають можливість управляти своїм майном. Порущується права власників і співвласників, а саме стаття 14 брати участь в управлінні об'єднанням у порядку, обирати та бути обраним до складу статутних органів об'єднання [2].

В результаті таких неправомірних дій відбуваються зловживання із нецільовим використанням коштів внесків мешканців ОСББ, їх перерахунок на різні ФОПи за начебто проведені роботи, виконуються роботи некваліфікованими працівниками, не сплачуються податки та внески у фонд соціального страхування та інші податки і збори, так як згідно закону ОСББ є неприбутковою організацією, правління ОСББ як юридична особа набирає необґрунтовані кредити, які лягають важким тягарем для власників помешкань, відбуваються також інші зловживання.

Дана ситуація стала можливою через недоліки, які є в самому Законі «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку», а також через роз'яснення яке надав Департамент систем життєзабезпечення та житлової політики Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України за підписом заступника директора Департаменту В.В. Токаренка щодо обрання до органів управління об'єднання співвласників багатоквартирного будинку осіб, які не є власниками квартир та не житлових приміщень у будинку [6].

В даному роз'ясненні вказується, що:

- до складу ревізійної комісії можуть бути обрані лише співвласники;
- до правління можуть бути й обрані особи, які не є співвласниками будинку;
- головою правління може бути обрана лише особа, яка є членом правління [6].

Дане Роз'яснення є не повним і суперечить Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку». В статті 1 вказується на те, що об'єднання співвласників багатоквартирного будинку створене власниками квартир та/або нежитлових приміщень багатоквартирного будинку для сприяння використанню їхнього власного майна та управління, утримання і використання спільного майна.

Також в цій статті Закону визначено, що це право мають дві категорії — співвласники багатоквартирного будинку та їх представники. Дано чітке визначення, що співвласниками багатоквартирного будинку є власники квартир та нежитлових приміщень у багатоквартирному будинку, а представником співвласника є фізична або юридична особа, яка на підставі договору (із співвласником) має право представляти інтереси співвласника.

Саме ця норма Закону не вказана в Роз'ясненні Департаменту систем життєзабезпечення та житлової політики Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, що створює можливість для втручання третіх осіб в управління співвласників багатоквартирних будинків і порушення їх прав обирати і бути обраними. Такі недоліки чинного законодавства, та недосконалі роз'яснення представників Департаменту будівництва та житлово-комунального господарства є некомпетентними, можуть призводити до втрати управління майна і особливо небезпечними у період зовнішньої військової агресії проти України.

З'явилась неправомірна хибна можливість до загальних зборів членів правління подавати свої кандидатури стороннім третім особам, без підтвердження права власності, що суперечить Закону та порушує права інших власників. Таким чином, для участі в загальних зборах і для того, щоб мати право обиратись і бути обраним необхідно надати офіційний документ підтвердження особи та про право власності. На рис. 1. показано перелік документів, які мають подати для участі в загальних зборах власник (квартири чи нежитлового приміщення), співвласник, представник (власника співвласника).

Згідно Статті 18. обов'язком об'єднання є припинення дії третіх осіб, що утруднюють або перешкоджають реалізації прав володіння, користування і розпорядження спільним майном співвласниками. А особи, винні у порушенні прав власників та недотриманні вимог цього Закону

несуть цивільну, кримінальну, адміністративну відповідальність відповідно до закону.

Отже, до статті 6. Створення об'єднання Скликання і проведення установчих зборів об'єднання Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» необхідно внести такі зміни: «для участі в загальних зборах ОСББ і для того щоб мати право обиратись і бути обраним в статутні органи необхідно надати офіційний документ підтвердження особи та про право власності; для власника — свідоцтво про право власності; для співвласника — свідоцтво про право власності із нотаріально виділеною зареєстрованою часткою співвласника; для представника власника/співвласника — Нотаріально завірена угода на право представляти інтереси власника, свідоцтво про право власності із виділеною зареєстрованою часткою співвласника».

Необхідно також доповнити Статтю 10 Статутні органи об'єднання таким пунктом: «Членами правління ОСББ можуть бути обраними виключно власники, співвласники житлових чи нежитлових приміщень, або їхні представники, які мають на це відповідні законні повноваження».

В умовах воєнного стану на голів ОСББ покладається необхідність облаштування сховищ для захисту мешканців від повітряних атак, якщо є така можливість в будинку. Якщо такої можливості нема — в місцях загального користування повинна бути обов'язково інформація про найближче бомбосховище і схема доступу до нього.

Враховуючи сучасні реалії та нові технології необхідно також в кожному багатоквартирному будинку встановити додаткові внутрішні системи оповіщення інформаційні електронні дошки та світлові індикатори і сигналізації повітряної тривоги. Так як не завжди багатоквартирні будинки знаходять близько до міських гучномовців і сирен, зважаючи на те, що літні люди похилого віку та неповносправні мешканці можуть їх не почути.

Варварські бомбардування країни терористки критичної інфраструктури України виявили недоліки монопольного постачання комунальних послуг та центрального опалення населенню. Так одного влучання ракети в енергорозподільчу станцію достатньо, щоб залишити цілі мікрорайони в містах без світла, води та опалення. В такій ситуації при будівництві нового та експлуатації існуючого житла необхідно здійснювати максимальну автономність житла та забезпечувати безпеку і комфортні умови його мешканцям в нових умовах. Головним завданням внутрішньої автономності житла є забезпечення в кожному багатоквартирному будинку генерацію та акумуляцію електроенергії, води та інших енергоресурсів. Зовнішні загальні мережі енергоносіїв в сучасних будинках повинні слугувати лише додатковими джерелами енергозабезпечення та накопичення енергоносіїв

для повноцінного функціонування та забезпечення систем безперебійного живлення багатоквартирних будинків.

Важливо розробити для кожного багатоквартирного будинку систему безперебійного забезпечення мешканців енергоносіями. Схема забезпечення генерації та безперебійного живлення багатоквартирного будинку в умовах воєнного стану представлена на рисунку 2.

Так в сучасних реаліях проектування нових та обладнання існуючих будинків повинно обов'язково включати такі основні елементи життєзабезпечення як встановлення вітрових генераторів,

сонячних панелей на фасадах та дахах, сонячні колектори з можливістю постійної генерації електроенергії та підігріву води та інші додаткові пристрої:

1. Безшумні вітрогенератори із застосуванням левітаційних технологій;
2. Сонячні панелі;
3. Гелеві акумулятори накопичення електроенергії;
4. Інвертори перетворення постійного струму в змінний;
5. Аварійні генератори з двигунами внутрішнього згорання;

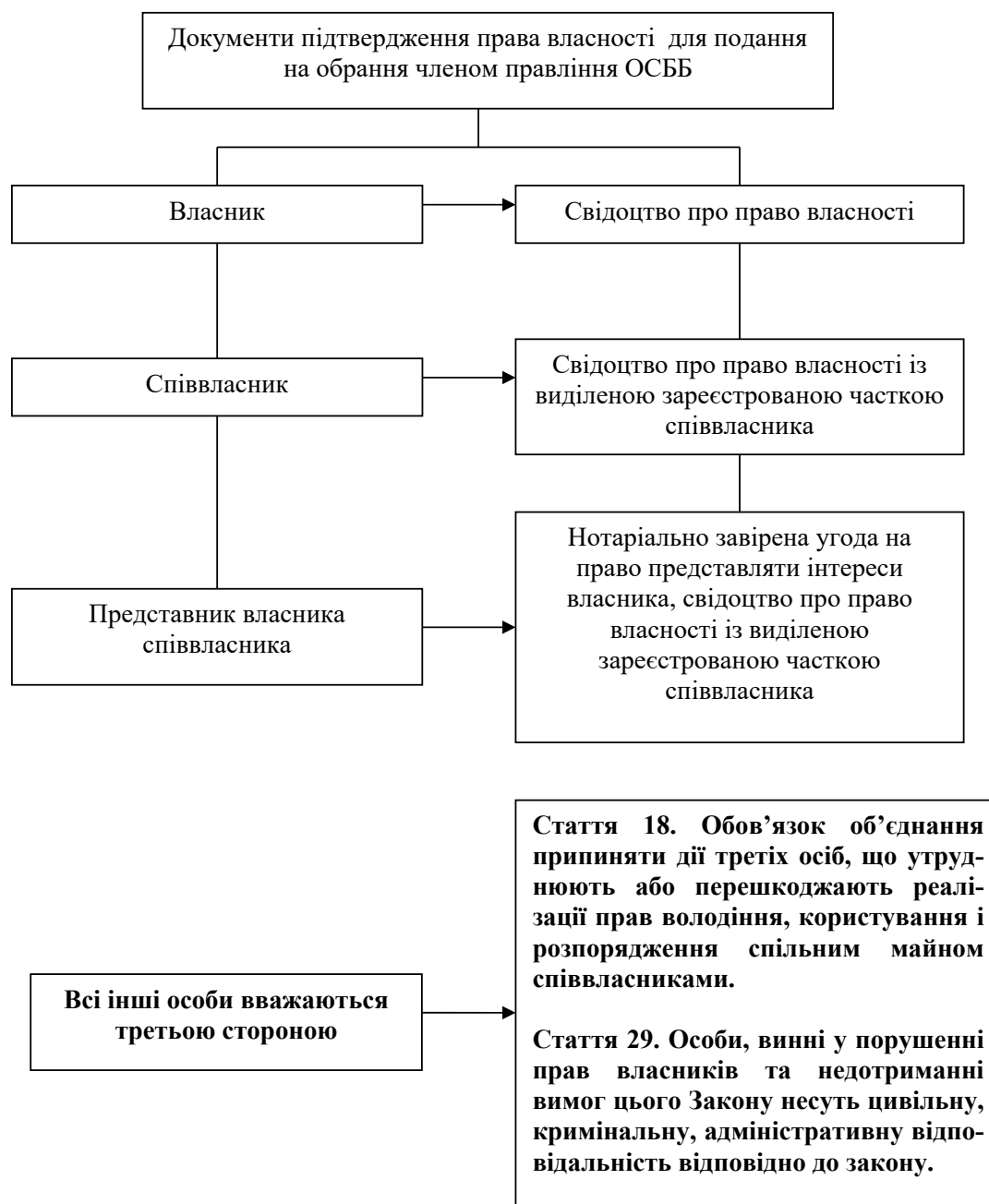


Рис. 1. Документи необхідні для підтвердження права власності на житлову чи не житлову нерухомість необхідні для участі на обрання членом правління
Джерело: удосконалена розробка автора Шевчук Я.В. [12]

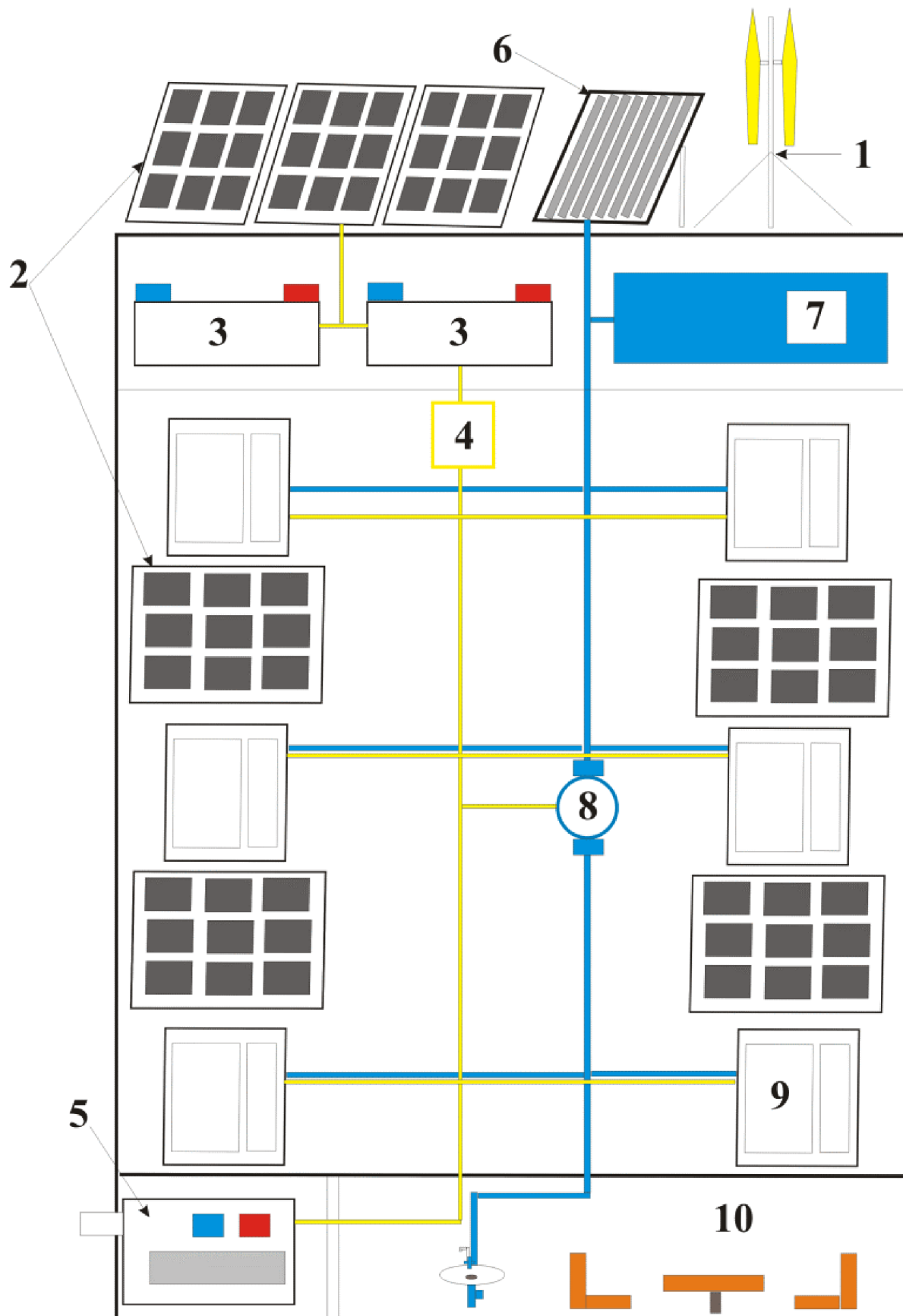


Рис. 2. Схема автономного функціонування та забезпечення генерації і безперебійного живлення багатоквартирного будинку
Джерело: власна розробка авторів

6. Сонячні колектори нагріву води;
7. Резервуари накопичення води;
8. Насоси для підтримки тиску води в системі;
9. Підключення мереж до помешкань;
10. Обов'язкове комфортне укриття із усіма вигодами.

Необхідно також зняти усі заборони та обмеження на встановлення індивідуального опалення мешканцями в багатоквартирних будинках які були запроваджені лише з метою збереження монополістів на ринку комунальних послуг, що в свою чергу суттєво вплинуло на його розвиток.

Також потрібно створити воєнний резервний фонд ОСББ, з надходжень до якого мали б проводитись термінові ремонтно-відновлювальні роботи будівлі та прилеглої території в наслідок пошкоджень від військових дій. Воєнний резервний фонд ОСББ мав би формуватись із внесків і платежів співвласників багатоквартирних будинків, добровільних внесків та пожертв, інших доходів, отриманих із джерел, що не суперечать чинному законодавству. Відрахування у воєнний резервний фонд ОСББ повинні здійснюватись на рівні не менше 20 відсотків від загальних надходжень у військовий стан і не менше 10 відсотків в мирний час. Ці кошти повинні спрямовуватись виключно на оплату відповідальних осіб відповідальних за цивільну оборону співвласників будинків, технічний стан укриттів, обслуговування внутрішньо будинкових систем, оповіщення та внутрішніх систем, системи цивільного захисту та життєзабезпечення в них.

В кожному ОСББ повинно бути обрано із складу членів правління відповідальну особу за цивільну оборону із фінансовим забезпеченням з воєнного резервного фонду ОСББ, технічний стан укриття, роз'яснювальну роботу та оповіщення мешканців будинку.

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. Підсумовуючи, зазначимо, що в умовах воєнного стану Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» є чинним, а всі його статті — діючі. Це не стосується будинків, які є на окупованих те-

риторіях, оскільки вони функціонують в непередбачуваних обставинах. В умовах воєнного стану важливо забезпечення реалізації головної мети створення в будинку ОСББ — «захист прав та інтересів співвласників, своєчасне здійснення робіт з утримання будинку та прибудинкової території та контроль за вчасним та якісним наданням комунальних послуг».

Слід наголосити, що в умовах воєнного стану не можна не сплачувати внески на управління будинком, оскільки ОСББ виконує всі свої зобов'язання по договірних відносинах щодо освітлення місць загального користування, технічного обслуговування ліфтів, прибирання прибудинкових територій, тощо.

Хоча згідно постанови уряду, забороняється:

- нарахування та стягнення штрафів чи пені, інфляційних нарахувань, річних процентів, нарахованих на заборгованість, утворену за несвоечасне та/або неповне внесення плати за послуги;
- припинення/зупинення надання житлово-комунальних послуг у разі їх несплати або оплати не в повному обсязі. Але, введення воєнного стану в Україні, все одно не звільняє громадян від сплати за спожиті послуги.

ОСББ може перерахувати кошти на підтримку ЗСУ з внесків співвласників, але при умові прийняття такого рішення загальними зборами співвласників. При цьому ОСББ не може надавати фінансову допомогу своїм співвласникам. Необхідно розробити для кожного багатоквартирного будинку систему безперебійного забезпечення мешканців енергоносіями та зняти усі заборони та обмеження на встановлення індивідуального опалення мешканцями в багатоквартирних будинках. Кожен багатоквартирний будинок за наявної технічної можливості повинен мати своє безпечне укриття із системою центрального оповіщення та усіма вигодами. Належне функціонування багатоквартирного житлового фонду в умовах воєнного стану є запорукою забезпечення в українському суспільстві правової, соціальної, економічної, організаційної та психологічної стабільності, яка так потрібна Україні як державі для перемоги.

Література

1. Воськало В.І., Шевчук О.І. Актуальність розробки стратегії житлового будівництва в Україні. Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем. Всеукраїнська науково-практична конференція (збірник тез доповідей) м. Івано-Франківськ, 6–8 грудня 2007. 184 с.
2. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 10. Ст. 78. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>
3. Заяць В.С. Розвиток житлового будівництва, як фактор формування житлових умов населення. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 2 (3). С. 137–151.
4. Куклінова Т.В. Фактори конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах загострення кризових явищ. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(1). С. 138–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_1%281%29_26

5. Комеліна О.В. Фінансування заходів з підвищення енергоефективності житлового будівництва на рівні регіону / О.В. Комеліна, С.А. Щербініна // Бізнес Інформ. 2014. № 12. С. 96–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_12
6. Роз'яснення. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України Департамент систем життєзабезпечення та житлової політики м. Київ від 29.03.2016 року № 8/9-1029-16. PartulaTV@minregion.gov.ua
7. Похильчук Г. Питання виконання статутних завдань ОСББ на період війни. Про ОСББ. 2022. URL: <https://proosbb.info/node/824>
8. Управбуд: Особливості роботи ОСББ під час воєнного стану: роз'яснення юриста. Управбуд. 2022. URL: <https://upravbud.info/upravlinnya-yak-biznes/yurydychni-pytannya/osoblyvosti-roboty-osbb-pid-chas-voyennogo-stanu-rozysnennya-yurysta/>
9. Іванов П. Чи потрібно сплачувати за комунальні послуги та кредити під час воєнного стану. Суспільне Новини. 2022. URL: <https://suspilne.media/248061-ci-potribno-splacuvati-za-komunalni-poslugi-ta-krediti-pid-cas-voyennogo-stanu/>
10. Екологічна безпека житлового будівництва регіону [Текст]: монографія / О.І. Шевчук; наук. ред. В.П. Міклова. Ужгород: Ліга-Прес, 2009. 180 с.
11. Шевчук О.І. Регіональна політика житлового будівництва: напрямки удосконалення. Монографія. Ужгород, Видавництво ТзОВ «Ліга-Прес», 2010.
12. Шевчук Я.В. Соціально-правові аспекти управління багатоквартирним будинком в умовах воєнного стану. The 5 th International scientific and practical conference — Modern research in world science! (August 7–9, 2022) SPC — Sci-conf.com.ua!, Lviv, Ukraine. 2022. 1067 p.

References

1. Voskalo V.I., Shevchuk O.I. Aktualnist rozrobky stratehii zhytloвого budivnytstva v Ukraini. Teoriia i praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom rehionalnykh suspilnykh system. Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia (zbirnyk tez dopovidei) m. Ivano-Frankivsk, 6–8 hrudnia 2007. 184 s.
2. Pro obiednannia spivvlasnykiv bahatokvartyrnoho budynku: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). 2002. № 10. St.78. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>
3. Zaiats V.S. Rozvytok zhytloвого budivnytstva, yak faktor formuvannia zhytlovykh umov naselennia. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. 2019. № 2 (3). S. 137–151.
4. Kuklinova T.V. Faktory konkurentospromozhnosti budivelnnykh pidpriemstv v umovakh zahostrennia kryzovykh yavysch. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva. 2015. № 1(1). S. 138–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_1%281%29_26
5. Komelina O.V. Finansuvannia zakhodiv z pidvyshchennia enerhoefektyvnosti zhytloвого budivnytstva na rivni rehionu / O.V. Komelina, S.A. Shcherbinina // Biznes Inform. 2014. № 12. S. 96–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_12
6. Roziasnennia. Ministerstvo rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy Departament system zhyttiezabezpechennia ta zhytlovoi polityky m. Kyiv vid 29.03.2016 roku № 8/9-1029-16. PartulaTV@minregion.gov.ua
7. Pokhylchuk H. Pytannia vykonannia statutnykh zavdan OSBB na period viiny. Pro OSBB. 2022. URL: <https://proosbb.info/node/824>
8. Upravbud: Osoblyvosti roboty OSBB pid chas voiennoho stanu: roziasnennia yurysta. Upravbud. 2022. URL: <https://upravbud.info/upravlinnya-yak-biznes/yurydychni-pytannya/osoblyvosti-roboty-osbb-pid-chas-voyennogo-stanu-rozysnennya-yurysta/>
9. Ivanov P. Chy potribno splachuvaty za komunalni posluhy ta kredyty pid chas voiennoho stanu. Suspilne Novyny. 2022. URL: <https://suspilne.media/248061-ci-potribno-splacuvati-za-komunalni-poslugi-ta-krediti-pid-cas-voyennogo-stanu/>
10. Ekolohichna bezpeka zhytloвого budivnytstva rehionu [Tekst]: monohrafiia / O.I. Shevchuk; nauk. red. V.P. Miklova. Uzhhorod: Liha-Pres, 2009. 180 s.
11. Shevchuk O.I. Rehionalna polityka zhytloвого budivnytstva: napriamky udoskonalennia. Monohrafiia. Uzhhorod, Vydavnytstvo TzOV «Liha-Pres», 2010.
12. Shevchuk Ya.V. Sotsialno-pravovi aspekty upravlinnia bahatokvartyrnym budynkom v umovakh voiennoho stanu. The 5 th International scientific and practical conference — Modern research in world science! (August 7–9, 2022) SPC — Sci-conf.com.ua!, Lviv, Ukraine. 2022. 1067 p.

УДК 338.436.33+65.012

Лотиш Оксана Ярославівна
кандидат економічних наук, доцент
Західноукраїнський національний університет
Lotysh Oksana
PhD in Economics, Associate Professor
Western Ukrainian National University
ORCID: 0000-0002-9321-6315

Чайківська Оксана Іванівна
здобувач магістратури
Західноукраїнського національного університету
Chaikivska Oksana
Master's degree Candidate of the
Western Ukrainian National University

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8692

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF AGRICULTURE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRENGTHENING COMPETITION

Анотація. У статті розкрито теоретичні підходи щодо формування конкурентних стратегій функціонування підприємств агропромислового комплексу України. Враховуючи виробничий і експортний потенціал вітчизняного аграрного ринку виникає необхідність формування і використання нових та удосконалення діючих стратегій, які б забезпечили підприємствам конкурентні переваги. У дослідженні проаналізовано існуючі стратегії, їхні переваги та недоліки, виявлено чинники, що впливають на формування конкурентної стратегії аграрних підприємств як на національному, так і на світовому ринку. Відображено, що формування конкурентних стратегій, а відтак і конкурентних переваг відбувається в умовах взаємодії усіх суб'єктів ринкової системи. Зосереджено увагу на те, що основними формуючими чинниками стратегії аграрних підприємств є внутрішнє базове мікросередовище, активне ділове мезосередовище, конкурентне макросередовище, ситуаційний аналіз, стратегічний інструментарій, власні діючі стратегії та стратегії і дії конкурентів. Чинники, які діють лише на рівні підприємства, галузі та країни, безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств, але не є єдиним центром їх формування, оскільки важливе значення в цьому процесі мають інші чинники, а також ринкові сили, потреби споживачів продукції та можливості самих виробників. На основі виявлених чинників запропоновано алгоритм формування конкурентних стратегій підприємств на ринку АПК, який відображає етапи інформаційного забезпечення, реалізації, контролю та коригування стратегії. Ефективність такого алгоритму полягає в тому, що він поєднує в собі стратегічну, аналітичну, тактичну та результативну складові, і забезпечує якісну взаємодію усіх процесів формування стратегії. Виявлено, що за умов загострення конкуренції і викликів воєнного стану аграрним підприємствам в Україні доцільно використовувати стратегії горизонтальної інтеграції. Це дозволить досягти беззаперечних позитивних ефектів у виробничій, збутовій, інвестиційній та інноваційній сфері. В умовах глобальних змін в аграрній галузі запропоновано національним виробникам використовувати стратегії мікротрендів.

Ключові слова: стратегія, конкурентні стратегії, конкурентні переваги, агропромисловий комплекс.

Summary. The article reveals theoretical approaches to the formation of competitive strategies for the functioning of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine. Taking into account the production and export potential of the domestic agricultural market, there is a need to form and use new and improve existing strategies that would provide enterprises with competitive advantages. The study analyzed the existing strategies, their advantages and disadvantages, identified factors affecting the formation of a competitive strategy of agricultural enterprises both on the national and global markets. It is shown that the formation of competitive strategies, and therefore competitive advantages, takes place in the conditions of interaction

of all subjects of the market system. Attention is focused on the fact that the main forming factors of the strategy of agricultural enterprises are the internal basic micro-environment, active business meso-environment, competitive macro-environment, situational analysis, strategic tools, own active strategies and strategies and actions of competitors. Factors that act only at the level of the enterprise, industry and country directly affect the level of competitiveness of agricultural enterprises, but are not the only center of their formation, since other factors are important in this process, as well as market forces, the needs of consumers of products and the capabilities of the enterprises themselves manufacturers. On the basis of the identified factors, an algorithm for the formation of competitive strategies of the enterprise in the agro-industrial complex market is proposed, which reflects the stages of information provision, implementation, control and adjustment of the strategy. The effectiveness of such an algorithm lies in the fact that it combines strategic, analytical, tactical and effective components, and ensures high-quality interaction of all processes of strategy formation. It was found that under the conditions of intensifying competition and the challenges of martial law, it is advisable for agricultural enterprises in Ukraine to use strategies of horizontal integration. This will make it possible to achieve undeniable positive effects in the production, sales, investment and innovation spheres. In the conditions of global changes in the agricultural sector, national producers are suggested to use microtrend strategies.

Key words: strategy, competitive strategies, competitive advantages, agro-industrial complex.

Постановка проблеми. Розвиток економіки України, залучення до ринкового кругообігу нових господарюючих суб'єктів та пов'язане з ним посилення інституційної структури ринку, використання передовими суб'єктами сучасних технологій та ефективних методів завоювання ринку значно ускладнюють процеси конкуренції на національному та глобальному товарних ринках, зумовлюють необхідність поглибленого вивчення стану конкурентного середовища, чинників та інструментів розвитку. У довгостроковій перспективі діяльність підприємств АПК передбачає об'єктивний вибір конкурентних стратегій щодо ресурсного забезпечення, потенціалу конкурентоспроможності, впливу чинників зовнішнього середовища та ризиків, які виникають у зв'язку із загарбницькою війною, розв'язаною Росією проти України. Використання конкурентних стратегій забезпечує аграрним підприємствам потенційні переваги в умовах нестабільної глобальної кон'юнктури. На сьогодні, серед галузей агропромислового комплексу доцільно розвивати виробництва з найвищими конкурентними перевагами, збільшуючи обсяги продукції та посилюючи її конкурентоспроможність на світовому ринку. Тому формування конкурентних стратегій підприємств АПК, які є пріоритетними у структурі національної економіки України, на даний час є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування конкурентних стратегій підприємств досліджували як зарубіжні, так і українські науковці. Серед них можна виділити наукові праці М. Портера [6], С.М. Бондаренко [2], О.В. Свиринюк [2], З.Я. Шацької [7], О.В. Короб [7]. Дослідженню стратегій розвитку саме підприємств АПК присвятили свої праці В.Г. Андрійчук [1], В.Г. Грановська [5], Р. Хірівський [8], Р. Содомо [8] тощо. Однак проблеми, пов'язані із російською агресією проти нашої країни, зумовили виклики і загрози у виборі стратегій розвитку аграрних підприємств, які на сьогодні потребують вирішення і є недостатньо дослідженими. Саме це і визначило актуальність та мету статті.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування вибору стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу в Україні в умовах посилення глобальної конкуренції. Завданнями статті є аналіз конкурентних переваг підприємств АПК, визначення чинників та алгоритму формування конкурентних стратегій аграрного бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегій підприємств агропромислового ринку зорієнтоване на стан, динаміку та перспективи розвитку конкурентного середовища. В той же час конкурентні стратегії суб'єктів аграрного ринку є впливовою силою, яка формує напрямки розвитку конкурентного середовища національного і світового ринку. Формування та реалізація довгострокової конкурентної стратегії підприємств АПК в Україні має будуватися на узгодженні інтересів суб'єктів ринку із соціальними інтересами розвитку країни, зміщення акценту з простого моніторингу стану конкуренції товарних ринків та регулювання процесів її розвитку до створення постійно функціонуючого, релевантного механізму управління конкурентним середовищем, що базується на системному підході [1; 7].

Розвиток конкурентного середовища під впливом стратегій суб'єктів ринку може бути як позитивним — конструктивним, так і негативним — деструктивним. Умовами конструктивної спрямованості розвитку конкурентного середовища ринку АПК є активне застосування стратегічних інструментів ведення конкурентної боротьби усіма суб'єктами ринку; ступінь адаптації підприємств до мінливих ринкових умов; ефективність менеджменту підприємств та його орієнтація на ринок, кваліфікація персоналу; рівень науково-дослідних робіт. Конструктивна спрямованість розвитку конкурентного середовища ринку під впливом стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції може бути формалізована у вигляді такої задачі:

$$\sum_{i=1}^n (C_i \cdot O_i \cdot K_i) \rightarrow \max$$

де C_i — витрати на реалізацію конкурентних стратегій i -го суб'єкта ринку АПК (характеризують активність реалізації стратегій); O_i — наукова обґрунтованість, якість обраних для реалізації стратегій (характеризується рівнем кваліфікації спеціалістів та керівників, які приймають рішення про вибір стратегій; наявністю методичного стратегічного інструментарію тощо), K_i — рівень та кількість реалізації стратегій (залежить від кваліфікації фахівців, які здійснюють тактичні заходи щодо реалізації обраних стратегій); значення K_i та O_i — можуть коливатися від 0 до 1; n — кількість підприємств на ринку АПК.

На процес вироблення конкурентних стратегій підприємств АПК впливають ряд чинників, які можна розбити на підсистеми — конфігуратори. Системний конфігуратор формування конкурентних стратегій підприємств АПК в умовах конкуренції нами подано у вигляді наступних підсистем: конкурентне середовище ринку, ситуаційний аналіз, мікросередовище підприємства, стратегічний інструментарій, конкурентні стратегії суб'єкта, поведінка інших суб'єктів ринку (рис. 1).

Сучасний стан та динаміка розвитку конкурентного середовища на ринку АПК показує, що в сучасних умовах загострюється конкуренція між товаровиробниками. Це, в свою чергу, стимулює підприємства максимально впроваджувати досяг-

нення агротехнічного прогресу в організації, виробництві і управлінні (найпродуктивніші методи ведення землеробства і тваринництва, систематично підвищувати родючість ґрунтів, здійснювати комплексно-меліоративні роботи, постійно вдосконалювати систему утримання і годівлі продуктивної худоби та розвивати селекційно-племінну роботу).

Дослідження мікро- та мезосередовища, як одних із вагомих чинників формування конкурентних стратегій, вимагає використання інструментів ситуаційного і стратегічного аналізу для вибору стратегій конкуренції, врахування як власних можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, так і переваг та недоліків підприємств-конкурентів.

Макроекономічні чинники формування конкурентних стратегій підприємств АПК на сьогодні пов'язані із нестабільним економічним, політичним і соціальним середовищем, внаслідок війни росії проти України (дефіцит робочої сили, низька купівельна спроможність населення, зниження державного стимулювання аграрних підприємств; знищення технічної бази та частини земельних ресурсів тощо).

Інструментарій, який застосовують в процесі формування конкурентної стратегії включає аналіз ринкового середовища і конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, аналіз стану



Рис. 1. Системний конфігуратор чинників формування конкурентних стратегій підприємств АПК
Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 6; 7]

конкуренції на ринку, ступеня його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів росту ринку, аналіз структури стратегічного потенціалу, SWOT-аналіз, матричний аналіз привабливості ринку та конкурентоспроможності.

Систематизація наукових досліджень та функціонування ринку АПК показує, що підприємства найчастіше використовують такі базові конкурентні стратегії, що дозволяють більш ефективно конкурувати [4]:

1. Стратегія лідерства за витратами дає можливість підприємству досягти основної своєї мети — безумовне лідерство у витратах, використовуючи сукупність спеціальних економічних прийомів.

2. Стратегія диференціації полягає у створенні унікального продукту, при цьому необхідно враховувати різні критерії: репутацію торгової марки, технологію створення продукту, якість обслуговування тощо.

3. Стратегія фокусування (ринкової ніші) для підприємства передбачає його концентрацію на певному ринковому чиннику: споживач, виробництво, географічне положення тощо.

Вважаємо, що стратегії позиціонування є взаємодоповнюючими до базових стратегій, запропонованих М. Портером, зокрема:

- позиціонування, орієнтоване на різноманітність номенклатури, передбачає, що підприємство у боротьбі за споживачів робить ставку на можливість запропонувати їм широкий вибір товарів;
- позиціонування, орієнтоване на потреби, передбачає націленість підприємства на виробництво товарів для задоволення різних потреб малої частини чи окремої групи споживачів. Цей напрямок ефективний для компаній, що реалізують багатофункціональну діяльність;
- позиціонування, орієнтоване на доступі, базується на розмежуванні споживачів відповідно до різних способів доступу до них. Такий підхід є актуальним у разі, якщо потреби покупців схожі, але ступінь доступу варіюється.

Переваги та недоліки базових і доповнюючих стратегій, що можуть використовувати підприємства певних галузей агропромислового комплексу, відображено у табл. 1.

Запропонований системний конфігуратор можна покласти в основу алгоритму формування конкурентних стратегій підприємств АПК, що представлений на рис. 2. Даний алгоритм включає етапи інформаційного забезпечення, реалізації, контролю та коригування стратегії, в основу яких покладено:

- 1) вибір генеральної стратегії і цілей розвитку підприємства;
- 2) вибір базової стратегії конкуренції і пріоритетних переваг;
- 3) розробка тактики реалізації конкурентних стратегій;

4) реалізація конкурентних стратегій на основі тактичних планів.

Алгоритм формування конкурентних стратегій підприємства на ринку АПК поєднує в собі стратегічний, аналітичний (інформаційне забезпечення), тактичний (реалізація стратегій) та результативний (контроль та коригування) блоки, що забезпечує якісну взаємодію усіх процесів формування стратегій та їх реалізації.

Чітко виражена послідовність і багатоваріантність дій щодо формування конкурентних стратегій, пріоритетний акцент на оцінку конкурентного середовища глобального агроринку та позицію підприємства на ньому та домінанта загальної конкурентної стратегії над іншими стратегіями (товарною, розподільчою, ціновою, комунікаційною) дозволяють сформувати оптимальну конкурентну стратегію за існуючих викликів функціонування ринку АПК. Використання цього алгоритму забезпечить визначення пріоритетних конкурентних стратегій для підприємств АПК національного рівня, які зорієнтовані на світові ринки аграрної продукції [2].

Ідентифікація і дослідження напрямів розвитку вітчизняного ринку АПК є важливим інструментом у системі заходів із підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, прогнозування та адаптації галузі до глобальних трендів розвитку агроринку.

Україна є одним з найважливіших виробників сільськогосподарської продукції у світі та відіграє провідну роль у постачанні продуктів харчування на глобальні ринки [3]. Сьогодні Україна займає передові позиції в глобальному рейтингу за експортом аграрних продуктів. За підсумками 2021 р. наша країна займала 1 місце з експорту соняшникової олії та шроту — 35%, 2 місце за експортом ячменю — 14%, 3 місце за експортом кукурудзи — 11% та ріпаку — понад 10%, 4 місце — за експортом жита та меду, 5 місце за експортом пшениці — 10% світового експорту, сорго, кукурудзи.

Агропромисловий комплекс України має відносну перевагу в виробництві зерна та олійних культур, що забезпечується насамперед високим агресурсним потенціалом, у тому числі чорноземних ґрунтів із оптимальними природними агрономічними характеристиками [8]. Проблеми, з якими зіштовхнувся весь аграрний сектор економіки, є колосальними.

Війна Росії проти України торкнулась майже кожного підприємства: частково змінились або повністю зруйновані наявні стратегії, орієнтири та логістичні шляхи для збуту продукції; втрачена або стала непридатною для вирощування сільськогосподарської продукції частина земельного фонду України; скоротилось поголів'я свиней, ВРХ та птиці внаслідок зруйнованих ферм; ціни на пальне, добрива, пестициди та комплектуючі для техніки зросли майже удвічі. І це тільки невелика

Таблиця 1

Класифікація стратегій підприємств АПК в умовах посилення конкуренції

Ознаки стратегії	Переваги стратегії	Недоліки стратегії	Сфери використання (галузі АПК)
Лідерство за витратами			
✓ наявність надійних виробничих потужностей	✓ можливість захоплення частки ринку	✓ вимагає великих фінансових вкладень	✓ виробництво пшениці, ячменю, кукурудзи
✓ накопичення досвіду ведення бізнесу		✓ тягне за собою відповідні ризики	✓ виробництво соняшнику та соняшникової олії
✓ контроль за оперативними та додатковими витратами			✓ виробництво цукру
Стратегія диференціації			
✓ створення унікального продукту	✓ забезпечення необхідного рівня прибутку	✓ вимагає великих фінансових вкладень	✓ виробництво льону кудряшу (олійного)
	✓ скорочення прямої конкуренції, у вигляді диференціації товару	✓ необхідність проведення досліджень ринку	✓ виробництво фундука
		✓ необхідність створення бази споживачів	✓ виробництво сочевиці
			✓ виробництво сорго
Стратегія фокусування			
✓ націленість на певну частку ринку	✓ можливість вибору цілей підприємства та ринків збуту	✓ наявність ризиків та загроз з боку конкурентів	✓ виробництво ріпакової олії
✓ обмеженість асортименту товарів та послуг	✓ реалізація стратегії можлива за нестачі ресурсів		✓ виробництво соєвої олії
			✓ виробництво високоолеїнового та кондитерського соняшнику
Стратегія орієнтована на широту номенклатури			
✓ широкий асортимент товарів та послуг	✓ можливість завоювання більшої частки ринку за рахунок різноманітності товарів та послуг	✓ середня або низька якість продукції	✓ продукція переробки м'яса і молока
Стратегія орієнтована на потреби			
✓ обслуговування потреб окремої групи покупців	✓ можливість встановлення вищих цін на товари	✓ виробництво безпосередньо залежить від потреб ринку	✓ виробництво крафтової молочної і м'ясної продукції
✓ гнучкість виробництва			
Стратегія орієнтована на доступ			
✓ доступ до певних сегментів ринку	✓ низький рівень витрат	✓ потребує певного набору видів діяльності для задоволення потреб ринку	✓ виробництво нуту, гороху, ягід, гірчиці, лікарських трав
Стратегія впровадження інновацій			
✓ пошук, розробка та використання абсолютно нових видів виробництва, товарів чи методів організації виробництва та стимулювання збуту	✓ високий рівень конкуренції	✓ потреба у великих стартових витратах	✓ вирощування суніці альпійської, обліпихи, лимонника та актиніди
	✓ високий рівень спроможності	✓ ризик неготовності ринку до прийняття нововведень	
	✓ високий рівень прибутку		

Продовження табл. 1

Стратегія негайного реагування на потреби ринку			
✓ контроль за попитом та потребами покупця та негайне їх задоволення	✓ формування у споживача позитивної думки про компанію ✓ незначна конкуренція	✓ необхідність створення розгалуженої маркетингової мережі ✓ необхідна висока кваліфікація та мобільність персоналу ✓ високі витрати на виробництво продукції	✓ виробництво різних видів молочної продукції (сирів, йогуртів)
Віолентна стратегія			
✓ виробництво продукції високої якості за низькими цінами	✓ стійкість позиції підприємства на ринку	✓ залежність виробництва від ринкового попиту	✓ виробництво пшениці, ячменю, кукурудзи та продуктів їх переробки
✓ домінування на певному ринковому сегменті	✓ підтримання рівня якості	✓ обов'язкове створення масового виробництва	✓ виробництво соняшникової олії
Комунітанна стратегія			
✓ висока гнучкість виробництва	✓ гнучкість виробництва встановлює високий рівень конкуренції	✓ середня або низька якість продукції	✓ виробництво спаржі, безглютенової продукції
✓ індивідуалізація послуг споживачів	✓ різноманітність діяльності		
✓ фірма займає малий сегмент ринку			
Патієнтна стратегія			
✓ вузька спеціалізація	✓ ухилення від конкуренції на ринку	✓ повна залежність від попиту на продукцію	✓ виробництво крафтової молочної і м'ясної продукції
✓ обслуговування невеликої частки ринку	✓ висока якість продукції		
	✓ можливість встановлення високих цін на продукцію		
Експлерентна стратегія			
✓ створення та розміщення на ринку важливо нових видів продукції	✓ велика прибутковість діяльності	✓ наявність фінансових ризиків	✓ продукція органічного виробництва

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 4; 5; 6; 8]

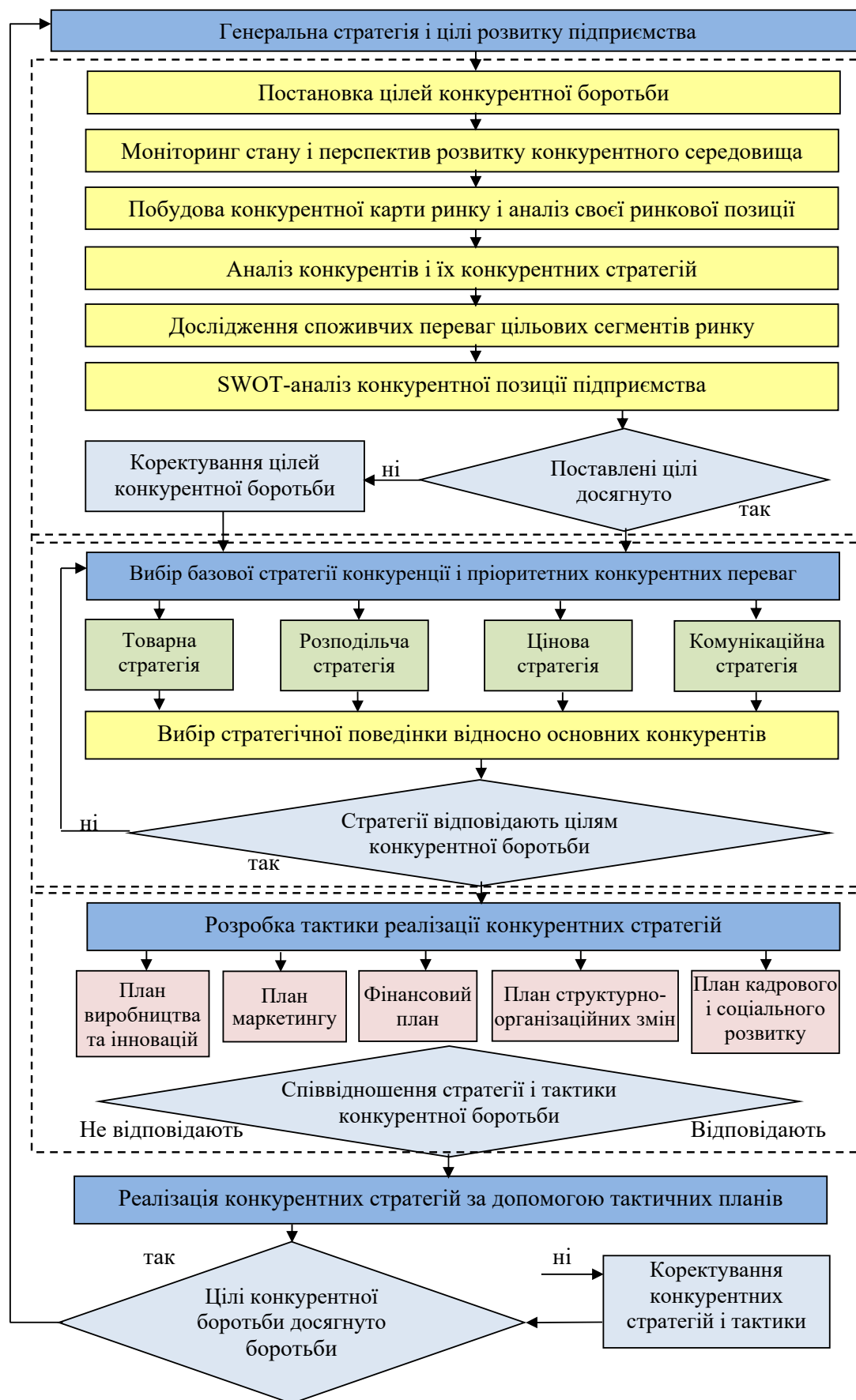


Рис. 2. Алгоритм формування конкурентних стратегій підприємств АПК в умовах конкуренції
Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 5; 6; 7]

частина тих проблем, які принесла із собою війна. З кожним новим днем перед аграріями постають нові виклики, вирішення яких вимагає значних коштів і зусиль. Попри війну, масштабні руйнування та зниження обсягів виробництва сільському господарству навряд чи загрожує втрата статусу однієї з провідних галузей української економіки. Але бізнес-ландшафт і розклад сил в агросекторі зміняться безповоротно — і провісники цих змін уже очевидні. Найбільший аграрний бізнес поступово відійде у небуття чи радикально трансформуються, а на ринку з'явиться і наростить свою присутність новий лідер — держава, яка й отримає максимум вигоди від інтеграції України та аграрного сектору до зони Європейського союзу [4].

Провідні підприємства АПК на вітчизняному ринку несуть високі та середні витрати на інновації та на впровадження нових технологій виробництва, на пакування, на розробку нових модифікацій продукції. Переважно лідери ринку застосовують стратегію диференціації продукції — максимальне розширення асортименту за всіма основними видами продукції або введення в асортимент ексклюзивну (нетрадиційну) для національного ринку аграрну продукцію. «Нішеві» конкуренти, як основні конкурентні переваги, використовують низькі (нижче середньоринкових) ціни за рахунок економії витрат на просування, інновації та транспортні витрати. Аналіз конкурентних стратегій суб'єктів господарювання на ринку агропродукції показав, що 50% всіх конкурентів використовують стратегію низьких витрат, 17% — стратегію диференціації товару та стратегію ефективних витрат, інші — фокусні конкурентні стратегії.

Активна ринкова поведінка підприємств АПК, посилення конкурентної боротьби, перехід на фокусні стратегії дозволить не тільки забезпечити більш раціональний розподіл ринку, а й стимулювати динаміку його розвитку, підвищити рентабельність суб'єктів на аграрному ринку, що значно

посилить розвиток інтенсивності конкуренції на національному ринку. Реалізація стратегії інтеграції підприємств АПК із низькою ринковою часткою сприяє активізації конкурентної боротьби на національному ринку, вирівнюванню часток ринку суб'єктів господарювання, зниженню монопольного впливу лідерів ринку і тим самим сприяє формуванню нормального конкурентного середовища.

Висновки. На сьогоднішній день підприємства АПК знаходяться в умовах жорсткої цінової та асортиментної конкуренції як на зарубіжних ринках, так і з національними виробниками, що зумовлено різним рівнем витрат на виробництво аграрної продукції. Формування детальної стратегії конкурентних переваг вітчизняних товаровиробників дозволяє їм займати гідний сегмент ринку та розширює можливості України у світовому господарстві відповідно до її економічного, науково-технічного та людського потенціалу. З огляду на такі передумови на перший план виходять проблеми формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств АПК, що у свою чергу потребує всебічного наукового аналізу.

Для формування ефективних стратегій розвитку АПК України слід продовжувати дослідження механізмів державного управління щодо впровадження європейської моделі забезпечення якості та безпеки продовольства, завершення підготовки гармонізованих з міжнародними вимогами галузевих стандартів продовольчої продукції, створення мережі лабораторій контролю якості продуктів харчування. У подальших дослідженнях необхідно приділити увагу вдосконаленню земельних відносин та раціоналізації землекористування на прикладі розвинених країн ЄС, розроблення механізмів покращення державної охорони землі, посилення захисту прав власності сільських жителів землі. У найближчій перспективі необхідно розробити алгоритм зміцнення інвестиційної та інноваційної складових розвитку аграрного сектору економіки України.

Література

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ: КНЕУ, 2018. 624 с.
2. Бондаренко С. М., Свиристюк О. В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. Збірник наукових праць Київського національного університету технологій та дизайну. Київ, 2014. С. 56–62. URL: http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf (дата звернення: 19.03.2023)
3. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 1. С. 146–159.
4. Геополітичні та гео економічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. 103 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf (дата звернення: 15.03.2023)
5. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.

6. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи. 1998. 392 с.

7. Шацька З. Я., Короб О. В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства. International scientific journal. 2015. № 9. С. 175–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_9_41 (дата звернення: 22.03.2023)

8. Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. Стратегія розвитку АПК України в умовах посилення міжнародної конкуренції. Розвиток маркетингу в АПК. С. 184–191. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf> (дата звернення: 09.03.2023)

References

1. Andriichuk V. H. Ekonomika ahrarnykh pidpryemstv: pidruchnyk [Economics of agricultural enterprises: textbook]. 2-he vyd., dopov. i pererob. Kyiv: KNEU, 2018. 624 s.

2. Bondarenko S. M., Svyryniuk O. V. Analiz suchasnykh stratehii konkurentsii [Analysis of modern strategies of competition]. Zbirnyk naukovykh prats Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Kyiv, 2014. S. 56–62. Retrieved from http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf

3. Broiaka A. A. Perspektyvy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryemstv APK [Prospects for the development of foreign economic activity of agro-industrial complex enterprises]. Economics. Finances. Management: topical issues of science and practice. № 1. S. 146–159.

4. Yurchyshyn V. (Ed). (2022) Heopolitychni ta heoekonomichni zminy, formovani pid vplyvom rosiiskoi ahresii, ta onovlennia mistsia Ukrainy u svitovomu prostori [Geopolitical and geoeconomic changes formed under the influence of Russian aggression and renewal of Ukraine's place in the world]. Kyiv: Tsentr Razumkova. Retrieved from https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf

5. Hranovska V. H. Konkurentni stratehii rozvytku ahrarnykh pidpryemstv u hlobalizovanomu sviti [Competitive strategies for the development of agricultural enterprises in the globalized world]. Bulletin of the Sumy National Agrarian University. «Economics and Management» series. 2016. Vyp. 1. S. 84–90.

6. Porter M. Stratehiia konkurentsii. Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [Competition strategy. Methods of analysis of industries and activities of competitors]. Kyiv: Osnovy. 1998. 392 s.

7. Shatska Z. Ia., Korob O. V. Osoblyvosti formuvannia stratehii stvorennia konkurentnykh perevah pidpryemstva [Peculiarities of forming a strategy for creating competitive advantages of an enterprise]. International scientific journal. 2015. No. 9. P. 175–179. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_9_41

8. Khirivskyi R., Sodoma R., Kleban O., Ustynovska T. Stratehiia rozvytku APK Ukrainy v umovakh posylennia mizhnarodnoi konkurentsii [Strategy for the development of the agricultural industry of Ukraine in the conditions of increased international competition]. Retrieved from <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf>

УДК 338.2

Пилипенко Вячеслав Валентинович
кандидат економічних наук, професор
Сумський національний аграрний університет
Pylypenko Viacheslav
PhD in Economics, Professor
Sumy National Agrarian University
ORCID: 0000-0001-5995-013X

Пилипенко Максим Вячеславович
аспірант
Сумського національного аграрного університету
Pylypenko Maksym
Postgraduate Student of the
Sumy National Agrarian University
ORCID: 0009-0007-4097-7181

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8637

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ECONOMIC EVALUATION OF THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Анотація. У статті розглянуті методичні підходи до економічної оцінки діяльності підприємства та фактори, які можуть підвищити ефективність господарювання. Проаналізовані основні підходи до оцінки ефективності, включаючи методи фінансового аналізу та балансового підходу, а також інтегральний метод оцінки ефективності, який враховує як фінансові показники, так і чинники, пов'язані з виробничими процесами і управлінням якістю продукції. Авторами дано порівняльну оцінку основних традиційних методів аналізу: горизонтального, вертикального, порівняльного та аналізу фінансових коефіцієнтів. Визначений алгоритм проведення оцінки ефективності діяльності організації. З'ясовано, що в короткостроковій перспективі домінуючим в проведенні оцінки є аналіз економічної ефективності функціонування з критерієм ефективності – величини прибутку. В довгостроковому ж періоді на перший план виходять методи оцінки діяльності, які ґрунтуються на інших критеріях – зокрема, капіталізації компанії, завоюванні позицій на ринку, збільшенні частки ринку тощо. Наведені основні фактори, що можуть підвищити ефективність діяльності підприємства. Автори наголошують на важливості розробки стратегії підприємства, визначення конкурентних переваг та встановлення цілей, які можуть бути виміряні та оцінені. Також аналізуються фактори, пов'язані з організаційною культурою, управлінням персоналом та впровадженню інновацій. Наголошено, що розвиток організаційної культури, яка сприяє розвитку та мотивації персоналу, може значно підвищити ефективність діяльності підприємства. Крім того наголошено на важливості впровадження інновацій та використання нових технологій, які можуть суттєво покращити виробничі процеси та якість продукції. Підкреслено важливість постійного моніторингу та аналізу показників ефективності діяльності підприємства, оскільки це необхідно для визначення проблемних зон та вжиття заходів щодо усунення недоліків. Доведено, що використання сучасних інформаційних технологій може значно спростити процес моніторингу та аналізу показників.

Ключові слова: економічна оцінка, економічний аналіз, ефективність діяльності, критерій ефективності.

Summary. The article discusses methodological approaches to the economic evaluation of the enterprise and factors that can improve the efficiency of housekeeping. The main approaches to performance assessment are analyzed, including methods of financial analysis and balance approach, as well as an integral method of performance assessment, which takes into account both financial indicators and factors related to production processes and product quality management. The authors give a comparative assessment of the main traditional methods of analysis: horizontal, vertical, comparative and analysis of financial ratios. An algorithm for assessing the effectiveness of the organization's activities is defined. It was found that in the short term, the analysis of the economic efficiency of functioning with the criterion of efficiency – the amount of profit is dominant in the

assessment. In the long term, performance evaluation methods that are based on other criteria come to the fore – in particular, the company's capitalization, gaining market positions, increasing market share, etc. The main reasons that can increase the efficiency of the company are given. The authors note the importance of developing an enterprise strategy, determining competitive advantages and setting goals that can be measured and evaluated. Factors related to organizational culture, personnel management and innovation are also analyzed. It is noted that the development of an organizational culture that promotes the development and motivation of personnel can significantly increase the efficiency of an enterprise. In addition, the importance of introducing innovations and using new technologies that can significantly improve production processes and product quality was noted. The importance of continuous monitoring and analysis of performance indicators of the enterprise was emphasized, since this is necessary to identify problem areas and take measures to eliminate deficiencies. It has been proven that the use of modern information technologies can simplify the process of monitoring and analyzing indicators.

Key words: economic evaluation, economic analysis, performance efficiency, efficiency criterion.

Постановка проблеми. Економічна оцінка діяльності підприємств була, є і буде завжди актуальною, оскільки в умовах постійної мінливості ринкового середовища потрібна адекватна релевантна інформація для прийняття відповідних управлінських рішень. Водночас існуючі численні способи проведення такої оцінки мають свою специфіку та цільову направленість, що і визначає вибір конкретних методів в певний час для певних підприємств певної галузі. Тому актуальним є аналіз існуючих методичних підходів щодо економічної діяльності підприємств в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень. Проблема оцінки ефективності діяльності організації займалася багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема теоретико-методичні проблеми оцінювання діяльності підприємств розглянуто в працях П. Друкера [1], О. Гарафонові [2], Т. Маркової [3], М. Насонова [4], О. Савицької [5]. Використання економічної оцінки підприємств для визначення окремих аспектів їх діяльності, таких як конкурентоспроможність та економічна безпека досліджувалися у працях Г. Селезньової [6], Н. Пилипенко [7], Т. Мулик [8], М. Мартиненко [9]. Вплив галузевої особливості на економічну оцінку діяльності досліджено в статтях О. Петкова [10], N. Pylypenko [11; 12], С. Турчіної [13].

Однак, існуючі галузеві та організаційно-правові особливості функціонування підприємств з урахуванням часового горизонту аналізу вимагають подальших досліджень методичних підходів щодо економічної оцінки діяльності підприємств.

Метою статті є аналіз існуючих методичних підходів щодо економічної оцінки діяльності підприємств з метою вибору найбільш адекватних в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасні умови розвитку економіки вимагають підвищення ефективності всіх напрямків діяльності підприємств, освоєння інноваційних технологій, пошуки резервів зниження витрат та забезпечення якості виробленої продукції та виконуваних робіт. Тому вимоги до ділової активності підприємства також підвищуються. Умови необхідності зростання ефективності бізнесу та одночасної обмеженості

можливості залучення зовнішніх фінансових засобів актуалізують завдання інтенсивного використання наявних ресурсів підприємства.

Ця проблема може бути вирішена за допомогою всебічної інтенсифікації бізнесу, що є одним із найважливіших напрямів у розвитку теорії та практики економіки підприємств і заснованої на грамотному управлінні активами підприємства та, насамперед, його основними фондами.

Інструментальна база підвищення ефективності допомагає вирішити проблему впливу процесів поточної та фінансово-інвестиційної діяльності підприємства на оцінку результату її господарювання.

Впровадження в управління підприємствами такого інструменту, як система показників ефективності використання основного капіталу, зробить їх орієнтованими на більш ефективне використання кожної одиниці наявних активів, функціонування та розвиток в умовах інтенсивного типу виробництва, за рахунок чого компанія отримає можливість підвищити свою конкурентоспроможність [6].

В економіці під ефективністю підприємства мається на увазі виробництво продукції та послуг з найменшими витратами, тобто здатність підприємства випускати необхідну кількість товарів належної якості та здійснювати їх продаж із найменшими витратами. Ефективність діяльності підприємства визначається як оптимальністю наявних в нього матеріальних ресурсів — запасів сировини, коштів, устаткування, так і якістю людських ресурсів.

Ефективність підприємства можна визначити, як його здатність збільшувати прибуток відносно конкурентів. Однак таке визначення має більшою мірою теоретичну основу, оскільки прибуток у довгостроковій перспективі не є певною величиною і навіть далеко не завжди можна дати її прогноз. Тому сучасні концепції менеджменту (Management by Objectives — MBOE, Balanced Scorecard — BSC) щодо ефективності застосовують як фінансові, так і нефінансові показники, які опосередковано впливають на фінансові результати підприємства у довгостроковій перспективі [9]. Це дозволяє здійснювати стратегічне управління підприємством без складання довгострокових фінансових планів, спираючись передусім на нефінансові показники.

Насправді, коли здійснюється аналіз, оцінка ефективності діяльності найчастіше передбачає використання традиційних методів [2]:

1. Горизонтальний (його також називають трендовий) аналіз показників прибутку ґрунтується на вивченні їх динаміки у певний період часу. При застосуванні цього підходу до здійснення аналізу проводиться розрахунок темпів приросту (зростання) конкретних видів прибутку, зрозумілими стають сукупні тенденції можливих змін.

2. Вертикальний (також називають структурним) аналіз. Ґрунтується на структурному розкладанні узагальнених показників прибутку в момент його створення, подальшого розподілу та застосування.

Оцінка ефективності діяльності організації у цьому підході передбачає врахування частки структурних елементів узагальненого показника прибутку. Найбільш популярними є такі види структурного аналізу:

- Вертикальний аналіз активів. Під час аналізу особливу увагу приділяють співвідношенню необоротних та оборотних активів, їх структурі, складу, інвестиційного портфеля та інших структурних параметрів. Рівень агрегування номенклатури продукції, що виробляється, виявляється підприємством самостійно;
- Вертикальний аналіз прибутку. Аналіз передбачає розрахунок частки чи співвідношення сум прибутку від певних сфер діяльності.
- Структура портфеля інвестицій та інші показники. Такий аналіз дозволить визначити можливість компанії до ресурсного генерування прибутку.
- Вертикальний аналіз прибутку в процесі його застосування та розподілу. Проводиться з погляду шляхів розподілу прибутку.
- Структурні зміни прибутку виявляються за допомогою відповідного аналізу.

3. Порівняльний аналіз. Ґрунтується на співвідношенні значень конкретних груп схожих показників прибутку.

Оцінка ефективності діяльності цим методом передбачає розрахунок відносних та абсолютних відхилень параметрів, які порівнюються між собою [3]. Найбільшою популярністю користуються такі види порівняльного аналізу прибутку як:

- Аналіз нормативних та звітних значень прибутку. Порівняння показує рівень відхилення звітних значень від нормативних. Також виявляються причини відхилень, що виникли. Даний аналіз застосовують з метою контролю за процесами використання та створення прибутку. Далі вносяться поправки до економічної діяльності підприємства;
- Аналіз значень рівня прибутку аналізованої організації. Цей аналіз робиться з метою оцінки позиції на ринку проти конкурентів. Це дозволяє

виявити додаткові резерви з метою підвищення ефективності діяльності з виробництва. Об'єктами такого аналізу виступають значення операційного прибутку;

- Аналіз значень прибутку конкурентів і підприємства, що розглядається. Це порівняння проводиться з метою здійснення поділу позиції компанії на конкурентному ринку певного регіону продукції, що виробляється підприємством, і створення заходів для збільшення прибутку в бізнесі.

4. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Найшвидший і найпростіший метод аналізу, заснований на розрахунку п'яти груп фінансових коефіцієнтів: ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, оборотності та ринкової активності.

Оцінка ефективності діяльності організації також передбачає аналіз окупності коштів за допомогою економіко-математичних та статистичних методів.

Укрупнено даний алгоритм оцінки може бути зведений до 3 основних етапів:

Етап 1. Оцінка ефективності діяльності підприємства бере свій початок із проведення порівняльної оцінки та розрахунку показників рентабельності, які відображають ефективність функціонування виробництва, а саме:

1. Норма прибутку, що визначається ставленням чистого прибутку до виручки.
2. Рентабельність продажів — відношення прибутку від продажів до виручки.
3. Рентабельність продукції, реалізованої на ринку, — це відношення прибутку від продажу до повної собівартості.

Етап 2. Проводиться порівняльне оцінювання та розрахунок критеріїв рентабельності, що відображають ефективність використання задіяних у виробництві ресурсів: рентабельності оборотних активів, власного капіталу, необоротних активів, активів, інвестованого капіталу та позикового капіталу.

Усі перелічені показники відображають ефективність застосування власного та інвестованого капіталу, оборотних та необоротних активів.

Етап 3. Завершальний етап — це факторний аналіз усіх значень рентабельності, за допомогою якого визначаються причини відхилення від показників, з якими вони порівнюються (планові дані, значення минулих періодів, відомості про результати діяльності схожих підприємств тощо) [8].

Упорядкування типів показників ефективності діяльності за допомогою їх класифікації важливе не лише з теоретичної точки зору, тому що практичне застосування безсистемно сформованого набору критеріїв веде до виникнення цілої ряду проблем, пов'язаних із неоднозначністю використовуваних методик розрахунку [4]:

- несумісність значень показників у динаміці за роками, по інших підприємствах або в галузевому розрізі;

- недостатність набору показників для того, щоб дати об'єктивну оцінку рівня економічного потенціалу підприємства, що може статися при використанні лише вартісних показників;
- інформаційної надмірності набору показників, що тягне за собою збирання та розрахунок співробітниками великої кількості показників, які потім просто не знадобляться керівництву;
- суперечливості заявлених цілей розвитку підприємства та показників окремих структурних підрозділів;
- неможливості застосування методів факторного аналізу.

Висновки та перспективи. Проведений аналіз існуючих методів економічної оцінки діяльно-

сті підприємства показав, що здебільшого в короткостроковій перспективі використовуються методи аналізу, засновані на головному критерії ефективності діяльності — прибутку. Проте, в довгостроковій перспективі не менш важливими можуть бути і нефінансові критерії. В сучасних мінливих умовах найбільш адекватним вважаємо комплексний підхід, заснований на використанні показників, найбільш адаптованих до галузевої та організаційно-правової приналежності фірми. Таким чином, на рівні кожного підприємства дуже важливим є грамотне формування своєї власної системи показників, що відображають сучасні управлінські концепції.

Література

1. Drucker P. F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harper Collins Publishers, Inc. 2006, 208 p.
2. Гарафонов О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». 2022. Вип. 3(5). С. 27–37.
3. Маркова Т. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методичні підходи. Економіка харчової промисловості. 2019. № 4. С. 20–26.
4. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf (дата звернення: 18.01.2023)
5. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 13.02.2023).
6. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 17.12.2022).
7. Пилипенко Н. М., Прядка С. І. Конкурентоспроможність як чинник економічно-безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2019. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5256> (дата звернення: 23.12.2022).
8. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. Modern Economics. 2019. № 17. С. 158–164.
9. Мартиненко М. В., Лисиця Н. М., Полякова Я. О., Болотова О. О. Оцінка економічної діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. № 4(35). С. 248–257. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i35.222076> (дата звернення: 21.12.2022).
10. Петков О. І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств харчової галузі України. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 42. С. 35–39. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/42_2019/8.pdf (дата звернення: 28.12.2022)
11. Pylypenko N. M., Pylypenko V. V., Kuchkova K. O. Competitive Advantages of Agricultural Enterprises from the Perspective of the Analysis of the Competition's Conditions. Journal of Advanced Research in Law and Economics, [S.l.]. dec. 2019. V. 9, No. 8, P. 2774–2789. ISSN 2068-696X. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/4144>; Date accessed: 11 dec. 2019. doi: [https://doi.org/10.14505/jarle.v9.8\(38\).27](https://doi.org/10.14505/jarle.v9.8(38).27).
12. Pylypenko N., Pylypenko V. Sustainability of the competitive position of agricultural enterprise: evaluation and forecasting of possible scenarios. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2021. № 2 (34). doi: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7548
13. Турчина С. Г., Дашутіна Л. О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. Інфраструктура ринку. 2021. № 53. С. 91–97.

References

1. Drucker P. F. (2006). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harper-Collins Publishers, Inc. 208 p.
2. Harafoanova O. I., Vasyliuk N. (2022). Kontseptualni pidkhody do protsesu upravlinnia efektyvnosti diialnosti biznes-orhanizatsii. Naukovyi zhurnal "ECONOMIC SYNERGY", 3(5), 27–37.

3. Markova T. (2019). Evaluation of the efficiency of the enterprise: theoretical and methodological approaches. *Economics of the food industry*, 4, 20–26.
4. Nasonov M.I. (2018). Methodology for evaluating enterprise efficiency management: theoretical aspects. *Efficient economy*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf (access date: 01/18/2023)
5. Savytska O.M., Salabai, V. O. (2019). Effectiveness of activity and enterprise management: features of the use of theory, methodology and effectiveness of analytical research. *Efficient economy*, 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (access date: 13.02.2023).
6. Seleznyova G.O., Ippolitova, I. Ya. (2020). Evaluation of the effectiveness of the enterprise management system. *Efficient economy*, 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (access date: 12/17/2022).
7. Pylypenko N.M., Priadka S.I. (2019). Konkurentospromozhnist yak chynnyk ekonomichno-bezpechnoho rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5256> (access date: 12/23/2022).
8. Mulyk T.O. (2019). Organization of diagnostics of enterprise activity and its business processes: theoretical and methodological approaches. *Modern Economics*, 17, 158–164.
9. Martynenko M.V., Lysytsia N.M., Poliakova Ya.O., Bolotova O.O. (2021). Otsinka ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35), 248–257. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222076> (access date: 12/21/2022).
10. Petkov O.I. (2019). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemstv kharchovoi haluzi Ukrainy. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 42, 35–39. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/42_2019/8.pdf (access date: 12/28/2022)
11. Pylypenko N.M., Pylypenko V.V., Kuchkova K.O. (2019). Competitive Advantages of Agricultural Enterprises from the Perspective of the Analysis of the Competition's Conditions. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, [S.l.], 9, 8, 2774–2789, ISSN 2068-696X. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/4144>; Date accessed: 11 dec. 2019. doi: [https://doi.org/10.14505/jarle.v9.8\(38\).27](https://doi.org/10.14505/jarle.v9.8(38).27).
12. Pylypenko N., Pylypenko V. (2021). Sustainability of the competitive position of agricultural enterprise: evaluation and forecasting of possible scenarios. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2(34). doi: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7548
13. Turchina S.G., Dashutina L.O. (2021). Management of the efficiency of small business enterprises. *Market infrastructure*, 53, 91–97.

УДК 330.63.477

Потравка Лариса Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри екології та сталого розвитку імені професора Ю.В. Пулипенка
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

Potravka Larysa

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Kherson State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0002-0011-2286*

Пічура Віталій Іванович

*доктор сільськогосподарських наук, професор, професор кафедри
екології та сталого розвитку імені професора Ю.В. Пулипенка
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

Pichura Vitalii

*Doctor of Agricultural Sciences, Professor
Kherson State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0002-0358-1889*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8654

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВУГЛЕЦЕВОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА В УКРАЇНІ

ECONOMIC ASPECTS OF CARBON AGRICULTURE IN UKRAINE

Анотація. Зміни клімату визнані міжнародною спільнотою узагальненим наслідком діяльності людства. Основною причиною потепління вважається збільшення викидів вуглекислого газу (CO₂), на сільськогосподарське виробництво світу припадає 18,4% від загального їх обсягу. Визначено, що виробникам сільськогосподарської продукції необхідно спрямувати землеробство у бік відповідності цілям Паризької угоди про зміну клімату, оскільки підтримка урядів і міжнародних організацій в наступні десятиліття буде зосереджуватися саме на глобальних проблемах людства. Встановлено високий рівень розораності сільськогосподарських земель України (68,8%) та масштабні площі посівів сільськогосподарських культур (2,3% світових посівних площ, що відповідає 8 місцю у світі), що свідчить про незбалансованість структури землекористування. Визначено необхідність невідкладного впровадження політики вуглецевого землеробства в Україні. Визначено роль органічного виробництва у системі переходу до вуглецевої нейтральності аграрного сектора економіки, яке покликане підвищувати рівень життя населення та екологічну свідомість громадян. Врахування досвіду розвинутих країн світу доводить високу ефективність сталого лісового господарства у переході до вуглецевої нейтральності. Доведено необхідність розробки та впровадження програми по поглинанню накопиченого вуглецю для сільського господарства і лісового господарства та окремо для населених пунктів. Визначено рівень економічної доцільності участі у комерційних проєктах вуглецевого землеробства в залежності від площі землекористування. Встановлено, низький рівень зацікавленості середніх та малих сільськогосподарських підприємств, що пояснюється високими ризиками збитковості та відсутністю джерел фінансування під час переходу на нові агротехнології. Розглянуто перспективність долучення України до добровільних вуглецевих ринків, що сприяють комерціалізації вуглецевої нейтральності сільськогосподарських виробників, що полегшить шлях досягнення цілей Паризької кліматичної угоди. Визначено можливість отримання фінансування від кредитного трасту МВФ (Resilience and Sustainability Trust, RST) для формування низьковуглецевого сільського господарства через впровадження проєктів вуглецевого землеробства.

Ключові слова: сільське господарство, вуглецеве землеробство, органічне виробництво, сталий розвиток.

Summary. Climate change is recognized by the international community as a general consequence of human activity. The main cause of warming is considered to be an increase in carbon dioxide (CO₂) emissions, 18.4% of a total volume accounts for the world's agricultural production. It was determined that the producers of agricultural products need to direct agriculture

towards compliance with the goals of the Paris Agreement on climate change, since the support of governments and international organizations in the coming decades will be focused precisely on the global problems of humanity. A high level of plowed agricultural land in Ukraine (68.8%) and large-scale cultivated areas of agricultural crops (2.3% of the world's cultivated areas, which corresponds to the 8th place in the world) were established, which indicates the imbalance of the land use structure. The need of urgent implementation of the policy of carbon farming in Ukraine has been determined. The role of organic production in the system of transition to carbon neutrality of the agrarian sector of the economy, which is intended to raise the standard of living of the population and the environmental awareness of citizens, is determined. Taking into account the experience of developed countries of the world proves the high efficiency of sustainable forestry in the transition to carbon neutrality. The need to develop and implement a program to absorb accumulated carbon for agriculture and forestry and separately for settlements has been proven. The level of economic feasibility of participation in commercial projects of carbon farming was determined, depending on the size of the territory of land use. The low level of interest of medium and small agricultural enterprises was established, which is explained by the high risks of loss and the lack of sources of financing during the transition to new agricultural technologies. The prospect of joining Ukraine to voluntary carbon markets, which contribute to the commercialization of carbon neutrality of agricultural producers, is considered, which will facilitate the path to achieving the goals of the Paris Climate Agreement. The possibility of obtaining financing from the IMF credit trust (Resilience and Sustainability Trust, RST) for the formation of low-carbon agriculture through the implementation of carbon farming projects has been identified.

Key words: agriculture, carbon farming, organic production, sustainable development

Постановка проблеми. Сільськогосподарське виробництво є вагомим фактором зміни клімату та деградації екосистем, 18,4% світових викидів CO₂ належать підприємства саме цієї галузі [1]. Зростання попиту на продовольство спричиняє тиск на аграрних виробників, вимагаючи збільшення обсягів виробництва, що супроводжується загостренням екологічних проблем: вирубкою лісів, деградацією ґрунтів, виснаженням джерел прісної води, збільшенням викидів вуглецю. У цьому контексті, зосередження уряду України на виконанні Паризької угоди має передбачати впровадження методів низьковуглецевого сільського господарства шляхом ведення вуглецевого землеробства [2]. Зазначені шляхи досягнення вуглецевої нейтральності потребують визначення джерел фінансування екологічних проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі проведення даного дослідження були вивчені результати досліджень екологічних проблем сільського господарства та шляхи зменшення наслідків кліматичних змін, які висвітлені у наукових працях вітчизняних дослідників: Є. Домарацького [13; 15; 17; 18; 19], Н. Дудяк [3; 5; 6; 10; 14], А. Дробітько [16], Д. Бреуса [15]. Вагоме значення мають наукові результати економічних досліджень Н. Танклевської [9], О. Карташової [17]. На основі вивчення екологічних проблем сільського господарства вважаємо, що вагомий внесок у досягнення вуглецевої нейтральності України належить вуглецевому землеробству, як складовій низьковуглецевого сільського господарства. Необхідність дотримання принципів сталого розвитку у будь-яких перетвореннях господарського комплексу спонукає до висвітлення економічних аспектів вуглецевого землеробства в Україні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення можливостей долучення України до добровільних вуглецевих ринків, шляхи попере-

дження та перекриття ризиків від переходу до вуглецевого землеробства. Встановлення можливостей використання ресурсів кредитного трасту Міжнародного валютного фонду (Resilience and Sustainability Trust, RST).

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна є одним із світових лідерів по рівню зниження викидів парникових газів. Зниження викидів почалося з 1990 року, що пояснюється різким спадом ВВП, структурною трансформацією національної економіки, в подальшому, зростанням енергоефективності та вуглецевою модернізацією. Національно визначений внесок України по відношенню до 1990 року, прийнятого за 100%, становив 60% у 2015 році і 44% у 2021 році [1; 2]. Рамками Паризької кліматичної угоди передбачено визначення країнами своїх цілей зі скорочення викидів в атмосферу, які базуються на національних пріоритетах та особливостях.

Визначено, що кліматичні цілі не повинні обмежувати країну у досягненні інших Цілей сталого розвитку, у тому числі економічних, що пов'язано з високим ступенем невизначеності (національні особливості, недосконалість методологій розрахунків, обґрунтуванні фінансування проєктів) [3, 5]. У цьому контексті розвинуті країни декларують коридор цілей, що конкретизує цілі у відповідності до секторів економіки або проводити порівняння сценаріїв з відсутністю будь-яких дій (business as usual) та розробленими заходами з окресленими результатами скорочення викидів.

Аграрний сектор економіки — третій за обсягом викидів, складає 9% ВВП, 18% зайнятості і 6% податкових надходжень. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України обсяг викидів CO₂ від сільського господарства зменшився на 50% у порівнянні з показниками 1990 року і становить 42,5 млн (в еквіваленті CO₂). У зв'язку зі зростаючими потребами ринків про-

довольства та планами щодо збільшення виробництва, в Україні зростатиме обсяг викидів парникових газів: CO₂-екв: +1,5% на рік; CO₂: +0,2% на рік; CH₄: +1,0% на рік; N₂O: +1,7% на рік. За визначеним темпом росту викидів можна спрогнозувати, що викиди в еквіваленті CO₂ до 2030 року збільшаться до 52 млн тонн, що на 19% більше ніж у 2019 році [2]. У цьому разі актуальності набуває впровадження технологій мінімального обробітку ґрунту на половині земель сільськогосподарського призначення. Такий варіант передбачає значних інвестицій та впровадження дієвих механізмів компенсацій. Обрання такого шляху потребує детального вивчення перспектив, яке має базуватися на досвіді передових країн світу.

Дотримання принципу сталості у сільському господарстві полягає у розвитку технологій виробництва з мінімальними екологічними витратами, збереженням економічної ефективності та покращенням життя населення. У цьому контексті в Україні важливим кроком є органічне виробництво, яке є складовою низьковуглецевого сільського господарства [4; 8; 10]. На думку експертів викиди саме від землеробства складають 5% глобальних річних викидів, що визначає можливість секвестрації вуглецю у ґрунті до 10% сумарних річних обсягів усіх викидів [1]. Це є стимулом для сільськогосподарських підприємств секвеструвати двоокис вуглецю з атмосфери та зберігати його в біосфері з метою продажу на вуглецевому ринку.

Добровільні вуглецеві ринки комерціалізують вуглецеву нейтральність та роблять досягнення цілей Паризької кліматичної угоди економічно вигідними. Вуглецеві проекти сільського господарства світу у 2022 році складали 2% від загальної кількості випущених кредитів вуглецевого ринку, основна їх частина реалізуються у Північній Америці та Австралії, що пояснюється оптимальними площами землекористування підприємств для вуглецевого землеробства та можливістю впровадження та контролю схеми секвестрації вуглецю у ґрунті [2]. Господарства Азії та Європи значно менші, що стримує поширення вуглецевих програм. Участь у проектах по ґрунтовому вуглецю передбачає прийняття зобов'язань на десятки років, високий рівень початкових витрат (лабораторні дослідження, екологічний аудит оплачується господарствами), при низькій ціні вуглецю (звичай <15 дол. США/т CO₂-екв).

Актуалізація низьковуглецевого сільського господарства в Україні відбувається на підставі високих показників розораності, низького рівня заліснення та поглибленої деградації ґрунтів. Україна займає 0,4% земної поверхні (60 355 тис. га), територія суші — 57 928 тис. га. з них землі сільськогосподарського призначення становлять 70% (сільськогосподарська рілля — 68,8%), ліси і чагарники лише 17,6% (загальна територія

лісового фонду складає 10,8 млн га, з урахуванням меліоративного заліснення) [10; 11; 12; 13]. У порівнянні з країнами ЄС показник низький, оскільки середнє його значення по країнах Європи складає 37%. З огляду на високий рівень розораності сільськогосподарських земель (68,8%), велику площу посівів сільськогосподарських культур (2,3% світових посівних площ, 8 місце), структура землекористування незбалансована. Площа деградованої і малопродуктивної ріллі в Україні складає 20%, (понад 6,5 млн га). Ступінь деградації напряму впливає на врожайність та є причиною її зниження на 50% [14; 15]. У відповідності до розрахунків фахівців обсяг таких втрат на рік становить 20 млрд грн на рік. В свою чергу, частка аграрного сектору у шкоді довікллю сягає 35%–40%. У рамках Конвенції ООН про боротьбу з опустелюванням, Україною було прийнято зобов'язання щодо відновлення деградованих земель до 2030 року з метою досягнення нейтрального рівня деградації земель [2].

Окреслені показники засвідчують необхідність впровадження політики низьковуглецевого сільського господарства. В першу чергу, слід звернутися до досвіду розвинутих країн світу, який доводить високу ефективність сталого лісового господарства. Розбудова сталого лісового господарства мають включати заходи по розширенню площі земель з лісовою рослинністю, заліснення за принципом раціональності, своєчасне відновлення лісів, лісових насаджень, полезахисних лісосмуг, які мають формувати екологічний каркас ландшафтів [10]. Окрім цього, нагального вирішення потребують проблеми зеленої рослинності в населених пунктах, озеленення населених пунктів, збільшення щільності рослинності у межах урбосистем та міському середовищі. Таким чином, потребують розробки та впровадження програми по поглинанню накопиченого вуглецю для сільського господарства лісового господарства та окремо для населених пунктів. Стосовно виробників сільськогосподарської продукції, то рівень економічної ефективності участі у комерційних проектах вуглецевого землеробства залежить від площі землекористування [2; 5]. Зацікавленість середніх та малих сільськогосподарських підприємств у проектах вуглецевого землеробства буде залежати від рівня екологічної та соціальної відповідальності власника та можливості приєднання до програм на рівні територіальних громад.

Низьковуглецеве сільське господарство є перспективним напрямом вирішення проблеми сталого розвитку національної економіки в цілому. Механізми підтримки вуглецевого землеробства в ЄС — Принципи побудови схем вуглецевого землеробства для досягнення цілей стратегії «Від ферми до столу» за ініціативи «Готовність — 55». Визначено, що сільське господарство генерує понад

10% європейських викидів парникових газів, при цьому, секвестризуючи вуглець у ґрунтах, агролісівницьких системах та торфовищах [1; 2]. Це означає, що сільське господарство має потенціал для пом'якшення наслідків зміни клімату. Комплекс заходів, спрямованих на зменшення викидів від ведення сільськогосподарського виробництва, у тому числі шляхом збільшення секвестрації вуглецю, є вуглецевим землеробством.

Ведення вуглецевого землеробства є основною складовою низьковуглецеве сільське господарство, яке окрім пом'якшення наслідків зміни клімату має ряд супутніх екологічних вигоди, зокрема, збереження біорізноманіття, здоров'я ґрунтів, якості водних ресурсів. Основним викликом є економічна ефективність, оскільки перед підприємствами окрім екологічних вимог стоять виклики продовольчої безпеки, виконання експортних угод, вимоги підвищення якості продуктів харчування. При цьому управління ризиками покладається на саме підприємство.

У цьому напрямку політики ЄС передбачають реальні та потенційні джерела фінансування та заохочення фермерів. Окрім цього, існування добровільних вуглецевих ринків та фінансування ланцюгів постачання можуть відіграти ключову роль у поширенні практик вуглецевого землеробства. Спільна сільськогосподарська політика (CAP) позитивно впливає на сталий перехід сільськогосподарських і продовольчих систем ЄС та першочергово націлена на системні перетворення у землеробстві, які відповідають цілями Зеленого курсу та вписуються у Схему вуглецевого землеробства (Carbon Farming Scheme, CFS) [22].

Щоб сприяти сталому переходу потребують поширення Схеми вуглецевого землеробства (CFS) передбачають перехід на зелені бізнес-моделі, які отримують винагороди від урядів за впровадження методів секвестрації вуглецю та/або зменшення обсягу вивільненого вуглецю в атмосферу. Належність підприємств до категорії вуглецевого землеробства має визначатися за такими критеріями: скорочення всіх викидів парникових газів, збільшення секвестрації вуглецю у ґрунтах і агроекологічних системах, перехід агроєкосистем від категорії ділянок до категорії ландшафтів, поширення органічного виробництва. Досягнення зазначеної відповідності передбачає обрання таких напрямів діяльності як: удосконалення вуглецю; покращення умов утримання худоби; (годовля і використання гною). В межах прав землевласника необхідно розвивати агролісівництво та удосконалювати систему управління торфовищами.

Необхідно досягати цілей стратегії «Від ферми до столу» (F2F) і Стратегії щодо біорізноманіття (BDS) з метою підтримки продуктивного потенціалу агроєкосистем, які знаходяться під впливом змін клімату і загрозою знищення біорізноманіття. Визначені

цілі передбачають зменшення використання речовин синтетичного походження (добрив, пестицидів), перехід 25% сільськогосподарських підприємств на виробництво органічної продукції, з обов'язковим збереженням 10% ландшафтних особливостей [2]. Вжиття таких заходів сприятиме секвестрації вуглецю у ґрунті, підвищить рівень ефективності використання рослинами природного азоту.

Насьогодні завданням є об'єднання досвіду і чітко визначених перспектив для поширення впровадження таких проєктів. У цьому контексті ключова роль відводиться цифровізації, яка сприятиме удосконаленню управління ґрунтовими системами на підставі прогнозування кліматичних змін та варіантів адаптації у вигляді довгострокового низьковуглецевого циклу. Таким чином, стане можливим відстеження зберігання вуглецю в ґрунтах, подальше прогнозування його обсягів, що є основою торгівлі вуглецевими кредитами та доручення до глобального ринку.

Паралельно з розвитком цифровізації впровадження вуглецевого землеробства передбачає розробку низки заохочувальних заходів для фермерів з акцентом на мінімізацію ризиків під час реалізації ними пілотного проєкту. Насамперед, це пояснюється обов'язковістю переходу до технологій вуглецевого землеробства зі скороченням або відмовою від внесення добрив та диверсифікацію агроєкосистем, що відповідає стратегії «Від ферми до столу» (F2F) і Стратегії щодо біорізноманіття (BDS), але призведе до зниження урожайності сільськогосподарських культур. Елементи обов'язковості і участі часто асоціюються у господарників з примусом, тому участь у таких ініціативах має переконувати власника у вигоді і свободі прийнятого рішення, а корисність — запевняти у важливості дій для майбутнього.

Фахівцями ЄС визначено, що реалізація довгострокових кліматичних стратегій, направлених на збільшення обсягів біомаси для заміни викопного вуглецю (енергетичні і промислові цілі), через впровадження Схеми вуглецевого землеробства (CFS) буде ефективною за умови одночасного скорочення виробництва та споживання продуктів тваринництва в межах ЄС. За даними ФАО, від усього обсягу спожитої в ЄС біомаси, тваринництвом поглинуто 43%, 13% використовується для харчування, 23% у промислових цілях, 21% для виробництва енергії. Слід зазначити, що частка викопного вуглецю, що використовується в ЄС становить 55% (550 Мт вуглецю (C), що потребує зменшення для досягнення кліматичних цілей [2; 3; 12]. В свою чергу, це передбачає скорочення обсягів отриманого з біомаси вуглецю в галузі тваринництва, що можливо за рахунок переходу до екстенсивних систем розвитку тваринництва, що базуються на годівлі непродовольчими кормами та використанням екстенсивних пасовищ. У такому

разі тваринництво сприятиме кругообігу поживних речовин на таких видах пасовищ, здійснюючи додатковий внесок у досягнення кліматичних цілей.

Необхідним кроком у поширенні ініціатив вуглецевого землеробства є оцінювання перспектив і розробка дорожньої карти для фермерів для їх участі на вуглецевому ринку. У цьому контексті першочергового значення набуває прозоре висвітлення переваг і недоліків учасників з позиції досвіду аграріїв ЄС, чіткі умови системи виплат і компенсацій, економічні вигоди у майбутньому. Також потребують визначення механізми управління проектом, коло обов'язкових управлінських рішень з боку господарства, прозорість системи вимірювання та моніторингу з подальшою верифікацією результатів.

Варто відмітити, що існуючі практики в ЄС доводять важливість виокремлення результат-орієнтованих та орієнтованих на дії схем, з подальшим зосередженням уваги на результат, що дозволить забезпечити гнучкість для фермерів. Фермерам ЄС протягом тривалого часу пропонуються відносно прості виплати саме за дії, що складаються з чітко визначених методів та технологій ведення сільського господарства. Насамперед, така система виплат поширена у рамках Спільної сільськогосподарської політики (наприклад, агроекологічні і кліматичні платежі). У цьому разі до фермерів та адміністраторів висуваються невисокі вимоги щодо моніторингу, що ускладнює об'єктивність оцінки впливу виплат на пом'якшення наслідків зміни клімату.

В практиці ЄС є схеми та проекти з обов'язково наявністю прямого зв'язку між результатами та виплатами землекористувачам (запобіганням викидам парникових газів або секвестрацією CO₂ та виплатами землекористувачам). Виплати за результатами передбачають кількісне оцінювання та верифікацію результатів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату. Дотримання таких вимог потребує наскрізного моніторингу, звітності та верифікації, а відсутність конкретної вартості отриманих результатів утворює умови невизначеності для фермерів. Сильною стороною таких схем є високий рівень екологічного результату, що підвищує рівень їх конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції та дозволяє долучатися до інших проектів з більш гарантованими вигодами. Наприклад, таким господарствам можна отримати статус оператора ринку з виробництва органічної продукції, оскільки ряд вжитих екологічних заходів є гарантією отримання органічного статусу земель.

У цьому разі можливість здійснення органічного виробництва є синергетичним ефектом від участі у проектах вуглецевого землеробства, а прибуток від реалізації органічної продукції може слугувати прямим показником ефективності вуглеце-

вого землеробства [13; 16; 20]. Тому, ефективність долучення до вуглецевих ініціатив, зорієнтованих на результат, можна визначати також потенціалом ймовірних видів діяльності, а також можливістю отримання вигод від реалізації проектів місцевого, регіонального та державного рівнів.

Зосередження уваги на залученні фермерів до ініціатив із вуглецевого землеробства має передбачати розробку бізнес-моделі для кожної групи сільськогосподарських підприємств в залежності від площі землекористування. Розрахунки ризиків щодо виконання зобов'язань по експортним контрактам для великих підприємств та спад прибутковості малих господарств у разі долучення до проектів вуглецевого землеробства, переконують власників утриматися таких ініціатив. Невизначеність рівня гарантій з боку уряду та відсутність загальновідомого ринку для кредитів від вуглецевого землеробства зводять даний напрям розвитку до рівня пілотних проектів.

Перспективи фінансування можна розглядати у сформованому (2022 р.) Міжнародним валютним фондом кредитному трасті (Resilience and Sustainability Trust, RST) обсягом 50 млрд доларів США на програму боротьби зі зміною клімату для країн з низьким і середнім рівнем доходу. Передбачено, що право на отримання цих коштів матимуть країн-членів МВФ, у відповідності до критеріїв дохід на душу населення має становити менше 12 тис. дол. США. Оскільки в Україні у 2022 році дохід становив 4,5 тис. дол. США, то є імовірність претендувати на доступ до цього виду ресурсів. RST має за мету розв'язання довгострокових проблем економічного та екологічного характеру, включаючи зміну клімату, цифровізацію та готовність до пандемій [22].

З метою ефективної реалізації проектів Resilience and Sustainability Trust, Міжнародний валютний фонд може посилити позитивні перетворення в країнах, що намагаються отримати кредитні ресурси на подолання та попередження екологічних проблем, шляхом удосконалення системи міжнародного співробітництва, яка не має дієвих механізмів чіткого реагування на подолання виникаючих ризиків, пов'язаних зі змінами клімату та пандемій. У цьому напрямку МВФ має удосконалити умови кредитування шляхом формування нового механізму прозорості, який включає політичну волю, чіткий графік економічних політик з визначеним вкладом країни у пом'якшення наслідків кліматичних змін, публічність та колегіальність прийнятих рішень, що відбувається під наглядом громадськості. Наявність таких умов підвищує довіру до владних структур, знижує рівень бюрократії та формує привабливість екологічних ініціатив для приватного капіталу та інвесторів. МВФ також має зосередити увагу на ціноутворенні на ринку вуглецевих кредитів, які

покликані впливати на моделі споживання країн, підвищувати культуру та свідомість господарювання. Окрім цього спостереження та консультування потребують визначення з боку МВФ структур, які мають поширюватися та бути всеохоплюючими, сформувати власні методологічні системи обліку і оцінювання викидів, які допоможуть слаборозвинутим країнам бути конкурентоздатними на ринках екологічних кредитів та вуглецю. Інформація, отримана від країн-претендентів, після аналітичного опрацювання дозволить сформувати висновки і пропозиції щодо попередження екологічних катастроф і пандемій з подальшою передачею її у міжнародні організації, які зможуть конкретизувати цілі і задачі досягнення сталого розвитку.

Висновки та перспективи. Ведення вуглецевого землеробства є основною складовою низьковуглецеве сільське господарство, яке окрім пом'якшення наслідків зміни клімату має ряд супутніх екологічних вигоди, зокрема, збереження біорізноманіття, здоров'я ґрунтів, якості водних ресурсів. Основним викликом є економічна ефективність, оскільки перед підприємствами окрім екологічних вимог стоять зобов'язання продовольчої безпеки, виконання експортних угод, вимоги підвищення якості продуктів харчування. При цьому управління ризиками покладається на підприємства. У цьому напрямку політики ЄС передбачають реальні та потенційні джерела фінансування та заохочення фермерів. Окрім цього, існування добровільних вуглецевих ринків та фінансування ланцюгів постачання можуть відіграти ключову роль у поширенні практик вуглецевого землеробства. Спільна сільськогосподарська політика (CAP) позитивно впливає на сталий перехід сільськогосподарських і продовольчих систем ЄС та першочергово зосереджена на системному перетворенні землеробства у відповідності до цілей Зеленого курсу і Схеми вуглецевого землеробства (Carbon Farming Scheme, CFS).

Практикою ЄС доведено прямий зв'язок між результатами та виплатами землекористувачам (запобіганням викидам парникових газів або секвестрацією CO₂ та виплатами землекористувачам). Обсяг виплат визначається за умови проведення кількісного оцінювання та верифікації результатів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату. Дотримання таких вимог потребує на-

скрізного моніторингу, звітності та верифікації, а відсутність конкретної вартості отриманих результатів утворює умови невизначеності для фермерів. Сильною стороною таких схем є високий рівень екологічного результату, що підвищує рівень їх конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції та дозволяє долучатися до інших проєктів з більш гарантованими вигодами. Наприклад, таким господарствам можна отримати статус оператора ринку з виробництва органічної продукції, оскільки ряд вжитих екологічних заходів є гарантією отримання органічного статусу земель.

У цьому разі можливість здійснення органічного виробництва є синергетичним ефектом від участі у проєктах вуглецевого землеробства, а прибуток від реалізації органічної продукції може слугувати прямим показником ефективності вуглецевого землеробства. Тому, ефективність долучення до вуглецевих ініціатив, зорієнтованих на результат, можна визначати також потенціалом ймовірних видів діяльності, а також можливістю отримання вигод від реалізації проєктів місцевого, регіонального та державного рівнів.

Зосередження уваги на залученні фермерів до ініціатив із вуглецевого землеробства має передбачати розробку бізнес-моделі для кожної групи сільськогосподарських підприємств в залежності від площі землекористування. Розрахунки ризиків щодо виконання зобов'язань по експортним контрактам для великих підприємств та спад прибутковості малих господарств у разі долучення до проєктів вуглецевого землеробства, переконують власників утриматися таких ініціатив. Невизначеність рівня гарантій з боку уряду та відсутність загальновідомого ринку для кредитів від вуглецевого землеробства зводять даний напрям розвитку до рівня пілотних проєктів. Основним завданням національного рівня управління екологічними ініціативами є імплементація законодавства, формування системи гарантій та системи підтримки, пошук джерел фінансування проєктів вуглецевого землеробства. У цьому напрямку перспективи фінансування можна розглядати у кредитному трасті (Resilience and Sustainability Trust, RST), який було сформовано у 2022 році Міжнародним валютним фондом.

Література

1. Hicklin J. Launching the RST: Country Policies Must Adapt — and So Too Must IMF Conditionality. Center for Global Development. 2023. URL: <https://www.cgdev.org/blog/launching-rst-country-policies-must-adapt-and-so-too-must-imf-conditionality>
2. Костантіно Ф. Звіт про міжнародні добровільні та обов'язкові вуглецеві ринки з особливим акцентом на механізми, які застосовуються у випадку низьковуглецевого сільського господарства та потенційні можливості для українських розробників. United Nations Development Programme. 2022. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-11/FINAL%20REPORT%20UNDP%20LH%20CARBON%20FARMING%20UKR.pdf>

3. Dudiak N.V., Potravka L.A., Stroganov A.A. Soil and climatic bonitation of agricultural lands of the steppe zone of Ukraine. *Indian Journal of Ecology*. Vol. 46 (3). P. 534–540
4. Потравка Л.О. Модель трансформацій аграрного сектора України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. № 20. С. 40–44.
5. Dudiak N., Pichura V., Potravka L., Strachuk N. Environmental and economic effects of water and deflation destruction of steppe soil in Ukraine. *Journal of Water and Land Development*. 2021. No. 50. P. 10–26. doi: <https://doi.org/10.24425/jwld.2021.138156>
6. Dudiak N.V., Pichura V.I., Potravka L.A., Stroganov A.A. Spatial modeling of the effects of deflation destruction of the steppe soils of Ukraine. *Journal of Ecological Engineering*. 2020. Vol. 21, Iss. 2. P. 166–177. doi: <https://doi.org/10.12911/22998993/116321>
7. Потравка Л.О. Необхідність структурних трансформацій економіки України в умовах перехідного періоду. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2011. № 2(2). С. 42–48.
8. Потравка Л.О. Сутність, зміст та етапи трансформації соціально-економічної системи. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. № 19(2). С. 192–200.
9. Tanklevska N.S., Potravka L.O. Systematic Approach to the Solution of Transformation Research Problem of National Economy of Ukraine. *Oblik i finansi*. 2015. № 68. P. 145.
10. Dudiak N.V., Pichura V.I., Potravka L.A. Ecological and economic aspects of afforestation in Ukraine in the context of sustainable land use. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2019. № 2. С. 1–24. doi: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2019.02.06>
11. Nemchenko D., Kobets V., Potravka L. Neuro-Fuzzy Model of Development Forecasting and Effective Agrarian Sector Transformations of Ukraine. *ICTERI Workshops*. 2018. P. 84–99.
12. Pichura V.I. Basin approach to spatial-temporal modeling and neyroprediction of potassium content in dry steppe soils. *Biogeosystem Techniqu*. 2015. № 2(4). P. 172–184. doi: <https://doi.org/10.13187/bgt.2015.4.172>
13. Pichura V.I., Breus D.S. The Basin Approach in the Study of Spatial Distribution Anthropogenic Pressure with Irrigation Land Reclamation of the Dry Steppe Zone. *Biogeosystem Technique*. 2015. Vol. 3(1). P. 89–100. doi: <https://doi.org/10.13187/bgt.2015.3.89>
14. Pichura V., Potravka L., Domaratskiy E., Strachuk N., Baysha K., Pichura I. Long-term Changes in the Stability of Agricultural Landscapes in the Areas of Irrigated Agriculture of the Ukraine Steppe Zone. *Journal of Ecological Engineering*. 2023. Vol. 24(3). P. 188–198. doi: <https://doi.org/10.12911/22998993/158553>
15. Пічура В., Потравка Л., Домарацький Є., Бреус Д. Перспективи ведення органічного землеробства та ефективність застосування біологічних препаратів в природно-виробничих умовах степу України. The latest basics of agricultural development: collective monograph / Zaitseva I. etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2022. P. 52–117. doi: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.AGRO.2>
16. Пічура В.І., Потравка Л.О., Дудяк Н.В. Ґрунтово-кліматичне бонітування степових ґрунтів України із використанням ГІС-технологій. Науковий збірник Національного університету водного господарства та природокористування. 2022. № 2(98). С. 104–121.
17. Пічура В.І., Потравка Л.О., Бреус Д.С., Домарацький Є.О., Карташова О.Г. Агроекологічне обґрунтування ведення органічного землеробства в умовах півдня України: монографія. Херсон: Олді+, 2022. 222 с.
18. Pichura V., Potravka L., Strachuk N., Drobitko A. Space-Time Modeling Steppe Soil Fertility Using Geo-Information Systems and Neuro-Technologies. *Bulgarian journal of agricultural science*. 2023. Vol. 29(1). P. 182–197.
19. Pichura V., Potravka L., Domaratskiy E., Strachuk N., Baysha K., Pichura I. Long-term Changes in the Stability of Agricultural Landscapes in the Areas of Irrigated Agriculture of the Ukraine Steppe Zone. *Journal of Ecological Engineering*. 2023. Vol. 24(3). P. 188–198. doi: <https://doi.org/10.12911/22998993/158553>
20. Домарацький Є.О., Добровольський А.В., Базалій В.В., Пічура В.І., Домарацький О.О. Соняшник: екологічні шляхи оптимізації його живлення. Монографія. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 160 с.
21. Domaratskiy Ye., Bazaliy V., Dobrovol'skiy A., Pichura V., Kozlova O. Influence of Eco-Safe Growth-Regulating Substances on the Phytosanitary State of Agrocenoses of Wheat Varieties of Various Types of Development in Non-Irrigated Conditions of the Steppe Zone. *Journal of Ecological Engineering*. 2022. Vol. 23(8). P. 299–308. doi: <https://doi.org/10.12911/22998993/150865>
22. 5 things you should know about the greenhouse gases warming the planet. United Nations. 2022. URL: <https://news.un.org/en/story/2022/01/1109322?gclid=Cj0KCQjwtsCgBhDEARIsAE7RYh34voP4xbkBNHUS>

References

1. Hicklin J. Launching the RST: Country Policies Must Adapt — and So Too Must IMF Conditionality. Center for Global Development. 2023. URL: <https://www.cgdev.org/blog/launching-rst-country-policies-must-adapt-and-so-too-must-imf-conditionality>
2. Kostantino F. Zvit pro mizhnarodni dobrovilni ta oboviazkovi vuhletsevi rynky z osoblyvym aktsentom na mekhanizmy, yaki zastosovuiutsia u vypadku nyzkovuhletsevoho silskoho hospodarstva ta potentsiini mozhlyvosti

dliia ukrainskykh rozrobnykiv. United Nations Development Programme. 2022. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-11/FINAL%20REPORT%20UNDP%20LH%20CARBON%20FARMING%20UKR.pdf>

3. Dudiak N. V., Potravka L. A., Stroganov A. A. Soil and climatic bonitation of agricultural lands of the steppe zone of Ukraine. *Indian Journal of Ecology*. Vol. 46 (3). P. 534–540

4. Potravka L. O. Model transformatsii ahrarnoho sektora Ukrainy. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*. 2016. № 20. S. 40–44.

5. Dudiak N., Pichura V., Potravka L., Strachuk N. Environmental and economic effects of water and deflation destruction of steppe soil in Ukraine. *Journal of Water and Land Development*. 2021. No. 50. P. 10–26. doi: <https://doi.org/10.24425/jwld.2021.138156>

6. Dudiak N. V., Pichura V. I., Potravka L. A., Stroganov A. A. Spatial modeling of the effects of deflation destruction of the steppe soils of Ukraine. *Journal of Ecological Engineering*. 2020. Vol. 21, Iss. 2. P. 166–177. doi: <https://doi.org/10.12911/22998993/116321>

7. Potravka L. O. Neobkhidnist strukturnykh transformatsii ekonomiky Ukrainy v umovakh perekhidnoho periodu. *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu*. 2011. № 2(2). S. 42–48.

8. Potravka L. O. Sutnist, zmist ta etapy transformatsii sotsialno-ekonomichnoi systemy. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*. 2014. № 19(2). S. 192–200.

9. Tanklevska N. S., Potravka L. O. Systematic Approach to the Solution of Transformation Research Problem of National Economy of Ukraine. *Oblik i finansi*. 2015. № 68. P. 145.

10. Dudiak N. V., Pichura V. I., Potravka L. A. Ecological and economic aspects of afforestation in Ukraine in the context of sustainable land use. *Zemleustrii, kadastr i monitorynh zemel*. 2019. № 2. S. 1–24. doi: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2019.02.06>

11. Nemchenko D., Kobets V., Potravka L. Neuro-Fuzzy Model of Development Forecasting and Effective Agrarian Sector Transformations of Ukraine. *ICTERI Workshops*. 2018. P. 84–99.

12. Pichura V. I. Basin approach to spatial-temporal modeling and neyroprediction of potassium content in dry steppe soils. *Biogeosystem Techniqu*. 2015. № 2(4). P. 172–184. doi: <https://doi.org/10.13187/bgt.2015.4.172>

13. Pichura V. I., Breus D. S. The Basin Approach in the Study of Spatial Distribution Anthropogenic Pressure with Irrigation Land Reclamation of the Dry Steppe Zone. *Biogeosystem Technique*. 2015. Vol. 3(1). P. 89–100. doi: <https://doi.org/10.13187/bgt.2015.3.89>

14. Pichura V., Potravka L., Domaratskiy E., Strachuk N., Baysha K., Pichura I. Long-term Changes in the Stability of Agricultural Landscapes in the Areas of Irrigated Agriculture of the Ukraine Steppe Zone. *Journal of Ecological Engineering*. 2023. Vol. 24(3). P. 188–198. doi: <https://doi.org/10.12911/22998993/158553>

15. Pichura V., Potravka L., Domaratskiy Ye., Breus D. Perspektyvy vedennia orhanichnoho zemlerobstva ta efektyvnist zastosuvannia biolohichnykh preparativ v pryrodno-vyrobnychkykh umovakh stepu Ukrainy. The latest basics of agricultural development: collective monograph / Zaitseva I. etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2022. P. 52–117. doi: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.AGRO.2>

16. Pichura V. I., Potravka L. O., Dudiak N. V. Gruntovo-klimatychne bonituvannia stepovykh gruntiv Ukrainy iz vykorystanniam HIS-tekhnologii. *Naukovyi zbirnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*. 2022. № 2(98). S. 104–121.

17. Pichura V. I., Potravka L. O., Breus D. S., Domaratskiy Ye. O., Kartashova O. H. Ahroekolohichne obgruntuvannia vedennia orhanichnoho zemlerobstva v umovakh pivdnia Ukrainy: monohrafiia. Kherson: Oldi+, 2022. 222 s.

18. Pichura V., Potravka L., Strachuk N., Drobitko A. Space-Time Modeling Steppe Soil Fertility Using Geo-Information Systems and Neuro-Technologies. *Bulgarian journal of agricultural science*. 2023. Vol. 29(1). P. 182–197.

19. Pichura V., Potravka L., Domaratskiy E., Strachuk N., Baysha K., Pichura I. Long-term Changes in the Stability of Agricultural Landscapes in the Areas of Irrigated Agriculture of the Ukraine Steppe Zone. *Journal of Ecological Engineering*. 2023. Vol. 24(3). P. 188–198. doi: <https://doi.org/10.12911/22998993/158553>

20. Domaratskiy Ye. O., Dobrovolskiy A. V., Bazalii V. V., Pichura V. I., Domaratskiy O. O. Soniashnyk: ekolohichni shliakhy optymizatsii yoho zhyvlennia. Monohrafiia. Kherson: Oldi-Plus, 2020. 160 s.

21. Domaratskiy Ye., Bazaliy V., Dobrovolskiy A., Pichura V., Kozlova O. Influence of Eco-Safe Growth-Regulating Substances on the Phytosanitary State of Agrocenoses of Wheat Varieties of Various Types of Development in Non-Irrigated Conditions of the Steppe Zone. *Journal of Ecological Engineering*. 2022. Vol. 23(8). P. 299–308. doi: <https://doi.org/10.12911/22998993/150865>

22. 5 things you should know about the greenhouse gases warming the planet. United Nations. 2022. URL: <https://news.un.org/en/story/2022/01/1109322?gclid=Cj0KCQjwtsCgBhDEARIsAE7RYh34voP4xbkBNHUS>

УДК 330.131.5

Швед Тетяна Володимирівна

старший викладач кафедри економічної теорії

Національний університет харчових технологій

Shved Tetyana

Senior Lecturer of the Department of Economic Theory

National University of Food Technologies

ORCID: 0000-0002-9385-4819

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8682

МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ФАКТОРНА МОДЕЛЬ

MICROECONOMIC ANALYSIS OF ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF OIL-FAT INDUSTRY OF UKRAINE: A FACTOR MODEL

Анотація. Аналіз діяльності підприємства здійснюється в основному через оцінку ефективності підприємства, конкурентоспроможності та потенціалу підприємства. Кожен доступний метод має свої обмеження, враховуючи різноманітність підприємств, типи і масштаби виробництва. Це обумовлює необхідність для кожного конкретного випадку використовувати метод, що відповідає особливостям досліджуваного об'єкта. До основних методів оцінки діяльності підприємства належать: оцінка діяльності підприємства за показниками конкурентоспроможності, оцінка діяльності підприємства за здатністю реалізувати потенціал, оцінка діяльності підприємства за теорією життєвого циклу, оцінка діяльності підприємства за комплексними показниками.

В статті проаналізовано та визначено наявні показники діяльності підприємств, зокрема: чистий дохід, загальний дохід, основний капітал, чисельність працівників, матеріальні затрати та обсяг продукції, які виступають факторами впливу на результативний показник ефективності діяльності підприємства. Так, на основі вищезазначених показників діяльності підприємств в статті запропоновано п'ятифакторну індексну модель з визначенням абсолютного внеску факторів у приріст результативного показника окремого підприємства. Це дозволить визначити мінімальний та максимальний вплив кожного з факторів на зміну результативного показника та підвищити ефективність діяльності підприємства. З метою аналізу запропонованої моделі були використані показники діяльності провідних підприємств олійно-жирової галузі України. Враховуючи особливості розвитку вітчизняних підприємств олійно-жирової галузі в сучасних ринкових умовах та їх значущість в структурі економіки України виникає необхідність мікроекономічного аналізу їх діяльності, що дозволить визначити основні фактори впливу на результативність показників та обґрунтувати стратегію їх подальшого розвитку.

Ключові слова: підприємство, ефективність діяльності підприємства, факторна модель, індекс, загальний дохід підприємства, чистий дохід підприємства, олійно-жирова галузь.

Summary. The analysis of an enterprises performance is carried out mainly through the assessment of the enterprises efficiency, competitiveness and potential. Each available method has its limitations, given the diversity of enterprises, types and scales of production. This necessitates the use of a method for each specific case that corresponds to the characteristics of the object under study. The main methods for assessing an enterprises performance include: assessment of an enterprises performance by competitiveness indicators, assessment of an enterprises performance by the ability to realize its potential, assessment of an enterprises performance by the life cycle theory, and assessment of an enterprises performance by complex indicators.

The article analyzes and defines the existing indicators of enterprise performance, in particular, net income, total income, fixed assets, number of employees, material costs and volume of production, which are the factors influencing the effective performance indicator of enterprise. Thus, on the basis of the above-mentioned indicators of enterprise performance, the article proposes a five-factor index model with determination of the contribution of each of the five factors. This will allow determining the minimum and maximum impact of each factor on the change in the performance indicator and increase the efficiency of enterprise. In order to analyze the proposed model, the performance indicators of the leading enterprises of the fat-oil industry

of Ukraine were used. Taking into account the peculiarities of development of domestic enterprises of the oil-fat industry in the current market conditions and their importance in the structure of the Ukrainian economy, there is a need for a microeconomic analysis of their activities, which will allow to identify the main factors influencing the performance of indicators and substantiate the strategy of their further development.

Key words: enterprise, effectiveness of the company, factor model, index, total revenue of the enterprise, net revenue of the enterprise, oil-fat industry.

Постановка проблеми. Загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, прискорення науково-технічного розвитку в різних сферах суспільної діяльності зумовлюють необхідність формулювання та реалізації високоефективних, якісних, цілеспрямованих та комплексних рішень в діяльності суб'єктів господарювання. Сучасний етап розвитку ринкових відносин вимагає позитивних дій, спрямованих на підвищення ефективності роботи вітчизняних підприємств.

Проте цю проблему неможливо вирішити без комплексної оцінки діяльності та розвитку підприємства, що є складним завданням, оскільки критерії для цього питання є нечіткими та незбалансованими, що унеможливорює достовірне визначення того, чи потрібно змінити діяльність підприємства. Вищезазначене підвищує актуальність теоретико-методологічних досліджень для аналізу ефективності діяльності підприємств, зокрема для підприємств олійно-жирової галузі України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним аспектам підприємницької діяльності та розвитку, проблемам оцінки ефективності господарської діяльності присвячені праці вітчизняних та іноземних вчених-економістів — І. Гондарєвої [1], О. Іванілова [3], М. Мейєра [11], В. Прохорової [9], С. Покропівного [8] та інших. Зокрема, розглядається необхідність ефективного функціонування підприємства як важливої ланки ринкової системи, висвітлені методологічні питання розвитку підприємства та його оцінки з точки зору ресурсного та результатного підходів, визначена сукупність показників, які відображають певні зміни на підприємстві тощо. Незважаючи на велику кількість опублікованих праць та їх високу теоретичну та практичну цінність, багато методологічних аспектів проблематики потребують подальшого наукового дослідження.

Формулювання цілей статті. Мета статті — запропонувати на основі наявних показників діяльності підприємств п'ятифакторну індексну модель, взявши за результативний показник співвідношення чистого і загального доходу підприємств, який ілюструє частку доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства і дасть можливість визначити напрями підвищення ефективності їх діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індекс являє собою відносну величину, яка характеризує зміну соціально-економічного явища в часі

або просторі, ступінь відхилення значення показника від певного стандарту (нормативу, середньої величини). Індекс визначають як співвідношення двох значень показника, який індексується: оціночного (поточного) та взятого за базу порівняння [2, с. 291]. Показник, динаміку або співвідношення якого показує індекс, називається індексованою величиною. Йому надається певний символ. При побудові динамічних індексів базу порівняння позначають підрядковою позначкою «0», поточне значення — «1».

Використання кожного метода ґрунтується на об'єкті, що вивчають, на його особливій моделі. Індексний метод передбачає наявність між ознаками жорстко детермінованого (функціонального) зв'язку, який виявляється як у кожному окремому випадку, так і в сукупності. Зв'язок, який вивчають за допомогою індексів, виражається у вигляді рівняння зв'язку:

- мультиплікативного $y = x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \cdots x_k$;
 - адитивного $y = x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_k$,
- де y — результат, а x_k — фактори.

Багатофакторна мультиплікативна модель будується шляхом послідовного розчленування одного з факторів на складові. Наприклад, можна записати таке рівняння зв'язку:

$$\begin{array}{lcl} \text{обсяг} & & \\ \text{виробленої} & = & \text{(число від-} \\ \text{продукції} & & \text{працьованих} \\ & & \text{людино-годин)} \times \text{(середнього-} \\ & & \text{динний ви-} \\ & & \text{біток)} \end{array}$$

Уявлення зв'язку як жорстко детермінованого є умовним, оскільки зв'язки соціально-економічних явищ носять стохастичний характер.

Якщо уявити мультиплікативну модель як двохфакторну, тобто $y = x_1 \cdot x_2$, то в цілому по сукупності рівняння матиме вигляд $y = ax$.

Коефіцієнт a є коефіцієнтом зв'язку між y та x . Він передає прямий вплив фактора x на результат y . У вищеведеному прикладі величина відпрацьованих людино-годин передаватиме вплив середньогодинного виробітку на обсяг продукції. Однак виробіток здійснює не тільки безпосередній вплив на результат, місце мають і інші фактори: рівень виробітку може визначати чисельність працівників, їхню питому вагу у списковому складі, фактичну тривалість робочого дня. Будуючи рівняння зв'язку, іноді допустимі відступи від логіки заради забезпечення ув'язки ознак, отримання жорстко детермінованого виразу зв'язку. Тому можна зустріти рівняння зв'язку, у яких не всі

складові елементи економічно обґрунтовані, також бувають випадки появи серед факторів обернених величин [4, с. 517–525].

Особливістю мультиплікативних моделей є взаємозв'язок факторів, оскільки чисельник формули розрахунку одного з факторів виступає знаменником іншого. Додавання нового фактора до ланцюгової схеми не змінює суті зв'язку, а тільки деталізує його: $I_y = I_{x1} \cdot I_{x2} \cdot I_{x3} \cdot \dots \cdot I_{xm}$.

При визначенні індексу I_{x1} елімінується вплив інших факторів. З цією метою решту факторів фіксують на незмінному рівні.

Якщо позначити фактори літерами «а», «b», «с» і «d», то у чотирьох-факторній моделі ($I_y = I_a \cdot I_b \cdot I_c \cdot I_d$) елімінування факторів буде таким:

$$\frac{a_1 b_1 c_1 d_1}{a_0 b_0 c_0 d_0} = \frac{a_1 b_0 c_0 d_0}{a_0 b_0 c_0 d_0} \cdot \frac{a_1 b_1 c_0 d_0}{a_1 b_0 c_0 d_0} \cdot \frac{a_1 b_1 c_1 d_0}{a_1 b_1 c_0 d_0} \cdot \frac{a_1 b_1 c_1 d_1}{a_1 b_1 c_1 d_0}.$$

Відповідно визначають абсолютний вплив вищенаведених чотирьох факторів на зміну результативної ознаки:

$$A_1 = a_1 \cdot b_0 \cdot c_0 \cdot d_0 - a_0 \cdot b_0 \cdot c_0 \cdot d_0 = (a_1 - a_0) \cdot b_0 \cdot c_0 \cdot d_0$$

$$A_2 = a_1 \cdot b_1 \cdot c_0 \cdot d_0 - a_1 \cdot b_0 \cdot c_0 \cdot d_0 = a_1 \cdot (b_1 - b_0) \cdot c_0 \cdot d_0$$

$$A_3 = a_1 \cdot b_1 \cdot c_1 \cdot d_0 - a_1 \cdot b_1 \cdot c_0 \cdot d_0 = a_1 \cdot b_1 \cdot (c_1 - c_0) \cdot d_0$$

$$A_4 = a_1 \cdot b_1 \cdot c_1 \cdot d_1 - a_1 \cdot b_1 \cdot c_1 \cdot d_0 = a_1 \cdot b_1 \cdot c_1 \cdot (d_1 - d_0)$$

Сума цих чотирьох абсолютних змін надаватиме зміну результативного показника в цілому:

$$a_1 \cdot b_1 \cdot c_1 \cdot d_1 - a_0 \cdot b_0 \cdot c_0 \cdot d_0 = A_1 + A_2 + A_3 + A_4.$$

На основі наявних показників про діяльність підприємств побудуємо п'ятифакторну індексну модель, взявши за результативний показник співвідношення чистого і загального доходу підприємств, що покаже частку доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства:

$$\frac{\text{чистий дохід}}{\text{загальний дохід}} = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{основний капітал}} \times \frac{\text{основний капітал}}{\text{чисельність працівників}} \times \frac{\text{чисельність працівників}}{\text{матеріальні затрати}} \times \frac{\text{матеріальні затрати}}{\text{обсяг продукції}} \times \frac{\text{обсяг продукції}}{\text{загальний дохід}}.$$

Позначивши результативний показник «у», а наведені показники — фактори, відповідно, «а», «b», «с» і «d» та «e», одержимо: $y = abcde$. Тобто, індексна модель виглядатиме таким чином:

$$I_y = I_a \cdot I_b \cdot I_c \cdot I_d \cdot I_e,$$

$$\frac{a_1 b_1 c_1 d_1 e_1}{a_0 b_0 c_0 d_0 e_0} = \frac{a_1 b_0 c_0 d_0 e_0}{a_0 b_0 c_0 d_0 e_0} \cdot \frac{a_1 b_1 c_0 d_0 e_0}{a_1 b_0 c_0 d_0 e_0} \cdot \frac{a_1 b_1 c_1 d_0 e_0}{a_1 b_1 c_0 d_0 e_0} \cdot \frac{a_1 b_1 c_1 d_1 e_0}{a_1 b_1 c_1 d_0 e_0} \cdot \frac{a_1 b_1 c_1 d_1 e_1}{a_1 b_1 c_1 d_1 e_0}.$$

Факторами у нашому випадку виступатимуть наступні показники:

a — (чистий дохід/основний капітал) — показує, скільки доходу від основної діяльності припадає на одиницю основного капіталу підприємства (грн/грн);

b — (основний капітал/чисельність працівників) — капіталоозброєність праці, показує вартість основного капіталу, що припадає на одного працівника (тис.грн/особу);

c — (чисельність працівників/матеріальні затрати) — показує, скільки працівників припадає на одиницю матеріальних затрат (осіб/тис.грн);

d — (матеріальні затрати/обсяг продукції) — матеріаломісткість, показує скільки матеріальних затрат припадає на виробництво одиниці продукції (грн/грн);

e — (обсяг продукції/загальний дохід) — характеризує обсяг виробленої продукції на одиницю загального доходу (грн/грн).

Слід відмітити, що згідно з даними про підприємства, діяльність яких аналізується нами у дослідженні, 2021 рік виявився особливим, оскільки більшість досліджуваних показників значно змінилася. Так, на підприємстві «Олсідз» чисельність працівників зменшилася на 74%, значно зменшився обсяг виробленої продукції. Підприємства «Запорізький ОЖК» та «Дніпропетровський ОЕЗ» не надали даних щодо обсягу виробленої продукції у 2021 році. Це обмежує можливість проведення аналізу з використанням даних останнього року. З цієї причини нами проведений аналіз змін за 2020–2021 рр. тільки трьох підприємств: Вінницького ОЖК, Полтавського ОЕЗ і Пологівського ОЕЗ. За всіма шістьма підприємствами побудовано п'ятифакторну індексну модель, що показує вплив вищенаведених факторів, за 2019–2020 рр.

Значення усіх вищенаведених факторів *a*, *b*, *c*, *d* та *e* у 2019 та 2020 роках наведено у таблицях 1–2.

Так, частка доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства «Олсідз» у 2019 році становила 0,97228 (97,2%), у 2020 році — 0,48566 (48,6%). Тоді її індекс становитиме:

$$I_y = 0,48566 / 0,97228 = 0,499 \text{ або } 49,9\%.$$

Абсолютний приріст частки доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства «Олсідз» за цей період склав:

$$A = 48,566 - 97,228 = -48,7 \text{ (п.п.)}.$$

Визначимо внесок кожного з п'яти факторів у зміну (у нашому випадку зниження) результативного показника. Для цього побудуємо таблицю 3.

За отриманими даними робимо висновок, що з п'яти факторів два мали позитивний вплив на зниження частки доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства, три фактори — негативний. Найвагоміший вплив мали фактори: *e* — обсяг виробленої продукції на одиницю

Таблиця 1

Динаміка показників діяльності підприємств за 2019–2020 рр.

Фактори	Олсідз		Запорізький ОЖК		Дніпропетровський ОЕЗ	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
<i>a</i> , грн/грн	24,87890	13,69368	0,79813	1,22039	11,71964	20,65476
<i>b</i> , тис.грн/особу	213,17890	156,14767	947,01533	1025,04709	75,17493	71,06647
<i>c</i> , осіб/тис.грн	0,00030	0,00087	0,00281	0,00180	0,00401	0,00333
<i>d</i> , грн/грн	0,98515	2,35298	0,59877	0,56177	0,27548	0,26346
<i>e</i> , грн/грн	0,61662	0,11123	0,75356	0,72444	0,90472	0,86430
<i>y</i>	0,97228	0,48566	0,95934	0,91651	0,87987	1,11379

Джерело: розраховано автором на основі [5; 6; 10]

Таблиця 2

Динаміка показників діяльності підприємств за 2019–2020 рр.

Фактори	Вінницький ОЖК		Полтавський ОЕЗ		Пологівський ОЕЗ	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
<i>a</i> , грн/грн	0,21412	0,70643	0,06874	0,17264	3,84489	6,18738
<i>b</i> , тис.грн/ особу	1599,91236	2999,25690	5924,61489	3673,55573	477,39728	493,54014
<i>c</i> , осіб/ тис.грн	0,00893	0,00068	0,00645	0,00377	0,00074	0,00041
<i>d</i> , грн/грн	0,33190	0,39919	0,38039	0,41695	0,97299	1,94219
<i>e</i> , грн/грн	0,82330	1,64529	1,00284	0,87274	0,95543	0,74959
<i>y</i>	0,83576	0,94942	1,00284	0,87127	1,25889	1,83219

Джерело: розраховано автором на основі [5; 6; 10]

Таблиця 3

Абсолютний внесок факторів у приріст результативного показника підприємства «Олсідз»

Фактори	Індекси (<i>I</i>)	Розрахунковий рівень результативного показника <i>y</i>	Абсолютний внесок фактора у приріст результативного показника, п.п.
<i>a</i>	0,550	$y' = 0,97228 \cdot 0,550 = 0,535$	$A_1 = 53,5 - 97,228 = -43,7$
<i>b</i>	0,733	$y'' = 0,535 \cdot 0,733 = 0,392$	$A_2 = 39,2 - 53,5 = -14,3$
<i>c</i>	2,876	$y''' = 0,392 \cdot 2,876 = 1,127$	$A_3 = 112,7 - 39,2 = +73,5$
<i>d</i>	2,388	$y'''' = 1,127 \cdot 2,388 = 2,691$	$A_4 = 269,1 - 112,7 = +156,5$
<i>e</i>	0,180	$y''''' = 2,691 \cdot 0,180 = 0,484$	$A_5 = 48,4 - 269,1 = -220,7$
Разом	X	X	-48,7

Джерело: розроблено автором

загального доходу (у бік зниження), *d* — матеріальність (у бік зростання).

Визначимо внесок кожного з п'яти факторів у зміну результативного показника інших підприємств (Таблиця 4–8).

Як бачимо, на Запорізькому ОЖК частка доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилася на 4,3 п.п. Позитивний вплив на динаміку результативного показника здійснив фактор *a* — співвідношення чистого доходу і основного капіталу, негативний вплив — фактор *c* — співвідношення чисельності працівників і матеріальних затрат. Найбільшим виявився вплив саме фактора *c*. Співвідношення чисельності працівників і ма-

теріальних затрат на підприємстві у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилося на 36% ($I_c = 0,640$).

На Дніпропетровському ОЕЗ частка доходу від основної діяльності у загальному доході у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 23,3 п.п. На динаміку результативного показника найбільший вплив здійснили два фактори: *a* — співвідношення чистого доходу і основного капіталу (позитивний) і *c* — співвідношення чисельності працівників і матеріальних затрат. Найбільшим виявився вплив фактора *a*. Співвідношення чистого доходу і основного капіталу за цей період зросло на 76,2% ($I_a = 1,762$).

На Вінницькому ОЖК частка доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства

Таблиця 4

Абсолютний внесок факторів у приріст результативного показника підприємства «Запорізький ОЖК»

Фактори	Індекси (I)	Розрахунковий рівень результативного показника y	Абсолютний внесок фактора у приріст результативного показника, п.п.
a	1,529	$y' = 0,95934 \cdot 1,529 = 1,466$	+50,8
b	1,082	$y'' = 1,466 \cdot 1,082 = 1,586$	+12,1
c	0,640	$y''' = 1,586 \cdot 0,640 = 1,015$	-57,2
d	0,938	$y'''' = 1,015 \cdot 0,938 = 0,952$	-6,3
e	0,961	$y''''' = 0,952 \cdot 0,961 = 0,915$	-3,7
Разом	X	X	-4,3

Джерело: розроблено автором

Таблиця 5

Абсолютний внесок факторів у приріст результативного показника підприємства «Дніпропетровський ОЕЗ»

Фактори	Індекси (I)	Розрахунковий рівень результативного показника y	Абсолютний внесок фактора у приріст результативного показника, п.п.
a	1,762	$y' = 0,87987 \cdot 1,762 = 1,550$	+67,1
b	0,945	$y'' = 1,550 \cdot 0,945 = 1,465$	-8,5
c	0,832	$y''' = 1,465 \cdot 0,832 = 1,219$	-24,7
d	0,956	$y'''' = 1,219 \cdot 0,956 = 1,165$	-5,4
e	0,955	$y''''' = 1,165 \cdot 0,955 = 1,113$	-5,2
Разом	X	X	+23,3

Джерело: розроблено автором

Таблиця 6

Абсолютний внесок факторів у приріст результативного показника підприємства «Вінницький ОЖК»

Фактори	Індекси (I)	Розрахунковий рівень результативного показника y	Абсолютний внесок фактора у приріст результативного показника, п.п.
a	3,300	$y' = 0,83576 \cdot 3,300 = 2,758$	+192,2
b	1,875	$y'' = 2,758 \cdot 1,875 = 5,171$	+241,3
c	0,076	$y''' = 5,171 \cdot 0,076 = 0,393$	-477,8
d	1,203	$y'''' = 0,393 \cdot 1,203 = 0,473$	+8,0
e	1,998	$y''''' = 0,473 \cdot 1,998 = 0,945$	+47,2
Разом	X	X	+11,0

Джерело: розроблено автором

у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 11 п.п. Найбільший позитивний вплив на динаміку результативного показника здійснив фактор a — співвідношення чистого доходу і основного

капіталу, у 2020 р. порівняно з 2019 р. воно зросло у 3,3 рази ($I_a = 3,3$). Найбільший негативний вплив на динаміку результативного показника здійснив фактор c — співвідношення чисельності

Таблиця 7

Абсолютний внесок факторів у приріст результативного показника підприємства «Полтавський ОЕЗ»

Фактори	Індекси (I)	Розрахунковий рівень результативного показника y	Абсолютний внесок фактора у приріст результативного показника, п.п.
a	2,512	$y' = 1,00284 \cdot 2,512 = 2,519$	+151,6
b	0,620	$y'' = 2,519 \cdot 0,620 = 1,562$	-95,7
c	0,585	$y''' = 1,562 \cdot 0,585 = 0,914$	-64,8
d	1,096	$y'''' = 0,914 \cdot 1,096 = 1,002$	+8,8
e	0,870	$y''''' = 1,002 \cdot 0,870 = 0,872$	-13,0
Разом	X	X	-13,1

Джерело: розроблено автором

Таблиця 8

Абсолютний внесок факторів у приріст результативного показника підприємства «Пологівський ОЕЗ»

Фактори	Індекси (I)	Розрахунковий рівень результативного показника y	Абсолютний внесок фактора у приріст результативного показника, п.п.
a	1,609	$y' = 1,25889 \cdot 1,609 = 2,026$	+76,7
b	1,034	$y'' = 2,026 \cdot 1,034 = 2,095$	+6,9
c	0,559	$y''' = 2,095 \cdot 0,559 = 1,171$	-92,4
d	1,996	$y'''' = 1,171 \cdot 1,996 = 2,337$	+116,6
e	0,785	$y''''' = 2,337 \cdot 0,785 = 1,835$	-50,2
Разом	X	X	+57,6

Джерело: розроблено автором

працівників і матеріальних затрат. За цей період воно зменшилося на 92,4% ($I_c = 0,076$).

На Полтавському ОЕЗ частка доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилася на 13,1 п.п. Найбільший позитивний вплив на динаміку результативного показника здійснив фактор a — співвідношення чистого доходу і основного капіталу, за цей період воно зросло у 2,512 рази ($I_a = 2,512$). Найбільший негативний вплив на динаміку результативного показника здійснив фактор b — капіталоозброєність праці, у 2020 р. порівняно з 2019 р. вона зменшилася на 38% ($I_b = 0,620$).

На Пологівському ОЕЗ частка доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 57,6 п.п. На динаміку результативного показника найбільший позитивний вплив здійснив фактор d — матеріаломісткість, яка у 2020 р. у порівнянні з попереднім роком зросла практично у 2 рази. Найбільший негативний вплив на дина-

міку результативного показника за цей період здійснив фактор c — співвідношення чисельності працівників і матеріальних затрат, яку у 2020 році порівняно з 2019 р. зменшилося на 44,1% ($I_c = 0,559$).

Значення факторів a , b , c , d та e у 2020 і 2021 роках наведено у таблиці 9.

Визначимо внесок кожного з п'яти факторів у зміну результативного показника. Для цього побудуємо таблиці 10–12.

У 2021 р. порівняно з 2020 роком на Вінницькому ОЖК частка доходу від основної діяльності у загальному доході зросла на 3,3 п.п. Найбільший позитивний вплив на динаміку результативного показника здійснив фактор d — матеріаломісткість, значення якої за цей період зросло більше ніж у 2 рази ($I_d = 2,072$). Найбільший негативний вплив на динаміку результативного показника здійснили фактори c — співвідношення чисельності працівників і матеріальних затрат і e — співвідношення обсягу продукції і загального доходу.

Таблиця 9

Динаміка показників діяльності підприємств за 2020–2021 рр.

Фактори	Вінницький ОЖК		Полтавський ОЕЗ		Пологівський ОЕЗ	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
<i>a</i> , грн/грн	0,70643	0,97248	0,17264	0,38139	6,18738	5,53573
<i>b</i> , тис.грн/ особу	2999,25690	4013,94501	3673,55573	1970,01827	493,54014	513,75172
<i>c</i> , осіб/ тис.грн	0,00068	0,00033	0,00377	0,00372	0,00041	0,00043
<i>d</i> , грн/грн	0,39919	0,82716	0,41695	0,35798	1,94219	1,22004
<i>e</i> , грн/грн	1,64529	0,92306	0,87274	0,22670	0,74959	1,19069
<i>y</i>	0,94942	0,98202	0,87127	0,22670	1,83218	1,76381

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 10]

Таблиця 10

Абсолютний внесок факторів у приріст результативного показника підприємства «Вінницький ОЖК»

Фактори	Індекси (<i>I</i>)	Розрахунковий рівень результативного показника <i>y</i>	Абсолютний внесок фактора у приріст результативного показника, п.п.
<i>a</i>	1,377	$y' = 0,94942 \cdot 1,377 = 1,307$	+35,8
<i>b</i>	1,338	$y'' = 1,307 \cdot 1,338 = 1,749$	+44,2
<i>c</i>	0,483	$y''' = 1,749 \cdot 0,483 = 0,845$	-90,4
<i>d</i>	2,072	$y'''' = 0,845 \cdot 2,072 = 1,751$	+90,6
<i>e</i>	0,561	$y''''' = 1,751 \cdot 0,561 = 0,982$	-76,9
Разом	X	X	+3,3

Джерело: розроблено автором

Таблиця 11

Абсолютний внесок факторів у приріст результативного показника підприємства «Полтавський ОЕЗ»

Фактори	Індекси (<i>I</i>)	Розрахунковий рівень результативного показника <i>y</i>	Абсолютний внесок фактора у приріст результативного показника, п.п.
<i>a</i>	2,209	$y' = 0,87127 \cdot 2,209 = 1,925$	+105,4
<i>b</i>	0,536	$y'' = 1,925 \cdot 0,536 = 1,032$	-89,3
<i>c</i>	0,985	$y''' = 1,032 \cdot 0,985 = 1,016$	-1,6
<i>d</i>	0,859	$y'''' = 1,016 \cdot 0,859 = 0,873$	-14,3
<i>e</i>	0,260	$y''''' = 0,873 \cdot 0,260 = 0,227$	-64,6
Разом	X	X	-64,4

Джерело: розроблено автором

Щодо Полтавського ОЕЗ, то частка доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. зменшилася на 64,4 п.п. На динаміку результативного показника найбільший позитивний вплив здійснив фактор *a* — відношення чистого доходу до основного капіталу, а найбільший негативний вплив — фактор *b* — капіталоозброєність праці.

Капіталоозброєність праці на підприємстві за цей період знизилася на 46,4% ($I_b = 0,536$).

На Пологівському ОЕЗ частка доходу від основної діяльності у загальному доході у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилася на 6,9 п.п. На динаміку результативного показника найбільший позитивний вплив здійснив фактор *e* — співвідношення обсягу продукції і загального доходу,

Таблиця 12

Абсолютний внесок факторів у приріст результативного показника підприємства «Пологівський ОЕЗ»

Фактори	Індекси (I)	Розрахунковий рівень результативного показника y	Абсолютний внесок фактора у приріст результативного показника, п.п.
a	0,895	$y' = 1,83218 \cdot 0,895 = 1,640$	-19,2
b	1,041	$y'' = 1,640 \cdot 1,041 = 1,707$	+6,7
c	1,036	$y''' = 1,707 \cdot 1,036 = 1,768$	+6,1
d	0,628	$y'''' = 1,768 \cdot 0,628 = 1,110$	-65,8
e	1,588	$y''''' = 1,110 \cdot 1,588 = 1,763$	+65,3
Разом	X	X	-6,9

Джерело: розроблено автором

найбільший негативний вплив — фактор d — матеріаломісткість, яка за досліджуваній період знизилася на 37,2% ($I_d = 0,628$).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що на «Олсідз» відбулося зниження частки доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства, тобто, зростання частки доходу від іншої, неосновної діяльності. На таку ситуацію у 2020 р. порівняно з 2019 р. найбільший вплив здійснив обсяг виробленої продукції на одиницю загального доходу підприємства, тобто, зниження обсягів виробництва продукції. За умови збільшення матеріаломісткості продукції, а саме, збільшення матеріальних затрат на виробництво одиниці продукції можна було б очікувати кращої ситуації у подальшому. На Запорізькому ОЖК частка доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства також знизилася у 2020 р. порівняно з 2019 р. Найбільше на таку динаміку вплинуло співвідношення чисельності працівників і матеріальних затрат, тобто припадало менше працівників на одиницю матеріальних затрат. За умови збільшення чистого доходу на одиницю основного капіталу можна було б очікувати покращення ситуації на даному підприємстві. На Дніпропетровському ОЕЗ за досліджуваній період відбулося збільшення частки доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства. Така ситуація склалася в основному за рахунок позитивної динаміки чистого доходу на одиницю основного капіталу підприємства. На Вінницькому ОЖК за періоди 2019–2020 і 2020–2021 рр. відбулося зростання частки доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства. На таку ситуацію вплинули два фактори:

капіталоозброєність праці, тобто зростання вартості основного капіталу в розрахунку на одного працівника, і матеріаломісткість, тобто збільшення матеріальних затрат на виробництво одиниці продукції. На Полтавському ОЕЗ за два досліджувані періоди відбулося зниження частки доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства., причому в динаміці це зниження зросло (-13,1 п.п. у 2020 р. порівняно з 2019 р. і -64,4 п.п. у 2021 р. порівняно з 2020 р.). Відповідно, можна зробити висновок про збільшення частки доходів від іншої, неосновної діяльності підприємства. Найбільший вплив на таку ситуацію здійснили капіталоозброєність праці, яка знизилася на 38% у 2020 р. порівняно з 2019 р. і на 46,4% у 2021 р. порівняно з 2020 р. Тобто, на підприємстві зменшується вартість основного капіталу в розрахунку на одного працівника. На Пологівському ОЕЗ у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. відбулося зростання на 57,6 п.п. частки доходу від основної діяльності у загальному доході підприємства, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. — зниження на 6,9 п.п. На таку динаміку результативного показника найбільший вплив здійснила матеріаломісткість продукції, яка знизилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 37,2%. За умови зростання обсягу виробленої продукції на одиницю загального доходу можна очікувати покращання ситуації на підприємстві.

У напрямку реалізації підходу щодо мікроекономічного аналізу діяльності провідних підприємств олійно-жирової галузі України можливе використання інтегрального показника рівня розвитку підприємств за допомогою часткових показників з метою обґрунтування стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах.

Література

1. Гонtareва І.В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств: монографія. Харків: Інжек, 2011. 475 с.
2. Єріна А.М., Пальян З.О. Статистика: Підручник. К.: КНЕУ, 2010. 351 с.
3. Іванілов О.С. Економіка підприємства: Підручник. К.: ЦУЛ, 2009. 728 с.
4. Мармоза А.Т. Теорія статистики: Підручник. [2-ге вид. перероб. та доп.]. К.: ЦУЛ, 2013. 592 с.
5. Олійно-жирова галузь України. Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України. Показники роботи за 2019 рік та січень 2020 року, 2019/20 МР. Х.: УкрНДІОЖ НААН, 2019. № 4 (12). 112 с.
6. Олійно-жирова галузь України. Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України. Показники роботи за 2020 рік та січень 2021 року, 2020/21 МР. Х.: УкрНДІОЖ НААН, 2020. № 4 (24). 112 с.
7. Олійно-жирова галузь України. Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України. Показники роботи за 2021 рік та січень 2022 року, 2021/22 МР. Х.: УкрНДІОЖ НААН, 2021. № 4 (28). 98 с.
8. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник. К.: КНЕУ, 1999. 545 с.
9. Прохорова В.В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний аспект. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 523 с.
10. Асоціація «Укроліапром». Офіційний веб-сайт. URL: <http://ukroliaprom.org.ua> (дата звернення: 23.01.2023)
11. Meyer M.W. Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard. Cambridge, Cambridge University Press. 2002. 206 p.

References

1. Hontareva I.V. Otsiniuvannia systemnoi efektyvnosti funktsionuvannia i rozvytku promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia. Kharkiv: Inzhek, 2011. 475 s.
2. Yerina A.M., Palian Z.O. Statystyka: Pidruchnyk. K.: KNEU, 2010. 351 s.
3. Ivanilov O.S. Ekonomika pidpriemstva: Pidruchnyk. K.: TsUL, 2009. 728 s.
4. Marmozha A.T. Teoriia statystyky: Pidruchnyk. [2-he vyd. pererob. ta dop.]. K.: TsUL, 2013. 592 s.
5. Oliino-zhyrova haluz Ukrainy. Informatsiino-analitychnyi biuleten oliino-zhyrovoy haluzi Ukrainy. Pokaznyky roboty za 2019 rik ta sichen 2020 roku, 2019/20 MR. Kh.: UkrNDIOZh NAAN, 2019. № 4 (12). 112 s.
6. Oliino-zhyrova haluz Ukrainy. Informatsiino-analitychnyi biuleten oliino-zhyrovoy haluzi Ukrainy. Pokaznyky roboty za 2020 rik ta sichen 2021 roku, 2020/21 MR. Kh.: UkrNDIOZh NAAN, 2020. № 4 (24). 112 s.
7. Oliino-zhyrova haluz Ukrainy. Informatsiino-analitychnyi biuleten oliino-zhyrovoy haluzi Ukrainy. Pokaznyky roboty za 2021 rik ta sichen 2022 roku, 2021/22 MR. Kh.: UkrNDIOZh NAAN, 2021. № 4 (28). 98 s.
8. Pokropyvnyi S.F. Ekonomika pidpriemstva: Pidruchnyk. K.: KNEU, 1999. 545 s.
9. Prokhorova V.V. Ekonomichni rozvytok pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekt. Kharkiv: UkrDAZT, 2010. 523 s.
10. Asotsiatsiia «Ukroliaprom». Ofitsiyni veb-sait. URL: <http://ukroliaprom.org.ua> (date of application: 23.01.2023)
11. Meyer M.W. Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard. Cambridge, Cambridge University Press. 2002. 206 p.

УДК 658.589:[339:004.738.5

МАРКЕТИНГ

Гамова Ірина В'ячеславівна*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри журналістики та реклами
Державний торговельно-економічний університет***Gamova Iryna***PhD in Marketing, Docent,**Associate Professor of the Department of Journalism and Advertising
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-2032-8578

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8687

ФОРСАЙТ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В ЕКОСИСТЕМІ Е-ТОРГІВЛІ

ФОРСАЙТ РАЗВИТИЯ КОМПЛЕКСА ИННОВАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА В ЭКОСИСТЕМЕ Э-ТОРГОВЛИ

FORESIGHT FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPLEX OF INNOVATIVE MARKETING IN THE E-COMMERCE ECOSYSTEM

Анотація. В останні роки контекст глобалізації, в якому розвиваються структури та стратегії розвитку маркетингових каналів, призводять до ускладнення концепції маркетингу, з використанням розмежування або повторного посередництва, багатоканальних та нових ролей / спеціалізацій, що виникають як нові проблеми. Маркетинг в інноваційній сфері покликаний висвітлити проблеми розвитку ринку інновацій та просування на цей ринок інноваційних продуктів, використовуючи інновації в маркетингу, а особливо в комплексі маркетингу.

У статті теоретично узагальнено використання комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі. Автор дійшла висновку щодо доцільності використання 4P в інноваційній екосистемі е-торгівлі, а саме: ціни, збуту, просування та працівників. Варто відмітити, що продукт є складовою інноваційного процесу та відноситься до маркетингових інновацій. Усі елементи комплексу інноваційного маркетингу повинні працювати у повній синергії та постійній взаємодії один з одним для надання е-користувачу привабливої пропозиції. З точки зору підприємства, це також допомагає правильно планувати та виконувати маркетингову стратегію для максимізації фінансових прибутків. Крім того, інтегрований комплекс маркетингу забезпечує злагоджену співпрацю між різними відділами всередині підприємства, такими як виробництво, дослідження та розробки (R&D), бухгалтерія та маркетинг.

Підприємства використовують інноваційний маркетинг з кількох причин, у тому числі для підвищення успіху нових продуктів і послуг, коли підприємство випускає їх вперше на ринок, і для визначення нових або майбутніх ринків, на які підприємство може вийти. Інноваційний маркетинг допомагає підприємствам визначати нові ринки на стадії дослідження маркетингового процесу, що може збільшити прибуток і надати можливості для більшої кількості інновацій. Тому автором проаналізовано складові комплексу маркетингу ТОП-5 інтернет-магазинів світу та України і виявлено, що 90% із вибірки використовують 4P. У статті розглянуто функціональну модель комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі на основі «блакитного океану» та проаналізовано структуру внутрішнього маркетингового середовища підприємства інноваційної екосистеми е-торгівлі.

Вступ. У боротьбі за конкурентні переваги підприємствам доводиться постійно знаходитись у пошуках вдосконалення традиційних методів та інструментів управління підприємством, але окрему увагу приділяють маркетингу. Інноваційні екосистеми формуються в усіх країнах світу і потребують наукового підґрунтя у вигляді досліджень. Комбінування інновацій зумовлює інноваційні зміни у маркетинговому комплексі. Так, створення та розповсюдження інновацій призводить до появи інноваційних підходів у сфері маркетингу, наприклад – інноваційних стратегій ціноутворення, методів збуту, каналів просування, компетентностей працівників. Методологія маркетингу в інноваційній екосистемі – нова і маловідома область, що розвивається хаотично і безсистемно, тому виникає потреба у детальному вивченні комплексу інноваційного маркетингу в екосистемі е-торгівлі.

Мета. Метою статті є розкриття концептуальних підходів до застосування комплексу інноваційного маркетингу в екосистемі е-торгівлі для розробки функціональної моделі комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі на основі «блакитного океану» та аналізу структури внутрішнього маркетингового середовища підприємства інноваційної екосистеми е-торгівлі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері інноваційного маркетингу, зокрема комплексу маркетингу.

В основу представлено дослідження покладено наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі); методи зіставлення та синтезу інформації з наукових джерел (для розробки функціональної моделі комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі); принципи наукового контент-аналізу (для структурування внутрішнього маркетингового середовища підприємства інноваційної екосистеми е-торгівлі).

Результати. У науковій статті узагальнено використання комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі. Автор дійшла висновку щодо доцільності використання 4P в інноваційній екосистемі е-торгівлі, а саме: ціни, збуту, просування та працівників. Проаналізовано складові комплексу маркетингу ТОП-5 інтернет-магазинів світу та України і виявлено, що 90% із вибірки використовують 4P. Запропоновано функціональну модель комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі на основі «блакитного океану» та проаналізовано структуру внутрішнього маркетингового середовища підприємства інноваційної екосистеми е-торгівлі.

Розвиток теорій і практики розробки комплексу інноваційного маркетингу і планування маркетингових заходів, стало відправною точкою у формуванні теорії, методології і методів організації маркетингу в інноваційній екосистемі. Однак не тільки використання маркетингу як засобу забезпечення отримання переваг підприємства у е-користувачів за рахунок проведення комплексу маркетингу вплинуло на формування інноваційного маркетингу як нового наукового напрямку, нового підходу до організації підприємництва та нової функції бізнесу, а й комплексний підхід до розуміння процесів управління на підприємстві.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на продукті як складовій інноваційного процесу з урахуванням онлайн середовища, що значно розширить теоретичне підґрунтя досліджень у сфері інноваційного функціонування е-підприємств.

Ключові слова: інноваційний маркетинг, комплекс маркетингу, екосистема е-торгівлі.

Аннотация. В последние годы контекст глобализации, в котором развиваются структуры и стратегии развития маркетинговых каналов, приводят к усложнению концепции маркетинга, с использованием разграничения или повторного посредничества, многоканальных и новых ролей/специализаций, возникающих как новые проблемы. Маркетинг в инновационной сфере призван осветить проблемы развития рынка инноваций и продвижение на этот рынок инновационных продуктов, используя инновации в маркетинге, особенно в комплексе маркетинга.

В статье теоретически обобщено использование комплекса маркетинга в инновационной экосистеме э-торговли. Автор пришла к выводу о целесообразности использования 4P в инновационной экосистеме э-торговли, а именно: цены, сбыта, продвижения и работников. Следует отметить, что продукт является составной частью инновационного процесса и относится к маркетинговым инновациям. Все элементы комплекса инновационного маркетинга должны работать в полной синергии и постоянном взаимодействии друг с другом для предоставления е-пользователю привлекательного предложения. С точки зрения предприятия это также помогает правильно планировать и выполнять маркетинговую стратегию для максимизации финансовых доходов. Кроме того, интегрированный комплекс маркетинга обеспечивает слаженное сотрудничество между различными отделами внутри предприятия, такими как производство, исследования и разработки (R&D), бухгалтерия и маркетинг.

Предприятия используют инновационный маркетинг по нескольким причинам, в том числе для повышения успеха новых продуктов и услуг, когда предприятие выпускает их впервые на рынок и для определения новых или будущих рынков, на которые предприятие может выйти. Инновационный маркетинг помогает предприятиям определять новые рынки в стадии исследования маркетингового процесса, что может увеличить прибыль и предоставить возможности для большего количества инноваций. Поэтому автором проанализированы составляющие комплекса маркетинга ТОП-5 интернет-магазинов мира и Украины и установлено, что 90% из выборки используют 4P. В статье рассмотрена функциональная модель комплекса маркетинга в инновационной экосистеме э-торговли на основе «голубого океана» и проанализирована структура внутренней маркетинговой среды предприятия инновационной экосистемы э-торговли.

Введение. В борьбе за конкурентные преимущества предприятиям приходится постоянно находиться в поисках усовершенствования традиционных методов и инструментов управления предприятием, но особое внимание уделяется маркетингу. Инновационные экосистемы формируются во всех странах мира и нуждаются в научной основе в виде исследований. Комбинирование инноваций приводит к инновационным изменениям в маркетинговом комплексе. Так, создание и распространение инноваций приводит к появлению инновационных подходов в сфере маркетинга, например инновационных стратегий ценообразования, методов сбыта, каналов продвижения, компетентностей работников. Методология маркетинга в инновационной экосистеме — новая и малоизвестная область, развивающаяся хаотически и бессистемно, поэтому возникает потребность в детальном изучении комплекса инновационного маркетинга в экосистеме э-торговли.

Цель. Целью статьи является раскрытие концептуальных подходов к применению комплекса инновационного маркетинга в экосистеме э-торговли для разработки функциональной модели комплекса маркетинга в инновационной экосистеме э-торговли на основе «голубого океана» и анализа структуры внутренней маркетинговой среды предприятия инновационной экосистемы.

Материалы и методы. Материалы исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов, которые проводят свои научно-практические исследования в сфере инновационного маркетинга, в частности комплекса маркетинга.

В основу представленного исследования положены следующие научные методы: теоретическое обобщение и группирование (для характеристики составляющих комплекса маркетинга в инновационной экосистеме э-торговли); методы сопоставления и синтеза информации из научных источников (для разработки функциональной модели комплекса маркетинга в инновационной экосистеме э-торговли); принципы научного контент-анализа (для структурирования внутренней маркетинговой среды предприятия инновационной экосистемы э-торговли).

Результаты. В научной статье обобщено использование комплекса маркетинга в инновационной экосистеме э-торговли. Автор пришла к выводу о целесообразности использования 4Р в инновационной экосистеме э-торговли, а именно: цены, сбыта, продвижения и работников. Проанализированы составляющие комплекса маркетинга ТОП-5 интернет-магазинов мира и Украины и выявлено, что 90% из выборки используют 4Р. Предложена функциональная модель комплекса маркетинга в инновационной экосистеме э-торговли на основе «голубого океана» и проанализирована структура внутренней маркетинговой среды предприятия инновационной экосистемы э-торговли.

Развитие теорий и практики разработки комплекса инновационного маркетинга и планирования маркетинговых мероприятий стало отправной точкой в формировании теории, методологии и методов организации маркетинга в инновационной экосистеме. Однако не только использование маркетинга как средства обеспечения получения преимуществ предприятия у э-пользователей за счет проведения комплекса маркетинга повлияло на формирование инновационного маркетинга как нового научного направления, нового подхода к организации предпринимательства и новой функции бизнеса, но и комплексный подход к пониманию процессов управления на предприятии.

Перспективы. В дальнейших научных исследованиях предлагается сосредоточить внимание на продукте как составляющей инновационного процесса с учетом онлайн среды, что значительно расширит теоретическую основу исследований в сфере инновационного функционирования э-предприятий.

Ключевые слова: инновационный маркетинг, комплекс маркетинга, экосистема э-торговли.

Summary. In the rest of the world, the context of globalization, in which the structures and strategies for the development of marketing channels are developed, is reduced to a simplistic concept of marketing, with varying demarcations or re-intermediation, rich channels and new roles / specializations, which are the culprit of the problem. Marketing in the innovative sphere of calls to the problem of the development of the market of innovations and the promotion of innovative products to the whole market, vicorist innovations in marketing, and especially in marketing complex.

The article theoretically mentions the relationship to the marketing mix in the innovative e-commerce ecosystem. The author of this article is about how to achieve social success 4P in the innovative e-commerce ecosystem, and at the same time: prices, prices, promotion and practices. Varto vidmititi, scho product є warehousing innovatiynoy protsessi i vidnositsya before marketing innovatsiy. All the elements of the complex of innovative marketing are to blame for the new synergy and constant interdependence one by one for the given e-koristuvach privablyvo proposition. From the point of view of business, it also helps to correctly plan and develop a marketing strategy to maximize financial profits. In addition, the integration of the marketing complex ensures the benefit of spivpratsyu between different factors in the middle of the business, such as manufacturing, follow-up and development (R&D), accounting and marketing.

Businesses win innovative marketing for a number of reasons, including to promote the success of new products and services, if business launches them first into the market, and to target new or future markets, to new businesses. Innovative marketing helps enterprises identify new markets at the stage of further marketing process, which can increase profits and give opportunities for more innovation. Therefore, the author analyzed the warehouse marketing complex TOP-5 online stores in the world of Ukraine and found that 90% of the selection was 4P. The article considers a functional model of the marketing mix in the innovative e-commerce ecosystem based on the «black ocean» and analyzes the structure of the internal marketing medium of the innovation e-commerce ecosystem.

Introduction. In the struggle for competitive advantages, enterprises have to be constantly known in search of the traditional methods and tools for business management, but also give respect to marketing. Innovative ecosystems are being formed in the most developed countries of the world and will require a scientific background in the future. Combination of innovative zooms in the marketing complex. So, the creation of that development of innovations is carried out before the appearance of innovative approaches in the field of marketing, for example – innovative strategies for pricing, methods of research, channels for passing, competencies of practitioners. The methodology of marketing in the innovation ecosystem is a new and small area that develops chaotically and unsystematically, which is due to the need for a detailed development of the complex of innovative marketing in the e-commerce ecosystem.

Purpose. The purpose of the article is to reveal conceptual approaches to the application of the innovative marketing complex in the e-commerce ecosystem for the development of a functional model of the marketing complex in the innovative e-com-

merce ecosystem based on the «blue ocean» and the analysis of the structure of the internal marketing environment of the enterprise of the innovative e-commerce ecosystem.

Materials and methods. Materials of research are practical work of foreign and foreign authors who carry out their scientific and practical research in the field of innovative marketing, marketing complex.

The presented report is based on the following scientific methods: theoretical aggregation and grouping (to characterize the warehouse marketing complex in the innovative e-commerce ecosystem); methods for the synthesis of information from scientific sources (for the development of a functional model of the marketing complex in the innovative e-commerce ecosystem); principles of scientific content analysis (for structuring the internal marketing environment of the innovative e-commerce ecosystem).

Results. The scientific article mentions the marketing mix in the innovative e-commerce ecosystem. The author of this article is about how to achieve social success 4P in the innovative e-commerce ecosystem, and at the same time: prices, prices, promotion and practices. The TOP-5 online stores in the world of Ukraine were analyzed and revealed that 90% of the selection was 4P. A functional model of the marketing mix in the innovative e-commerce ecosystem based on the «black ocean» was proposed and the structure of the internal marketing medium of the enterprise of the innovative e-commerce ecosystem was analyzed.

The development of the theory and practice of evolution a complex of innovative marketing and planning marketing approaches have become the starting point for shaping the theory, methodology and methods of organizing marketing in an innovative ecosystem. However, not only the use of marketing as a means of ensuring the benefits of the enterprise from e-users due to the implementation of a marketing complex influenced the formation of innovative marketing as a new scientific direction, a new approach to the organization of entrepreneurship and a new function of business, but also a comprehensive approach to understanding management processes at the enterprise.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the product as a component of the innovation process, taking into account the online environment, which will significantly expand the theoretical basis of research in the field of innovative functioning of e-enterprises.

Key words: innovative marketing, marketing mix, e-commerce ecosystem.

Постановка проблеми. У боротьбі за конкурентні переваги підприємствам доводиться постійно знаходитись у пошуках вдосконалення традиційних методів та інструментів управління підприємством, але окрему увагу приділяють маркетингу. Інноваційні екосистеми формуються в усіх країнах світу і потребують наукового підґрунтя у вигляді досліджень. Комбінування інновацій зумовлює інноваційні зміни у маркетинговому комплексі. Так, створення та розповсюдження інновацій призводить до появи інноваційних підходів у сфері маркетингу, наприклад — інноваційних стратегій ціноутворення, методів збуту, каналів просування, компетентностей працівників.

Головним в інноваційному маркетингу є дослідження і прогнозування попиту на новий продукт/послугу, що ґрунтується на досконалому вивченні сприйняття е-користувачем нововведення і значущих для нього якостей, властивостей продукту/послуги. Як складову частину інноваційного маркетингу виділяють стратегічний маркетинг інновацій, елементами якого є аналіз кон'юнктури ринку, подальша розробка його сегментів, організація і формування попиту, моделювання поведінки е-користувача.

В якості основної мети стратегічного маркетингу інновацій представляють розробку стратегії проникнення нововведення на ринок. Інноваційна екосистема може діяти на кількох рівнях (наприклад, національному, регіональному чи міському) і в межах багатьох секторів (наприклад, освіта, охорона здоров'я, сільське господарство тощо), тому можуть виникнути складнощі при визначенні

ключових складових маркетингу в інноваційній екосистемі та визначенню проблемних питань. Методологія маркетингу в інноваційній екосистемі — нова і маловідома область, що розвивається хаотично і безсистемно, тому виникає потреба у детальному вивченні комплексу інноваційного маркетингу в екосистемі е-торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вивчення та узагальнення досвіду застосування маркетингу в інноваційній екосистемі, присвячені наукові розробки відомих зарубіжних та українських учених, а саме: Аднер Р., Баріле С., Будоян І., Ілляшенко Н.С., Котлер Ф., Лаудандо А., Мур Дж., Пітта С., Робертсон Т., Саркар К., Сімоні К., Яндола Ф. У своїх працях науковці обґрунтовують застосування маркетингових інновацій в максимальному задоволенні потреб споживачів через інноваційні інструменти комунікацій (просування) та збуту, без врахування інноваційного процесу.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до застосування комплексу інноваційного маркетингу в екосистемі е-торгівлі для розробки функціональної моделі комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі на основі «блакитного океану» та аналізу структури внутрішнього маркетингового середовища підприємства інноваційної екосистеми е-торгівлі.

Сформульована мета конкретизується у наступних основних завданнях: провести теоретичний аналіз комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі; розробити функціональну модель комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі

е-торгівлі; структурувати внутрішнє маркетингове середовище підприємства інноваційної екосистеми е-торгівлі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері інноваційного маркетингу, зокрема комплексу маркетингу.

В основу представленого дослідження покладено наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі); методи зіставлення та синтезу інформації з наукових джерел (для розробки функціональної моделі комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі); принципи наукового контент-аналізу (для структурування внутрішнього маркетингового середовища підприємства інноваційної екосистеми е-торгівлі).

Виклад основного матеріалу. У 2000 р фахівцями Державного університету штату Мічиган було проаналізовано діяльність 137 компаній, що позиціонували себе в якості технологічних лідерів у своїй галузі. Дані компанії вирішували виробничі проблеми на стадії планування продукту за рахунок участі всіх фахівців на самих ранніх стадіях розробки продукту. Створювалися змішані групи ще на стадії досліджень і дуже активно використовувалися віртуальні системи управління проектами. Більшість з них впровадили в організацію інноваційної діяльності абсолютно нову концепцію ЗР.

Концепція ЗР була розроблена компанією Toyota. У Європі цю концепцію вперше застосували Black & Decker і Mercedes, які завжди відрізнялися гнучкістю виробничих процесів. Розшифровка цієї концепції — product and product preparing (продукт і підготовка продукту). Сенс у тому, що для того, щоб створити концепцію нового продукту і внести рацпропозиції, організовуються п'ятиденні робочі сесії. Різних фахівців з різних галузей збирають у закритому ізольованому приміщенні без будь-якого зв'язку із зовнішнім світом. Методом мозкового штурму відбувається розробка і оцінка нового продукту з різних позицій і, відповідно, вносяться раціональні пропозиції. Потім результати роботи п'ятиденних робочих сесій доводяться

до керівництва проекту для прийняття рішення про доцільність внесення рекомендацій групи. При впровадженні системи ЗР продуктивність збільшується як мінімум на 30%, кількість браку знижується на 90%, кількість скарг споживачів на неякісний продукт скорочується на 30–50%.

Здійснивши аналіз складових комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі [1–6], ми можемо стверджувати, що більшість науковців підтримують концепцію комплексу маркетингу в основу якої покладено використання «4Р», тому розмежування між складовими комплексу маркетингу в інноваційному підприємстві та підприємстві е-торгівлі немає.

Подальше дослідження буде спрямоване на дослідження складових комплексу маркетингу онлайн підприємств, що входять до ТОП-5 світових лідерів е-торгівлі та в Україні (див. табл. 1). До групи світового бенчмаркінгу входять наступні інтернет-магазини (2022 р.): Alibaba, Amazon, Pinduoduo, JD.com, eBay. Щодо українського ринку інтернет магазинів, то до них відносяться (2022 р.): Rozetka, Comfy, Allo, Fotos, Prom.

Отже, з таблиці 1 видно, що майже усі підприємства вибірки віддають перевагу традиційній концепції «4Р», що свідчить про просту організаційну структуру та директивне управління. Варто відзначити, що такі маркетинг-плейси, як: Alibaba, Pinduoduo, JD.com, Rozetka, Prom використовують C2M (Customer-to-manufacturer) бізнес-модель, також відома як модель короткого замикання. Дану модель е-торгівлі вперше запропонував Бі Шенг, засновник і генеральний директор Necessary Mall, який першим застосував її в Китаї [12] Головною перевагою моделі C2M є усунення проміжних ланок у ланцюжку торгівлі товарами, зв'язує поставальників товарів і споживачів, знижує витрати на дистрибуторів товарів і націнку на товари, що продаються через проміжні канали, і безпосередньо постачає товари споживачам. Підприємствам не потрібно заздалегідь виробляти товари, а задовольнити індивідуальні потреби, що допомагає підприємствам зменшити витрати на запаси та тиск збуту. У порівнянні з традиційними моделями B2B і B2C, модель C2M пропускає складні канали продажів і не потребує посередників, таких

Таблиця 1

Складові комплексу маркетингу ТОП-5 інтернет-магазинів світу та України

ТОП-5 у світі	Складові маркетинг-мікс	ТОП-5 в Україні	Складові маркетинг-мікс
Alibaba	4Р: продукт, ціна, місце, просування	Rozetka	4Р: продукт, ціна, місце, просування
Amazon	7Р: продукт, місце, ціна, просування, процес, люди та фізичні докази	Comfy	
Pinduoduo	4Р: продукт, ціна, місце, просування	Allo	
JD.com		Fotos	
eBay		Prom	

Джерело: складено автором за [7–11]

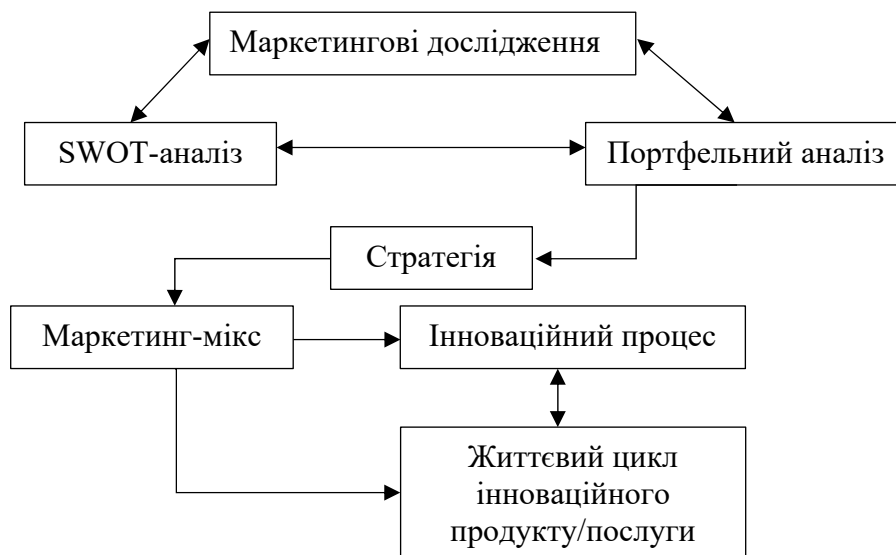


Рис. 1. Функціональна модель комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі на основі «блакитного океану»

Джерело: складено автором за [14, с. 304; 15]

як агенти та дилери, що значно знижує витрати та підвищує ефективність [13, с. 757–758].

Враховуючи особливості онлайн середовища, спробуємо розглянути етапи розробки комплексу маркетингу в інноваційній екосистемі е-торгівлі, що базуються на підході «блакитного океану» (див. рис. 1).

Першочерговим етапом впровадження будь-яких складових маркетингу на підприємстві є маркетингове планування, у рамках якого здійснюються маркетингові дослідження, SWOT-ана-

ліз, портфельний аналіз, вибір стратегії та розробка маркетинг-міксу, застосовуючи функцію управління маркетингом — інформаційне забезпечення. Портфельний аналіз починається на етапі планування та закінчується на організаційній функції управління маркетингом, так як потребує детального аналізу функціональних обов'язків працівників. Складові маркетинг-міксу постійно взаємодіють з інноваційним процесом, враховуючи життєвий цикл інноваційного продукту/послуги,

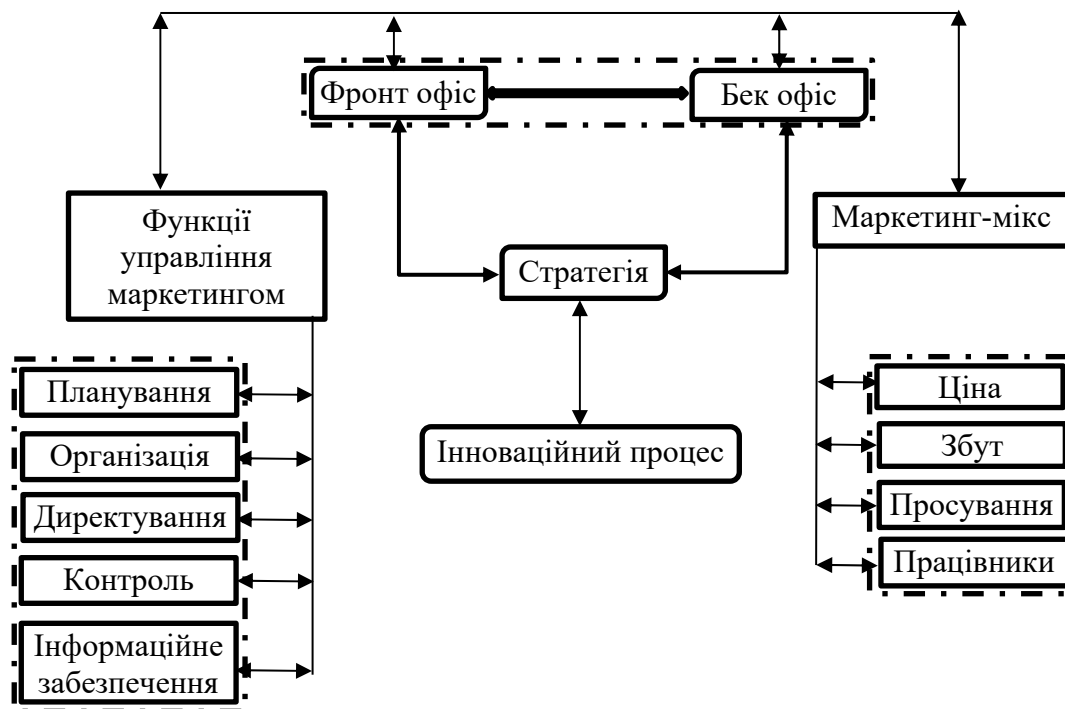


Рис. 2. Структура внутрішнього маркетингового середовища підприємства інноваційної екосистеми е-торгівлі

Джерело: розробка автора

адже даний критерій є важливий в теорії «блакитного океану» для здійснення пошуку нових ринків збуту, тобто своєї унікальної ніші.

Схиляємось до думок більшості науковців відносно кількості складових маркетинг-міксу і пропонуємо застосовувати унікальне поєднання 4Р в інноваційній екосистемі е-торгівлі: ціна, збут, просування та працівники. Варто відмітити, що продукт є складовою інноваційного процесу та відноситься до маркетингових інновацій (див. рис. 2).

Маркетингові рішення повинні прийматися за підсумками кожної стадії інноваційного проєкту, починаючи з оцінки інноваційної ідеї. Вкладення в інноваційний проєкт мають зростаючий у часі характер, є витратними і не покриваються до моменту початку продажів. Слід виділити деякі особливості маркетингу інноваційних продуктів/послуг, в першу чергу, на стадії початку продажів, що іноді ототожнюють з поданням інноваційного продукту/послуги на ринку. Однак, представлення на ринку багатьох інновацій, особливо інновацій радикального типу, повинно бути розпочато задовго до появи власне інноваційного продукту/послуги на ринку [16, с. 228].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розвиток теорій і практики розробки комплексу

інноваційного маркетингу і планування маркетингових заходів, стало відправною точкою у формуванні теорії, методології і методів організації маркетингу в інноваційній екосистемі. Однак не тільки використання маркетингу як засобу забезпечення отримання переваг підприємства у е-користувачів за рахунок проведення комплексу маркетингу вплинуло на формування інноваційного маркетингу як нового наукового напрямку, нового підходу до організації підприємництва та нової функції бізнесу. Значну роль у цьому відіграли також такі фактори, як цільова спрямованість у системі управління підприємством на основі принципів взаємодії виробників та е-користувачів, які дозволяють здійснювати безперервний процес узгодження та координації маркетингових комунікацій. Автор дійшла висновку щодо доцільності використання 4Р в інноваційній екосистемі е-торгівлі, а саме: ціна, збут, просування та працівники.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на продукті як складовій інноваційного процесу з урахуванням онлайн середовища, що значно розширить теоретичне підґрунтя досліджень у сфері інноваційного функціонування е-підприємств.

Література

1. Menon N., Suresh K. Customization of marketing mix for rural markets. *Proceedings of Conference on Global Competitiveness*. 2008. URL: <http://115.249.96.25/xmlui/bitstream/handle/2259/95/RM86.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 22.03.2023).
2. Lanskaya D., Ermolenko V., Mironova I., Todiko M. Marketing mechanisms in the activity of the regional innovation ecosystem. *E3SWeb of Conferences*. 2021. 295(1).
3. Zander H. How to Navigate the innovation ecosystem. 2018. URL: <https://www.case48.com/case/How-to-Navigate-the-Innovation-Ecosystem-Marketing-Mix-20228> (дата звернення: 22.03.2023).
4. Addison. Analysis of chez panissa building an open innovation ecosystem. 2022. URL: <https://www.essaypandas.com/case/4825-Chez-Panisse-Building-an-Open-Innovation-Ecosystem-Marketing-Mix> (дата звернення: 22.03.2023).
5. Barile S., Simone C., Landolo F., Laudando A. Platform-based innovation ecosystems: Entering new markets through holographic strategies. *Industrial Marketing Management*. August 2022. Volume 105. P. 467–477.
6. Masrianto A., Hartoyo H., S. Hubeis A., Hasanah N. Digital Marketing Utilization Index for Evaluating and Improving Company Digital Marketing Capability. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2022. 8(3). P. 153. doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030153>.
7. Mehta R. Alibaba Marketing Mix. 2017. URL: <https://digiiaide.com/alibaba-marketing-mix> (дата звернення: 12.03.2023).
8. Dudovskiy J. Amazon Marketing Mix (Amazon 7Ps of Marketing). 2022. URL: <https://research-methodology.net/amazon-marketing-mix-amazon-7ps-marketing-2/> (дата звернення: 12.03.2023).
9. Kuang J. Research on the Marketing Strategy of Pinduoduo Based on the STP and 4Ps Methods. *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2022)*. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2022. Vol. 652. P. 2128–2133.
10. MBA Skool Team. JD.com Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps). 2017. URL: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17519-jdcom.html> (дата звернення: 02.03.2023).
11. Shastri A. Comprehensive Marketing Mix of eBay with all 4Ps Explained. *IIDE*. 2021. URL: <https://iide.co/case-studies/marketing-mix-of-ebay> (дата звернення: 02.03.2023).
12. Tian A. Research on Pinduoduo financial Performance under C2M Business Model, *Chinese Academy of Fiscal Sciences*, 2021. doi: 10.26975/d.cnki.gccks.2021.000170.

13. Liang Y., Pan Y., Zhao Z. Research on Marketing Mix Strategy of PDD E-commerce Platform. Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021). Advances in Economics, Business and Management Research. 2021. Vol. 203. P. 756–763.

14. Гризовська Л.О., Романова А.В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. Економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 301–307.

15. Kawakami T. Establishing Japanese-Style Innovation Theory to Bridge Technology and Marketing. URL: https://yab.yomiuri.co.jp/adv/wol/dy/research/kyoso_170117.html (дата звернення: 02.03.2023).

16. Соколова Л.В. Сучасні аспекти маркетингу інновацій / Л.В. Соколова, Г.М. Верясова // Моделювання процесів в економіці та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій: монографія / за заг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченка. Х.: 2016. С. 218–232. (402 с.).

References

1. Menon N., Suresh K. Customization of marketing mix for rural markets. Proceedings of Conference on Global Competitiveness. 2008. URL: <http://115.249.96.25/xmlui/bitstream/handle/2259/95/RM86.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (date of application: 22.03.2023).

2. Lanskaya D., Ermolenko V., Mironova I., Todiko M. Marketing mechanisms in the activity of the regional innovation ecosystem. E3SWeb of Conferences. 2021. 295(1).

3. Zander H. How to Navigate the innovation ecosystem. 2018. URL: <https://www.case48.com/case/How-to-Navigate-the-Innovation-Ecosystem-Marketing-Mix-20228> (date of application: 22.03.2023).

4. Addison. Analysis of chez panissa building an open innovation ecosystem. 2022. URL: <https://www.essaypandas.com/case/4825-Chez-Panisse-Building-an-Open-Innovation-Ecosystem-Marketing-Mix> (date of application: 22.03.2023).

5. Barile S., Simone C., Landolo F., Laudando A. Platform-based innovation ecosystems: Entering new markets through holographic strategies. Industrial Marketing Management. August 2022. Volume 105. P. 467–477.

6. Masrianto A., Hartoyo H., S. Hubeis A., Hasanah N. Digital Marketing Utilization Index for Evaluating and Improving Company Digital Marketing Capability. J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2022. 8(3). P. 153. doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030153>.

7. Mehta R. Alibaba Marketing Mix. 2017. URL: <https://digiiaide.com/alibaba-marketing-mix> (date of application: 12.03.2023).

8. Dudovskiy J. Amazon Marketing Mix (Amazon 7Ps of Marketing). 2022. URL: <https://research-methodology.net/amazon-marketing-mix-amazon-7ps-marketing-2/> (date of application: 12.03.2023).

9. Kuang J. Research on the Marketing Strategy of Pinduoduo Based on the STP and 4Ps Methods. Proceedings of the 2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2022). Advances in Economics, Business and Management Research. 2022. Vol. 652. P. 2128–2133.

10. MBA Skool Team. JD.com Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps). 2017. URL: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17519-jdcom.html> (date of application: 02.03.2023).

11. Shastri A. Comprehensive Marketing Mix of eBay with all 4Ps Explained. IIDE. 2021. URL: <https://iide.co/case-studies/marketing-mix-of-ebay> (date of application: 02.03.2023).

12. Tian A. Research on Pinduoduo financial Performance under C2M Business Model, Chinese Academy of Fiscal Sciences, 2021. doi: 10.26975/d.cnki.gccks.2021.000170.

13. Liang Y., Pan Y., Zhao Z. Research on Marketing Mix Strategy of PDD E-commerce Platform. Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021). Advances in Economics, Business and Management Research. 2021. Vol. 203. P. 756–763.

14. Hryzovska L.O., Romanova A.V. Marketynh innovatsii yak instrument uspishnoho biznesu. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Ekonomika i suspilstvo. 2018. Vyp. 16. S. 301–307.

15. Kawakami T. Establishing Japanese-Style Innovation Theory to Bridge Technology and Marketing. URL: https://yab.yomiuri.co.jp/adv/wol/dy/research/kyoso_170117.html (date of application: 02.03.2023).

16. Sokolova L.V. Suchasni aspekty marketynhu innovatsii / L.V. Sokolova, H.M. Veriasova // Modeliuvannia protsesiv v ekonomitsi ta upravlinni proektamy z vykorystanniam novykh informatsiinykh tekhnolohii: monohrafiia / za zah. red. V.O. Tymofieieva, I.V. Chumachenka. Kh.: 2016. S. 218–232. (402 s.).

УДК 339.138:004.738.5

Значек Рафаела Рафаелівна

*кандидат технічних наук,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет*

Znachek Rafaela

*PhD in Technical Science, Associate Professor of the
Department of Marketing, Business and Trade
Odesa National Technological University*

ORCID: 0000-0001-9008-3863

Лозовська Ганна Миколаївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет*

Lozovska Ganna

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Marketing, Business and Trade
Odesa National Technological University*

ORCID: 0000-0003-3322-2219

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8694

ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ DIGITAL–МАРКЕТИНГУ ПРИ ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

FEATURES OF THE PRACTICAL APPLICATION OF DIGITAL–MARKETING TOOLS IN THE PROMOTION OF GOODS AND SERVICES

Анотація. Основна частина виробництв, які мають можливість виготовляти продукцію дистанційно, перейшли на дистанційний формат продажу продукції з використанням власних сайтів, платформ для продажу та соціальних мереж. В таких умовах змінився підхід до маркетингу і основним його напрямом став digital-маркетинг, який за допомогою цифрових методів збуту дає можливість взаємодіяти виробникам продукції із цільовим сегментом через віртуальне середовище.

Digital-маркетинг передбачає організацію повного циклу взаємодії виробника із клієнтом, тобто з його допомогою користувач знаходить продукцію, ознайомлюється з нею, замовляє її, оплачує та отримує її зручним методом, у тому числі і з доставкою додому. Із розвитком цифрових технологій змінюються і підходи digital-маркетингу, які використовуються компаніями різних розмірів та сфер діяльності. Навіть найбільші підприємства, які зазвичай працюють не із населенням, а з бізнес-структурами, намагаються автоматизувати процес збуту з використанням цифрових технологій, створюючи майданчики для оптової закупівлі.

Використання сучасних інструментів та каналів digital-маркетингу в бізнесі є надзвичайно важливим та ефективним. Сьогоднішній споживач віддає перевагу тим брендам, які першими освоюють той чи інший цифровий канал.

Основною відмінною ознакою digital-маркетингу виступає можливість використання офф-лайн інструментів поряд з цифровими медіа, а також факт того, що споживач активно залучений у процес, а не є пасивним глядачем.

Ключові слова: digital-маркетинг, товар, споживач, послуга, бізнес, просування.

Summary. The basic part of productions which have possibility to produce goods, remotely have passed to a remote format of sale of goods with use of own sites, platforms for sale and social networks.

In such conditions the approach to marketing and its basic direction has changed and became a digital-marketing, which by means of digital methods sale gives the chance to cooperate with manufacturers of goods with a target segment through virtual environments.

Digital-marketing provides the organization of a complete cycle of interaction of the manufacturer with the client, that is with its help the user finds goods, gets acquainted with it, orders it, pays and receives its convenient method, including with delivery home. With development of digital technologies approaches to digital marketing which are used by the companies of the different sizes and fields of activity change also.

Even the greatest enterprises which is usual work not with the population, and with business structures, try to automate process of sale with use of digital technologies, creating platforms for wholesale purchase.

Use of modern tools and channels digital – marketing in business is extremely important and effective. The today's consumer prefers those brands which the first will master this or that digital channel.

As the basic distinctive sign digital-marketing possibility of use an offline of tools near to digital media, and also the fact of that acts, that the consumer is actively involved in process, instead of is the passive spectator.

Key words: digital-marketing, goods, consumer, service, business, advance.

Постановка проблеми. Маркетинг завжди був пов'язаний із спілкуванням з потрібними людьми у потрібний час та за правильною ціною. Сьогодні ці зустрічі частіше відбуваються онлайн, ніж офлайн, що призводить до усунення фокусу маркетингу на цифрові області. У той час як традиційні методи маркетингу є односторонньою комунікацією, за допомогою цифрових каналів маркетологи змогли встановити двосторонній канал зв'язку зі своєю аудиторією. Знання того, що і як подобається публіці, у поєднанні з тим, де і коли робить цифровий маркетинг набагато ефективнішим каналом комунікації.

Ця пряма взаємодія та зворотний зв'язок можуть бути ключовим моментом, чому цифровий маркетинг випередив традиційні канали. Саме тому, дослідження особливостей застосування інструментів digital-маркетингу при просуванні товарів і послуг набуває такої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні проблеми розробки ефективних програм просування товарів та послуг досліджувались багатьма відомими науковцями, такими як, Башинська І.О. [4], Балабанова Л.В. [3], Гуменна О.В. [1], Ільяшенко С.Б. [4], Ільяшенко С.М. [5], Рябов, І.Б., Шевкопляс І.М. [6], Литовченко І.Л. [7] та іншими. В їхніх розробках розглянуто сутність комплексу просування продукції промислового використання за допомогою інструментів Інтернет-маркетингу, його основні методи та інструменти. У переважній більшості вони розглядають специфіку просування продукції широкого вжитку і меншою мірою — товарів промислового використання.

Мета статті полягає у визначенні особливостей застосування інструментів digital-маркетингу при просуванні товарів і послуг та наведенні практичної схеми їх використання.

Виклад основного матеріалу. Кінцева мета будь-яких маркетингових активностей — стабільний та прибутковий розвиток компанії. Але різні інструменти ведуть до нього різними шляхами. Деякі продають безпосередньо, інші створюють позитивний імідж компанії, допомагають знайти клієнтів, оцінити ефективність продажів [8].

До кожного етапу розвитку компанії потрібні свої інструменти. Наприклад, контент-маркетинг або SEO стануть у нагоді, якщо компанія збирається працювати довго. А ось для сезонних продажів більше підійде платна реклама в інтернеті: банери на сайтах, оголошення на пошуку, націлення в соцмережах.

Серед ключових інструментів digital-маркетингу можна виділити наступні [9]:

- контент-маркетинг
- пошукове просування (SEO);
- email-маркетинг;
- платна реклама;
- просування в соціальних мережах (SMM);
- розміщення на торгових майданчиках;
- таргетована реклама;
- веб-аналітика.

При цьому з усіх перерахованих SEO один з найефективніших інструментів щоб привернути на сайт якомога більше органічного трафіку, необхідно оптимізувати свій ресурс під цей пошук, а веб-аналітика впливає найменше на призначений для користувача трафік, хоча й залишається дуже важливим непрямим важелем впливу для зростання бізнесу.

Таким чином, можна зробити висновки що кожен окремий інструмент має свої особливості, які варто враховувати при розробці рекламної кампанії в мережі інтернет. Розглянемо їх застосування більш детально на практичному прикладі.

Просування товарів і послуг через інтернет сьогодні є одним з найефективніших і економічних методів, з яким не зрівняється навіть реклама на телебаченні або в ЗМІ. Реклама в Інтернеті носить «вірусний» характер і, завдяки їй, про новий товар зможе дізнатися в короткі терміни сотні і тисячі чоловік. Саме через Інтернет кожен підприємець може здійснити просування нового продукту і розповісти про новинку всім.

Нові технології значно покращують життя людини, роблячи його цікавішим, допомагаючи стежити за станом здоров'я. Одним із таких високотехнологічних гаджетів є фітнес-браслет. У 2023 році їх можна зустріти на руці майже у кожної людини, включаючи дітей, бабусь чи

дідусів. Вони допомагають займатися спортом, стежити за пройденими кроками, станом серця, сну і так далі. А з появою коронавірусу їх стали масово оснащувати датчиками вимірювання вмісту кисню в крові. Тому нами було вирішено проаналізувати та представити основні інструменти інтернет-маркетингу для просування фітнес-браслетів на прикладі компанії «Stepfit».

Не всі існуючі бренди фітнес-браслетів однаково популярні. Головна причина цього — недостатня увага просуванню бренду, а саме — SMM, а то і його повна відсутність. Саме в соцмережах зараз знаходиться основна цільова аудиторія фітнес-брендів, саме тут у компаній є маса можливостей зацікавити і залучити нових клієнтів, тому ми поговоримо про просування саме в соціальних мережах [10].

В першу чергу необхідно визначити свою цільову аудиторію. Цільова аудиторія — це аудиторія потенційних покупців / споживачів товару або послуги. Для того, щоб наша рекламна компанія була ефективною, потрібно детально вивчити її [11]. Головна цінність цільової аудиторії — це те, що представники обраної групи з великою часткою ймовірності захочуть купити певний продукт. Тому ми формуємо рекламне оголошення з урахуванням смакових переваг або особливостей саме цієї групи, що істотно підвищує ефективність рекламної компанії.

У якості основної цільової аудиторії фітнес-браслетів нами був обраний чоловік, який працює, живе у великому місті, у вільний час відвідує фітнес зал, боулінг, тренінги, прогулянки з сім'єю, вік 35–40 років. Одружений, 1 дитина хлопчик (займається легкою атлетикою), дружина фітнес-тренер. Основні інтереси: вільний час любить провести з сім'єю/друзями, проводить багато часу в соціальних мережах (instagram, facebook, youtube). Пересувається на власному автомобілі. Робить в основному покупки онлайн. Біль клієнта: через малорухливого способу життя весь час стежить за своєю фігурою. Наше бажання щоб клієнт після перегляду фото та інформації під ним перейшов на наш сайт інтернет-магазину (який вказаний в шапці профілю), як наслідок ознайомився, подивився запропонований асортимент товару і в наслідок купив.

Що унікального/відмінного від конкурентів ми пропонуємо? П'ять причин купити фітнес браслет в stepfit: 10 років на ринку України; гарантія обслуговування 2 роки; найнижча ціна, перевірено; при покупці другого гаджета знижка 20%; ми на зв'язку 24 години.

Головна мета нашої контент-стратегії залучення активної (цільової) аудиторії, збільшення трафіку на сайті і кількості лідів, впізнаваність бренду, збільшення охоплення аудиторії. Наше бажання щоб клієнт після перегляду фото та інформації

під ним перейшов на наш сайт інтернет-магазину (який вказаний в шапці профілю), як наслідок ознайомився, подивився запропонований асортимент товару і в наслідок купив. Ми пропонуємо просування нашого продукту — фітнес-браслетів за допомогою таргетованої реклами. Контент-стратегія просування в Instagram представлена в таблиці 1.

Контент-стратегія просування в Facebook представлена в таблиці 2.

Оцінювати ефективність будемо за допомогою кількості збережень, кількості тих, хто поділився, кількості коментарів. Так само можна скласти п'ять основних метрик [12].

1. Джерела трафіку (TR) — покаже, хто наші клієнти і звідки вони приходять. Аналізуючи джерела трафіку також дізнаємося, які ключові слова (продукт, послуга), в яких соціальних мережах або для якої рекламної кампанії можуть збільшити загальний трафік.

2. Соціальний Медіа (CM) звіт — дозволить оцінити, який відсоток відвідувачів приходить до нас на сайт з соціальних мереж, а також наскільки ефективні рекламні кампанії (якщо такі є), що проводяться в Facebook, Instagram і інших соціальних мережах.

3. Метрика зворотного зв'язку (CTA) — оцінює відсоток людей, які відреагували на наш «заклик купити» і є показник зворотного зв'язку.

4. Показник відмов (KTA) — вказує на відсоток відвідувачів, що покинули наш сайт після перегляду всього однієї сторінки.

5. Шлях до мети — звіт показує, які коригування треба зробити для досягнення загального успіху.

Нами була використана SEO оптимізація сайту в пошукових запитах. Виявлено, що перша — друга сторінка гуглу — це контекстна реклама, отже в цій ніші дуже жорстка конкуренція. Далі ми проаналізували наш сайт і дійшли висновку, що він має помітний дизайн, але при цьому мало функціональний.

Швидкість завантаження нашого сайту дуже низька — 5,8 секунд. Необхідно оптимізувати наш сайт: усунути ресурси, які блокують відображення; використовувати сучасні формати зображень; видалити невикористаний код CSS; налаштувати ефективну систему кодування зображень; скоротити час відповіді сервера.

Варто ранжувати свою продукцію за таким принципом: виробник, ціна, особливості, операційна система, дисплей, wi-fi, версія Bluetooth, колір для зручнішого користування користувачами. Так само варто додати низу сайту посилання на соціальні мережі. Зверху сайту вказати телефон магазину для зв'язку, додати інфо щодо способів доставки і оплати. Вказати при натисненні на товар детальніший його опис. Наш сайт не легкий для вивчення користувачами. Сайт містить

Таблиця 1

Контент-стратегія просування фітнес браслетів в Instagram [10; 11]

Instagram Січень 2023	
Мета:	1 січня — 10 січня
Інструменти:	– скласти список блогерів для роботи
– 31 пост (по одному посту на добу)	– змінити шапку профілю і аватар
– 60 сторіс	– 10 постів
– закріплені сторіс	– 20 сторіс
– шапка профілю	– організувати і провести грамотну фотосесію асортименту фітнес-браслетів
– поміняти аватар	– налаштувати автовідповідач в Direct
– запуск таргетованої реклами	11 січня — 20 січня
– знайти підрядника для запуску реклами	– провести 1 прямий ефір з експертом на тему правильності вибору фітнес-браслета
– завантажити 2 відео в IGTV (перше досвідчений консультант говорить про користь фітнес-браслетів і друге за участю відомої особистості, блогера безпосередньо користуються цими фітнес-браслетами)	– 10 постів
– прямий ефір з експертом на тему правильності вибору фітнес-браслета	– 20 сторіс
– грамотна фотосесія асортименту фітнес-браслетів	– завантажити 1 відео в IGTV (досвідчений консультант говорить про користь фітнес-браслетів)
– прямий ефір з блогером @daryltufekci	– знайти підрядника для запуску реклами
	– запустити таргетовану рекламу
	21 січня — 31 січня
	– 11 постів
	– 20 сторіс
	– закріпити самі популярні сторіс
	– завантажити 1 відео в IGTV (за участю відомої особистості, блогера, який безпосередньо користується цими фітнес-браслетами)
	– прямий ефір з блогером @daryltufekci

Таблиця 2

Контент-стратегія просування фітнес браслетів в Facebook [10; 11]

Facebook Січень 2023	
Мета:	1 січня — 10 січня
Інструменти:	– змінити шапку профілю і аватар
– 31 пост (по одному посту на добу)	– 10 постів
– шапка профілю	– організувати і провести грамотну фотосесію асортименту фітнес-браслетів
– поміняти аватар	11 січня — 20 січня
– запуск таргетованої реклами	– 10 постів
– запуск таргетованої реклами	– завантажити 1 відео в IGTV (досвідчений консультант говорить про користь фітнес-браслетів)
– завантажити 2 відео в IGTV (перше — досвідчений консультант говорить про користь фітнес-браслетів і друге — за участю відомої особистості, блогера, що безпосередньо користуються цими фітнес-браслетами)	– знайти підрядника для запуску реклами
– грамотна фотосесія асортименту фітнес-браслетів	– запустити таргетовану рекламу
	21 січня — 31 січня
	– 11 постів
	– закріпити найбільш проглядаємий пост
	– завантажити 1 відео в IGTV (за участю відомої особистості, блогера, який безпосередньо користується цими фітнес-браслетами)

вкладки: магазин, блог, мій аккаунт, кошик, пошук, але при цьому відсутня вкладка «Про нас», «Про компанію», яка містить сертифікати, кейси, інфо про компанію, скільки на ринку, а також реквізити. Додати збереження вподобаного товару (додати в обране) для можливості перегляду його пізніше. Усе це дає відвідувачеві упевненість про надійність цієї компанії. Спливаючих вікон і реклами немає. Відсутня вкладка перемикавання

мови. Без урахування наших запропонованих змін щодо поліпшення сайту користувачеві буде дуже важко зорієнтуватися на сайті після того, як він повернеться через 2–3 тижні. А з урахуванням усіх змін користувач зможе швидко орієнтуватися на сайті і здійснювати усі необхідні йому дії.

Нами розроблений і представлений голос бренду для фітнес браслетів Stepfit. Tone of voice бренду в Інстаграм: емоційний; неформальний; зухвалий;

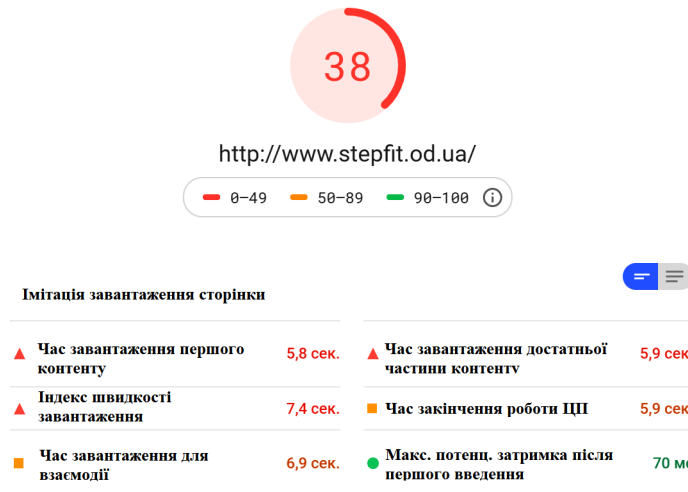


Рис. 1. Швидкість завантаження сайту за допомогою програми PageSpeed Insights

Джерело: систематизовано автором на основі [12]

модний. Наша цільова аудиторія — це люди що поставили перед собою певну мету, а ми допомагаємо досягти результату. Спілкуватися з аудиторією ми будемо на «ТИ» на простій і зрозумілій мові дбайливого друга/подружки, які будь-якої хвилини готові допомогти тобі з правильним харчуванням, стати чарівним(ою) і так далі. «Ми завжди пояснюємо на простій мові, якщо твій чоловік не зрозумів про що написано, значить, він читав не Stepfit».

Спілкуючись з аудиторією по телефону — ми звучатимемо корисно, інформативно, лаконічно, у блозі компанії — корисно і актуально, в Facebook — одночасно жартівливо і по-діловому, в Instagram — весело і потішно.

Мотивуватимемо читачів, клієнтів робити призначений для користувача контент: залишати відгуки, ділитися фотографіями з нашим товаром в соціальних мережах (під спеціальним хештегом), влаштовувати акції і розіграші. Притягати блогерів і мікроблогерів — давати промокоди на знижку для їх передплатників. Допомагатимемо

нашим користувачам почувати себе особливими: «Кожна людина — особлива, розкрий свій потенціал з нами». Позиціонування бренду: «Ми український бренд, що народився в Одесі, тому довіритися нам можна, як і мамі».

Для розкрутки компанії Stepfit нами використана контекстна реклама (PPC). Основна перевага даної моделі полягає в залученні якісного трафіку і цільової аудиторії на сайт. А також можливість відстежувати динаміку інтересу відвідувачів до реклами конкретного продукту або послуги. Створена компанія, яка включає 3 групи оголошень (кожна група включає 2 оголошення).

Також нами був використаний e-mail-маркетинг — один з найбільш ефективних інструментів інтернет-маркетингу для бізнесу. Через email-маркетинг ми можемо не тільки забезпечувати додатковий трафік, повертати людину на потрібні нам майданчики, але і безпосередньо організовувати, мотивувати купувати.

Будь-який спосіб залучення трафіку на сайт призводить до кращого ранжирування в пошуко-

☐	Оголошення	Група оголошень	Статус	Тип оголошення	↓ Кліки	Покази	CTR	Середня ціна за клік	Вартість
☐	Фітнес трекери в Україні Широкий асортимент Купити за низькою ціною stepfit.od.ua/fitness/bracelet Контролюйте активність 24 години на добу. Безкоштовна доставка в Одесі. Переглянути об'єкти	Фітнес браслети	Кампанія припинена	Аддитивне оголошення у пошуковій мережі	0	0	—	—	0,00 грн.
☐	Фітнес браслети в STEPFIT Доставимо безкоштовно. Гарантія 12 місяців stepfit.od.ua/fitness/bracelet Допомажемо підібрати необхідну модель. Оплата Зручним Способом. Швидко Доставка	Фітнес браслети	Кампанія припинена	Розгорнуте текстове оголошення	0	0	—	—	0,00 грн.
☐	Фітнес браслети від 399 грн Купити недорого в Одесі Гарантія якості stepfit.od.ua/fitness/bracelet Надсилаємо в день замовлення. Великий модельний ряд. При покупці фітнес браслета в подарунок ремінець будь-якого кольору	Продаж фітнес браслетів	Кампанія припинена	Розгорнуте текстове оголошення	0	0	—	—	0,00 грн.
☐	Купити фітнес браслет Доступні ціни в Одесі Тільки оригінал stepfit.od.ua/fitness/bracelet ПОРІВНЯЙ ціну та ВИНІСНО купи за допомогою Stepfit. Огляди, Запитання та Відгуки покупців	Продаж фітнес браслетів	Кампанія припинена	Розгорнуте текстове оголошення	0	0	—	—	0,00 грн.

Рис. 2. Оголошення компанії Stepfit

Джерело: систематизовано автором на основі [12]



Рис. 3. Розсилка новин через e-mail
Джерело: систематизовано автором на основі [12]

вих системах. Адже Google хоче, щоб кожен сайт був цінним і корисним для відвідувачів. Поведінкові фактори безпосередньо впливають на позиції в пошуковій видачі і, відповідно, зростання трафіку. E-mail-розсилка гарантовано приверне лояльних користувачів і забезпечить взаємодію з сайтом, а грамотно організований e-mail-маркетинг поліпшить Seo.

Висновки. Сьогодні технології і можливості інтернету безмежні. Інтернет активно використовується багатьма сучасними компаніями для ведення власного бізнесу, оскільки глобальна мережа має величезні переваги. Вже недостатньо вести маркетингову діяльність офлайн, потрібно виходити

в онлайн зону для успішного існування і просування компанії.

Переваги Інтернет-маркетингу полягають не лише в тому, що є можливість чіткого охоплення цільової аудиторії. Він пропонує гнучке управління рекламними комунікаціями. При цьому навіть досить скромний рекламний бюджет гарантує максимальну віддачу. Для поточної економічної ситуації Інтернет-маркетинг стає мало не панацеєю в рекламі.

Підприємцям необхідно враховувати зміни психології споживачів цифрової інформації і налаштовувати свої маркетингові кампанії відповідно до найбільш актуальних тенденцій розвитку цифрового середовища.

Література

1. Башинська І.О., Поповенко Н.С. Теоретичні основи розробки та комерціалізації механізму просування на ринок нових товарів виробничих підприємств. Одеса: ОНПУ, видавництво ТОВ «Цифрова типографія», 2012. 192 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2004. 645 с.
3. Гуменна О.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Наукові Записки НаУКМ А. Економічні науки. 2016. Том 1. Вип. 1. С. 48–53.
4. Ілляшенко С.Б. Соціальні мережі Internet як інструмент підвищення ефективності електронної торгівлі. Закономірності і тенденції формування системи фінансово-кредитних відносин: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 2016. С. 105–107.
5. Ілляшенко С.М. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 20–32.
6. Рябов І.Б., Шевкопляс І.М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8423> (дата звернення: 17.01.2023).
7. Литовченко І.Л., Пилипчук Л.В. Internet-маркетинг: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 184 с.
8. Присакар І.І. Інтернет-маркетинг як сучасна платформа для розвитку бізнесу. Бізнес Інформ. 2015. № 12. С. 333–339.

9. Вдовічена О.Г., Дюгованець О.М., Чернова І.В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 81–87.
10. Byeong Wan An, Jung Hwal Shin. Smart Sensor Systems for Wearable Electronic Devices. Polymers (Web). 2017. Vol. 9. № 8. P. 303.
11. How to Start Your Own Business on the Internet: 8 Steps. URL: <http://www.wikihow.com/Start-Your-Own-Business-on-the-Internet> (дата звернення: 17.01.2023).
12. Ілляшенко С.М., Іванова Т.Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 20–32.

References

1. Bashynska I.O., Popovenko N.S. Teoretychni osnovy rozrobky ta komertsializatsii mekhanizmu prosuvannia na rynek novykh tovariv vyrobnychkykh pidpriemstv. Odesa: ONPU, vydavnytstvo TOV «Tsyfrova typohrafiia», 2012. 192 s.
2. Balabanova L.V. Marketynh: Pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop. K.: Znannia-Pres, 2004. 645 s.
3. Humenna O.V. Suchasni instrumenty tsyfrovoho marketynhu v systemi intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii. Naukovi Zapysky NaUKM A. Ekonomichni nauky. 2016. Tom 1. Vyp. 1. S. 48–53.
4. Illiashenko S.B. Sotsialni merezhi Internet yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti elektronnoi torhivli. Zakonomirnosti i tendentsii formuvannia systemy finansovo-kredytnykh vidnosyn: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 2016. S. 105–107.
5. Illiashenko S.M. Instrumenty ta metody prosuvannia produktsii v Internet: analitychnyi ohliad. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2015. № 3. S. 20–32.
6. Riabov I.B., Shevko I.M. Osoblyvosti ta suchasni tendentsii zastosuvannia systemy digital-marketynhu na pidpriemstvi. Efektyvna ekonomika. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8423> (date of access: 17.01.2023).
7. Lytovchenko I.L., Pylypchuk L.V. Internet-marketynh: navch. posib. K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2017. 184 s.
8. Prysakar I.I. Internet-marketynh yak suchasna platforma dlia rozvytku biznesu. Biznes Inform. 2015. № 12. С. 333–339.
9. Vdovichen O.H., Diuhovanets O.M., Chernova I.V. Digital-marketynh yak instrument efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti suchasnoho biznesu: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2022. № 2. S. 81–87.
10. Byeong Wan An, Jung Hwal Shin. Smart Sensor Systems for Wearable Electronic Devices. Polymers (Web). 2017. Vol. 9. № 8. P. 303.
11. How to Start Your Own Business on the Internet: 8 Steps. URL: <http://www.wikihow.com/Start-Your-Own-Business-on-the-Internet> (date of access: 17.01.2023).
12. Illiashenko S.M., Ivanova T. Ye. Instrumenty ta metody prosuvannia produktsii v Internet: analitychnyi ohliad. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2015. № 3. S. 20–32.

УДК [33.02:339.138]:005-025.12

Мотузка Олена Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

Motuzka Olena

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management, Marketing and Public Administration
National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

ORCID: 0000-0001-9028-6994

Горобець Олена Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри статистики, IT та математичних методів в економіці
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

Horobets Olena

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Statistics, IT and Mathematical Methods in Economics
National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

ORCID: 0000-0003-1762-2140

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8652

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ USING MARKETING TOOLS FOR PROGRAM AND PROJECT MANAGEMENT IN THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. У статті розглядаються основні підходи до класифікації проєктів, визначається сутність та місце інструментів маркетингу у системі управління проєктами. Проаналізовано класифікаційні ознаки інструментів маркетингу у системі управління проєктами. Узагальнено та систематизовано класифікацію маркетингових проєктів. Наведено класифікацію маркетингових проєктів за напрямками маркетингу. Виділено основні характеристики проєктів, які можна інтерпретувати як маркетингові проєкти.

Встановлено, що маркетинговий проєкт — це спланований комплекс взаємопов'язаних заходів щодо створення чи зміни будь-якого об'єкта, спрямований на досягнення заздалегідь визначених маркетингових цілей у заданий період часу, із заданим бюджетом та певною якістю.

У статті використані елементи наукового пошуку, що спрямований на більш ефективне вирішення певних питань. Для цього зібрано та проаналізовано інформацію, що міститься в різних літературних джерелах, проведено її узагальнення та сформульовано висновки й пропозиції.

Зазначено, що використання стратегії маркетингу дозволяє вивчити потреби споживачів і здатність суб'єкта господарювання їх задовольнити. Інструменти маркетингу визначають місію і стратегічні цілі організації. При розробленні стратегічного плану проєкту використовуються маркетингові поняття, як-то частка ринку, впровадження на ринку та інші. Саме тому стратегічне планування неможливо відокремити від маркетингового планування.

Роль використання інструментів маркетингу розглянуто в статті з позицій трьох рівнів мислення в організації: корпоративної культури, стратегій і тактик. На рівні суб'єкта господарювання основна увага приділяється розробленню загальних цілей і загальних стратегій їх досягнення, на рівні окремого бізнесу головним є розроблення детальних стратегічних планів. Тактика застосування інструментів маркетингу детально розробляється на рівні ринку для конкретного товару.

З'ясовано, що концепції стратегічного планування та маркетингу тісно пов'язані одна з одною, і стратегічний план маркетингової діяльності має бути невід'ємною частиною стратегічного плану компанії.

Ключові слова: суб'єкт господарювання, управління проектами, маркетингові проекти, інструменти маркетингу, життєвий цикл проекту.

Summary. Principal approaches to the classification of projects are discussed, the essence and role of marketing tools in the project management system is defined. The classification criteria of marketing tools in the project management system are analyzed. The classification of marketing project is summarized and systematized. The classification of marketing projects by marketing direction is shown. The principal characteristics of projects that can be interpreted as marketing projects are highlighted.

Marketing project is defined as a planned complex of causally linked measures aiming at creating or changing an object in order to achieve the preset marketing goals in a fixed period of time, with a fixed budget and a certain degree of quality.

The study involved elements of scientific search aimed at more effective solution of a number of problems. It required collection and analysis of information contained in various literary sources, their summing up and formulation of conclusions and proposals.

It is argued that using the marketing strategy allows to learn consumer needs and the business entity's capability to meet them. Marketing tools outline the mission and strategic goal of an organization. The strategic plan of a project is developed with using marketing terminology such as market segment, market introduction and others. Therefore, strategic planning cannot be separated from marketing planning.

The purpose of using marketing tools is analyzed in the article from the perspective of three levels of thinking in an organization: corporate culture, strategy and tactics. While at business entity level the emphasis is made on formulating general goals and general strategies for their achievement, at the level of specific business the effort is focused on elaborating detailed strategic plans. The tactics of using marketing tools is elaborated in detail at the level of targeted commodity market.

It is demonstrated that the concepts of strategic planning and marketing are closely interlinked, and the strategic plan of marketing activities has to be an integral part of the company's strategic plan.

Key words: business entity, project management, marketing projects, marketing tools, project life cycle.

Постановка проблеми. Динамічність змін ділових і внутрішньо-організаційних умов здійснення господарської діяльності диктує необхідність пошуку ефективних управлінських технологій, що забезпечують конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. В умовах гострої боротьби з конкурентами ключовим питанням функціонування системи управління підприємством є максимально можлива адаптація його діяльності до стратегії розвитку і зміна тактики у відповідності до мінливої ситуації на ринку. Використання інструментів маркетингу є однією з умов гнучкої адаптації виробничої, фінансової, комерційної, маркетингової, кадрової та іншої діяльності підприємства до високодинамічної ринкової ситуації. В умовах сьогодення інструменти маркетингу в управлінні програмами та проектами включають комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, ціноутворення, розроблення продукції та її доставку наявним і потенційним клієнтам. Одночасно з формуванням маркетингової стратегії необхідно розробляти шляхи удосконалення управління компанією. Звідси виникає інтерес до використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проектами, що дозволяє організувати процес підприємницької діяльності з максимальними вигодами.

Аналіз основних джерел досліджень і публікацій. Дослідження використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проектами в системі проектного менеджменту знайшли відображення у працях українських дослід-

ників: Безручко О.О. [1], Будинського Р.З. [2], Бушуєва Д.А. [3], Данченко О.Б. [4], Занори В.О. [4], Краснокутської Н.С. [5], Куліченко В.О. [6], Маслак О.І. [1], Осетрової Т.О. [5] та інших. Однак у вітчизняній літературі не повністю розкриті питання, пов'язані з особливостями реалізації маркетингових проектів, що можна пояснити недостатністю теоретичних і методологічних досліджень використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проектами в системі проектного менеджменту. Це підтверджує актуальність пропонованої статті.

Метою статті є дослідження особливостей використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проектами в системі проектного менеджменту, їхніх класифікаційних ознак та можливостей застосування в системі проектного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Одним із найпрогресивніших підходів доведення прибуткового бізнесу є використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проектами в системі проектного менеджменту. Це особливий напрям управління діяльністю, оснований на попередньому колегіальному розробленні злагодженої системи дій щодо досягнення вихідної мети, спрямованих на реалізацію цієї моделі. Це особливий напрям управління діяльністю, мета якого полягає в колегіальному розробленні злагодженої системи дій щодо досягнення вихідної мети, спрямованих на реалізацію цієї моделі. Інструменти маркетингу

в управлінні можуть бути застосовані до будь-яких об'єктів.

Аналіз найбільш поширених підходів до класифікації проектів показує, що далеко не всі дослідники виділяють використання інструментів маркетингу в окремий вид проектного менеджменту.

Так, Н.С. Бушуєва [3] виділяє інструменти маркетингу в управлінні програмами та проектами за характером цільового завдання проектного менеджменту поряд із антикризовими, освітніми, інноваційними, надзвичайними, проектами реформування / реструктуризації. Крім того, характеризуючи маркетингові проекти і програми, автори не розкривають їхню сутність, в основному згадують про маркетингові заходи протягом життєвого циклу проекту та завдання маркетингу в управлінні проектами [8].

В залежності від цілей проекту необхідно обирати інструмент маркетингу, який найбільшою мірою сприяє її досягненню. В управлінні проек-

тами використовують такі підходи до використання інструментів маркетингу в системі проектного менеджменту: трансакційний, баз даних, взаємовідносин, мережевий (табл. 1).

Отже, використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проектами в системі проектного менеджменту виконує роль засобу досягнення мети проекту з позиції маркетингової орієнтації, тобто максимізації ефективності та прибутковості, а також формування клієнтської бази, взаємовідносин з клієнтами і збутової мережі. Важливим аспектом, який визначає характер інструментів в управлінні програмами та проектами в проектному менеджменті, є категорія проектів.

Використання інструментів маркетингу в управлінні проектами повинно включати визначення доцільності застосування одного зі згаданих вище підходів шляхом моніторингу діяльності, здійснюваному менеджерами проекту та іншим

Таблиця 1

Підходи до використання інструментів маркетингу в системі проектного менеджменту

Інструменти маркетингу	Трансакційний маркетинг	Маркетинг баз даних	Маркетинг взаємовідносин	Мережевий маркетинг
Основний фокус	Максимізація ефективності та прибутковості поточного проекту	задоволення клієнтів і формування їхньої лояльності	відносини з клієнтами	взаємодія між зацікавленими сторонами проекту
Орієнтація	на результат (товари чи послуги)	на результат (товари чи послуги) і потреби клієнтів	на цілі, що стосуються персоналізованих відносин із клієнтами	на побудову та підтримку відносин із постачальниками, дистриб'юторами та іншими організаціями, що представляють інтерес для цього та майбутніх проектів
Спрямування ресурсів проекту	на виконання проекту та аналіз цін	на створення та підтримку баз даних для покращення комунікації з клієнтами	на встановлення та підтримку тимчасових відносин із кожним клієнтом	на ініціювання та підтримку відносин із зацікавленими сторонами
Комунікація з клієнтами	за допомогою реклами та загальних інструментів комунікації, які орієнтовані на весь ринок	за допомогою реклами та спеціальних інструментів, які орієнтовані на конкретні ринкові сегменти	через персонал проекту, який особисто взаємодіє з окремими клієнтами	через відносини між менеджером проекту та керівним персоналом інших зацікавлених сторін
Характер взаємодії з клієнтами протягом життєвого циклу проекту	контакт із клієнтами обмежений і нечастий	контакт із клієнтами є частим і певною мірою персоналізованим	контакт з клієнтами є персоналізованим і включає міжособистісні контакти з персоналом проекту, а не лише з менеджерами проекту	контакт з клієнтом варіюється від безособистісного до міжособистісного і відбувається безпосередньо або через інших зацікавлених сторін
Характер взаємодії з клієнтом після завершення проекту	більшість реалізованих проектів призначені для різних клієнтів, з ними не підтримують зв'язок після завершення проекту	з клієнтами час від часу підтримують зв'язок поштою або в подібний спосіб навіть після завершення проекту	встановлення міжособистісної взаємодії через контакт з персоналом проекту	підтримка контактів із клієнтами через взаємодію з персоналом проекту або інших зацікавлених сторін з іншими зацікавленими сторонами

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

персоналом протягом різних фаз життєвого циклу проекту. Початкова ідея полягає в тому, щоб визначити, чи існує маркетингова орієнтація в управлінні проектом, і окреслити функції менеджера та персоналу проекту так, щоб забезпечити досягнення цілей та мінімізувати відхилення від запланованих витрат часу та ресурсів. Звідси слідує, що маркетинговий менеджмент не тільки супроводжує весь процес управління проектом, а й інтегрований в нього на всіх рівнях.

Окрім того, що використання інструментів маркетингу має важливе значення протягом чотирьох етапів проектної діяльності (ініціація, планування, реалізація, завершення), найбільш значущу роль воно виконує на передпроектній стадії, тобто ще до того, як суб'єкт господарювання отримав замовлення на його реалізацію або ринок сформував попит на певну продукцію (реалізація якої стане основою майбутнього проекту).

Характерною рисою управління програмами та проектами з використанням інструментів маркетингу є те, що стратегічний менеджмент формується не як окремий напрям діяльності підприємства, а як коротко- або довгостроковий бізнес-план розвитку. У цьому випадку важливе значення в управлінні програмами та проектами відводиться функціям планування, аналізу і контролю. Проведення маркетингових досліджень у процесі формування інструментів маркетингу повинно ґрунтуватися на теоретичних і прикладних положеннях, які повною мірою враховують умови діяльності суб'єкта господарювання.

Використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проектами в системі проектного менеджменту передбачає спеціалізовані плани, які відрізняються від стратегії тим, що мають конкретне «поле» проведення, конкретне завдання, а також конкретний бізнес-план із визначеними результатами. Проектні матеріали — це пакет документації з обґрунтуванням запропонованого проекту для забезпечення конкурентоспроможності системи маркетингового менеджменту. Якщо розглядати управління проектом як процес управління трудовими, матеріальними, нематеріальними та фінансовими ресурсами проекту, яке необхідно здійснювати за допомогою спеціальних методів і прийомів, це дасть змогу отримати найвищі результати за мінімальних вкладень, що має бути доведено економіко-математичними розрахунками. Якщо розглядати управління проектами в рамках системи маркетингу, тоді слід указати, що основним об'єктом управління проектом стане маркетингова діяльність підприємства, основним предметом управління буде система менеджменту підприємства через залучення системи менеджменту, а його основними ресурсами — виробничий та ринковий потенціал підприємства.

Сьогодні використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проектами є ви-

знаною у всьому світі методологією стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Воно дає підприємству змогу передбачити всі необхідні етапи здійснення маркетингу з чіткими темами, завданнями, механізмами та процедурами.

Інструменти маркетингу в управлінні проектами поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні інструменти маркетингу — це філософія та план дій, сформульовані самим менеджером проекту. Мета інструментів маркетингу — при реалізації проекту задовольнити потреби інвесторів, стейкхолдерів і бенефіціарів проекту, а також, за потреби, виконати інші заходи в межах проекту. Інструменти маркетингу — це фактично «ринок на ринку». Якщо існує потреба ринку в тій чи іншій ідеї, тоді одразу ж виникне потреба в проекті, який цю ідею перетворить на результат. Такий проект має повністю задовольняти потреби всіх його учасників, які формують «внутрішній» ринок проекту. Тому процес руху від ідеї до результату має бути стимульований маркетингом.

Зовнішні інструменти маркетингу — це філософія та план дій, спрямовані на продаж проекту інвестору.

На підставі викладеного вище можна сформулювати основні функції маркетингу (рис. 1), які формують окремі маркетингові стратегії.

Маркетингові стратегії управління проектом визначають методи використання інструментів маркетингу для задоволення інтересів:

- 1) менеджера проекту;
- 2) інвестора;
- 3) партнерів (стейкхолдерів);
- 4) бенефіціарів і ринку загалом, який висунув попит на цей проект.

Основні маркетингові стратегії:

1. Внутрішні:

- 1) стратегія вигоди та оптимізації вартості проекту;
- 2) стратегія конкурентних переваг проекту;
- 3) стратегія позиціонування проекту.

2. Зовнішні:

- 1) стратегія агресивного поступу;
- 2) стратегія низької активності просування (або позиційного просування);
- 3) стратегія вбудовування у проекти великих інвесторів.

Формування та впровадження стратегії вигоди та оптимізації вартості проекту полягає у створенні такого комплексу інструментів маркетингу при розробленні проекту, який здатен забезпечити для майбутнього інвестора отримання максимального прибутку та переваг при збалансованій й оптимальній ціні проекту.

Стратегія конкурентних переваг проекту посилює та доповнює стратегію вигоди; розширює вплив ключових чинників успіху проекту. Іншими словами, унікальність проекту має бути якомо-

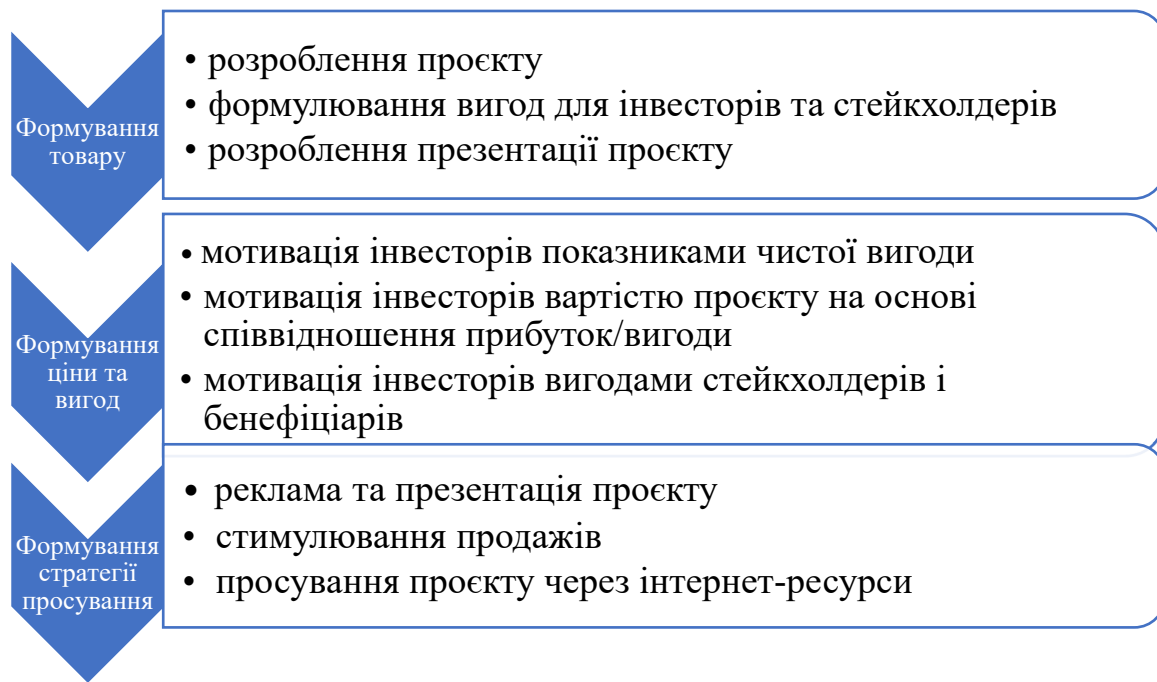


Рис. 1. Основні функції інструментів маркетингу в управлінні проєктами

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

га краще показана та обґрунтована в порівнянні з його конкурентною ціною. Лідерство в унікальності за оптимальної ціни, а також концентрація на цілях посилюють конкурентну перевагу [11].

Стратегія позиціонування проєкту ґрунтується на чітких критеріях ідентифікації та прийнятті єдиного правильного (креативного та вигідного) рішення для того чи іншого завдання (проблеми) в процесі управління проєктом. Вона посилює зацікавленість інвестора в участі у проєкті і має такі основні характеристики:

- чітке сегментування проєкту — визначення ринкової ніші;
- фокусування (одна мета — один результат, але найкращий, який дає змогу отримати максимальний прибуток);
- диференціювання ризиків — підвищення керованості у проєкті, зменшення ризиків, пов'язаних із впровадженням проєкту;
- унікальність (основа проєкту) — інвестор, зацікавлені особи та бенефіціари повинні чітко усвідомити, що саме цей проєкт забезпечить їм успіх.

Зовнішніми інструментами маркетингу в управлінні програмами та проєктами, які застосовуються при просуванні вже розробленого проєкту, є такі:

- стратегія агресивного просування, яка передбачає одночасне використання всіх доступних інструментів просування та продажу проєкту. Вона реалізується за принципом «йти напролом», тобто конкурувати у процесі продажів скрізь, де можна, в тому числі із застосуванням інструментів маніпулювання (так званого «неетичного маркетингу»);

- стратегія позиційного просування, як передбачає використання непрямих інструментів продажів, як-то «прикрашені чутки» чи створення штучного ажіотажу, спрямованих на збільшення значущості проєкту. При цьому продавець просуває проєкт зі свідомо низькою активністю, привертаючи в такий спосіб загальний інтерес інвесторів до проєкту, які врешті-решт самі виявляють зацікавленість в організації першої зустрічі. Тобто формується ефект вичікування, який приносить результату разі унікальності проєкту.

Впровадження стратегії вбудовування в інші проєкти великих інвесторів ґрунтується на позиціонуванні додаткових вигод і переваг для вже наявного або реалізованого великого проєкту. Ця стратегія є цільовою та спрямована на продаж проєкту невеликому колу інвесторів.

Значущість ролі маркетингу проявляється на трьох рівнях управління: корпоративному, стратегічних господарських одиниць і ринку певного продукту.

Менеджери проєктів на корпоративному рівні здійснюють загальне управління діяльністю суб'єкта господарювання для досягнення цілей. На цьому рівні вирішуються дві основні проблеми, що стосуються: 1) заходів, які необхідно вжити для задоволення потреб важливих груп споживачів; 2) раціонального розподілу ресурсів суб'єкта господарювання для досягнення його цілей. Роль маркетингу на корпоративному рівні полягає у виявленні важливих факторів середовища (незадоволених потреб, змін у конкурентному середовищі тощо), які слід врахувати при прийнятті стратегічних рішень.

На рівні окремих стратегічних господарських одиниць керівництво підприємства зосереджене передусім на ухваленні рішень щодо конкретної галузі, в якій конкурує один із видів його бізнесу. На цьому рівні маркетинг забезпечує детальне розуміння запитів конкретного ринку і вибір тих засобів, за допомогою яких ці запити можуть бути щонайкраще задоволені у відповідному конкурентному середовищі. Здійснюється пошук як зовнішніх, так і внутрішніх джерел досягнення конкурентних переваг [12].

Використання інструментів маркетингу також слід розглянути з позицій трьох рівнів мислення в організації: корпоративної культури, стратегії і тактики.

Корпоративна культура — це сукупність основних установок, цінностей і норм поведінки, яких повинні дотримуватися всі працівники суб'єкта господарювання. Елементами корпоративної культури (культури організації) є: атмосфера, стиль, відчуття знаходження в потрібному місці; глибока віра в корпорацію, її місію та конкретні цілі діяльності, довіра до її керівництва; усвідомлення працівниками власної ролі у діяльності організації та чітке розуміння ними власного внеску у підвищення її ефективності. Керівництво організації має прагнути до створення такої корпоративної культури, яку захочуть запозичити конкуренти і яка відображає унікальні характеристики організації. Корпоративна культура визначає оцінку співробітниками власного місця і ролі в організації та принципи ефективної співпраці.

Стратегія суб'єкта господарювання ґрунтується на сукупності поглядів стосовно найкращих методів досягнення мети його діяльності, які поділяються співробітниками організації. Роль інструментів маркетингу на цьому рівні полягає в наданні інформації про споживачів і конкурентів, сильні та слабкі сторони діяльності організації та їхній вплив на здатність організації досягти поставлених цілей. Використання маркетингу також робить цілі реалістичними і досяжними.

Тактика — це найбільш конкретний рівень мислення в організації. Тактика використання інструментів маркетингу полягає в безперервному виборі рішень у відповідь на зміни бізнес-середовища. Вплив інструментів маркетингу на вибір відповідних тактик полягає в розробленні окремих елементів комплексу маркетингу: нових видів продукції, цін, каналів руху товару, методів просування продуктів.

Маркетологи використовують практичні маркетингові інструменти в управлінні програмами та проектами для збільшення рентабельності інвестицій, оскільки ефективні маркетингові інструменти забезпечують такі переваги, як розуміння інтересів аудиторії, створення оригінального контенту та управління соціальними мережами.

Ефективне управління проектами та програмами підприємств передбачає використання передових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), в тому числі інструментів Інтернет-маркетингу. Для результативного виконання проекту кожний його етап має супроводжуватись відповідними ІКТ, що забезпечить підвищення інформаційної насиченості процесу управління за невизначеності та швидкої зміни зовнішніх умов [11].

Одними з актуальних проектів розвитку підприємств, що потребують використання інструментів маркетингу, є проекти розширення ринку збуту продукції. Вони сприяють залученню нових споживачів, що збільшує прибутковість підприємства. Проекти з розширення ринків збуту продукції особливо потребують використання інструментів маркетингу, що показано на рис. 2.

Сьогодні на світовому ринку, в тому числі в Україні, значно підвищується актуальність застосування інструментів маркетингу в управлінні проектами. Це дві взаємопов'язані сфери діяльності, тому управління проектами неможливе без реалізації інструментів маркетингу.

Першим етапом проектного управління розвитком підприємства на основі розширення ринку збуту є ініціація проекту, що включає аналіз кон'юнктури ринку, конкурентну розвідку, аналіз споживчих переваг з метою збільшення ринкової частки підприємства. На цьому етапі доцільно використовувати технології інтернет-маркетингу, як-то діагностика веб-сайту, Google Analytics, SEM (маркетинг у пошукових системах) та SMM (маркетинг у соціальних мережах). Досліджуваний етап управління реалізацією проекту включає Web-аналітику, призначену для діагностики всіх дій і виявлення перспектив і можливостей подальшого розширення ринку збуту суб'єкта господарювання.

Для аналізу ринкової ситуації та конкурентної розвідки доцільно використовувати низку інструментів маркетингу. Передусім потрібно діагностувати веб-сайти як суб'єкта господарювання, так і конкурентів. Важливість таких веб-сайтів визначається тим, що вони містять інформацію, про використовувані інструменти маркетингу, обрану бізнес-модель, коротко- та довгострокові завдання, цільову аудиторію [12]. Вони також допомагають визначити наявних і потенційних конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони. Веб-сайт компанії є джерелом інформації для її клієнтів, дена початковому етапі розроблення проекту можна розмістити докладні дані про компанію та пропонувані нею товари або послуги. Це дасть змогу потенційним клієнтам оцінити переваги компанії.

Google Analytics дозволяє використовувати як загальні (ініціювання сеансу на сайті або відкриття додатка), так і вузькі критерії (ознайомлення з конкретними видами продукції чи послуг). Така

технологія надасть можливість створити аудиторію ремаркетингу для подальшого залучення споживачів. Визначення за її допомогою часу відвідування веб-сайту компанії споживачами дасть змогу виявити їхню зацікавленість у продукції чи послугах компанії або в детальному ознайомленні з її діяльністю. Крім цього Google Analytics дає змогу виявити зацікавленість відвідувачів сайту в конкретній інформації про ті чи інші аспекти діяльності компанії, і в подальшому розширити та покращити пропозиції компанії щодо інфор-

маційного забезпечення просування її продукції на ринок [11].

Для аналізу клієнтського сектору ринку розширених продажів варто використати інструмент пошукового маркетингу Search engine marketing (SEM). Його функція — залучити цільову аудиторію, спонукати відвідувачів стати клієнтами компанії. За допомогою такої технології можна залучати клієнтів через соціальні мережі, різні пошукові системи, аналізуючи при цьому їхні вподобання.

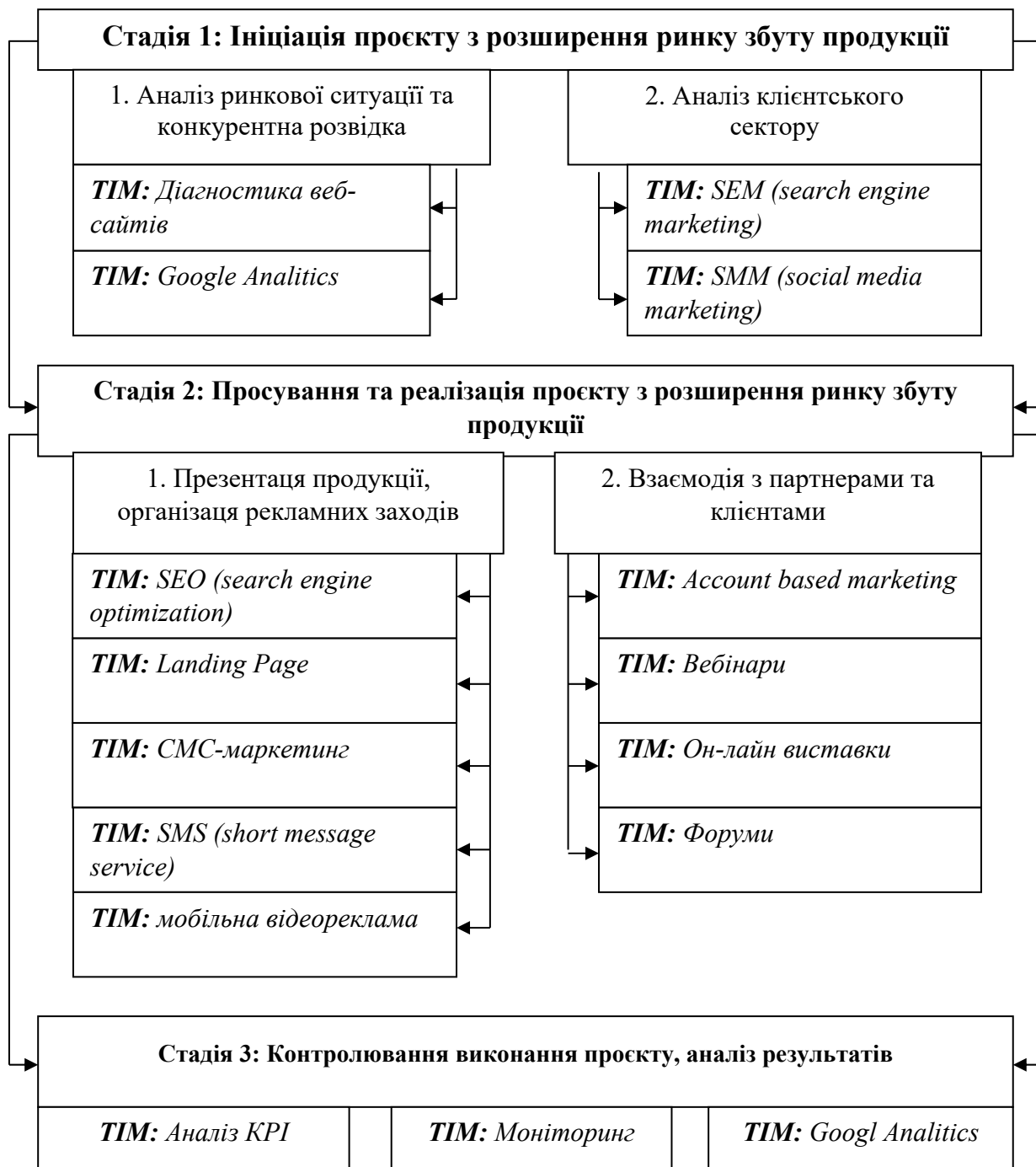


Рис. 2. Використання інструментів маркетингу в процесі управління проєктами
Джерело: сформовано авторами на основі [11]

На нинішньому етапі доцільним є також використання SMM (Social media marketing) — технології, що створює імідж компанії через її взаємодію з цільовою аудиторією за допомогою моніторингу соціальних мереж, агрегації соціальних мереж (збирання контенту з різних медіа сервісів), соціальних вкладок, соціальної аналітики (напрями досліджень), обладнання, соціальні мережі. Використання таргетованої реклами, що відноситься до SMM у соціальних мережах, сприяє залученню нових споживачів. Крім того, можна використовувати просування сторінок за допомогою контенту через пости, консультування клієнтів через повідомлення, що дає можливість не тільки залучати та утримувати клієнтів, а й поширювати серед них інформацію про продукцію або послуги компанії, спілкуючись з кожним з них особисто.

Наступною стадією управління проектом розвитку підприємства є просування і реалізація його продукції на ринку. Інтернет-реклама вважається поєднанням традиційної реклами і маркетингу прямого відгуку, конвергенцію брендингу. Щоб інтернет-реклама дала найкращий результат, необхідно створити веб-сайт або у разі незначного асортименту продукції підприємства — Landing Page. Таку технологію можна використати і для просування нових видів продукції чи послуг підприємства, що дозволить зацентрувати увагу саме на них в процесі розширення ринків збуту.

Для активного інформування споживачів про компанію та її продукцію чи послуги доцільно використовувати SEO (search engine optimization) — маркетинговий метод, який передбачає оптимізацію та коригування виходу інформації про компанію в Інтернеті. Для цього проводиться налаштування веб-сайту в такий спосіб, щоб покращити відповідність його вмісту (контенту) алгоритмам ранжування в пошукових системах, а також його «видимість» в мережі Інтернет, яка визначається кількістю згадок про нього в авторизованих інтернет-ресурсах, що мають тематичну або інформаційну спрямованість. За допомогою SEO бізнес збільшує шанси бути поміченим потенційним клієнтом, що підвищить вірогідність замовлення його продукції. Якщо веб-сайт компанії важко знайти через пошукову систему, компанія втрачає більшу частину трафіку [12].

Перевага просування товарів у пошукових системах полягає в тому, що рекламодавці мають можливість розміщувати оголошення перед зацікавленими покупцями, готовими купувати товари, побачивши пропозицію. Інші рекламні носії на це не здатні. Оголошення в мережі Інтернет дають потенційним покупцям змогу більше дізнатися про товари та послуги і отримати необхідну інформацію, як-то ціна та відгуки інших покупців. Загалом інтернет-реклама пропонує безліч можливостей для залучення нових та утримання наявних

клієнтів, є швидким і зручним способом продажу товарів і надання послуг. Отже, однією з головних переваг застосування інструментів маркетингу в управлінні проектом розвитку підприємства є апробація декількох методів реклами і вибір тієї, яка дає найкращий результат.

Взаємодія з партнерами в управлінні проектами розвитку підприємства підтримується такими інструментами маркетингу, як-то вебінари, форуми, онлайн-виставки. Головною особливістю вебінарів є багатостороння відео- та аудіоконференція; можливість завантажувати і переглядати презентації та відео; текстовий чат; можливість бачити на провідних учасників на екрані комп'ютера; передача прав контролю від хосту учасникам. Вебінари доцільно влаштовувати, коли продається високовартісна, складна та інноваційна продукція, яка потребує детальних пояснень. Такий підхід особливо важливий на ринку технологій та обладнання, реалізація яких потребує демонстрації з навчанням майбутніх користувачів. Щоб зібрати цільову аудиторію вебінару, доцільно використовувати таргетовану рекламу в соціальних мережах. Для цього спочатку потрібно запустити рекламу та заохотити аудиторію до відвідування вебінару. Щоб у аудиторії виникло бажання взяти участь у вебінарі, необхідно його анонсувати, зацікавити клієнтів актуальною та важливою для них інформацією. На вебінарі бажано продемонструвати майбутнім споживачам конкретні переваги продукції чи послуги.

Завершальним етапом управління реалізацією проектів розвитку підприємства є контроль їх виконання та аналіз отриманих результатів. Одним із найпопулярніших методів аналізу ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день є KPI (Key Performance Indicators), який передбачає оцінювання відповідності реальних результатів заздалегідь заданим значенням показників ефективності. KPI можна вважати ефективним способом постановки цілей проекту та аналізу їх досягнення. Щоденний моніторинг даних, отриманих методом KPI, дасть змогу виявити динаміку клієнтської бази продажів, а також зрозуміти, що працює найкраще, а від чого потрібно відмовитись. Якщо такий моніторинг не здійснюється, можна не помітити негативні тенденції та вчасно не виправити виявлені проблемні місця, що призведе до витрат значних коштів на реалізацію проекту. На завершальному етапі особливу увагу слід приділити аналізу, для якого можна також використовувати Google Analytics. Після виконання аналізу підприємство отримає вичерпну інформацію щодо реалізації проекту та зможе контролювати її ефективність.

Висновки. В умовах сьогодення одним із найпрогресивніших підходів до ведення прибуткового бізнесу є використання інструментів маркетингу

в управлінні програмами та проектами в системі проєктного менеджменту. Це окремий напрям управління діяльністю, який ґрунтується на колегіальному розробленні злагодженої системи дій для досягнення вихідної мети, що спрямована на реалізацію цієї моделі. Характерною рисою управління програмами та проектами з використанням інструментів маркетингу є те, що стратегічний менеджмент розглядається не як окремий напрям діяльності підприємства, а як коротко- або довгостроковий план розвитку у формі бізнес-

планування. Інструменти маркетингу в управлінні можуть бути застосовані в управлінні будь-якими об'єктами. Управління проектами розвитку підприємств, а особливо проектами з розширення ринків збуту в умовах цифрових трансформацій, потребує застосування інструментів маркетингу. Дієвим інструментом у цьому контексті є Інтернет-маркетинг. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на критеріях успішності реалізації інструментів маркетингу в проєктній діяльності.

Література

1. Маслак О.І., Безручко О.О. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 1. С. 201–212.
2. Будинський Р.З., Шпак Н.О. Вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес проектами підприємств. Інфраструктура ринку. 2020. 43. С. 313–318.
3. Бушуев Д.А. Імунні механізми управління проектами розвитку організацій в умовах кризи: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 05.13.22 / Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2020. 373 с.
4. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
5. Краснокутська Н.С., Осетрова Т.О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. Економічний аналіз: зб. наук. пр. 2018. Т. 28. № 1. С. 236–242. doi: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.236>
6. Куліченко В.О. Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/51.pdf
7. Бушуева Н.С. Методы и модели проактивного управления программами организационного развития: монография. К.: Наук. світ, 2007. 199 с.
8. Шевченко Н.В., Давиденко М.В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2017. № 47. С. 41–47. doi: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.47.2017.119880>
9. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посібн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
10. Безуглий Д.Г. Маркетингові стратегії при розробці та реалізації проєкту. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: НТУ «ХПІ», 2015. № 42(948). С. 17–22. Бібліогр.: 7 назв. ISSN 2311-4738.
11. Башинська І.О., Новак Н.Г. Ефективне управління проектами підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6. С. 75–78.
12. Присакар І.І. Інтернет-маркетинг як сучасна платформа для розвитку бізнесу. Бізнесінформ. 2015. № 12. С. 333–339.
13. Sepúlveda-Rivillas C.-I., Alegre J., Oltra V. Impact of knowledge-based organizational support on organizational performance through project management. Journal of Knowledge Management. 2022. Vol. 26, No. 4. P. 993–1013.
14. Heagney J. Fundamentals of project management. Amacom, 2016.

References

1. Maslak O.I., Bezruchko O.O. Upravlinnia ekonomichnym potentsialom pidpriemstva na riznykh stadiiakh yoho zhyttievoho tsyклу. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2014. № 1. S. 201–212.
2. Budynskyi R.Z., Shpak N.O. Vitchyzniani ta inozemnyi dosvid upravlinnia biznes proektamy pidpriemstv. Infrastruktura rynku. 2020. 43. S. 313–318.
3. Bushuiev D.A. Imunni mekhanizmy upravlinnia proektamy rozvytku orhanizatsii v umovakh kryzy: dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk: 05.13.22 / Kyivskyi natsionalnyi universytet budivnytstva i arkhitektury. Kyiv, 2020. 373 s.
4. Danchenko O.B., Zanora V.O. Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen: monohrafiia. Cherkasy, 2019. 278 s.
5. Krasnokutska N.S., Osetrova T.O. Evoliutsiia rozvytku ta suchasni trendy v upravlinni proektamy. Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. pr. 2018. T. 28. № 1. S. 236–242. doi: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.236>

6. Kulichenko V.O. Upravlinnia innovatsiinykh proektamy ta prohramamy: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniana praktyka. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/51.pdf
7. Bushueva N.S. Metody y modely proaktyvnoho upravleniya prohramamy orhanyzatsyonnoho razvytyia: monohrafiia. K.: Nauk. svit, 2007. 199 s.
8. Shevchenko N.V., Davydenko M.V. Osoblyvosti realizatsii marketynhovykh proektiv u systemi proektnoho menedzhmentu. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. 2017. № 47. S. 41–47. doi: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.47.2017.119880>
9. Dovhan L.Ie., Mokhonko H.A., Malyk I.P. Upravlinnia proektamy: navch. posibn. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2017. 420 s.
10. Bezuhlyi D.H. Marketynhovi stratehii pry rozrobtsi ta realizatsii proektu. Visnyk NTU «KhPI». Seriia: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy. Kharkiv: NTU «KhPI», 2015. № 42(948). S. 17–22. Bibliohr.: 7 nazv. ISSN 2311-4738.
11. Bashynska I.O., Novak N.H. Efektyvne upravlinnia proektamy pidpriemstva. Infrastruktura rynku. 2017. Vyp. 6. S. 75–78.
12. Prysakar I.I. Internet-marketynh yak suchasna platforma dlia rozvytku biznesu. *Biznesinform*. 2015. № 12. S. 333–339.
13. Serp̄lveda-Rivillas C.-I., Alegre J., Oltra V. Impact of knowledge-based organizational support on organizational performance through project management. *Journal of Knowledge Management*. 2022. Vol. 26, No. 4. P. 993–1013.
14. Heagney J. Fundamentals of project management. Amacom, 2016.

UDC 658.012.23.313

Balan Valeriy

*Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-1577-0636*

Makarchenko Viktoria

*Master Student of the
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-8135-0461*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8684

МЕНЕДЖМЕНТ

FUZZY APPROACH TO ASSESSING THE STRATEGIC POTENTIAL OF A DAIRY PROCESSING ENTERPRISE

НЕЧІТКИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Summary. The article develops a methodical approach to assessing the strategic potential of a dairy processing enterprise based on the use of strategic diagnostic tools, fuzzy set theory and fuzzy multi-criteria analysis. To solve the task we built a hierarchy of the problem situation where the local potentials of the enterprise were identified and divided into components by decomposition. The calculation of the importance of local potentials is calculated on the basis of the integration of two fuzzy schemes using the analytical hierarchy method. To build fuzzy matrices of pairwise comparisons of the importance of local potentials, expert linguistic assessments are used according to the classical 9-level term set of the Saati method, that are transformed into fuzzy numbers with a triangular representation form and triangular membership functions. A similar approach was also applied to determine the weight coefficients of the components of local potentials. The Fuzzy SAW method is used to calculate integral estimates of the level of local potentials and strategic potential of the enterprise. The obtained results and their graphical interpretation enable top management to develop recommendations aimed at improving the strategic potential of the dairy enterprise.

Key words: strategic potential of the enterprise, theory of fuzzy sets, linguistic variables, term-set, membership function, Fuzzy AHP, Fuzzy SAW.

Анотація. У статті розроблено методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства на основі застосування інструментарію стратегічної діагностики, теорії нечітких множин та нечіткого багатокритерійного аналізу. Для розв'язання поставленої задачі побудована ієрархія проблемної ситуації, де ідентифіковані локальні потенціали підприємства, які шляхом декомпозиції розбиті на складові. Обчислення важливості локальних потенціалів здійснюється на основі інтеграції двох розрахункових схем нечіткого методу аналітичної ієрархії. Для побудови нечітких матриць попарних порівнянь важливості локальних потенціалів використовуються експертні лінгвістичні оцінки за класичною 9-рівневою терм-множиною методу Сааті, які трансформуються у нечіткі числа з триангулярною формою представлення та трикутними функціями належності. Аналогічний підхід застосовано й для визначення вагових коефіцієнтів складових локальних потенціалів. Для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства за складовими локальних потенціалів використовуються експертні оцінки за 7-рівневою терм-множиною з переведенням їх у трикутні нечіткі числа. Для обчислення інтегральних оцінок рівня локальних потенціалів і стратегічного потенціалу підприємства використовується метод Fuzzy SAW. У випадку неузгодженості оцінок експертів рекомендується застосовувати Fuzzy Delphi-метод. Для практичної реалізації запропонованого методичного підходу в програмному додатку Excel розроблено фреймворк, який містить такі основні блоки: блок уведення лінгвістичної інформації попарних порівнянь важливості локальних потенціалів, їх складових та експертних лінгвістичних оцінок потенціалу за ними, блок трансформації цієї інформації у нечіткі числа в трикутному вигляді, блоки розрахунку важливості локальних потенціалів та їх складових за

двома розрахунковими схемами, блок обчислення нечітких інтегральних значень рівня локальних потенціалів та стратегічного потенціалу підприємства. Одержані результати та їх графічна інтерпретація дають змогу вищому керівництву розробити рекомендації, спрямовані на вдосконалення стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства.

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, теорія нечітких множин, лінгвістичні змінні, терм-множина, функція належності, Fuzzy AHP, Fuzzy SAW.

Statement of the problem. At this stage, the development of enterprises takes place under the conditions of the VUCA world (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), namely in an unstable, uncertain, complex and ambiguous environment. The capabilities of an enterprise under these circumstances are determined not by the maximum possibilities of output, but by its ability to foresee potential changes in the macro- and microenvironment, willingness to respond flexibly to these changes and determine strategic development guidelines. To this end, the term “strategic potential of an enterprise” (SPE) is used in the scientific literature that can be defined as a system of interrelated resources, competencies and a set of opportunities for their effective use in order to fully satisfy the needs of target consumers, create competitive advantages and, as a result, ensure the successful development of an enterprise [5].

In conditions of the instability of the external environment and increasing competition any enterprise seeking to have a strong market position should pay due attention to the formation, diagnosis and improvement of strategic potential management.

Enterprises of the domestic dairy industry show significant potential for development. The key to the successful functioning of dairy enterprises is the ability to quickly adapt to the influence of business environment factors, creating sustainable competitive advantages, which is especially relevant during a pandemic crisis and martial law.

The complexity of the market environment, turbulence, uncertainty and dynamism of its development along with increased competition determine the need to study issues related to the management of the strategic potential of dairy enterprises, with the improvement of the methodological support for its assessment.

Analysis of recent researches and publications.

The need for the introduction of strategic management by enterprises is substantiated in the works of foreign and domestic scientists, such as Ansoff I. [7], David Fred R. [11], Fahey L., Randall R.M. [12], Fleisher K., Bensoussan B. [13], Grant R.M. [14], Lambin J.J. [15], Thompson A.A., Strickland A.J. [18], Dovghanj L.Je., Karakaj Ju.V. [3], Artemenko L.P. [1], Shershynjova Z.Je etc.

Various aspects of SPE research and the process of its formation, analysis and evaluation were reflected in the works of such scientists as Gh. Klejner, O.I. Maslak, I.P. Otenko, T.M Kibuk, N.S. Krasnokutsjka, P.M. Makarenko, L.S. Ladon-

jko [4], V.A. Pavlova [5], Gh.T. P’jatnycjka [17], O.V. Berezin, O.V. Gholovash [2], V.N. Ghavva, V.B. Ghorbanj, I.V. Tokmakova [6] etc.

The issues of managing the strategic potential of agricultural enterprises, in particular, processing ones, have recently caught the attention of many domestic economists. The authors [5] presented a general classification of SPE, developed a model for transforming the external and internal capabilities of an enterprise into strategic success factors. The study [6] considers the issues related to the formation of the SPE of the railway transport in order to ensure its competitiveness in modern conditions. The essence and characteristic features of the SPE have been clarified, the stages of managing the SPE of the railway industry have been revealed. A critical analysis and systematization of definitions of the concept of “strategic potential of the enterprise” was carried out in the study [17]. Possible types of local potentials as indicators of SPE are presented based on the data processing from studies by a number of scientists. In [2] a methodical approach to the comprehensive assessment of the level of SPE is proposed, which is based on the determination of integral indicators of the main components of the strategic potential of resource and adaptation potential on the example of health care facilities of JSC “Ukrzaliznytsia”. The study [4] is devoted to the generalization and systematization of methods for analyzing and evaluating the SPE, a set of local potentials as structural components of the SPE is proposed. The scientific paper [1] explores the concept of strategic development, proposes the structuring of the SPE, and determines the interdependence of a set of local potentials that ensure the maximum efficiency of the implementation of the enterprise development strategy on the example of the All-Ukrainian State Enterprise “Kyivprilad”. Two methodical approaches to the assessment of SPE are proposed: the graph-analytical method and the assessment matrix based on local potentials.

However, despite significant progress in solving a significant number of theoretical and practical issues in this field of knowledge, issues related to improving the methodological support of its analysis and evaluation based on the fuzziness and vagueness of incoming information remain insufficiently studied.

Formulation of the purpose of the article. The purpose of the study is to develop a methodical approach to assessing the strategic potential of a dairy

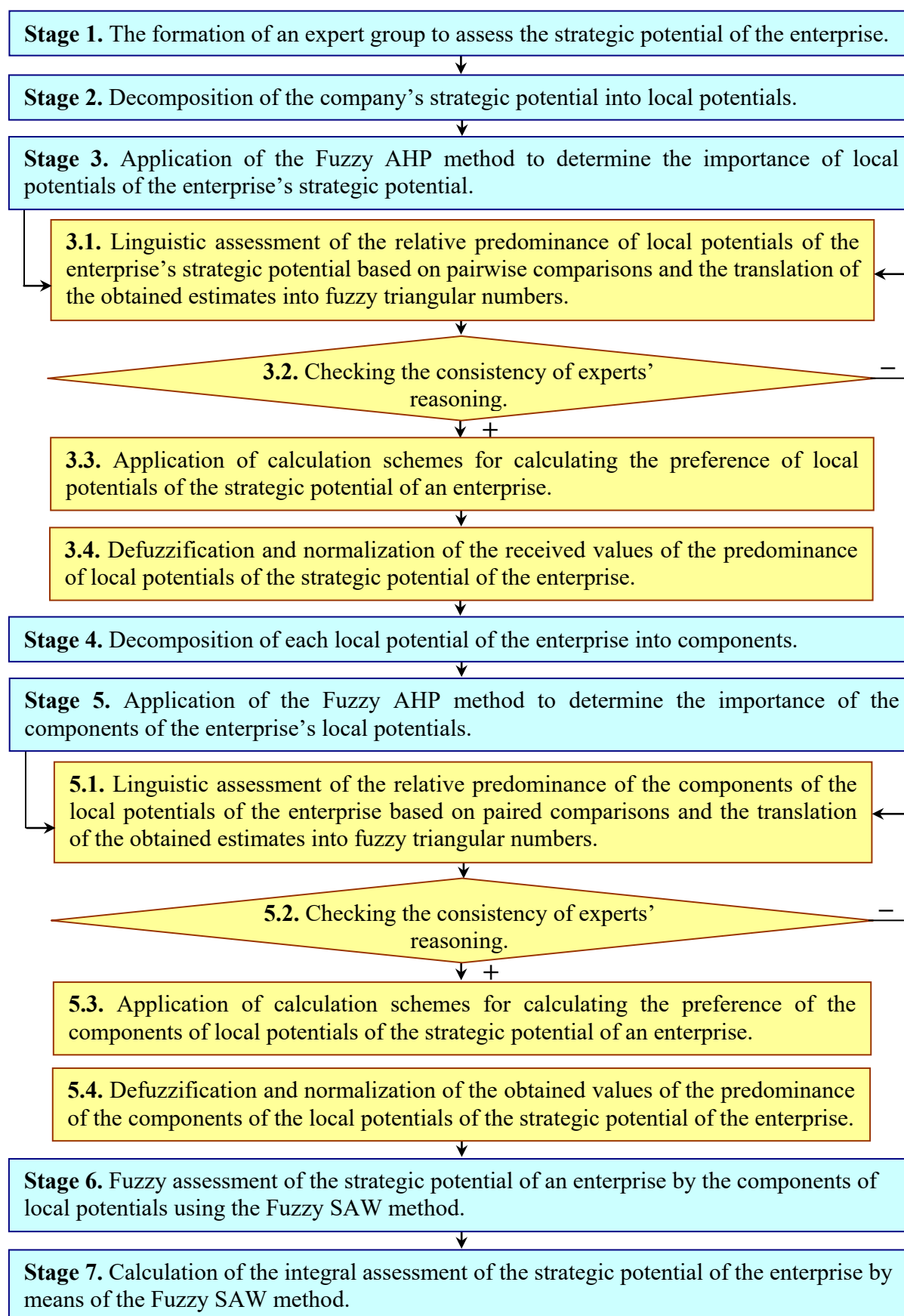


Fig. 1. Stages of assessing SPE
Source: developed by authors

processing enterprise based on the application of strategic analysis tools and fuzzy set theory, in particular methods of fuzzy multi-criteria analysis.

Presentation of the main material. Assessment of SPE represents one of the key stages in managing the strategic potential of an enterprise. As evidenced by the international practice of conducting business, correctly organized diagnostics of the strategic potential of an enterprise not only allows to identify hidden opportunities for the best use of the internal organizational capabilities and resources of the enterprise, but is also a prerequisite for making sound management decisions on the further development of individual components of SPE [17]. The strategic potential characterizes the possibility of accomplishing the goals of the enterprise through the use of various resources, and its assessment lies in clarifying the possibilities for more efficient use of specific resources.

In tough competition for successful market survival in the long run it's not longer enough to utilize only the classical methods of studying SPE and, in particular its assessment focused on the use of deterministic approaches, since this issue is characterized by a high level of complexity and unstructured.

The authors have developed a methodical approach to assessing the strategic potential of a dairy processing enterprise, taking into account the fuzzy-

ness of data received from experts, based on the use of tools for strategic diagnostics of the enterprise's activities, fuzzy set theory [8, 19] and fuzzy multi-criteria analysis, in particular, the Fuzzy AHP [9] and Fuzzy SAW methods. The main stages of applying this approach are shown in fig. 1.

The success of the application of the proposed methodological approach largely depends on the selection of experts at **stage 1** involved in the procedures for assessing SPE. For this purpose, both managers and specialists of the relevant departments of the enterprise, as well as external experts and consultants can be involved.

Stage 2. When assessing SPE it is essential to assume that its structure is a complex, dynamic, polystructural system consisting of a set of interdependent and interconnected local potentials. In [3], the authors define the strategic potential of the enterprise as a specific interdependent set of local potentials that should ensure the most effective implementation of the enterprise's development strategy. In accordance with this the most important and crucial stage of the developed methodology is the selection of generalized criteria (local potentials) for assessing the strategic potential of the enterprise, and then their decomposition into partial criteria.

As a result of the decomposition of the strategic potential of a dairy processing enterprise, we obtain

Table 1

Scale of linguistic terms and corresponding fuzzy triangular numbers [9]

Linguistic term-sets for determining the relative importance of local potentials (their components) (i^{th} comparing to j^{th})	designation	$\tilde{a}_{ij}$	$\tilde{a}_{ji}$	designation
Equal	E	(1;1;1)	(1;1;1)	_E
Moderate	M	(2;3;4)	(1/3;1/3;1/2)	_M
Strong	S	(4;5;6)	(1/6;1/5;1/4)	_S
Very Strong	VS	(6;7;8)	(1/8;1/7;1/6)	_VS
Extremaly Strong	ES	(8;9;9)	(1/9;1/9;1/8)	_ES
intermediate				
between E and M	EM	(1;2;3)	(1/3;1/2;1)	_EM
between M and S	MS	(3;4;5)	(1/5;1/4;1/3)	_MS
between S and VS	SVS	(5;6;7)	(1/7;1/6;1/5)	_SVS
between VS and ES	VSES	(7;8;9)	(1/9;1/8;1/7)	_VSES

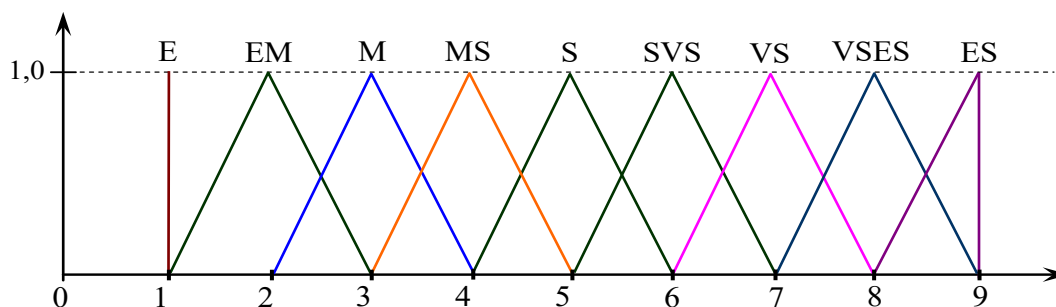


Fig. 2. Triangular functions of membership of term-sets when applying Fuzzy AHP [9]

the following local potentials: P_1 — resource-based potential; P_2 — production potential; P_3 — marketing (market) potential; P_4 financial and economic potential; P_5 — institutional and management potential; P_6 — innovation and investment potential; P_7 — personnel potential; P_8 — information potential; P_9 — ecological potential; P_{10} — export potential.

At stage 3, taking into account the specifics of the task, we propose to apply the Fuzzy AHP method to determine the importance of local potentials of the strategic potential of an enterprise. For this purpose you should perform the following sequence of actions.

3.1. Experts use the Saati fuzzy rating scale [9] (table 1) with corresponding fuzzy triangular numbers and membership functions (fig. 2) for a pairwise comparison of local potentials and their components to determine their relative predominance.

Let us designate the matrix of estimates of pairwise comparisons of the relative importance of local potentials based on the linguistic scale (table 2) through $S^{ling} = \|s^{ling}_{ij}\|_{10 \times 10}$ (table 2) and the corresponding matrix with fuzzy estimates in triangular form through $\tilde{S} = \|\tilde{s}_{ij}\|_{10 \times 10} = \|(x_{ij}; y_{ij}; z_{ij})\|_{10 \times 10}$ (table 3).

3.2. To check the consistency of the expert's individual considerations, the standard procedure of the hierarchy analysis method is used to calculate the organicity index for the constructed matrix of pairwise comparisons according to the formula

$$= \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$$

($\lambda_{\max}$ — the largest eigenvalue of a matrix $\tilde{S} = \|\tilde{s}_{ij}\|_{10 \times 10}$; $N = 10$ — its dimension). If the value of this index is not more than 10% relative to the reference index J^* ($N = 10$ $J^* = 1,49$), the results of the expert's survey are considered satisfactory. In the opposite case, the expert should check his estimates regarding the relative predominance of local potentials.

It should be noted that if several experts participate in stage 2, it is necessary to check the consistency of each of the individual matrices of pairwise comparisons

$$\tilde{S}^k = \|\tilde{s}_{ij}^k\|_{10 \times 10}, \quad k = \overline{1; K},$$

де K — number of experts.

3.3. The importance of local potentials is calculated based on the integration of two calculation schemes:

Table 2

Linguistic assessments of pairwise comparison of local potentials

	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_{10}
P_1	E	EM	EM	M	E	MS	M	MS	S	SVS
P_2	EM	E	E	EM	EM	EM	EM	EM	M	M
P_3	EM	E	E	EM	EM	EM	EM	EM	M	M
P_4	M	EM	EM	E	M	E	E	E	EM	EM
P_5	E	EM	EM	M	E	MS	M	MS	S	SVS
P_6	MS	EM	EM	E	MS	E	E	E	E	EM
P_7	M	EM	EM	E	M	E	E	E	EM	EM
P_8	MS	EM	EM	E	MS	E	E	E	E	EM
P_9	S	M	M	EM	S	E	EM	E	E	E
P_{10}	SVS	M	M	EM	SVS	EM	EM	EM	E	E

Table 3

Fuzzy values of estimates of pairwise comparison of local potentials

	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_{10}
P_1	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1;1;1)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(4;5;6)	(5;6;7)
P_2	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)
P_3	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)
P_4	(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)
P_5	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1;1;1)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(4;5;6)	(5;6;7)
P_6	(1/5;1/4;1/3)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)
P_7	(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)
P_8	(1/5;1/4;1/3)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)
P_9	(1/6;1/5;1/4)	(1/4;1/3;1/2)	(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1/6;1/5;1/4)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)
P_{10}	(1/7;1/6;1/5)	(1/4;1/3;1/2)	(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1/7;1/6;1/5)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

– in the first integration scheme it is necessary to calculate the following values:

$$\tilde{R}_i = \bigoplus_{j=1}^m (x_{ij}; y_{ij}; z_{ij}) = \left(\sum_{j=1}^m x_{ij}; \sum_{j=1}^m y_{ij}; \sum_{j=1}^m z_{ij} \right) = (x_i^R; y_i^R; z_i^R), \quad (1)$$

$$\tilde{R} = \bigoplus_{i=1}^m (x_i^R; y_i^R; z_i^R) = \left(\sum_{i=1}^m x_i^R; \sum_{i=1}^m y_i^R; \sum_{i=1}^m z_i^R \right) = (x^R; y^R; z^R). \quad (2)$$

Then

$$\tilde{W}_i^R = \frac{\tilde{R}_i}{\tilde{R}} = \left(\frac{x_i^R}{z^R}; \frac{y_i^R}{y^R}; \frac{z_i^R}{x^R} \right) = (X_i^R; Y_i^R; Z_i^R) \quad (3)$$

– in the second scheme values are calculated

$$\tilde{C}_j = \bigoplus_{i=1}^m (x_{ij}; y_{ij}; z_{ij}) = \left(\sum_{i=1}^m x_{ij}; \sum_{i=1}^m y_{ij}; \sum_{i=1}^m z_{ij} \right) = (x_j^C; y_j^C; z_j^C). \quad (4)$$

Then

$$\tilde{W}_i^C = \frac{1}{\tilde{C}_i} = \left(\frac{1}{z_i^C}; \frac{1}{y_i^C}; \frac{1}{x_i^C} \right) = (X_i^C; Y_i^C; Z_i^C). \quad (5)$$

Coefficients of importance of local potentials $\tilde{W}_i$ ($i = 1; 2; \dots; 10$) are calculated as an arithmetic mean $\tilde{W}_i^R$ та $\tilde{W}_i^C$:

$$\tilde{W}_i = (W_i^x; W_i^y; W_i^z) = \frac{1}{2} (\tilde{W}_i^R + \tilde{W}_i^C) = \left(\frac{X_i^R + X_i^C}{2}; \frac{Y_i^R + Y_i^C}{2}; \frac{Z_i^R + Z_i^C}{2} \right). \quad (6)$$

The results of the calculated fuzzy values of the significance of local potentials are given in table 4.

3.4. This table shows their calculated defuzzified values according to formula (7) [16], as well as normalized values W_i , which will be used at stage 7:

$$def(\tilde{W}_i) = ((W_i^x - W_i^z) + (W_i^y - W_i^z))/3 + W_i^z. \quad (7)$$

At stage 4, it is necessary to decompose local potentials into separate components: $P_i \rightarrow (P_{i1}; P_{i2}, \dots, P_{in_i})$, n_i — the number of components of the i^{th} local potential. The result of this procedure is shown in table 5.

At Stage 5 sequence of steps is similar to stage 3, only the Fuzzy AHP method is used to compare the relative importance of the components of local potentials. For this purpose, it is necessary to perform the following steps:

5.1. Linguistic evaluation of the relative predominance of the components of each local potential according to the scale of the table 1 and converting the obtained estimates into fuzzy numbers in a triangular form (table 6 — table 15).

5.2. Both for the comparison matrix of the relative importance of local potentials, and for the obtained fuzzy matrices for comparing the components of these potentials (table 6 — table 15), it is necessary to check the consistency of the expert's (or experts') considerations.

5.3. To calculate the importance of the component local potentials, let's use the two calculation schemes given in step 3.3 of stage 3. Let us denote the fuzzy values of the weight coefficients of the components of local potentials obtained by formulas (1)–(3), (4)–(5) and (6) based on table 6 — table 15 $\tilde{w}_{ij}^R$, $\tilde{w}_{ij}^C$ та $\tilde{w}_{ij}$ ($i = 1; 10, j = 1; n_i$) respectively (table 16).

5.4. Defuzzification of $\tilde{w}_{ij}$ is carried out according to the formula (7). Table 6 shows their calculated defuzzified ($def(\tilde{w}_{ij})$) and normalized w_{ij} value ($i = 1; 10, j = 1; n_i$).

To assess the level of component local potentials of the strategic potential at stage 6, we will use the following term-set; $T = \{\text{Extremely High (EL), Very Low (VL); Low (L); Moderate (M); High (H); Very High (VH), Extremely High (EH)}\}$. The semantics of term sets is given by fuzzy numbers on the interval $[0; 6]$ (fig. 3) with the corresponding membership

Table 4

Fuzzy values of the importance of local potentials are calculated

	$\tilde{W}^R$	$\tilde{W}^C$	$\tilde{W}$	$def(\tilde{W})$	W
P_1	(0,121; 0,216; 0,370)	(0,164; 0,221; 0,258)	(0,142; 0,218; 0,314)	0,225	0,211
P_2	(0,056; 0,119; 0,228)	(0,078; 0,115; 0,171)	(0,066; 0,117; 0,200)	0,128	0,120
P_3	(0,056; 0,119; 0,228)	(0,078; 0,115; 0,171)	(0,066; 0,117; 0,200)	0,128	0,120
P_4	(0,038; 0,067; 0,123)	(0,050; 0,067; 0,094)	(0,044; 0,067; 0,109)	0,073	0,069
P_5	(0,121; 0,216; 0,370)	(0,164; 0,221; 0,258)	(0,142; 0,218; 0,314)	0,225	0,211
P_6	(0,037; 0,059; 0,101)	(0,046; 0,057; 0,075)	(0,041; 0,058; 0,088)	0,063	0,059
P_7	(0,038; 0,067; 0,123)	(0,050; 0,067; 0,094)	(0,044; 0,067; 0,109)	0,073	0,069
P_8	(0,037; 0,059; 0,101)	(0,046; 0,057; 0,075)	(0,041; 0,058; 0,088)	0,063	0,059
P_9	(0,029; 0,042; 0,090)	(0,033; 0,042; 0,056)	(0,031; 0,042; 0,073)	0,049	0,046
P_{10}	(0,028; 0,035; 0,070)	(0,026; 0,036; 0,050)	(0,024; 0,035; 0,060)	0,040	0,037

Table 5

Components of local potentials of the strategic potential of a dairy processing enterprise

Local potentials		Components of local potentials	
Strategic potential of a dairy processing enterprise	Resource- based potential: P_1	P_{11} – stability of resource base	
		P_{12} – potential of dairy raw materials suppliers	
		P_{13} – availability of materials (container, packaging materials)	
		P_{14} – availability of storage facilities	
	Production potential: P_2	P_{21} – production costs	
		P_{22} – availability and sufficiency of refrigeration equipment	
		P_{23} – condition and efficiency of use of fixed assets (capital productivity, capital output - ratio, wear)	
		P_{24} – production capacity	
		P_{25} – logistics infrastructure	
	Marketing (market) potential: P_3	P_{31} – share of the enterprise in the dairy market	
		P_{32} – quality of dairy products	
		P_{33} – range of dairy products	
		P_{34} – products recognition rate (image, trademark)	
		P_{35} – consumers potential (well-established sales system)	
		P_{36} – product competitiveness	
	Financial and economic potential: P_4	P_{41} – sales revenue	
		P_{42} – liquidity indicators	
		P_{43} – business activity indicators	
		P_{44} – financial stability indicators	
		P_{45} – profitability indicators	
	Organizational and managerial potential: P_5	P_{51} – management level	
		P_{52} – organizational production support	
		P_{53} – organizational management structure	
		P_{54} – planning, accounting and control system	
		P_{55} – wage system	
	Innovation and investment potential: P_6	P_{61} – modernization, technical re-equipment and milk production and processing automation	
		P_{62} – the scale of the introduction of scientific and technical developments	
		P_{63} – use of innovative approaches and product modification	
		P_{64} – investment climate	
		P_{65} – access to credit resources	
	Labor (personnel) potential: P_7	P_{71} – personnel qualification	
		P_{72} – age and educational composition of the staff	
		P_{73} – staff turnover	
		P_{74} – labour productivity	
		P_{75} – organizational culture	
		P_{76} – state and working conditions	
	Information potential: P_8	P_{81} – availability of information technologies	
		P_{82} – technical characteristics of the information system	
		P_{83} – information resources	
	Ecological potential: P_9	P_{91} – environmental friendliness of raw materials (products)	
		P_{92} – availability of environmental protection technologies	
		P_{93} – processing of production waste	
		P_{94} – share of organic production	
	Export potential: P_{10}	P_{101} – share of products for export	
		P_{102} – number of commodity items for export	
		P_{103} – potential of importing countries	

Source: developed by authors based on [1; 2; 4]

Table 6

Comparison matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of resource- based potential components

	P_{11}	P_{12}	P_{13}	P_{14}		P_{11}	P_{12}	P_{13}	P_{14}
P_{11}	E	EM	M	M	→	(1;1;1)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)
P_{12}	_EM	E	EM	EM		(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)
P_{13}	_M	_EM	E	E		(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)
P_{14}	_M	_EM	E	E		(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

Table 7

Comparison Matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of production potential components

	P_{21}	P_{22}	P_{23}	P_{24}	P_{25}		P_{21}	P_{22}	P_{23}	P_{24}	P_{25}
P_{21}	E	E	E	_EM	_MS	→	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/5;1/4;1/3)
P_{22}	E	E	E	_EM	_M		(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)
P_{23}	E	E	E	_EM	_M		(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)
P_{24}	EM	EM	EM	E	_EM		(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
P_{25}	MS	M	M	EM	E		(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;1;1)

Table 8

Comparison Matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of marketing potential components

	P_{31}	P_{32}	P_{33}	P_{34}	P_{35}	P_{36}		P_{31}	P_{32}	P_{33}	P_{34}	P_{35}	P_{36}
P_{31}	E	_EM	E	_EM	_M	_MS	→	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1/5;1/4;1/3)
P_{32}	EM	E	EM	E	_EM	_EM		(1;2;3)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)
P_{33}	E	_EM	E	_EM	_M	_MS		(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1/5;1/4;1/3)
P_{34}	EM	E	EM	E	_EM	_EM		(1;2;3)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)
P_{35}	M	EM	M	EM	E	E		(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;1;1)
P_{36}	MS	EM	MS	EM	E	E		(3;4;5)	(1;2;3)	(3;4;5)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;1;1)

Table 9

Comparison Matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of financial and economic potential components

	P_{41}	P_{42}	P_{43}	P_{44}	P_{45}		P_{41}	P_{42}	P_{43}	P_{44}	P_{45}
P_{41}	E	M	MS	M	EM	→	(1;1;1)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(1;2;3)
P_{42}	_M	E	E	E	_EM		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
P_{43}	_MS	E	E	E	_EM		(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
P_{44}	_M	E	E	E	_EM		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
P_{45}	_EM	EM	EM	EM	E		(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)

functions and fuzzy numbers in a triangular representation: EL: (0; 0; 1); VL: (0; 1; 2); L: (1; 2; 3); M: (2; 3; 4); H: (3; 4; 5); VH: (4; 5; 6); EH: (5; 6; 6).

The results of linguistic assessment by experts of the level of components of local potentials of SPE are given in table 17, and the corresponding fuzzy estimates in triangular form — in the table 18.

Aggregation of fuzzy estimates of the components local potentials is carried out by means of formula (8):

$$\tilde{p}_{ij} = \frac{1}{K} \bigoplus_{k=1}^K \tilde{p}_{ij}^k = \left(\frac{1}{K} \sum_{j=1}^K \alpha_{ij}^k; \frac{1}{K} \sum_{j=1}^K \beta_{ij}^k; \frac{1}{K} \sum_{j=1}^K \gamma_{ij}^k \right) = (\alpha_{ij}; \beta_{ij}; \gamma_{ij}). \quad (8)$$

The calculated aggregated fuzzy values of the level of the components of the local potentials of SPE are given in table 18.

It is worth noting that in case of inconsistency in experts' assessments, it is recommended to use the Fuzzy Delphi method [10].

To assess the level of local potentials, the Fuzzy SAW method is used according to the formula (9):

$$\tilde{p}_i = \bigoplus_{j=1}^{n_i} w_{ij} \times \tilde{p}_{ij} = \bigoplus_{j=1}^{n_i} w_{ij} \times (\alpha_{ij}; \beta_{ij}; \gamma_{ij}) = \left(\sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} \alpha_{ij}; \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} \beta_{ij}; \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} \gamma_{ij} \right) = (\alpha_i; \beta_i; \gamma_i). \quad (9)$$

For "clarification" (reduction of the level of fuzziness and vagueness) of the obtained fuzzy estimates,

Table 10

Comparison matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of the organizational and management potential components

	P_{51}	P_{52}	P_{53}	P_{54}	P_{55}		P_{51}	P_{52}	P_{53}	P_{54}	P_{55}
P_{51}	E	M	M	EM	MS	→	(1;1;1)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(3;4;5)
P_{52}	_M	E	E	_EM	E		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
P_{53}	_M	E	E	_EM	E		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
P_{54}	_EM	EM	EM	E	EM		(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;2;3)
P_{55}	_MS	E	E	_EM	E		(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)

Table 11

Comparison Matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of innovation and investment potential components

	P_{61}	P_{62}	P_{63}	P_{64}	P_{65}		P_{61}	P_{62}	P_{63}	P_{64}	P_{65}
P_{61}	E	M	EM	EM	MS	→	(1;1;1)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;2;3)	(3;4;5)
P_{62}	_M	E	_EM	_EM	E		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
P_{63}	_EM	EM	E	E	EM		(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)
P_{64}	_EM	EM	E	E	EM		(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)
P_{65}	_MS	E	_EM	_EM	E		(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)

Table 12

Comparison matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of personnel potential components

	P_{71}	P_{72}	P_{73}	P_{74}	P_{75}	P_{76}		P_{71}	P_{72}	P_{73}	P_{74}	P_{75}	P_{76}
P_{71}	E	M	MS	M	EM	S	→	(1;1;1)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(1;2;3)	(4;5;6)
P_{72}	_M	E	E	E	_EM	EM		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)
P_{73}	_MS	E	E	E	_EM	E		(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
P_{74}	_M	E	E	E	_EM	EM		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)
P_{75}	_EM	EM	EM	EM	E	M		(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)	(2;3;4)
P_{76}	_S	_EM	E	_EM	_M	E		(1/6;1/5;1/4)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)

Table 13

Comparison matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of information potential components

	P_{81}	P_{82}	P_{83}		P_{81}	P_{82}	P_{83}
P_{81}	E	E	_EM	→	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
P_{82}	E	E	_EM		(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
P_{83}	EM	EM	E		(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)

Table 14

Comparison Matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of ecological potential components

	P_{91}	P_{92}	P_{93}	P_{94}		P_{91}	P_{92}	P_{93}	P_{94}
P_{91}	E	M	EM	MS	→	(1;1;1)	(2;3;4)	(1;2;3)	(3;4;5)
P_{92}	_M	E	_EM	E		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
P_{93}	_EM	EM	E	EM		(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;2;3)
P_{94}	_MS	E	_EM	E		(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)

Table 15

Comparison Matrices (linguistic and fuzzy evaluations) of export potential components

	P_{101}	P_{102}	P_{103}		P_{101}	P_{102}	P_{103}
P_{101}	E	M	EM	→	(1;1;1)	(2;3;4)	(1;2;3)
P_{102}	_M	E	E		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)
P_{103}	_EM	E	E		(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

Table 16

Weighting coefficients of component local potentials

		$\tilde{w}^R$	$\tilde{w}^C$	$\tilde{w}$	$def(\tilde{w})$	w
P_1	P_{11}	(0,333; 0,462; 0,545)	(0,222; 0,446; 0,828)	(0,278; 0,454; 0,687)	0,473	0,441
	P_{12}	(0,167; 0,250; 0,375)	(0,123; 0,273; 0,552)	(0,145; 0,261; 0,463)	0,290	0,270
	P_{13}	(0,111; 0,143; 0,200)	(0,096; 0,140; 0,241)	(0,103; 0,142; 0,221)	0,155	0,145
	P_{14}	(0,111; 0,143; 0,200)	(0,096; 0,140; 0,241)	(0,103; 0,142; 0,221)	0,155	0,145
P_2	P_{21}	(0,091; 0,111; 0,143)	(0,085; 0,117; 0,180)	(0,088; 0,114; 0,162)	0,121	0,115
	P_{22}	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,187)	(0,093; 0,123; 0,177)	0,131	0,124
	P_{23}	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,187)	(0,093; 0,123; 0,177)	0,131	0,124
	P_{24}	(0,143; 0,222; 0,333)	(0,105; 0,235; 0,458)	(0,124; 0,229; 0,396)	0,249	0,236
	P_{25}	(0,300; 0,414; 0,492)	(0,218; 0,407; 0,707)	(0,259; 0,411; 0,600)	0,423	0,401
P_3	P_{31}	(0,059; 0,077; 0,111)	(0,049; 0,076; 0,144)	(0,054; 0,076; 0,128)	0,086	0,080
	P_{32}	(0,100; 0,143; 0,214)	(0,073; 0,148; 0,298)	(0,087; 0,146; 0,256)	0,163	0,152
	P_{33}	(0,059; 0,077; 0,111)	(0,049; 0,076; 0,144)	(0,054; 0,076; 0,128)	0,086	0,080
	P_{34}	(0,100; 0,143; 0,214)	(0,073; 0,148; 0,298)	(0,087; 0,146; 0,256)	0,163	0,152
	P_{35}	(0,200; 0,273; 0,316)	(0,126; 0,254; 0,477)	(0,163; 0,264; 0,396)	0,274	0,255
	P_{36}	(0,214; 0,286; 0,326)	(0,157; 0,297; 0,536)	(0,186; 0,291; 0,431)	0,303	0,282
P_4	P_{41}	(0,300; 0,414; 0,492)	(0,218; 0,407; 0,679)	(0,259; 0,411; 0,585)	0,418	0,400
	P_{42}	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,180)	(0,093; 0,123; 0,173)	0,130	0,124
	P_{43}	(0,091; 0,111; 0,125)	(0,085; 0,117; 0,173)	(0,088; 0,114; 0,149)	0,117	0,112
	P_{44}	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,180)	(0,093; 0,123; 0,173)	0,130	0,124
	P_{45}	(0,143; 0,222; 0,333)	(0,129; 0,235; 0,439)	(0,136; 0,229; 0,386)	0,250	0,239
P_5	P_{51}	(0,300; 0,414; 0,492)	(0,218; 0,407; 0,707)	0,259; 0,411; 0,600	0,423	0,401
	P_{52}	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,187)	0,093; 0,123; 0,177	0,131	0,124
	P_{53}	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,187)	0,093; 0,123; 0,177	0,131	0,124
	P_{54}	(0,143; 0,222; 0,333)	(0,105; 0,235; 0,458)	0,124; 0,229; 0,396	0,249	0,236
	P_{55}	(0,091; 0,111; 0,143)	(0,085; 0,117; 0,180)	0,088; 0,114; 0,162	0,121	0,115
P_6	P_{61}	(0,261; 0,387; 0,472)	(0,187; 0,380; 0,713)	(0,224; 0,384; 0,593)	0,400	0,371
	P_{62}	(0,083; 0,111; 0,167)	(0,068; 0,106; 0,200)	(0,076; 0,108; 0,184)	0,123	0,114
	P_{63}	(0,143; 0,200; 0,273)	(0,101; 0,206; 0,401)	(0,122; 0,203; 0,337)	0,221	0,205
	P_{64}	(0,143; 0,200; 0,273)	(0,101; 0,206; 0,401)	(0,122; 0,203; 0,337)	0,221	0,205
	P_{65}	(0,077; 0,100; 0,143)	(0,067; 0,103; 0,193)	(0,072; 0,101; 0,168)	0,114	0,106
P_7	P_{71}	(0,279; 0,382; 0,455)	(0,194; 0,372; 0,650)	0,237; 0,377; 0,552	0,389	0,360
	P_{72}	(0,091; 0,118; 0,158)	(0,073; 0,120; 0,212)	0,082; 0,119; 0,185	0,129	0,119
	P_{73}	(0,083; 0,100; 0,125)	(0,072; 0,098; 0,151)	0,078; 0,099; 0,138	0,105	0,097
	P_{74}	(0,091; 0,118; 0,158)	(0,073; 0,120; 0,212)	0,082; 0,119; 0,185	0,129	0,119
	P_{75}	(0,133; 0,207; 0,400)	(0,100; 0,217; 0,424)	0,117; 0,212; 0,412	0,247	0,229
	P_{76}	(0,056; 0,071; 0,100)	(0,049; 0,073; 0,134)	0,052; 0,072; 0,117	0,081	0,075
P_8	P_{81}	(0,200;0,250;0,333)	(0,179; 0,250;0,391)	(0,190; 0,250;0,362)	0,267	0,255
	P_{82}	(0,200;0,250;0,333)	(0,179;0,250;0,391)	(0,190; 0,250;0,362)	0,267	0,255
	P_{83}	(0,333; 0,500;0,600)	(0,231; 0,500;0,913)	(0,282; 0,500;0,757)	0,513	0,490
P_9	P_{91}	(0,353; 0,480; 0,561)	(0,251; 0,474; 0,841)	(0,302; 0,477; 0,701)	0,493	0,464
	P_{92}	(0,111; 0,143; 0,200)	(0,093; 0,134; 0,227)	(0,102; 0,139; 0,213)	0,151	0,142
	P_{93}	(0,167; 0,250; 0,375)	(0,120; 0,261; 0,518)	(0,143; 0,255; 0,446)	0,282	0,265
	P_{94}	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,091; 0,130; 0,216)	(0,096; 0,128; 0,191)	0,138	0,130
P_{10}	P_{101}	(0,400;0,545;0,632)	(0,296;0,554;0,932)	(0,348;0,550;0,782)	0,560	0,543
	P_{102}	(0,167;0,200;0,250)	(0,167;0,215;0,291)	(0,167;0,208;0,271)	0,215	0,209
	P_{103}	(0,200; 0,250;0,333)	(0,173; 0,231;0,350)	(0,186; 0,240;0,341)	0,256	0,248

Table 17

Linguistic assessments of the level of components of local potentials

Local potentials		Experts				
		E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
Resource-based potential: P_1	P_{11}	H	H	M	H	H
	P_{12}	VH	H	H	H	M
	P_{13}	VH	VH	H	H	H
	P_{14}	H	H	H	M	M
Production potential: P_2	P_{21}	M	M	M	H	H
	P_{22}	VH	H	H	VH	H
	P_{23}	M	H	M	M	H
	P_{24}	H	VH	H	VH	EH
	P_{25}	VH	VH	H	H	H
Marketing (market) potential: P_3	P_{31}	H	M	M	H	M
	P_{32}	VH	VH	H	H	VH
	P_{33}	VH	H	H	VH	VH
	P_{34}	EH	VH	VH	H	VH
	P_{35}	H	H	H	M	H
	P_{36}	VH	VH	H	H	VH
Financial and economic potential: P_4	P_{41}	H	M	M	H	H
	P_{42}	VH	H	VH	H	H
	P_{43}	H	H	M	H	M
	P_{44}	H	M	H	H	M
	P_{45}	H	VH	H	M	H
Organizational and managerial potential: P_5	P_{51}	VH	H	H	VH	H
	P_{52}	H	H	VH	H	M
	P_{53}	H	M	M	M	H
	P_{54}	H	H	H	H	VH
	P_{55}	M	M	H	H	M
Innovation and investment potential: P_6	P_{61}	VH	VH	H	H	VH
	P_{62}	H	M	L	M	M
	P_{63}	VH	H	H	H	VH
	P_{64}	H	H	VH	VH	H
	P_{65}	M	M	H	M	M
Labor (personnel) potential: P_7	P_{71}	H	VH	H	H	H
	P_{72}	H	M	H	H	H
	P_{73}	M	M	L	M	L
	P_{74}	H	VH	H	H	M
	P_{75}	M	M	H	M	H
	P_{76}	H	H	M	H	H
Information potential: P_8	P_{81}	H	M	H	H	H
	P_{82}	M	H	H	M	H
	P_{83}	H	VH	H	H	VH
Ecological potential: P_9	P_{91}	H	VH	H	H	H
	P_{92}	H	M	H	M	H
	P_{93}	M	H	H	H	M
	P_{94}	L	M	M	L	L
Export potential: P_{10}	P_{101}	M	L	L	M	M
	P_{102}	M	M	M	L	M
	P_{103}	H	M	M	H	M

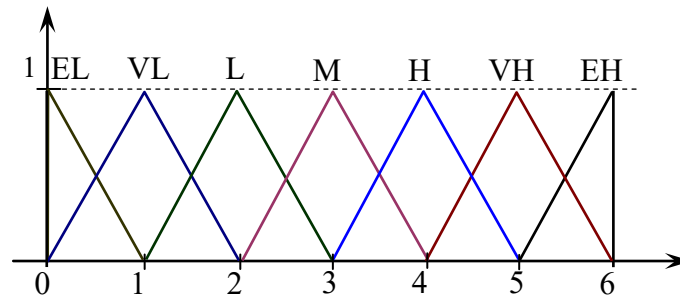


Fig 3. Membership functions of the term sets for assessing the level of strategic alternatives

the α -section is used that for a given fuzzy number in a triangular form $\tilde{u} = (a, b, c)$ is calculated by the formula $\tilde{u}_\alpha = (a(1-\alpha) + \alpha b, b, c(1-\alpha) + \alpha b)$ [16], (table 19).

Fig. 4 provides a graphic interpretation of the obtained results in the form of a Polygon Chart of the assessment of the level of local potentials of a dairy processing enterprise.

Stage 7. An integral assessment of SPE is also carried out using the Fuzzy SAW method based on formula (10):

$$\tilde{P} = \bigoplus_{i=1}^{10} W_i \times \tilde{p}_i = \bigoplus_{i=1}^{10} W_i \times (\alpha_i; \beta_i; \gamma_i) = \left(\sum_{i=1}^{10} W_i \alpha_i; \sum_{i=1}^{10} W_i \beta_i; \sum_{i=1}^{10} W_i \gamma_i \right). \quad (10)$$

Calculated with different values of α ($\alpha = 0$; $\alpha = 0,5$; $\alpha = 0,7$) fuzzy values for assessing SPE are given in table 20.

For the practical implementation of the proposed methodological approach a framework has been developed in the Excel software application containing the following main blocks:

B_1 — a block for inputting linguistic information on paired comparisons of the importance of local potentials (B_{11}), their components (B_{12}) and expert linguistic assessments of the potential for them (B_{13});

B_2 — a block for transforming this information into fuzzy numbers in a triangular form;

B_4 — blocks for calculating the importance of local potentials (B_{41}) and their components (B_{42}) by two calculation schemes;

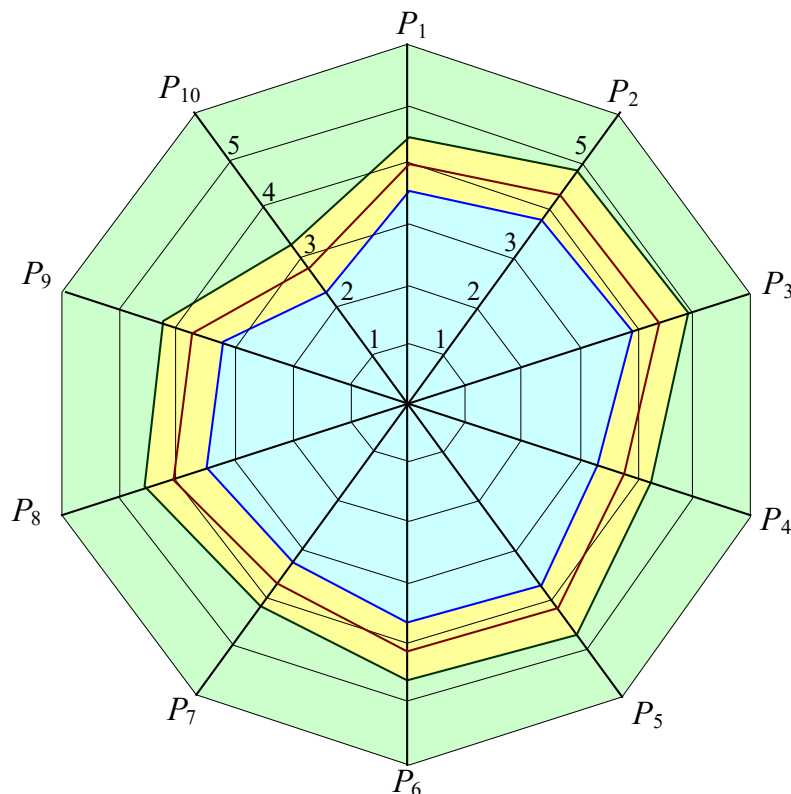


Fig. 4. Polygon Chart for assessing the level of local potentials of a dairy processing enterprise

Table 18

Fuzzy values of estimates of the level of components of local potentials

Local potentials		Experts					Aggregated estimates
		E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	
Resource-based potential: P_1	P_{11}	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
	P_{12}	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3,0; 4,0; 5,0)
	P_{13}	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
	P_{14}	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2,6; 3,6; 4,6)
Production potential: P_2	P_{21}	(2;3;4)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,4; 3,4; 4,4)
	P_{22}	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3,4 3,4; 5,4)
	P_{23}	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,4; 3,4; 4,4)
	P_{24}	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(4;5;6)	(5;6;6)	(4,0; 5,0; 5,6)
	P_{25}	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
Marketing (market) potential: P_3	P_{31}	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,4; 3,4; 4,4)
	P_{32}	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,6; 4,6; 5,6)
	P_{33}	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(4;5;6)	(3,6; 4,6; 5,6)
	P_{34}	(5;6;6)	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(4;5;6)	(4,0; 5,0; 5,8)
	P_{35}	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
	P_{36}	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,6; 4,6; 5,6)
Financial and economic potential: P_4	P_{41}	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,6; 3,6; 4,6)
	P_{42}	(4;5;6)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
	P_{43}	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,4; 3,4; 4,4)
	P_{44}	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,6; 3,6; 4,6)
	P_{45}	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3,0; 4,0; 5,0)
Organizational and managerial potential: P_5	P_{51}	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
	P_{52}	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3,0; 4,0; 5,0)
	P_{53}	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,4; 3,4; 4,4)
	P_{54}	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,8; 4,8; 5,8)
	P_{55}	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,4; 3,4; 4,4)
Innovation and investment potential: P_6	P_{61}	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,6; 4,6; 5,6)
	P_{62}	(3;4;5)	(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2,0; 3,0; 4,0)
	P_{63}	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,4; 4,4; 5,4)
	P_{64}	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
	P_{65}	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2,2; 3,2; 4,2)
Labor (personnel) potential: P_7	P_{71}	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,2; 4,2; 5,2)
	P_{72}	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
	P_{73}	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1,6; 2,6; 3,6)
	P_{74}	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3,0; 4,0; 5,0)
	P_{75}	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,4; 3,4; 4,4)
	P_{76}	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
Information potential: P_8	P_{81}	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
	P_{82}	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,6; 3,6; 4,6)
	P_{83}	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,4; 4,4; 5,4)
Ecological potential: P_9	P_{91}	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,2; 4,2; 5,2)
	P_{92}	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,6; 3,6; 4,6)
	P_{93}	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,6; 3,6; 4,6)
	P_{94}	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1,4; 2,4; 3,4)
Export potential: P_{10}	P_{101}	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1,6; 2,6; 3,6)
	P_{102}	(2;3;4)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1,8; 2,8; 3,8)
	P_{103}	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,4; 3,4; 4,4)

Table 19

Fuzzy values of the level of local potentials for different values of α

	$\alpha = 0$	$\alpha = 0,5$	$\alpha = 0,7$
p_1	(2,915; 3,916; 4,917)	(3,415; 3,916; 4,416)	(3,616; 3,916; 4,216)
p_2	(3,303; 4,303; 5,208)	(3,803; 4,303; 4,755)	(4,003; 4,303; 4,574)
p_3	(3,364; 4,365; 5,336)	(3,865; 4,365; 4,851)	(4,065; 4,365; 4,657)
p_4	(2,770; 3,769; 4,768)	(3,269; 3,769; 4,268)	(3,469; 3,769; 4,069)
p_5	(3,206; 4,206; 5,206)	(3,706; 4,206; 4,706)	(3,906; 4,206; 4,506)
p_6	(3,191; 4,192; 5,193)	(3,691; 4,192; 4,692)	(3,892; 4,192; 4,492)
p_7	(2,757; 3,756; 4,755)	(3,257; 3,756; 4,256)	(3,456; 3,756; 4,056)
p_8	(3,043; 4,043; 5,043)	(3,543; 4,043; 4,543)	(3,743; 4,043; 4,343)
p_9	(2,725; 3,726; 4,727)	(3,226; 3,726; 4,227)	(3,426; 3,726; 4,026)
p_{10}	(1,840; 2,840; 3,840)	(2,340; 2,840; 3,340)	(2,540; 2,840; 3,140)

Table 20

Fuzzy values for assessing the strategic potential of an enterprise for different values of α

	$\alpha = 0$	$\alpha = 0,5$	$\alpha = 0,7$
P	(3,034; 4,035; 5,022)	(3,534; 4,035; 4,522)	(3,735; 4,035; 4,331)

B_5 — block for calculating fuzzy integral values of the level of local potentials (B_{51}) and enterprise's strategic potential (B_{52}).

The framework makes it possible to carry out simulation modeling depending on the correction of experts' input estimates. The obtained results can serve as a basis for developing recommendations for improving the management of the strategic potential of a dairy processing enterprise.

Conclusions and prospects for further research.

In a competitive economic environment, the successful operation of an enterprise depends on the formation and effective use of its strategic potential, since it determines the strategic capabilities of the enterprise, ensures the efficient use of resources and reserves, creation and implementation of development strategies. Therefore, domestic enterprises, in particular dairy enterprises, face the problem of effective analysis and assessment of strategic potential with the aim of further development of management measures aimed at ensuring the maximum efficiency of its use or development within the framework of the implementation of strategic goals and objectives set by the management of the enterprise.

The methodical approach proposed by the authors to assess the strategic potential of a dairy processing enterprise is based on the use of strategic diagnostic tools, fuzzy set theory and fuzzy multi-criteria analysis, including Fuzzy AHP and Fuzzy SAW. To solve the task we built a hierarchy of the problem situation where the local potentials of the SPE are

identified, divided into components by decomposition. The calculation of the importance of local potentials and their components is carried out on the basis of the integration of two calculation schemes of the fuzzy analytical hierarchy method (Fuzzy AHP). To assess the strategic potential of an enterprise in terms of components of local potentials, expert assessments are used on a 7-level term-set with their conversion into triangular fuzzy numbers. The Fuzzy SAW method is used to calculate integral estimates of the level of local potentials and the strategic potential of an enterprise. The outcome of applying the proposed methodological approach is an integral assessment of the level of strategic potential and its local potentials, allowing, based on the concept of benchmarking, to determine the strengths and weaknesses of the researched enterprise, develop an effective mechanism for activating the potential, and improve the competitive position of the enterprise in the dairy products market.

Further research on the topic of this study can be directed to:

- expanding the possibilities of this methodical approach to enterprises of other industries by using the appropriate decomposition
 - a) strategic potential into local potentials;
 - b) local potentials into components;
- applying logical-linguistic models based on Mamdani fuzzy inference systems to determine the level of strategic potential of the enterprise and its local potentials.

Література

1. Артеменко Л.П., Фурсік О.І. Підвищення стратегічного потенціалу як напрям стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2670> (дата звернення: 5.01.23)
2. Головаш О.В. Оцінювання рівня стратегічного потенціалу розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Укрзалізниця». Економічний простір. 2019. № 151. С. 136–147.
3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Ладонько Л.С., Ганжа М.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 2. С. 109–114.
5. Павлова В.А., Потупало Н.В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2015. № 2. С. 166–176.
6. Токмакова І.В., Войтов І.М., Паламарчук Т.О. Формування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2019. № 66. С. 130–139.
7. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
8. Bellman R.E., Zadeh L.A. Decision-Making in Fuzzy Environment. Management Science. 1970. Vol. 17(4). P. 141–160.
9. Buckley J.J. Fuzzy Hierarchical Analysis. Fuzzy Sets and Systems. Vol. 17. 1985. P. 233–247.
10. Chang P.T., Huang L.C., Lin H.J. The fuzzy Delphi via fuzzy statistics and membership function fitting and an application to human resources. Fuzzy Sets and Systems. 2000. Vol. 112. P. 511–520.
11. David Fred R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. Prentice Hall, 2011. 290 p.
12. Fahey L., Randall R.M. The portable MBA in strategy. 2nd edition. Wiley, 2000. 432 p.
13. Fleisher K., Bensoussan B. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Prentice Hall, 2002.
14. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis, 11th Edition. Wiley, 2021. 544 p.
15. Lambin J.J. Strategic Marketing Management. McGraw-Hill, 1996. 692 p.
16. Leekwijck W., Kerre E.E. Defuzzification: criteria and classification. Fuzzy Sets and Systems. 1999. Vol. 108(2). P. 159–178.
17. Piatnytska G., Yatsyshyna K., Berezin V. Enterprise's strategic potential. Вісник КНТЕУ. 2019. № 4. doi: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)04).
18. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th edition. McGraw-Hill, 2003. 902 p.
19. Zadeh L.A. Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. Fuzzy Sets and Systems. 1978. Vol. 1(1). P. 89–100.

References

1. Artemenko L.P., Fursik O.I. Pidvyshhennja strategichnogho potencialu jak naprjam strategichnogho rozvytku pidpryjemstva. Efektyvna ekonomika. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2670>.
2. Gholovash O.V. Ocinjuvannja rivnja strategichnogho potencialu rozvytku zakladiv okhorony zdorov'ja AT «Ukrzaliznycja». Ekonomichnyj prostir. 2019. № 151. S. 136–147.
3. Dovghanj L.Je., Karakaj Ju.V., Artemenko L.P. Strategichne upravlinnja. Navch. posib. 2-ghe vyd. K.: Centr uchbovohoji literatury, 2011. 440 s.
4. Ladonjko L.S., Ghanzha M.V. Strategichnyj potencial pidpryjemstva: formuvannja ta ocinka. Naukovyj visnyk Polissja. 2015. Vyp. 2. S. 109–114.
5. Pavlova V.A., Potupalo N.V. Upravlinnja strategichnym potencialom uspikhu pidpryjemstva. Jevropejsjkyj vektor ekonomichnogho rozvytku. 2015. № 2. S. 166–176.
6. Tokmakova I.V., Vojtov I.M., Palamarchuk T.O. Formuvannja strategichnogho potencialu pidpryjemstv zaliznychnogho transportu. Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti. 2019. № 66. S. 130–139.
7. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
8. Bellman R.E., Zadeh L.A. Decision-Making in Fuzzy Environment. Management Science. 1970. Vol. 17. № 4. P. 141–160.
9. Buckley J.J. Fuzzy Hierarchical Analysis. Fuzzy Sets and Systems. 1985. Vol. 17. P. 233–247.
10. Chang P.T., Huang L.C., Lin H.J. The fuzzy Delphi via fuzzy statistics and membership function fitting and an application to human resources. Fuzzy Sets and Systems. 2000. Vol. 112. P. 511–520.
11. David Fred R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. Prentice Hall, 2011. 290 p.
12. Fahey L., Randall R.M. The portable MBA in strategy. 2nd edition. Wiley, 2000. 432 p.
13. Fleisher K., Bensoussan B. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Prentice Hall, 2002.

14. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis, 11th Edition. Wiley, 2021. 544 p.
15. Lambin J. J. Strategic Marketing Management. McGraw-Hill, 1996. 692 p.
16. Leekwijck, W., Kerre, E. E. Defuzzification: criteria and classification. Fuzzy Sets and Systems. 1999. Vol. 108(2). P. 159–178.
17. Piatnytska G., Yatsyshyna K., Berezin V. Enterprise's strategic potential. Visnyk KNTEU. 2019. № 4. doi: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)04).
18. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th edition. McGraw-Hill, 2003. 902 p.
19. Zadeh L. A. Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. Fuzzy Sets and Systems. 1978. Vol. 1(1). P. 89–100.

Злотнік Марта Лазарівна

*аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національного університету «Львівська політехніка»*

Zlotnik Marta

*PhD Student of the Department of Foreign Economic and Customs
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-4313-6771

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8681

РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

CONCEPTUAL MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CIRCULAR ECONOMY CONDITIONS

Анотація. У статті проаналізовано підходи різних авторів до побудови моделей стратегічного управління, проведено порівняння складових даних моделей, виокремлено ключові етапи у процесі стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано важливість імплементації концепції циркулярної економіки у стратегію підприємства, ідентифіковано особливості стратегічного управління в умовах циркулярної економіки. На основі проведеного дослідження розроблено концептуальну модель стратегічного управління в умовах циркулярної економіки, обґрунтовано кожен з етапів побудованої моделі. Ідентифіковано чинники зовнішнього середовища в умовах циркулярної економіки: впливу економіки, політичних процесів, правового регулювання та управління, соціальної та культурної складових суспільства, природного середовища і ресурсів, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури. Наведено фактори, які формують внутрішню спроможність підприємства для реалізації бізнес-моделей циркулярної економіки: придатність продуктів до повторного використання; рівень утворення відходів; використання технологій в межах циркулярних бізнес-моделей; наявність системи зворотної логістики; можливість діджиталізації бізнес-процесів. Проаналізовано можливості для бізнесу, сприятливі тенденції та загрози для підприємств в умовах циркулярної економіки, описано типи створення цінності підприємством в умовах реалізації моделей циркулярної економіки, наведено приклади довгострокових цілей, які можуть бути встановлені в межах стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, обґрунтовано необхідність управління за цілями в ході виконання стратегії, а також важливість бюджетування при переході з лінійної моделі на циркулярний тип виробництва. За результатами дослідження, узагальнено висновки щодо особливостей процесу стратегічного управління та виконання стратегії в умовах циркулярної економіки.

Ключові слова: циркулярна економіка, стратегічне управління, концептуальна модель, циркулярні бізнес-моделі, ресурсна ефективність.

Summary. The article analyzes the approaches of various authors to the construction of strategic management models, compares the component data of the models, highlights the key stages in the process of strategic management of the enterprise. The importance of the implementation of the circular economy concept in the company's strategy is substantiated, the peculiarities of strategic management in the conditions of the circular economy are identified. On the basis of the conducted research, a conceptual model of strategic management in the conditions of a circular economy was developed, and each of the stages of the built model was substantiated. The factors of the external environment in the conditions of the circular economy are identified: the influence of the economy, political processes, legal regulation and management, social and cultural components of society, natural environment and resources, scientific, technical and technological development, infrastructure. The factors that form the internal capacity of the enterprise for the implementation of business models of the circular economy are given: the suitability of products for repeated use; level of waste generation; use of technologies within circular business models; availability of a reverse logistics system; the possibility of digitalization of business processes. Opportunities for business, favorable trends and threats for enterprises in the conditions of the circular economy are analyzed, the types of value creation

by the enterprise in the conditions of implementation of circular economy models are described, examples of long-term goals that can be established within the strategic management of enterprises in the conditions of the circular economy are justified, the need for management is substantiated by goals during the implementation of the strategy, as well as the importance of budgeting when moving from a linear model to a circular type of production. Based on the results of the research, the conclusions regarding the features of the process of strategic management and the implementation of the strategy in the conditions of the circular economy are summarized.

Key words: circular economy, strategic management, conceptual model, circular business models, resource efficiency.

Постановка проблеми. В умовах вичерпання ресурсів та глобальних екологічних викликів, проблема трансформації економічної системи є особливо гострою. З метою підвищення ресурсної ефективності виробництва була розроблена концепція циркулярної економіки, яка стала одним з ключових пріоритетів у стратегії досягнення цілей сталого розвитку ЄС. Впровадження концепції циркулярної економіки на підприємствах потребує комплексного підходу, а також ефективної інтеграції даної концепції у стратегічне управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У ході розвитку теорії стратегічного управління різні дослідники пропонували різні підходи до формування його моделей.

М. Мескон вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [1].

І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [2].

Що ж стосується вітчизняних авторів, то зокрема З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі: концепція; діагностика (сильних і слабких сторін підприємства); формування цілей підприємства; вибір стратегії; розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; стратегічний контроль [3].

А. Томпсон й А. Стрікланд вважає, що модель стратегічного управління повинна розпочинатись з стратегічного аналізу цінності підприємства.

Цей процес включає в себе внутрішній аудит, аналіз підприємства, зовнішній аудит та, як результат — формування цілей. З метою досягнення поставлених цілей здійснюється стратегічний вибір альтернативних шляхів. При оцінці і виборі альтернативи беруться до уваги такі чинники як структура організації, функції, люди та системи. Завершальним етапом моделі є моніторинг та оцінка [4].

Модель стратегічного управління Д. Л. Томпсона складається з 4-х етапів, таких як стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка.

Ф. Девід вважає, що стратегічне управління підприємством розпочинається з установлення та розвитку місії, після якого здійснюється внутрішній та зовнішній аудит для формулювання стратегії, встановлення довгострокових цілей, визначення політики та розміщення ресурсів. Важливу роль у цій моделі приділено зворотному зв'язку, вимірюванню ефективності стратегії та її оцінюванню [5].

Р. Лінч вважає, що модель стратегічного управління повинна включати в себе два підходи — універсальний предписуючий та ситуаційний. Універсальний підхід базується на етапах стратегічного аналізу, розвитку та реалізації стратегії. На даних етапах відбувається аналіз зовнішнього середовища, розроблення бачення, цілей та місії організації, аналіз ресурсів, розробка переваг. На етапі реалізації стратегії відбувається раціональний вибір пріоритетів, знаходження відповідного шляху для досягнення поставлених цілей та затвердження відповідної структури та механізму менеджменту. Гнучкий ситуаційний підхід включає в себе аналіз турбулентного зовнішнього середовища, ідентифікацію бачення, місії та цілей організації, аналіз ресурсів та розвиток і реалізацію стратегії. Варто зазначити, що для універсального підходу характерний довгостроковий моніторинг, а для гнучкого — постійний. Поеднання двох наведених підходів, на думку автора, є найбільш ефективним для успішного стратегічного управління підприємством [6].

В результаті аналізування базових моделей стратегічного управління підприємствами та дослідження особливостей його здійснення в умовах циркулярної економіки, було виявлено, що основними їх складовими є формування місії підприємства, встановлення цілей підприємства, аналізування зовнішнього середовища, аналізування внутрішнього середовища, оцінювання стратегіч-

них альтернатив, вибір стратегії, стратегічне планування, реалізація стратегії, контроль реалізації стратегічного плану, оцінка стратегії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Оскільки класичні моделі стратегічного управління засновані на принципах лінійної економіки, основне завдання даного дослідження — побудова концептуальної моделі стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки.

Виклад основного матеріалу. Концепція циркулярної економіки як частини корпоративної стратегії реалізується через основні етапи процесу стратегічного планування. Використовуючи стратегічне планування як основу дослідження, принципи циркулярної економіки можуть бути інтегровані в корпоративну стратегію та створювати конкурентну перевагу.

На концептуальному рівні запровадження ідей циркулярної економіки на підприємстві в бізнесі здається інтуїтивно зрозумілим процесом: замкнуті цикли постачання дозволяють компанії зменшити свою залежність від дедалі дефіцитніших і дорогих природних ресурсів і перетворити відходи на додаткові джерела доходу та цінності. Тим не менш, практична реалізація стратегічного управління в умовах циркулярної економіки не така проста. Основна причина полягає в тому, що більшість компаній не створені для того, щоб використовувати можливості циркулярної економіки, оскільки їхні бізнес-моделі розроблені для максимізації пропускну здатності та маржі продажів, участі в безперервних циклах продуктів і послуг для збільшення доходу.

По суті, перехід до більш циклічного бізнесу вимагає фундаментального перегляду промислових процесів і організацій: прийняття нової філософії дизайну, зосередженої на оптимізації продуктів для багатьох життєвих циклів і користувачів, перехід від моделі на основі власності до моделі на основі ефективності/доступу, а також впровадження зворотної логістики та послуг повернення.

Таким чином, впровадження моделей циркулярної економіки вимагає суттєвих змін у бізнес-плануванні та стратегії та, отже, передбачає прийняття стратегічних рішень від вищого керівництва. З цієї причини виникає потреба у розробленні концептуальної моделі стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, що враховувала б вплив усіх чинників, аналізування яких необхідне для формування ресурсоефективної, стійкої до глобальних викликів стратегії підприємства.

На основі досліджуваних базових моделей стратегічного управління підприємством було розроблено концептуальну модель стратегічного управління підприємствами з врахуванням умов циркулярної економіки, що наведена на рис. 1.

Як і у всіх проаналізованих моделях стратегічного управління, процес починається з аналізування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Оцінювання чинників впливу внутрішнього середовища передбачає дослідження таких його складових, як, зокрема, кадри, виробництво, організація управління, фінанси, маркетинг, корпоративна культура. В умовах циркулярної економіки до важливих аспектів аналізування внутрішнього середовища належать оцінювання сильних і слабких підприємства в умовах циркулярної економіки, його внутрішня спроможність для впровадження бізнес-моделей циркулярної економіки, рівень поінформованості споживачів щодо доцільності впровадження циркулярних моделей та розвиток корпоративної культури у даному напрямку.

До чинників, які формують внутрішню спроможність підприємства для реалізації бізнес-моделей циркулярної економіки належать:

- придатність продуктів до переробки, відновлення, повторного чи спільного використання;
- рівень утворення відходів та поводження з ними;
- рівень використання технологій в межах циркулярних бізнес-моделей;
- наявність системи зворотної логістики;
- можливість діджиталізації бізнес-процесів, переорієнтації з продажу продуктів на надання послуг, створення платформ спільного використання.

Аналізування чинників зовнішнього середовища прямої дії в умовах циркулярної економіки передбачає оцінювання процесів постачання, рівня використання первинної сировини та пошук постачальників, які використовують циркулярні моделі у своїй діяльності. Не менш важливим є аналізування поведінки конкурентів в аспекті циркулярної економіки, а також рівень свідомого споживання серед наявних та потенційних клієнтів.

Аналізування чинників зовнішнього середовища непрямої дії — це дослідження впливу економіки, політичних процесів, правового регулювання та управління, соціальної та культурної складових суспільства, природного середовища і ресурсів, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо.

В умовах циркулярної економіки особливо важливим є рівень розвитку циркулярних технологій: сучасних методів переробки та відновлення ресурсів, використання альтернативних джерел енергії, цифрова трансформація бізнес-процесів.

Значний вплив має також правове регулювання та міжнародне співробітництво в сфері циркулярної економіки, оскільки в світі існує тенденція до розвитку державної підтримки циркулярних проєктів, створення міжнародних грантів та програм для стимулювання переходу підприємств до циркулярних моделей. Також активно посилюється

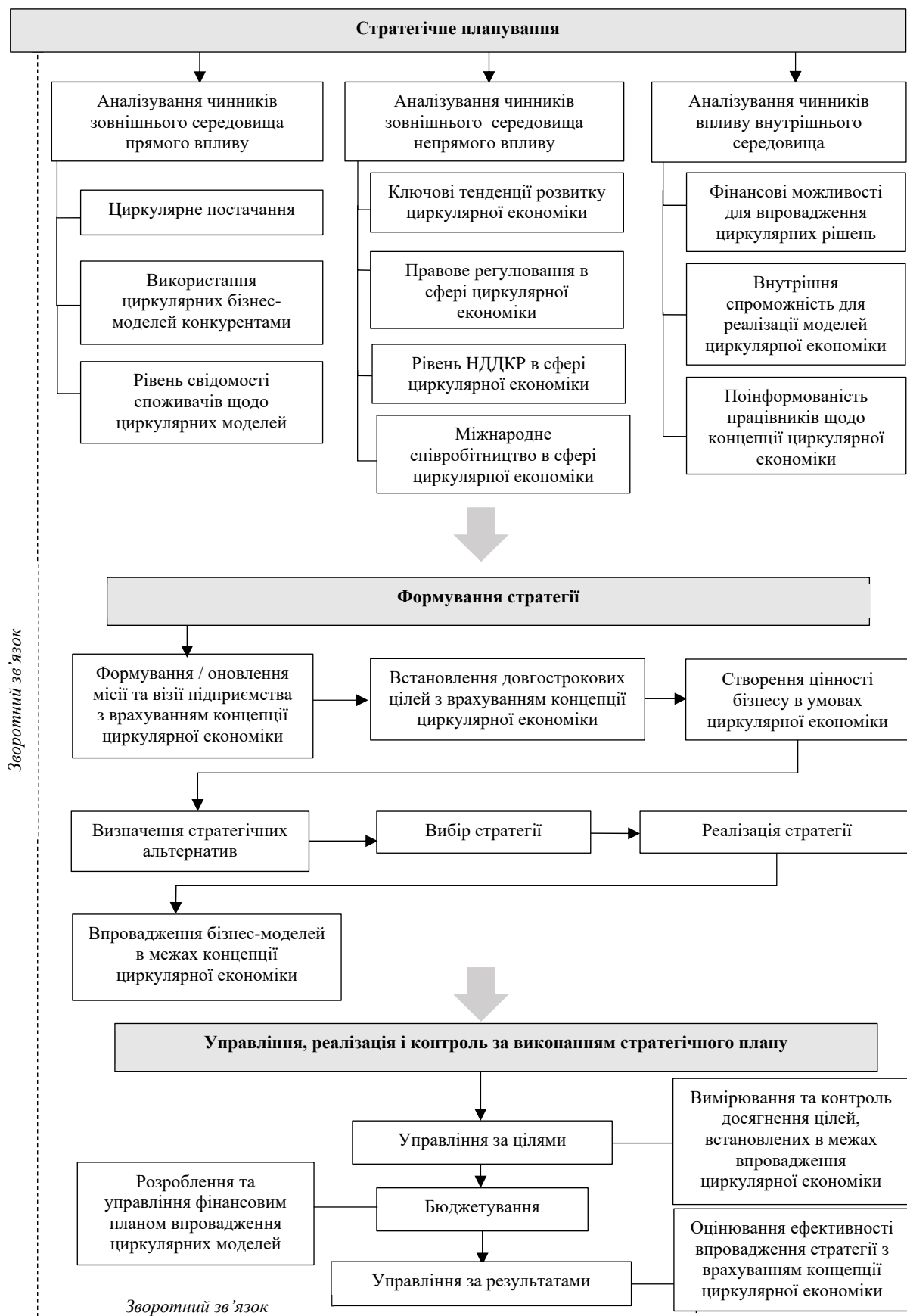


Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки
Джерело: розроблено автором

контроль над якістю продуктів, походженням матеріалів та відповідністю екологічним нормам.

У процесі стратегічного аналізу найбільш розповсюдженою є модель SWOT. В умовах впровадження циркулярної економіки він також є доцільним, оскільки сучасне середовище функціонування для бізнесу є динамічним і багатоаспектним.

У табл. 1 наведено ключові можливості та загрози для підприємств в умовах впровадження концепції циркулярної економіки [7].

Для підприємства вкрай важливо підтримувати баланс не лише між отриманням ресурсів із зовнішнього середовища і передачею продукту в нього, але й між інтересами різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і впливають на нього. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально представляється у вигляді місії, візії, цінності та стратегічних цілей.

Наступним етапом є визначення місії та візії підприємства. Місія підприємства — це чітко визначена причина його існування. Місія деталізує статус підприємства, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованих результатів. Місія мотивує співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку оточення. Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства. Візія — це заява про те, куди рухається компанія, де вона хоче бути. З метою впровадження концепції циркулярної економіки на підприємства, місія, візія та цілі мають відповідати принципам стійкості, ресурсної ефективності та свідомого споживання.

Як зазначив Портер, стратегія полягає в наданні клієнтам унікальної ціннісної пропозиції. Щоб будь-який бізнес був успішним, він повинен бути здатним створювати та отримувати цінно-

сті, генеруючи економічні вигоди. За допомогою замкнутого циклу ланцюгів постачання можна визначити чотири типи цінності бізнесу, і вони охоплюють нематеріальні та матеріальні вигоди для багатьох учасників, таких як виробники, клієнти, постачальники або навколишнє середовище та суспільство в цілому. Таким чином, створення вартості в циркулярній економіці виходить за рамки простого отримання економічних вигод.

У табл. 2 узагальнено ці чотири типи цінності для бізнесу.

Що стосується встановлення довгострокових цілей, в контексті циркулярної економіки, вони можуть бути різними. Окрім користі для навколишнього середовища, впровадження циркулярних бізнес-моделей може забезпечити низку економічних переваг для підприємств.

Наведено приклади довгострокових цілей, які можуть бути встановлені в межах стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки [8].

1) Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Першочергово, концепція циркулярної економіки спрямована на те, щоб змінити підхід до виробництва та споживання на більш екологічний та стійкий. Впроваджуючи циркулярні бізнес-моделі, підприємства можуть ставити цілі щодо зменшення шкідливих викидів у середовище, збільшення рівня використання вторинної сировини, використання повністю переробних матеріалів, перехід на біорозкладне упакування тощо.

2) Створення додаткового доходу від існуючих продуктів та процесів.

Компанії можуть генерувати додатковий дохід від своєї діяльності, беручи до уваги ідеї циркулярної економіки. Наприклад, вони можуть проектувати принципово нові продукти, придатні до

Таблиця 1

**Можливості для бізнесу, сприятливі тенденції та загрози для підприємств
в умовах циркулярної економіки**

Можливості	Загрози
Можливість участі у міжнародних проектах, пов'язаних з циркулярною економікою та залучення іноземних грантів	Відсутність чіткого правового регулювання у сфері циркулярної економіки
Урбанізація	Замінники вичерпних ресурсів
Доступ до ресурсів через шерингову економіку	Високі початкові інвестиції для трансформації бізнес-процесів у напрямку циркулярної економіки
Трансформаційні технології переробки та відновлення продуктів	Недосконалість інфраструктури збору та сортування відходів
Зростаючий ринок вторинної сировини	Низька поінформованість підприємців та споживачів щодо потреби переходу до свідомого споживання та виробництва
Розвиток альтернативних бізнес-моделей з мінімальним використанням первинних ресурсів	Конкурентоздатність лінійних бізнес-моделей

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Створення цінності в умовах циркулярної економіки

Тип цінності	Опис	Економічні вигоди
Ресурсна цінність	Впровадження моделей циркулярної економіки спричиняє зниження прямих витрат на сировину. Також концепція циркулярної економіки передбачає можливість отримання додаткового доходу з реалізації відновлених продуктів або створення нових «циркулярних» продуктів, переорієнтації на надання послуг. Ресурсна цінність також полягає у зниженні рівня залежності від постачальників, мінімізації ризику невиконання домовленостей, зниження чутливості до коливання цін на сировину.	Прямі
Цінність для навколишнього середовища	Впровадження моделей циркулярної економіки передбачає уникнення негативного впливу на навколишнє середовище, відповідність до сучасних стандартів якості та екологічних вимог, покращення іміджу підприємства. Створення даної цінності неможливе без ефективної комунікації зі споживачами та стейкхолдерами.	Непрямі
Цінність для споживача	Дана цінність полягає у підвищенні лояльності споживачів та рівня задоволення їх потреб. Цінність для споживача може бути створена за допомогою трьох механізмів: краще обслуговування споживачів, вдосконалення характеристик продукту чи наданої послуги та забезпечення високого рівня корпоративної відповідальності. Завдяки налаштуванню ефективної системи управління зворотними потоками, компанія може запропонувати споживачам послуги повернення використаних чи пошкоджених продуктів для їх подальшого відновлення або запровадити систему повернення упаковки для його повторного використання.	Непрямі
Інформаційна цінність	Інформаційна цінність полягає у наданні споживачам прозорості інформації про спосіб виробництва та постачання, а також отриманні інформації про термін корисної експлуатації продуктів та паттерни їх використання. Ці дані можуть бути використані для вдосконалення бізнес-процесів (проектування продукту, виробництва тощо).	Непрямі

Джерело: розроблено автором

переробки, відновлення та повторного використання. Також додатковий дохід може бути отриманий з надання продуктів в оренду чи лізинг, впровадження шерингових та обмінних платформ для спільного використання продуктів.

3) Зниження витрат на сировину.

Використання вторинної сировини, циркуляція відходів в межах виробничого циклу може значно знизити витрати підприємства на первинну сировину та матеріали.

4) Підвищення рівня інноваційності, впровадження нових технологій.

Підприємства можуть розробляти нові продукти та послуги, використовуючи зворотні потоки та застосовуючи циркулярні бізнес-моделі.

5) Зменшення експлуатаційних витрат.

Компанії можуть більш раціонально розподіляти свої ресурси шляхом перетворення продуктів на послуги або створення платформ спільного використання та обміну. Таким чином, активи підприємства є більш рентабельними, зникає проблема перевиробництва, споживачі задовольняють свої потреби за меншу ціну.

6) Залучення клієнтів та працівників.

Компанії можуть залучати своїх клієнтів та працівників до реалізації ідей циркулярної еко-

номіки, що призводить до підвищення лояльності клієнтів, зміцнення корпоративної культури та посилення конкурентної переваги компанії.

7) Диференціація.

Підприємства, що функціонують в межах циркулярної економіки, мають можливість розширити свою діяльність на нові ринки або започаткувати нові ніші.

8) Адаптація бізнес-моделей та відносин під нові ланцюги створення цінності.

Очікування споживачів, пропозиція на ринку та технології постійно змінюються, вимагаючи підприємств гнучкої реакції. Підтвердженням цього може бути пандемія COVID-19, яка підкреслила недоліки традиційної лінійної системи економіки, в якій видобуток ресурсів та утворення відходів є невід'ємними у процесі виробництва товарів, що спричиняє забруднення навколишнього середовища, зміну клімату та втрату біорізноманіття.

9) Уникнення глобальних ризиків.

Оскільки такі проблеми, як дефіцит ресурсів, забруднення та мінливість цін на товари стають все більш загрозливими для бізнесу, компанії можуть стати більш стійкими до цих викликів за допомогою моделей циркулярної економіки.

Наступним етапом після визначення місії і цілей підприємства є розробки стратегічних альтернатив та вибір стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки. Визначення стратегії як процес — це прийняття рішення про те, як розвивати бізнес загалом та його сектори зокрема, як протидіяти конкурентам, яке місце посідати на ринку.

Виконання стратегії, тобто проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності до перетворення стратегії на реальність, є наступним етапом реалізації мети стратегічного управління. Досить часто підприємства не можуть втілити вибрану стратегію. Це трапляється тому, що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені і враховані в адаптивній частині стратегії.

Етап управління за цілями є одним з найбільш широко розповсюджених у менеджменту способів встановлення цілей та оцінки впровадження обраної стратегії. В рамках теорії управління за цілями, діяльність по формуванню і встановленню системи цілей і роботи з ними розглядається як головна задача менеджера, а система цілей — як фактор, що впливає на структуру організації і забезпечує її ефективне функціонування і довгостроковий розвиток.

Невід’ємним процесом стратегічного управління в умовах циркулярної економіки є бюджетування. Трансформація лінійного типу господарської діяльності в циркулярний потребує значних початкових інвестицій, а, отже, і контролю над розподілом фінансових ресурсів та розрахунку окупності обраних циркулярних бізнес-моделей.

Висновки. Отже, процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Ця функція

здійснюється завдяки процесу оцінки і контролю виконання стратегії, який забезпечує:

- визначення параметрів і критеріїв контролю, встановлення стандартів;
- оцінку стану контролюваних об’єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з’ясування причин відхилень (якщо такі є);
- здійснення регулювання (усунення виявлених в процесі контролювання недоліків).

В умовах впровадження концепції циркулярної економіки на підприємстві параметри та критерії контролювання відрізнятимуться від типових параметрів у лінійній моделі виробництва. В даному випадку варто брати до уваги критерії мінімізації шкідливих викидів у навколишнє середовище, показники зниження витрат на сировину, тривалість життєвого циклу продукту та його компонентів, рівень утворення відходів тощо.

Важливим елементом у розробленій концептуальній моделі є зворотний зв’язок, який налагоджується з метою регулювання за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

The article is prepared in the framework of the J. Monnet Module «EU competitiveness boosting: circular economy» (610641-EPP-1-2019-1-UA-EPP-JMO-MODULE), which is being realized by the FTC Department of the Lviv Polytechnic National University with the support of the Erasmus+ Programme of the European Union. The European Commission support for the production of this article does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Література

1. Mescon T.S., Tilson D.J. Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line // California Management Review. 1987. 29(2). P. 49–61.
2. Ansoff I., Kipley D., Lewis A., Helm-Stevens R., Ansoff R. Implanting strategic management // Springer. 2018.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник // З.Є. Шершньова, С.В. Оборська // Київський національний економічний ун-т. К.: [б.в.], 1999. 384 с. Бібліогр.: С. 381–382. ISBN 966-574-027-X
4. Thompson A., Strickland A., Gamble J. Crafting and executing strategy: Concepts and readings // McGraw-Hill Education. 2015.
5. David F.K. Fundamentals of the Strategic Management // Merrill Publishing Company. 1986.
6. Lynch R. Corporate Strategy // Aldersgate Consultancy Limited. 1997.
7. Wautelet T. Circular Economy as part of the corporate strategy: Competitive advantage or contemporary trend? 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/319272937_Circular_Economy_as_part_of_the_corporate_strategy_Competitive_advantage_or_contemporary_trend
8. Kowszyk Y., Maher R. Case studies on Circular Economy models and integration of Sustainable Development Goals in business strategies in the EU and // EU-LAC Foundation. 2018. URL: https://eulacfoundation.org/en/system/files/case_studies_circular_economy_eu_lac.pdf

References

1. Mescon T.S., Tilson D.J. Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line // California Management Review. 1987. 29(2). P. 49–61.
2. Ansoff I., Kipley D., Lewis A., Helm-Stevens R., Ansoff R. Implanting strategic management // Springer. 2018.
3. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia [Tekst]: navch. posibnyk // Z. Ye. Shershnova, S.V. Oborska // Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi un-t. K.: [b.v.], 1999. 384 s. Bibliohr.: S. 381–382. ISBN 966-574-027-X
4. Thompson A., Strickland A., Gamble J. Crafting and executing strategy: Concepts and readings // McGraw-Hill Education. 2015.
5. David F.K. Fundamentals of the Strategic Management // Merrill Publishing Company. 1986.
6. Lynch R. Corporate Strategy // Aldersgate Consultancy Limited. 1997.
7. Wautelet T. Circular Economy as part of the corporate strategy: Competitive advantage or contemporary trend? 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/319272937_Circular_Economy_as_part_of_the_corporate_strategy_Competitive_advantage_or_contemporary_trend
8. Kowszyk Y., Maher R. Case studies on Circular Economy models and integration of Sustainable Development Goals in business strategies in the EU and // EU-LAC Foundation. 2018. URL: https://eulacfoundation.org/en/system/files/case_studies_circular_economy_eu_lac.pdf

УДК 005.334.4

Карпенко Юлія Валентинівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет*

Karpenko Yuliia
*PhD in Economics, Associate Professor
Odesa National Economic University
ORCID: 0000-0002-1144-3910*

Карпенко Ніколіна Олексіївна
*магістр з менеджменту
Одеського національного економічного університету*

Karpenko Nikolina
*Master of Management
Odesa National Economic University
ORCID: 0000-0002-4954-6974*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8655

ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ТЕХНОЛОГІЇ ОЩАДЛИВОГО УПРАВЛІННЯ

JUSTIFICATION OF THE COMPOSITION OF LEAN MANAGEMENT TECHNOLOGY TOOLS

Анотація. Далеко не всі процеси організації є ефективними. Деколи вони містять операції, які не створюють цінності для споживача, проте потребують ресурсів. В результаті споживач отримує продукт з непотрібними властивостями або за завищеною ціною. Головною ідеєю технології ощадливого управління є позбавлення «муда» («відходів», «втрат»), тобто усунення неефективних дій, що дозволяє досягти вагомих результатів за менших витрат.

У статті розглядається сутність та характеристики основного інструментарію технології ощадливого управління. Метою статті є обґрунтування складу методів та інструментів технології ощадливого управління на засадах логічного узагальнення та порівняння. На підставі проведеного аналізу визначено, що найчастіше для практичної реалізації в науковій літературі пропонують наступні методи та інструменти ощадливого управління: «точно в строк», «кайдзен», систему впорядкування «5 S», метод загального догляду за обладнанням TPM, метод швидкого переналагодження устаткування SMED, систему захисту від помилок «рока уоке», «канбан», карту потоку створення цінності, візуалізацію оперативного управління та стандартну роботу. Обґрунтування складу методів та інструментів технології ощадливого управління спростить їх застосування на практиці, дозволить підвищити результативність операційної системи, буде сприяти розвитку потенціалу працівників та їх залученню до процесу вдосконалення операцій підприємства. Основними перевагами застосування вищезазначених методів та інструментів є можливість: углиблюватися в сутність процесів та усувати втрати «муда»; здійснювати контроль за якістю виконання замовлення протягом усього періоду його реалізації; керувати інформацією та матеріальними ресурсами; створювати систему навчання персоналу на робочому місці; забезпечувати ощадливе мислення на підприємстві.

Ключові слова: технологія ощадливого управління, втрати «муда», інструменти ощадливого управління.

Summary. Not all organizational processes are efficient. Sometimes they contain operations that do not create value for the consumer, but require resources. As a result, the consumer receives a product with unnecessary properties or at an inflated price. The main idea of lean management technology is to get rid of «muda» («waste», «losses»), that is, to eliminate inefficient actions, which allows you to achieve significant results at lower costs.

The article examines the essence and characteristics of the main tools of lean management technology. The purpose of the article is to justify the composition of methods and tools of lean management technology based on logical generalization and comparison. Based on the analysis, it was determined that the following methods and tools of lean management are most often

offered for practical implementation in the scientific literature: «just in time», «kaizen», the «5 S» ordering system, the method of general maintenance of equipment TPM, the method of rapid reconfiguration of equipment SMED, error protection system «Poka Yoke», «Kanban», Value Stream Mapping, Operational Management Visualization and Standard Work. Justification of the composition of methods and tools of lean management technology will simplify their application in practice, will allow to increase the effectiveness of the operating system, will contribute to the development of the potential of employees and their involvement in the process of improving the company's operations. The main advantages of using the above-mentioned methods and tools are the ability to: delve into the essence of processes and eliminate losses of «muda»; monitor the quality of order execution during the entire period of its implementation; manage information and material resources; create a personnel-training system at the workplace; ensure thrifty thinking at the enterprise.

Key words: lean management technology, «muda» losses, lean management tools.

Постановка проблеми. Технологія ощадливого управління, як дієвий спосіб скорочення втрат операційних процесів, є одною з найбільш розповсюджених в практиці японських та американських підприємств. Вітчизняними підприємствами вона використовується фрагментарно, у вигляді впровадження окремих методів та інструментів. Комплексне використання технології ощадливого управління є можливим за умов обізнаності щодо складу її інструментарію та розуміння його призначення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Набір типових методів та інструментів технології ощадливого управління достатньо широко представлений в науковій літературі. Так, окремі методи та інструменти технології, їх сутність та характеристики, а також переваги та недоліки розглянуто в джерелах [1–7]. З'явилися наукові публікації щодо практичних аспектів використання технології ощадливого управління підприємствами залізничного транспорту, будівельних, металургійних підприємств, виробників товарів для дитячої творчості [8–11]. Разом з тим, склад інструментів технології ощадливого управління в інтерпретації науковців відрізняється, що унеможливляє їх повноцінне застосування.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування складу методів та інструментів технології ощадливого управління на засадах логічного узагальнення та порівняння.

Виклад основного матеріалу. До основних інструментів технології ощадливого управління в науковому джерелі [5] відносять такі: «точно в строк», «дзідока», що створили підґрунтя виробничої системи «Тойота», а також «кайдзен», «хейдзунка», стандартну роботу.

Метод «точно в строк» (JIT, Just-In-Time) розглядається як спосіб управління ресурсами у виробничому процесі, за яким ресурси з попереднього етапу доставляють на наступний лише в той момент, коли в них виникає потреба. В основі методу є зважений підхід до вибору постачальників, який припускає їх попереднє оцінювання за критерієм можливості постачання «точно в строк» потрібного ресурсу у необхідній кількості та якості. Вагомою перевагою даного інструменту є те, що

за результатами проведеного відбору в операційній системі залишаються лише ті постачальники, які є надійними.

Що стосується інструменту «дзідока», то він є корисним, коли в ході виробничого процесу робітником було виявлено проблему, яку не вдалося швидко розв'язати. В таких випадках робітник сигналізує про наявність суттєвих проблем на лінії. Отримав сигнал, до оцінки проблеми переходить майстер, який або зупиняє лінію (якщо проблема є складною), або перенастроює сигнальну систему так, щоб лінія працювала далі (якщо проблему можна розв'язати до завершення виробничого циклу).

Метод «кайдзен» (з японської «зміни до кращого» чи «безперервне покращення») — це постійне вдосконалення потоку створення цінності в цілому або на рівні певного процесу з метою збільшення цінності та зменшення втрат. У широкому сенсі «кайдзен» є філософією, що мотивує працівників постійно удосконалювати процес. Персонал є центром, що генерує зміни на краще, ефективно взаємодіючи в процесі виробництва та проявляючи особисту дисциплінованість.

Основними елементами методу «кайдзен» виступають наступні [6]:

- менеджмент, спрямований на дотримання існуючих стандартів та їх безперервне поліпшення;
- концентрація на процесі, а не на результаті;
- наслідування циклу PDCA;
- зосередження на якості для споживача;
- оперування фактичними даними, що означає прийняття управлінських рішень на підставі попереднього аналізу поточної ситуації;
- побудова відносин «споживач — постачальник» між структурними підрозділами для отримання високоякісного продукту.

Метод «хейдзунка» призначений для вирівнювання виробництва за видами та обсягами випуску продукції впродовж певного періоду. Загальновідомо, що більш ефективною є операційна система, яка працює стабільно, тобто не має різких коливань обсягів продукції, що виробляється. Відповідно до цього більш рівномірним є використання всіх ресурсів операційної системи, на що й спрямований метод «хейдзунка».

Метод стандартної роботи (Standard Work) застосовується до операцій, що повторюються. Результатом стандартизації є набір визначених операційних процедур, що описують етапи процесу роботи оператора, тривалість циклу їх виконання, методи керування процесом тощо. Згаданий метод дозволяє організувати процес роботи з урахуванням споживацького попиту, за потребою уповільнюючи чи прискорюючи її.

Авторами [9] до інструментів ощадливого управління відносяться методи «точно в строк», TPM, SMED, система «5 S» та інструмент «рока уоке». В науковому джерелі [11] наводиться дещо інший склад інструментів ощадливого управління, зокрема система «5 S», TPM, SMED, «рока уоке» та «канбан», а також розглянуті раніше «кайдзен» та метод «точно в строк». У [12] додають до вищезгаданого переліку також метод «гемба — кайдзен».

Система «5 S» (sort, set in order, shine, standardise, sustain) по суті є методом організації робочого місця, дотримання чистоти та виробничої дисципліни. Він застосовується у п'ять взаємопов'язаних етапів: сортування, дотримання порядку, утримання у чистоті, стандартизація та удосконалення.

В процесі сортування з робочої зони прибираються непотрібні предмети, створюється певний стандарт для підтримки в чистоті робочого місця працівника. Дотримання порядку дозволяє швидко та легко знайти доступ до окремих предметів, за допомогою візуальних маркерів визначити спосіб їх зберігання та контроль наявності. Утримання в чистоті припускає не лише наведення чистоти в робочому середовищі, але й усунення несправності в роботі обладнання та профілактику їх появи. Стандартизація означає формалізацію правил підтримки робочого приміщення в чистоті та порядку, візуалізацію нормального стану елементів робочої системи або відхилень від норм. Удосконалення описується не лише формуванням раціональних робочих навичок працівників та закріпленням їх сфер відповідальності, а також застосуванням ефективних методів контролю.

Впровадження системи «5 S» дозволяє отримати максимальний зиск з ресурсів, що в наявності у підприємства, та не потребує капітальних вкладень. Даний метод змінює відношення робітників до справи, сприяє підвищенню їх зацікавленості у підтримці порядку на робочому місці та в кінцевому висліді дозволяє покращити якість продукції, підвищити продуктивність праці, знизити відсоток дефектних виробів, більш ефективно використовувати робочий час, створити безпечні умови праці.

Метод TPM (Total Productive Maintenance, загальний догляд за обладнанням) представляє собою спосіб продуктивного обслуговування облад-

нання, в якому робиться наголос на попередженні або своєчасному виявленні дефектів устаткування, що може запобігти виникненню проблемних ситуацій. Основою TPM є складання графіку профілактичного техобслуговування, ремонтів та перевірки обладнання. В організації роботи за методом TPM приймають участь оператори устаткування та ремонтники, комплексна робота яких забезпечує більш надійне функціонування обладнання.

Система SMED (Single Minute Exchange of Die, дослівно «зміна штамп за одну хвилину»), запропонована японським вченим Сігео Сінго, є методом швидкого переналагодження устаткування, що припускає заміну інструментів / вузлів обладнання лише за кілька хвилин чи секунд, тобто «в один дотик».

Основними принципами, за допомогою яких можна скоротити час переналагодження обладнання за даною системою, є:

- поділ на внутрішні та зовнішні операції налагодження. До зовнішніх операцій відносяться такі, що здійснюються на обладнанні, яке працює, а до внутрішніх — на обладнанні, яке вимкнене;
- перехід від внутрішніх операцій до зовнішніх. Метою виступає мінімізація часу, коли обладнання повністю відключене, оскільки в такі періоди воно простоює та не приносить підприємству вигоду;
- використання функціональних затискачів або повне видалення кріплення, що дозволяє прискорити процедуру заміни деталей та вузлів;
- застосування додаткових пристроїв скорочення часу налагодження.

Метод «гемба кайдзен» («гемба» з японської, робоче місце) з'явився як наслідок розвитку методології безперервного покращення «кайдзен». «Гемба-кайдзен» — маловитратний підхід до управління робочим місцем (місцем створення продукту або надання послуги), в якому створюється цінність для клієнта [6]. За авторським твердженням на підставі комплексного залучення в роботу персоналу в організації повинні реалізовуватися три принципи «гемба кайдзен»: підтримка порядку; усунення «муда»; стандартизація.

Перший принцип дозволяє сформувати у персоналу навички самодисципліни, які є ключовими у створенні продукції високої якості. Другий — надає можливість додати цінність продукту. Скорочення «муда» дозволяє збільшити додану цінність, підвищити продуктивність та зменшити виробничі витрати. Виконання принципу стандартизації означає, що в організації визначено найкращий спосіб виконання роботи, дотримання якого забезпечує випуск продукції високої якості та запобігає виникненню дефектів виробів.

В джерелі [6] досліджується роль менеджменту в удосконаленні «гемба». При цьому розглядаються

дві можливі моделі взаємовідносин «гемба» та менеджменту. У першій моделі роль менеджменту зводиться до забезпечення підтримки «гемба». При цьому «гемба» виробляє продукт для задоволення споживацьких потреб, а менеджментом визначається стратегія та політика досягнення визначених для «гемба» цілей. В такому випадку ініціатива покращень може виходити і з «гемба», і від менеджменту. В другій моделі менеджментом розроблюється політика діяльності, встановлюються цілі, розподіляються ресурси. Отже, менеджментом визначаються найбільш доречні кайдзен-покращення для «гемби».

Ще одним інструментом ощадливого управління автори [12] вказують «рока уоке» (систему захисту від помилок або «захист від дурня»), що представляє собою технічний / програмний засіб або звичайне повідомлення (стікер, наліпка тощо), який попереджує про можливу помилку. Мінімізації при цьому підлягають всі помилки, що викликані людським чинником [11]. В основі застосування даного інструменту є твердження про те, що можливу майбутню помилку легше та дешевше попередити або швидко виявити, ніж усунути, тобто підкреслюється превентивний характер.

Система «канбан» як інструмент, вперше була використана японською фірмою Toyota. Загальний принцип її роботи — «не робити нічого зайвого, не робити раніше часу, повідомляти про потребу, що виникає, тільки тоді, коли це дійсно необхідне». «Канбан» є засобом інформування, за допомогою якого дається дозвіл на виробництво або вилучення виробів з попереднього етапу виробництва. При цьому забезпечується безперервний матеріальний потік у виробництві за умов відсутності запасів. Так, система допомагає оптимізувати ланцюжок планування виробничої діяльності, починаючи від прогнозування попиту, планування виробничих завдань та збалансованого їх розподілу за виробничими потужностями з оптимальним їх завантаженням.

Таким чином, обсяги виробленої продукції кожної ділянки визначаються потребами наступної виробничої ділянки, між якими забезпечується подвійний зв'язок. Забезпечується зв'язок шляхом розробки виробничих графіків, графіків забезпечення, технологічних карт, а також шляхом введення спеціальних канбан-карток.

Основними перевагами використання системи «канбан» є:

- загальне зниження величини запасів операційної системи, а відповідно й витрат на їх зберігання;
- виявлення виробничих проблем, зокрема проблеми перевиробництва, випуску неякісної продукції, частого виходу з ладу устаткування;
- можливість скорочення виробничого циклу та прискорення оборотності запасів;
- випуск продукції високої якості.

Разом з тим, застосування «канбан» системи на практиці може бути ускладнено потребою забезпечення високого рівня узгодженості між окремими ділянками (стадіями) виробництва продукції. Крім того, її впровадження потребує злагодженої роботи не лише внутрішніх підрозділів підприємства, але й зовнішніх постачальників, отже високим є ризик зриву виробництва та продажу продукції.

Іноді науковцями подається як єдиний інструмент з «канбан» системою — «виробництво, що витягує» (англ. pull production) [13] або управління ланцюгом поставок (Total Flow Maintenance, TFM) [14]. Останнє описується як система управління виробництвом, при якій обсяги виробництва попередніх етапів визначаються виключно потребами наступних етапів (в кінцевому висліді — потребами споживача).

Як можна побачити, за визначенням pull production трактується дуже близько до системи «канбан» та може бути розглянуто як американський варіант японської системи управління виробництвом. Разом з тим, в сучасній літературі американських знавців ощадливого управління акцентується на організації ідеальної системи, що витягує, а саме «поток розміром в один виріб». Зазначимо, що організація подібного потоку тісно пов'язана з застосуванням інших інструментів та методів ощадливого управління, таких як «хейдзунка» та потребує синхронізації потоків.

Крім вище розглянутих інструментів ощадливого управління, в наукових джерелах [10; 13; 14] також пропонується застосовувати карти потоку створення цінності та інструментарій візуалізації оперативного управління [10; 13].

Карта потоку створення цінності (Value Stream Mapping) представляє собою доволі просту та наочну графічну схему, яка зображує матеріальні та інформаційні потоки, потрібні для надання продукту чи послуги кінцевим споживачам. Даний інструмент ощадливого управління описує всі етапи процесу та рішення, необхідні для переміщення продукту чи послуги від постачальника до клієнта. Ці кроки зазвичай включають проектування та перепроектування виробничого процесу, визначення потоків сировини, напівфабрикатів, інформації, людей.

Карта потоку створення цінності спочатку складається у варіанті «як є», що дає можливість одразу знайти вузькі місця потоку та на основі аналізу виявити непродуктивні витрати та процеси. Вона розроблюється у кілька основних етапів, зокрема: складання карти поточного стану процесу; аналіз процесу; створення карти майбутнього стану процесу; розробка плану покращення процесу. На підставі наявної карти можна розробити план для покращення процесу, тому часто карту потоку створення цінності доповнюють можливостями для покращення, визначеними в карті потоку ство-

рення цінності поточного стану. В такий спосіб формується карта процесу «як має бути» для його наступного удосконалення.

Метод візуалізації оперативного управління охоплює комплекс засобів інформативного характеру, що описують як саме повинна виконуватися робота. Основним призначенням даного методу є таке розміщення індикаторів стану виробництва, а також предметів, що використовуються у виробничому процесі (наприклад, деталей, інструментів, пакування тощо), при якому відразу є зрозумілим стан системи: нормальний чи є відхилення від норми. До даного методу відносяться індикатори кольорового маркування, фарбування, окантовування, графічні робочі інструкції тощо.

Крім раніше розглянутих загальновідомих інструментів ощадливого управління науковцем [4] також відокремлюються: плани розміщення обладнання, командна робота, скорочення розміру партії, підтримка високого рівня якості, місце зберігання потрібних предметів, гнучкість виробництва (швидкість переналадки обладнання), пілотні проекти, аналіз загальної ефективності обладнання та втрат.

Зазначимо, що більшість пропозицій вченого [4] так чи інакше знайшла відбиття в загальновідомих інструментах ощадливого управління. Так, скорочення розміру партії є елементом інструменту pull production, який трактується наближено до системи «канбан». Гнучкість виробництва досягається шляхом використання системи SMED («зміни штамп за одну хвилину»). Командна робота та підтримка високого рівня якості є невід'ємними елементами «кайдзен», а плани розміщення обладнання більш доречно описані в методі U-подібних комірок.

Метод U-подібних комірок припускає розташування устаткування та робітників у виробничому процесі відповідно до послідовності операцій у формі латинської літери «U» [7]. За такого розташування устаткування остання стадія обробки розміщується поруч з початковою, що полегшує роботу оператора. Безпосередня близькість операторів дозволяє підтримувати безперервність процесу, єдиний ритм роботи, синхронність дій, уникати очікування та перевиробництва.

Якщо порівнювати U — подібну форму організації процесу з традиційним конвеєром, то основною відмінністю буде більша гнучкість U-подібних комірок у випадку коливань обсягів виробництва за рахунок зміни кількості операторів.

Основними перевагами застосування U — подібних комірок є:

- менша кількість операторів для обслуговування устаткування порівняно до організації роботи традиційного конвеєру;
- більша гнучкість системи та її стійкість до навантажень внаслідок опанування робітниками операцій, що виконуються на різних верстатах;

- швидка зміна завдання за потреби;
- ефективна система моніторингу роботи операторів устаткування та контролю результатів їх діяльності;
- скорочення витрат на переміщення деталей та напівфабрикатів між операціями;
- більш ефективна організація робочого простору оператора устаткування, та, як наслідок, збільшення продуктивності праці.

Крім раніше розглянутих раніше системи «5 S», «кайдзен», методів «точно в строк», TPM та візуалізації, в науковому джерелі [15] пропонують включити до складу інструментів технології ощадливого управління матрицю навичок та метод «таргет-костінг».

«Таргет-костінг» є методом калькулювання витрат та визначення цільової собівартості на підставі встановлення ринкової ціни та запланованого прибутку. В цілому він має за мету зниження витрат та отримання стабільного прибутку. Проте використання інструментів ощадливого управління є засобом боротьби з «муда» (втратами), тобто має інше призначення. Дійсно, ліквідація втрат (часу, зайвих залишків запасів тощо) супроводжується зниженням витрат, проте останнє не виступає головною метою застосування інструментарію ощадливого управління.

Що стосується матриці навичок, описаної автором [15] як сукупність навичок, якими володіє кожний член команди, то за означенням вона більше відноситься до раніше розглянутих процедур стандартної роботи.

Зведемо розглянуті нами авторські інтерпретації інструментарію ощадливого управління до аналітичної таблиці (табл. 1).

На підставі проведеного аналізу можна встановити, що найчастіше для практичної реалізації в науковій літературі пропонують наступний інструментарій ощадливого управління: метод «точно в строк», «кайдзен», систему впорядкування «5 S», метод загального догляду за обладнанням TPM, метод швидкого перенастроювання устаткування SMED, систему захисту від помилок «рока уоке», «канбан», карту потоку створення цінності VSM, візуалізацію оперативного управління та стандартну роботу.

Даний інструментарій є корисним не лише для виробничих підприємств (хоча початково його було призначено саме для них), але й може бути використано для аналізу проблемних напрямків діяльності операційних систем сервісного типу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Нами встановлено, що інструментарій ощадливого управління має включати: метод «точно в строк», «кайдзен», систему впорядкування «5 S», TPM, SMED, систему захисту від помилок «рока уоке», «канбан», карту потоку створення цінності, візуалізацію оперативного управління та стандартну

Таблиця 1

Склад інструментів та методів ощадливого управління

Методи та інструменти технології ощадливого управління	Лисенко Т.І., Усиченко І.В., Алексєєнко І.А.[5]	Кобильох О.Я., Мельник Г.М. [12]	Капінос Г., Ларіонова К. [13]	Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. [11]	Зубенко В.О., Григорян М.Л. [9]	Каличева Н.Є., Мельник О.А., Подольничук А.М.[14]	Бондаренко С.М. [4]	Процак М. Ю., Литюга Ю.В. [7]	Мількова І. М., Гончарук О.В. [10]	Ватченко Б. С., Полив'яний Д. С. [15]
«точно в строк» (Just in Time)	+	+	+	+	+	+		+	+	+
«дзідока» (зупинка лінії)	+		+						+	
«кайдзен» («безперервне покращення»)	+	+	+	+		+	+	+	+	+
«гемба-кайдзен» (маловитратний підхід до управління робочим місцем)		+	+				+			
«хейдзунка» («вирівнювання виробництва»)	+									
стандартна робота (Standard Work)	+		+				+		+	+
система впорядкування «5 S» (sort, set in order, shine, standardise, sustain)		+	+	+	+	+	+	+	+	+
TPM (Total Productive Maintenance, загальний догляд за обладнанням)		+	+	+	+	+		+	+	+
SMED (Single-Minute Exchange of Dies, система швидкого переналагодження устаткування)		+	+	+	+	+		+	+	
рока уоке (система захисту від помилок)		+	+	+	+		+	+	+	
«канбан»		+	+	+		+		+	+	
карта потоку створення цінності (Value Stream Mapping)			+			+	+	+	+	
візуалізація оперативного управління			+				+	+	+	+
U-подібні комірки								+		

роботу. Вони спрямовані на боротьбу з втратами «муда», їх зменшенням або усуненням.

Інструменти доповнюють один одного та застосовуються для збільшення продуктивності операційної системи, зменшення кількості дефектів та трудомісткості, сприяє розвитку потенціалу працівників і їх залученню до процесу вдосконалення. Комплексне використання вищезгаданого

інструментарію дозволяє підвищувати результативність діяльності підприємства, забезпечувати якість виробленої продукції та підтримувати конкурентні переваги організації, реалізуючи процес постійного вдосконалення. У зв'язку з цим аспекти використання інструментів ощадливого управління в комплексі мають стати перспективою подальших досліджень.

Література

1. Ohno T. Toyota production system. Beyond large-scale production. Oregon: Productivity Press Portland, 1988. 155 p.
2. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine that changed the World: The Story of Lean Production. New York: Harper Collins, 1990. 323 p.
3. Вумек Д., Джонс Д. Ощадливе виробництво. Харків: «Ранок»: Фабула, 2019. 448 с.
4. Бондаренко С.М. Використання ощадливого виробництва в системі TQM підприємства у нестабільних ринкових умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 4 (4). С. 63–68.
5. Лисенко Т.І., Усиченко І.В., Алексєєнко І.А. Концепція «ощадливого виробництва» як сучасний підхід до комплексного відновлення підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 19. С. 373–378.

6. Масааки И. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. Альпина Паблишер, 2018. 345 с.
7. Процак М.Ю., Литюга Ю.В. Імплементация концепції бережливого виробництва на сучасних підприємствах. Молодіжний економічний дайджест: науковий електронний журнал. 2014. № 3. С. 73–78.
8. Бойко Є.Г., Куценко М.М. Застосування концепції ощадливого виробництва як інструменту управління економічною ефективністю будівельного підприємства. World Science. 2020. № 6(58). Т. 1. С. 38–42.
9. Зубенко В.О., Григорян М.Л. Визначення особливостей впровадження концепції «ощадливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 92–95.
10. Мількова І.М., Гончарук О.В. Особливості ощадливого виробництва в умовах металургійних підприємств. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали IV Міжн. науково-практ. конф. 12 березня 2021 року: зб. наук. праць Вінниця: ВНТУ, 2021. 932 с. С. 550–552.
11. Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 389–394.
12. Кобилух О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 749. С. 43–49.
13. Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. С. 173–181.
14. Каличева Н.Є., Мельник О.А., Подолянчук А.М. Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств за рахунок впровадження ощадливого виробництва. Причорноморські економічні студії. 2018. № 33. С. 79–82.
15. Ватченко Б.С., Полив'яний Д.С. Концепція ощадливого виробництва в умовах сталого розвитку України. Економічний простір. 2018. № 137. С. 198–210.

References

1. Ohno T. Toyota production system. Beyond large-scale production. Oregon: Productivity Press Portland, 1988. 155 p.
2. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine that changed the World: The Story of Lean Production. New York: Harper Collins, 1990. 323 p.
3. Vumek D., Dzhons D. Oshchadlyve vyrobnytstvo. Kharkiv: «Ranok»: Fabula, 2019. 448 s.
4. Bondarenko S.M. Vykorystannia oshchadlyvoho vyrobnytstva v systemi TQM pidpriemstva u nestabilnykh rynkovykh umovakh. Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia. 2015. № 4 (4). S. 63–68.
5. Lysenko T.I., Usichenko I.V., Aliksieienko I.A. Kontseptsiiia «oshchadlyvoho vyrobnytstva» yak suchasnyi pidkhid do kompleksnoho vidnovlennia pidpriemstv. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. 2018. № 19. S. 373–378.
6. Masaaki I. Gemba kaydzen. Put k snizheniyu zatrat i povysheniyu kachestva. Alpina Publisher, 2018. 345 s.
7. Protsak M. Yu., Lytiuha Yu.V. Implementatsiia kontseptsii berezhlyvoho vyrobnytstva na suchasnykh pidpriemstvakh. Molodizhnyi ekonomichnyi daidzhest: naukovy elektronnyi zhurnal. 2014. № 3. S. 73–78.
8. Boiko Ye. H., Kutsenko M.M. Zastosuvannia kontseptsii oshchadlyvoho vyrobnytstva yak instrumentu upravlinnia ekonomichnoi efektyvnosti budivelnogo pidpriemstva. World Science. 2020. № 6(58). T.1. S. 38–42.
9. Zubenko V.O., Hryhorian M.L. Vyznachennia osoblyvosti vprovadzhennia kontseptsii «oshchadlyve vyrobnytstvo» na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2015. № 49. S. 92–95.
10. Milkova I.M., Honcharuk O.V. Osoblyvosti oshchadlyvoho vyrobnytstva v umovakh metalurhiinykh pidpriemstv. Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini. Mat. IV Mizhn. nauково-prakt. konf. 12 bereznia 2021 roku: zb. nauk. prats Vinnytsia: VNTU, 2021. 932 s. S. 550–552.
11. Dziubynska Kh.M., Shashyna M.V. Obgruntuvannia neobkhidnosti zastosuvannia system oshchadlyvoho vyrobnytstva dlia pidvyshchennia efektyvnosti promyslovykh pidpriemstv. Ekonomika i suspilstvo. 2018. № 18. S. 389–394.
12. Kobylukh O.Ia., Melnyk H.M. Oshchadlyve vyrobnytstvo yak kontseptsiiia optymizatsii vyrobnychoho ta upravlynskoho protsesiv. Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politehnika». 2012. № 749. S. 43–49.
13. Kapinos H., Larionova K. Teoretyko-metodychni zasady realizatsii kontseptsii oshchadlyvoho vyrobnytstva v praktytsi diialnosti promyslovykh pidpriemstv. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. S. 173–181.
14. Kalycheva N.Ie., Melnyk O.A., Podolanchuk A.M. Zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia vitchyznianskykh pidpriemstv za rakhunok vprovadzhennia oshchadlyvoho vyrobnytstva. Prychornomorski ekonomichni studii. 2018. № 33. S. 79–82.
15. Vatchenko B.S., Polyvianyi D.S. Kontseptsiiia oshchadlyvoho vyrobnytstva v umovakh staloho rozvytku Ukrainy. Ekonomichnyi prostir. 2018. № 137. S. 198–210.

УДК 65.012.23

Нетребя Ірина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Netreba Iryna

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0001-5586-5405

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8683

ЗАСТОСУВАННЯ ІНДИКАТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

APPLICATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN THE SYSTEM OF DIAGNOSTICS OF THE CRISIS STATE OF A TRADING ENTERPRISE

Анотація. Стаття присвячена огляду концептуальних засад антикризового управління підприємствами, що працюють у сфері торгівлі. Досліджено, що принципи антикризового управління торговельним підприємством мають свої особливості, які пов'язані з сутністю та специфікою ведення торговельних операцій. Дотримання цих принципів спрямоване на оптимізацію роботи підприємства в конкурентному середовищі, зміцнення ринкових позицій та досягнення фінансової стабільності. На основі аналізу останніх досліджень, викладених у наукових працях, доведено, що загальні функції антикризового управління, зокрема, організування, мотивація, контроль, не дають змоги повною мірою розкрити сутність антикризових заходів, розроблених з урахуванням особливостей ведення торговельної діяльності суб'єктами господарювання. Автором даного дослідження обґрунтовано, що конкретні функції, такі як оптимізаційна, інформаційна, антикризове бюджетування, облікова і аналітична, інноваційна уможливають врахування особливостей маркетингової та збутової діяльності торговельного підприємства, а їх виконання спрямоване на реалізацію бізнес-стратегії в умовах локальної чи системної кризи.

У статті систематизовано набір показників, які є індикаторами ефективності здійснення основних видів діяльності торговельного підприємства. Зокрема, показники згруповано за напрямками «маркетинг» і «збут», а також зазначено параметри ефективності управлінської праці. У роботі наголошується на тому, що взаємодія економічної та соціальної складових дає змогу успішно подолати кризові явища на мікроекономічному рівні та попередити їх виникнення у майбутньому. Наведено характеристику превентивного, активного та посткризового видів управління і методичного інструментарію, який застосовується в межах кожного з них для реалізації стратегічних і оперативних заходів подолання кризи у найкоротші терміни та мінімізації ризику фінансових втрат.

Ключові слова: локальна і системна криза, функції, принципи антикризового управління, ефективність діяльності.

Summary. The article is devoted to an overview of the conceptual foundations of anti-crisis management of enterprises operating in the field of trade. It has been studied that the principles of anti-crisis management of a trade enterprise have their own characteristics, which are related to the essence and specificity of conducting trade operations. Adherence to these principles is aimed at optimizing the company's work in a competitive environment, strengthening market positions and achieving financial stability. On the basis of the analysis of recent studies presented in scientific works, it has been proven that the general functions of anti-crisis management, in particular, organization, motivation, control, do not allow to fully reveal the essence of anti-crisis measures developed taking into account the peculiarities of conducting trade activities by business entities. The author of this study substantiated that specific functions, such as optimization, information, anti-crisis budgeting, accounting and analytical, innovation enable taking into account the peculiarities of the marketing and sales activities of a trading company, and their implementation is aimed at the implementation of a business strategy in conditions of a local or systemic crisis.

The article systematizes a set of indicators that are indicators of the effectiveness of the main activities of a trading company. In particular, the indicators are grouped by the directions of «marketing» and «sales», and the parameters of the effectiveness of managerial work are also indicated. The work emphasizes that the interaction of economic and social components makes it possible to successfully overcome crisis phenomena at the microeconomic level and prevent their occurrence in the future. The characteristics of preventive, active and post-crisis types of management and methodical tools, which are used within each of them to implement strategic and operational measures to overcome the crisis in the shortest possible time and minimize the risk of financial losses, are described.

Key words: local and systemic crisis, functions, principles of anti-crisis management, efficiency of activity.

Постановка проблеми. Висока ймовірність виникнення та розвитку кризи у діяльності підприємств в умовах змін зовнішнього бізнес-середовища обумовлює необхідність розробки заходів антикризового управління, що має на меті подолання кризових явищ та мінімізацію ризику їх виникнення у майбутньому. Як один з чинників зовнішнього оточення, складні економічні умови, у яких функціонують компанії упродовж останніх років, негативно впливають на діяльність багатьох підприємств різних галузей національної економіки.

Підприємства, основними видами діяльності яких є продаж товарів, особливо гостро відчувають кризові явища, що відбуваються в економіці: зниження доходів споживачів призводить до зниження попиту на товари і послуги. Отже, зовнішні фактори здатні спровокувати фінансову кризу на торговельному підприємстві і найчастіше про погіршення стану свідчить негативна динаміка фінансових показників: незадовільна структура балансу, дефіцит обігових коштів, зниження платоспроможності та ліквідності. Вищевказані положення актуалізують питання організації протидії кризовим явищам шляхом розробки та впровадження дієвих механізмів антикризового менеджменту. З огляду на вищезазначене, актуальність дослідження обумовлена необхідністю проведення поглибленого аналізу проблем управління торговельними підприємствами в умовах економічної кризи, оцінювання впливу цих процесів на виникнення кризових явищ на рівні суб'єктів господарювання, а також обґрунтування необхідності розробки напрямів управління цими процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем формування системи антикризового менеджменту присвячені праці таких вчених як: Кушнір Н.Б., Єпіфанова І.Ю., Шатілова О.В., Шевцова О.Й. та багатьох інших. Також особливості антикризового управління підприємствами, що працюють у сфері торгівлі, а також шляхи вирішення проблем управлінської діяльності в умовах кризових ситуацій розглянуто у роботах Артеменко Л.П., Краснокутської Н.С., Нащекіної О.М., Замули О.В., Круша П.В., Соболевої-Терещенко О.А. Враховуючи значну кількість досліджень у межах вищезазначеної проблематики, уточнення та систематизації потребують теоретичні знання щодо управління торговельними підприєм-

ствами з наявними ознаками кризових ситуацій та окремі методичні аспекти діагностики кризи.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження виступає вивчення окремих аспектів антикризової концепції управління торговельним підприємством задля поліпшення показників ефективності діяльності та утримання ринкових позицій. Досягнення поставленої мети можливе на основі вирішення низки завдань: розкриття понять «локальна і системна криза» обґрунтування принципів і конкретних функцій антикризового управління торговельним підприємством, систематизація індикаторів ефективності відповідно до напрямів діяльності торговельного підприємства, а також визначення теоретичної сутності превентивного, активного та посткризового видів управління з огляду на їх значущість в управлінні підприємством у кризовий та посткризовий період.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення існуючих підходів до трактування сутності локальної і системної криз доводить, що більшість визначень цих категорій, які представлені у наукових роботах, зосереджені саме на ознаках кризи. Диференціація відбувається на основі об'єктивної оцінки ступеня розповсюдження кризових явищ на підприємстві. Так, локальна криза охоплює одну підсистему або напрям діяльності, тобто торкається низки взаємопов'язаних бізнес-процесів, які формують завершеність циклу в одному функціональному напрямі. Виникнення двох і більше локальних криз становить реальну загрозу утворення системної кризи, подолати яку набагато складніше, оскільки під впливом кризових явищ відбувається руйнування значної частини бізнес-процесів підприємства в різних сферах діяльності, що може стати причиною розриву управлінських зв'язків в системі менеджменту організації, а отже призвести до її руйнування і банкрутства.

Побудова системи антикризового менеджменту на підприємстві — трудомісткий і складний процес, що вимагає розробки концепції подолання криз та обґрунтування доцільності втілення її в життя. На наш погляд, при формулюванні основних положень даної концепції в управлінні торговельним підприємством необхідно враховувати наступні принципи:

- регулярний моніторинг та аналіз внутрішніх слабких сторін підприємства і загроз зовнішнього

середовища з метою раннього виявлення кризових явищ та ситуацій;

- дослідження показників економічної безпеки підприємства;
- аналіз динаміки показників ефективності торговельної діяльності;
- аналіз конкурентів і оцінка елементів комплексу маркетингу: товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики;
- розробка заходів для усунення кризоутворюючих чинників в діяльності організації як один з напрямів реалізації антикризової стратегії;
- оцінювання ресурсного потенціалу реалізації антикризової програми торговельного підприємства;
- розробка ефективного механізму подолання криз, що містить соціальну та економічну компоненти, які в результаті взаємодії дають позитивний ефекти, що має причинно-наслідкові зв'язки (навички, досвід і високий рівень кваліфікації персоналу уможливають вихід з кризового стану з мінімальними втратами).

Реалізація вищезазначених положень відбувається за умови виконання функцій антикризового управління. Слід зазначити, що у працях [1; 2; 3] викладено як загальні так і специфічні функції антикризового менеджменту підприємства: загальні характеризують зміст управлінської діяльності в умовах ризику можливих втрат і реалізуються в цілому по підприємству:

- Організування — формування та впровадження дієвої системи ухвалення та реалізації управлінських рішень з визначенням основних координаційних інструментів на всіх рівнях управління та залученням провідних фахівців підрозділів для вирішення поточних проблем, що викликані кризовими явищами та ситуаціями.
- Мотивація — розробка системи стимулювання персоналу до реалізації ухвалених рішень щодо своєчасного виявлення кризи та її подолання.
- Контроль — використання системи визначення відповідності планових показників діяльності отриманим фактичним значенням; встановлення причин відхилень від нормативних значень та аналіз динаміки показників.

У дослідженні Шевцової О. Й. [1] розкрито специфічні функції, які спрямовані на антикризове управління фінансовою діяльністю підприємства: своєчасне виявлення ознак фінансової кризи, пошук шляхів підвищення платоспроможності підприємства з подальшим досягненням фінансової стійкості, розробка стратегічних напрямів фінансової санації для відновлення фінансової рівноваги та забезпечення розвитку підприємства у майбутньому.

В межах даного дослідження розглянемо конкретні функції антикризового менеджменту торговельними підприємствами:

- Облікова та аналітична — моніторинг показників фінансово-господарської діяльності торговельного

підприємства. Оцінювання отриманих результатів, прогнозування можливих фінансових втрат від зниження рентабельності реалізації продукції, зростання витрат на маркетинг і збут тощо (визначаються за сегментами ринку);

- Оптимізаційна — зміни в організаційній структурі управління з метою адаптації до зовнішніх умов, що спрямовано на оптимізацію чисельності управлінського персоналу, оцінювання співвідношення кількісного та якісного складу працівників, що задіяні у процесах збуту продукції, розробки реклами та маркетингових рішень відповідно до реальних потреб підприємства; удосконалення системи планування асортименту продукції, оптимізація управління запасами продукції на складах, що сприяє підвищенню ефективності управління в умовах кризи;
- Інноваційна — використання продуктових (продаж нових і удосконалених товарів) та процесних інновацій (застосування нових технологій в управлінні структурними підрозділами підприємства, удосконалення логістичних процесів тощо);
- Інформаційна — надання оперативної і точної інформації керівництву щодо функціонування системи постачання і збуту продукції для своєчасного виявлення та вирішення поточних проблемних питань;
- Антикризове бюджетування — спрямування фінансових ресурсів на реалізацію антикризових заходів прийнятих в межах стратегії і тактики антикризового управління.

Відомо, що оцінку збутової діяльності торговельного підприємства можливо здійснювати з використанням методу порівняння показників ефективності збуту в динаміці, методу експертних оцінок, шляхом опитування фахівців галузі, які виступають в якості експертів з подальшим аналізом отриманих середньозважених оцінок по кожній групі якісних показників для визначення конкурентної ситуації, сильних і слабких сторін підприємства в даному сегменті ринку; методів економіко-математичного моделювання, з метою визначення тенденцій та прогнозування розвитку ринку, обґрунтування доцільності капіталовкладень у розширення системи збуту на даному ринку. На етапі ранньої діагностики кризи, поряд з фінансовими критеріями, можливе застосування показників оцінювання ефективності основної діяльності торговельного підприємства, з акцентом на індикаторах, що характеризують підсистеми маркетингу і збуту.

На рис. 1 наведено перелік індикаторів ефективності підсистем маркетингу і збуту торговельного підприємства:

Таким чином, одним із важливих напрямів діагностики кризових ситуацій в діяльності торговельного підприємства є своєчасна оцінка і аналіз показників ефективності у сфері маркетингу і збу-

ту, а також наслідків розвитку кризи матеріально-технічного забезпечення.

Наслідки кризи можуть мати як фінансовий (кількісний) так і нефінансовий (якісний) характер. З економічної точки зору, найбільшу небезпеку становлять наслідки, які мають кількісний вимір та виражені у наступних показниках: порушення платіжної дисципліни і зростання дебіторської заборгованості; зростання плинності кадрів; зростання витрат на зберігання та реалізацію продукції і, як результат, зниження показника чистого прибутку. До показників, що мають якісну характеристику, слід віднести втрату репутації у бізнес-партнерів; погіршення

морально-психологічного клімату у колективі, що призводить до зниження продуктивності праці та зростання показника плинності кадрів.

Подолати вищезазначені проблеми можливо за рахунок застосування на практиці превентивного, активного і посткризового видів управління у межах реалізації концепції антикризового менеджменту [8; 9].

Так, превентивний антикризовий менеджмент спрямований на ранню діагностику кризи: визначаються темпи зростання дебіторської та кредиторської заборгованостей, здійснюється аналіз співвідношення рентабельності активів підприємства до вартості капіталу. Забезпечення фінансової



Рис. 1. Індикатори ефективності підсистем маркетингу і збуту торговельного підприємства
Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5; 6; 7]

стійкості є головною метою впровадження превентивних антикризових заходів; при цьому застосовуються реструктуризація, реорганізація та реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

Метою реалізації положень активного антикризового управління є забезпечення платоспроможності підприємства. Проводиться детальний аналіз фінансових показників та оцінюються окремі параметри ефективності проєктів; для стабілізації діяльності застосовуються методи бенчмаркінгу і контролінгу. Використання контролінгу уможливорює не лише оцінку наявних відхилень та їх коригування, а спрямоване на прогнозування показників діяльності торговельного підприємства.

Посткризове управління здійснюється з метою оцінки поточного рівня прибутковості організації, аналізу причин зміни показників ефективності інвестицій у довгострокові проєкти, орієнтовані на розвиток перспективних напрямів діяльності. Важливим аспектом є обґрунтування доцільності цих капіталовкладень. Методом, який найчастіше застосовується на цьому етапі є SWOT-аналіз.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Реалізація концептуальних положень антикризового управління торговельним підприємством спрямована на утримання досягнутих показників конкурентоспроможності та прибутковості, обґрунтування доцільності виходу на нові сегменти ринку, з урахуванням наявних конкурентних переваг. Ключовим аспектом виступає своєчасна діагностика кризових явищ і ситуацій з наступним впровадженням координаційних заходів в межах превентивного, активного та посткризового управління, спрямованих на уникнення розбіжностей між стратегічним баченням та реалізацією оперативних планів на рівні структурних підрозділів підприємства для досягнення стабільності показників ефективності діяльності торговельного підприємства. Таким чином, у подальших дослідженнях доцільно розглянути інструментарій антикризового стратегічного та оперативного управління, з урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств.

Література

1. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>
2. Войнаренко М. П., Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 188 с.
3. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
4. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид». 2019. 231 с.
5. Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємств. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 478–483. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/73.pdf
6. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058>
7. Петрук Ю. В. Артеменко Л. П. Антикризові стратегічні заходи підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 95–96.
8. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 64–72.
9. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 1. С. 155–159.

References

1. Shevtsova, O. (2013), «Fundamentals of Crisis Financial Management Enterprise». Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>
2. Voinarenko, M. and Yepifanova, I. (2011), Upravlinnia investytsijnou diial'nistiu promyslovykh pidpryiemstv [Management of investment activity of industrial enterprises], VNTU, Vinnitsia, Ukraine.
3. Kushnir, N. and Voitovich, D. (2016), «Features of crisis management and economic diagnostics of the enterprise in modern conditions». Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
4. Krasnokut's'ka, N. and Nashchekina, O., Zamula, O. (2019). Management: A textbook. Kharkiv: Madrid Printing House.

5. Slies, I. and Krush, P. (2018), «Methodology of analysis of sales activity of enterprises». *Ekonomika i suspilstvo*, [Online], vol. 16, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/73.pdf

6. Sobolieva-Tereshchenko, O. and Antonova, V. (2019), «Efficiency evaluation marketing activities in the context of customer loyalty programs». *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058>

7. Petruk, Yu. And Artemenko, L. (2022), «Anti-crisis strategic measures of the enterprise», *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Business, innovation, management: problems and prospects]*, Kyiv, Ukraine.

8. Mostensjka, T., Jurij, E. (2019), «Anti-crisis management tools». *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, no. 1, pp. 64–72.

9. Shatilova, O. (2020), «Crisis phenomena as an object of management». *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1. pp.155–159.

Погребняк Андрій Тарасович*аспірант**Львівського університету бізнесу та права***Pohrebniak Andrii***Postgraduate Student of the**Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0000-0002-8270-0793

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8627

МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА І ВПЛИВУ РИЗИКУ З УРАХУВАННЯМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

MODELING THE EFFECTIVENESS OF THE ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES AND THE IMPACT OF RISK TAKING INTO ACCOUNT THE IMPLEMENTATION OF AN INNOVATIVE PROJECT

Анотація. Оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства включає аналіз та оцінку їх ефективності у фінансово-економічній, виробничій і комерційній сферах. Важливою складовою розвитку підприємства в умовах швидких змін, з огляду на процес, результат, динаміку, властивість і закономірність, є реалізація інноваційних проектів. Також зазначено, що сьогодні інновації не тільки сприяють посиленню сильних позицій підприємства, а й є способом нівелювання впливу дестимулюючих факторів на бізнес-процеси, а також одним з методів подолання підприємницьких ризиків і усунення проблемних моментів на підприємстві. Визначено, що сьогодні актуальним і важливим питанням є необхідність формування нових і удосконалення наявних положень (як теоретичних, так і практичних) щодо ефективності бізнес-процесів підприємства і впливу ризику в умовах швидких змін, із використанням математичного моделювання. Управлінські заходи у цьому напрямі вживаються за результатами ідентифікації ризиків, їх аналізу та оцінювання. З огляду на це, метою дослідження є формування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій з моделювання ефективності бізнес-процесів підприємства і впливу ризику з урахуванням реалізації інноваційного проекту. За результатами дослідження у статті запропоновано нову економіко-математичну модель і на її основі сформовано критерії та співвідношення, які забезпечують ефективне функціонування і розвиток підприємства з урахуванням уточненого підходу до оцінки підприємницьких ризиків і відповідних параметрів, які характеризують стійкість, запас міцності та чутливість інноваційного проекту. Модель враховує розширений набір економічних параметрів та факторів і в ній, на відміну від існуючих, запропоновано функцію компромісу між ризиком та рівнем ефективності бізнес-процесів підприємства. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі для системи економічної діагностики діяльності підприємства, в основі якої функціональний зв'язок між ефективністю бізнес-процесів підприємства (у фінансово-економічній, виробничій і комерційній сферах) та ризиками з урахуванням параметрів, які характеризують стійкість, запас міцності та чутливість інноваційного проекту, спрямованого на: усунення проблемних моментів та слабких сторін підприємства; використання шансів умов функціонування підприємства і формування (або посилення) його сильних позицій на ринку, в умовах швидких змін. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі удосконалення антикризової системи управління підприємством на засадах економічної діагностики.

Ключові слова: підприємство, бізнес-процеси, ефективність, цілі підприємства, інноваційний проект, прибуток, результат, ризики.

Summary. Evaluating the efficiency of the enterprise's business processes includes the analysis and evaluation of their efficiency in the financial and economic, production and commercial spheres. An important component of the development of the enterprise in the conditions of rapid changes, considering the process, result, dynamics, property and regularity, is the implementation of innovative projects. It is also stated that today innovations not only contribute to the strengthening of the enterprise's strong positions, but are also a way of leveling the influence of disincentive factors on business processes, as well as one of the methods of overcoming entrepreneurial risks and eliminating problematic moments at the enterprise. It has been

determined that today a relevant and important issue is the need to form new and improve existing provisions (both theoretical and practical) regarding the effectiveness of business processes of the enterprise and the impact of risk in conditions of rapid changes, using mathematical modeling. Management measures in this direction are taken based on the results of risk identification, their analysis and assessment. In view of this, the purpose of the study is to form theoretical provisions and develop practical recommendations for modeling the effectiveness of business processes of the enterprise and the impact of risk, taking into account the implementation of an innovative project. Based on the results of the research, the article proposes a new economic-mathematical model, and based on it, criteria and relationships are formed that ensure the effective functioning and development of the enterprise, taking into account a refined approach to the assessment of business risks and the corresponding parameters, that characterize the stability, margin of safety and sensitivity of the innovative project. The model takes into account an expanded set of economic parameters and factors and, unlike the existing ones, it offers a function of compromise between risk and the level of efficiency of the enterprise business processes. The scientific novelty of the obtained results lies in the improvement of the economic-mathematical model for the system of economic diagnostics of the enterprise activity, which is based on the functional relationship between the efficiency of the enterprise's business processes (in the financial, economic, production and commercial spheres) and risks, taking into account the parameters, that characterize stability, margin of safety and sensitivity of the innovative project aimed at: elimination of problematic moments and weaknesses of the enterprise; using the chances of the enterprise functioning conditions and forming (or strengthening) its strong positions on the market, in conditions of rapid changes. It is advisable to carry out further research in the direction of improving the anti-crisis management system of the enterprise, on the basis of economic diagnostics.

Key words: enterprise, business processes, efficiency, enterprise goals, innovative project, profit, result, risks.

Постановка проблеми. Оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства включає аналіз та оцінку їх ефективності у фінансово-економічній, виробничій і комерційній сферах [1–3]. Важливою складовою розвитку підприємства в умовах швидких змін, з огляду на процес, результат, динаміку, властивість і закономірність, є реалізація інноваційних проектів [1–5]. Водночас відомо, що сьогодні інновації не тільки сприяють посиленню сильних позицій підприємства, а й є способом нівелювання впливу дестимулюючих факторів на бізнес-процеси, а також одним з методів подолання підприємницьких ризиків і усунення проблемних моментів на підприємстві [1; 2; 6–15]. Управлінські заходи у цьому напрямі вживаються за результатами ідентифікації ризиків, їх аналізу та оцінювання [1; 2; 14–17].

Водночас встановлено, що актуальною проблемою, враховуючи думку керівників підприємств, є моделювання ефективності бізнес-процесів підприємства і впливу ризику в умовах швидких змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі теоретичні і практичні питання (окремі аспекти) у цьому напрямі, які заслуговують на особливу увагу, досліджували такі вчені-економісти та практики, як О. Мельник [1], Р. Скриньковський [2; 3; 5; 6; 11; 17], І. Багрова, О. Юдіна [18], О. Джур, А. Шулякова [19], О. Корзаченко [20], І. Кривов'язюк [21; 22], Т. Божидарнік [22], Л. Малярець, А. Штереверя [23], П. Микитюк [24], К. Міхеєнко [25], О. Мороз, О. Сметанюк [26], Т. Морщенок [27], В. Пономаренко, С. Мінухін, С. Знахур [28], Ж. Семчук [29], Г. Швиданенко, О. Олексик [30] та інші. Водночас, визнаючи вагомий внесок не тільки вищезгаданих дослідників і практиків, а й інших науковців у дослідження і розвиток окремих аспектів (питань) за проблемою [1–45], з'я-

совано, що недостатньо уваги приділено моделюванню ефективності бізнес-процесів підприємства і впливу ризику з урахуванням реалізації інноваційного проекту в умовах швидких змін. Все це обумовило актуальність, важливість і доцільність проведення дослідження у цьому напрямі.

Мета статті. Метою статті є формування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій з моделювання ефективності бізнес-процесів підприємства і впливу ризику з урахуванням реалізації інноваційного проекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Так, для обґрунтування вибору методик оптимізації і уникнення (або зниження) підприємницьких ризиків на підприємстві впроваджуємо інтегральний показник стійкості відповідного інноваційного проекту G_S :

$$G_S = \sum_{i=1}^n a_i G_{\phi i} \Rightarrow opt, \quad \sum_{i=1}^n a_i = 1. \quad (1)$$

Тут a_j — вагові коефіцієнти; $n = 3$; G_{ji} — часткові відносні компоненти множини, які характеризують підприємницькі ризики підприємства (у сферах: фінансово-економічній — G_{j1} , виробничій — G_{j2} та комерційній — G_{j3} [1; 2; 4]):

$$G_{\phi i} = \frac{2(\Psi_{\phi i(\max)} - \Psi_{\phi i(\min)})}{\Psi_{\phi i(\max)} + \Psi_{\phi i(\min)}}, \quad (2)$$

де $\Psi_{\phi i(\max)}$, $\Psi_{\phi i(\min)}$ — максимальне і мінімальне значення фактору $\Psi_{\phi i}$ відповідно, які характеризують нестабільність (нестійкість) бізнес-процесів на підприємстві; $i(\max)$, $\Psi_{\phi i(\min)}$ включають складові Y_{j1} , Y_{j2} , Y_{j3} — тобто фактори, які характеризують нестабільність бізнес-процесів і порушення рівноваги діяльності підприємства відповідно [1–3]: у фінансово-економічній сфері, виробничій сфері та комерційній сфері. Тут

під бізнес-процесом слід розуміти сукупність дій (функцій), які здійснюються на підприємстві для перетворення входів (трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів [37]) у виходи (готову продукцію і/або послуги), що мають цінність для учасників (споживачів, власників, інвесторів, персоналу і т.д.) [38].

Вводимо показник ринкової ефективності інноваційного проекту для підприємства (E_F) з урахуванням оцінки ризиків R_F :

$$E_F = \Sigma_P \cdot \Omega \cdot V_F \cdot t / (\Sigma_B + \Sigma_V) = \Sigma_P \cdot R_F \cdot V_F \cdot t, \\ R_F = \Omega / (\Sigma_B + \Sigma_V), \quad (3)$$

де S_P — відносний показник, який характеризує річний обсяг виробництва і продажу продукції; W — сумарний дохід в результаті реалізації готової продукції; V_F — ймовірність успіху бізнес-процесу, яка змінюється в межах від 0 до 1; S_B — витрати на проведення бізнес-процесу, включаючи витрати на оптимізацію бізнес-процесів за такими напрямками, як [38]: зниження витрат, стимулювання продажів, оптимізації грошових потоків, роботи з дебіторської та кредиторської заборгованістю тощо; S_V — сумарні можливі втрати в процесі реалізації бізнес-процесу; t — тривалість періоду (в даній задачі $t = 1$ рік), який відповідає реалізації бізнес-процесу.

Виходячи із дослідження операцій [43], для уточнення вартісної оцінки підприємницьких ризиків R_{FU} використовуємо співвідношення:

$$R_{FU} = R_F \cdot \eta_F(G_{\phi i}) \cdot U_F, \quad (4)$$

де $h_F(G_{\phi i})$ — рівень коливань вартості суми вкладень у портфель інноваційного проекту в залежності від ситуації, що складається на ринку; U_F — квантиль (статистична характеристика бізнес-процесу), який для 95%-го довірчого інтервалу має значення 1,65. Чим більший рівень коливань вартості суми вкладень, тим більший ризик.

Відносні величини $G_{\phi i}$, S_P (1)–(3) характеризують відповідний стан економічного середовища і представляють інформацію [6; 15–17; 46]: про систему заходів з обґрунтування, уточнення та регулювання підприємницькими ризиками.

Уведемо параметр $L_R(h_F)$, який характеризує підприємницькі ризики, коливання вартості суми вкладень та запас міцності інноваційного проекту. У цьому контексті уведемо також 2-ва допоміжні набори параметрів для ризиків, зокрема: L_N — характеризує зменшення вірогідності виникнення ризиків та/або розмірів можливих збитків у разі настання несприятливих подій на підприємстві відповідно до $G_{\phi 1}$; L_S — характеризує систему заходів для обґрунтування та реалізації шляхів запобігання і протидії ризикам на підприємстві відповідно до $G_{\phi 2}$ та $G_{\phi 3}$.

Водночас для параметрів $L_R(h_F)$, L_N , L_S запишемо такі співвідношення:

$$\max |L_N| < L_{NM}; \quad \gamma_N \times L_N + \lambda_{TN} \times \delta_{TN} \Rightarrow opt; \quad (5)$$

$$\max |L_S| < L_{SM}; \quad \gamma_S \times L_S + \lambda_{TS} \times \delta_{TS} \Rightarrow opt; \quad (6)$$

$$\max |L_R| < L_{RM}; \quad \gamma_R \times L_R + \lambda_{TR} \times \delta_{TR} \Rightarrow opt. \quad (7)$$

Тут L_{NM} , L_{SM} , L_{RM} — граничні значення параметрів; γ_N , γ_S , γ_R , λ_{TN} , λ_{TS} , λ_{TR} — коефіцієнти вагомості (оцінюємо експертним методом); δ_{TN} , δ_{TS} , δ_{TR} — середні квадратичні відхилення, які стосуються параметрів ризику L_N , L_S та L_R (вони характеризують компоненти ризику, які відображені у (1), (2) та запас міцності інноваційного проекту, який встановлюємо на основі обмежень (5)–(7)). Співвідношення (5)–(7) є критеріальними, характеризують обмеженість ризику, а також запас міцності й чутливість інноваційного проекту.

Максимальне значення інтегрального показника ризику інноваційного проекту рекомендуємо визначати як середнє геометричне (мультиплікативне) L_{NS} і середнє арифметичне (адитивне) L_{SQ} по відношенню до параметрів L_N , L_S та L_R :

$$L_{NS} = \sqrt{L_N \times L_S \times L_R}, \quad (8)$$

$$L_{JR} = \alpha_J \times L_S + \beta_J \times L_N + \delta_J \times L_R, \\ \alpha_J + \beta_J + \delta_J = 1. \quad (9)$$

Тут α_J , β_J , δ_J — коефіцієнти вагомості, які оцінюємо експертним методом і в початковому варіанті їх приймаємо рівними $\alpha_J = \beta_J = \delta_J = 1/3$.

З допомогою співвідношень (1)–(9) проводимо оптимізацію економічної стійкості підприємства (в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку [41]) з урахуванням системи ризиків (включаючи фінансові, виробничі, комерційні, організаційно-управлінські і правові ризики [15; 17]). Ці міркування також необхідно врахувати при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на розроблення (або удосконалення) і реалізацію практичних рекомендацій, які мають відношення до обмеженості ризиків та можливості керування ними.

З урахуванням співвідношень (1)–(9) формуємо функцію компромісу W між ризиком R_{FU} та рівнем ефективності бізнес-процесів підприємства E_F :

$$W = \eta \cdot R_{FU}(L_{NS}, L_{JR}) + (1 - \eta) \cdot E_F(G_{\phi i}) \Rightarrow opt. \quad (10)$$

Тут h , $1-h$ — коефіцієнти вагомості, які оцінюємо експертним методом.

Прийняття управлінських рішень у контексті запобігання і протидії ризикам повинні враховувати інформацію про ризики в рамках процесу управління ризиками, яка представлена у міжнародному стандарті ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» [46], і виключати можливості виникнення складних ситуацій, пов'язаних із ризиками.

Таким чином, критерії (5)–(7), (10), обмеження, представлених вище, а також допоміжні співвідношення типу (1)–(4), (8), (9) дають можливість

сформулювати економіко-математичну модель (1)–(10) і на її основі сформулювати рекомендації щодо ефективного функціонування і розвитку підприємства з урахуванням ідентифікації ризиків, їх аналізу та оцінювання, відповідних параметрів, які характеризують стійкість, запас міцності та чутливість інноваційного проекту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–45], запропоновано нову економіко-математичну модель і на її основі сформовано критерії та співвідношення, які забезпечують ефективне функціонування і розвиток підприємства з урахуванням уточненого підходу до оцінки підприємницьких ризиків і відповідних параметрів, які характеризують стійкість, запас міцності та чутливість інноваційного проекту. Модель враховує розширений набір економічних параметрів та факторів і в ній, на відміну від існуючих, запропоновано функцію

компромісу між ризиком та рівнем ефективності бізнес-процесів підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі для системи економічної діагностики діяльності підприємства, в основі якої функціональний зв'язок між ефективністю бізнес-процесів підприємства (у фінансово-економічній, виробничій і комерційній сферах) та ризиками з урахуванням параметрів, які характеризують стійкість, запас міцності та чутливість інноваційного проекту, спрямованого на: усунення проблемних моментів та слабких сторін підприємства; використання шансів умов функціонування підприємства і формування (або посилення) його сильних позицій на ринку, в умовах швидких змін.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі удосконалення антикризової системи управління підприємством на засадах економічної діагностики.

Література

1. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
2. Skrynkovsky R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
3. Skrynkovsky R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering.* 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
4. Нормативно-інституційне забезпечення сприяння господарській діяльності в інноваційному суспільстві: монографія / Є.М. Білоусов, І.В. Борисов, Н.М. Вапнярчук та ін.; за ред. А.П. Гетьмана, О.О. Дмитрик, К.О. Токаревої. Харків: НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку Національної академії правових наук України, 2020. 312 с.
5. Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevsky I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
6. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки.* 2015. № 2. С. 186–193.
7. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава.* 2015. № 5. С. 51–53.
8. Скриньковський Р.М., Ключак О.В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ.* 2016. № 7. С. 96–101.
9. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Гарасим Л.С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін // *Ефективна економіка.* 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_41 (дата доступу: 02.02.2023).
10. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки.* 2015. № 4. С. 240–246.
11. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ.* 2016. № 10. С. 371–376.
12. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Костюк Н.Р., Коропецький О.О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства // *Проблеми економіки.* 2017. № 1. С. 250–257.
13. Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs

in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>

14. Петрович Й. М., Савоніна Н. С. Інноваційні засади модернізації організування виробничої діяльності промислових підприємств // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2 (36). С. 5–16. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2018/No2/5.pdf> (дата доступу: 02.02.2023).

15. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(2). С. 131–135.

16. Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Causes, Consequences and Management (Theoretical Aspects) // *Path of Science*. 2022. Vol. 8(1). P. 3010–3017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-4>

17. Skrynkovsky R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7(12). P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>

18. Багрова І. В., Юдіна О. І. Дослідження впливу величини інноваційних витрат на економічні показники промислових підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 15. С. 13–16.

19. Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах // *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Т. 24, Вип. 6. С. 55–67.

20. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11, Ч. 1. С. 171–175.

21. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.

22. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.

23. Малярєць Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.

24. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент. Тернопіль: Екон. думка, 2006. 295 с.

25. Міхеєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників // *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 74–76.

26. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2006. 167 с.

27. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства // *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.

28. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

29. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Павловські Г. Економічна діагностика підприємства // *Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану: Тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (Львів, 26–27 грудня 2022 року)*. Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubr.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/74.pdf> (дата доступу: 02.02.2023).

30. Швиданенко Г. О., Олексик О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 192 с.

31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovsky R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

32. Sumets A., Serbov M., Skrynkovsky R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

33. Щебель А. І. Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.

34. Крамар О. М. Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.

35. Серняк І. І. Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2019. 20 с.

36. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovsky R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>

37. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // Проблеми економіки. 2015. № 1. С. 249–254.
38. Гурова В.О., Садекова А.І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи // Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1, № 1. С. 75–82.
39. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // Бізнес Інформ. 2016. № 8. С. 154–159.
40. Глотова Д.В. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства // Сталий розвиток економіки. 2013. № 3. С. 125–130.
41. Скриньковський Р.М., Максимчук Я.С., Харук К.Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 162–168.
42. Фурса Т.П. Оптимізація діяльності промислового підприємства з використанням інтегрованого підходу // Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3543> (дата доступу: 02.02.2023).
43. Карагодова О.О., Кігель В.Р., Рожок В.Д. Дослідження операцій. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 256 с.
44. Скриньковський Р.М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 23. С. 62–67.
45. Павловські Г. Розвиток системи управлінської діагностики підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2017. 20 с.
46. ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» (ISO 31000:2018, Risk Management — Guidelines, IDT). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата доступу: 02.02.2023).

References

1. Melnyk O.H. Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsiiia ta instrumentarii: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
2. Skrynkovsky R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
3. Skrynkovsky R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
4. Normatyvno-instytuttsiine zabezpechennia spryiannia hospodarskii diialnosti v innovatsiinomu suspilstvi: monohrafiia / Y.M. Bilousov, I.V. Borysov, N.M. Vapniarchuk ta in.; za red. A.P. Hetmana, O.O. Dmytryk, K.O. Tokarievoi. Kharkiv: NDI pravovoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy, 2020. 312 s.
5. Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevsky I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
6. Skrynkovsky R.M. Diahnostryka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // Problemy ekonomiky. 2015. № 2. S. 186–193.
7. Skrynkovsky R.M. Systema diahnostryky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // Ekonomika ta derzhava. 2015. № 5. S. 51–53.
8. Skrynkovsky R.M., Kliuvak O.V. Diahnostryka rivnia hotovnosti pidpriemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // Biznes Inform. 2016. № 7. S. 96–101.
9. Skrynkovsky R.M., Semchuk Z.V., Harasym L.S. Diahnostryka vnutrishnoho seredovyscha pidpriemstva v konteksti vyvchennia sylnykh i slabkykh yoho storin // Efektyvna ekonomika. 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_41 (data dostupu: 02.02.2023).
10. Skrynkovsky R.M. Diahnostryka konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva // Problemy ekonomiky. 2015. № 4. S. 240–246.
11. Skrynkovsky R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostryka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpriemstva stanu zovnishnoho seredovyscha // Biznes Inform. 2016. № 10. S. 371–376.
12. Skrynkovsky R.M., Pawlowski G., Kostyuk N.R., Koropetskyi O.O. Diahnostryka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva // Problemy ekonomiky. 2017. № 1. S. 250–257.

13. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>
14. Petrovych Y. M., Savonina N. S. Innovatsiini zasady modernizatsii orhanizuvannya vyrobnychoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv // *Ekonomika: realii chasu*. 2018. № 2 (36). S. 5–16. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2018/No2/5.pdf> (data dostupu: 02.02.2023).
15. Shvets Y. O. Ryzyky v diialnosti promyslovykh pidpriemstv: vydy, metody otsinky ta zakhody podolannya ryzyku // *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2018. Vyp. 17(2). S. 131–135.
16. Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Causes, Consequences and Management (Theoretical Aspects) // *Path of Science*. 2022. Vol. 8(1). P. 3010–3017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-4>
17. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7(12). P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
18. Bahrova I. V., Yudina O. I. Doslidzhennia vplyvu velychyny innovatsiinykh vytrat na ekonomichni pokaznyky promyslovykh pidpriemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 15. S. 13–16.
19. Dzhur O. Y., Shuliakova A. S. Innovatsiini aspekty udoskonalennia systemy menedzhmentu orhanizatsii u suchasnykh umovakh // *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii: Menedzhment innovatsii*. 2016. T. 24, Vyp. 6. S. 55–67.
20. Korzachenko O. V. Modeliuvannya biznes-protseviv pidpriemstv: metodolohii, pidkhody ta metody // *Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. 2015. Vyp. 11, Ch. 1. S. 171–175.
21. Kryvoviazuk I. V. Funktsionuvannya ta rozvytok pidpriemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychni pidkhid: monohrafiia. Luts'k: LNTU, 2012. 392 s.
22. Kryvoviazuk I. V., Bozhydarnik T. V. Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpriemstva: monohrafiia. Luts'k: RVV Luts'koho NTU, 2012. 226 s.
23. Maliarets L. M., Shtereveria A. V. Zbalansovana systema pokaznykiv v otsyntsi diialnosti pidpriemstva: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2008. 188 s.
24. Mykytiuk P. P. Innovatsiinyi menedzhment. Ternopil: Ekon. dumka, 2006. 295 s.
25. Mikhieienko K. S. Upravlinnia biznes-protseiv pidpriemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv // *Innovatsiina ekonomika*. 2013. № 6(44). S. 74–76.
26. Moroz O. V., Smetaniuk O. A. Finansova diahnostyka u systemi antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh: monohrafiia. Vinnytsia: UNIVERSUM, 2006. 167 s.
27. Morshchenok T. S. Teoretychni aspekty upravlinnia biznes-protseiv v konteksti realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2014. № 11. S. 295–302.
28. Ponomarenko V. S., Minukhin S. V., Znakhur S. V. Teoriia ta praktyka modeliuvannya biznes-protseiv: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2013. 244 s.
29. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V., Pawlowski G. Ekonomichna diahnostyka pidpriemstva // *Aktualni problemy nauky i praktyky: stalyy rozvytok v umovakh voiennoho stanu: Tezy dopovidei uchashchymykh mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoï pamiaty d.e.n., profesora Horbonosa Fedora Volodymyrovycha (Lviv, 26–27 hrudnia 2022 roku)*. Lviv: ZVO «Lvivskiy universytet biznesu ta prava», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/74.pdf> (data dostupu: 02.02.2023).
30. Shvydanenko H. O., Oleksyuk O. I. Suchasna tekhnolohiia diahnostyky finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 2002. 192 s.
31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
32. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
33. Shchebel A. I. Upravlinnia potentsialom pidpriemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
34. Kramar O. M. Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannya budivelnnykh pidpriemstv na zasadakh udoskonalennia systemy upravlinnia personalom: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
35. Serniak I. I. Formuvannya ta rozvytok sotsialnoho instrumentarii upravlinnia personalom pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2019. 20 s.
36. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>

37. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpryiemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // Problemy ekonomiky. 2015. № 1. S. 249–254.
38. Hurova V.O., Sadekova A.I. Optymizatsiia biznes-protseiv na pidpryiemstvi v umovakh kryzy // Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky. 2016. T. 1, № 1. S. 75–82.
39. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protseiv pidpryiemstva // Biznes Inform. 2016. № 8. S. 154–159.
40. Hlotova D.V. Vartisnyi pidkhid do upravlinnia biznes-protseiv pidpryiemstva // Stalyi rozvytok ekonomiky. 2013. № 3. S. 125–130.
41. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk Y.S., Kharuk K.B. Diahnostyka ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // Problemy ekonomiky. 2015. № 3. S. 162–168.
42. Fursa T.P. Optymizatsiia diialnosti promyslovoho pidpryiemstva z vykorystanniam intehrovanoho pidkholu // Efektyvna ekonomika. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3543> (data dostupu: 02.02.2023).
43. Karahodova O.O., Kihel V.R., Rozhok V.D. Doslidzhennia operatsii. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2007. 256 s.
44. Skrynkovskyy R.M. Metodychni rekomendatsii do otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstv // Investytsii: praktyka ta dosvid. 2011. № 23. S. 62–67.
45. Pawlowski G. Rozvytok systemy upravlinskoj diahnostyky pidpryiemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2017. 20 s.
46. DSTU ISO 31000:2018 «Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy» (ISO 31000:2018, Risk Management — Guidelines, IDT). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (data dostupu: 02.02.2023).

Стахович Андрій Станіславович

аспірант кафедри менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

Stakhovych Andriy

Postgraduate Student at the Department of Management

Lviv National University after Ivan Franko

ORCID: 0000-0003-2163-6027

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8691

ДО ПРОБЛЕМ РИЗИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

TO THE PROBLEMS OF RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

Анотація. У статті розглянуто сутність ризиків. Розглянуто основні види ризиків сільськогосподарських підприємств. Зазначено, що підприємства агропромислового комплексу у мирний час зіштовхуються із трьома групами ризиків: загальні ризики, господарські (економічні) ризики та ризики сільського господарства.

Загальні ризики пов'язані із природно-кліматичними і географічними умовами, рівнем технологічного розвитку, політичної ситуації. Вони впливають не лише на діяльність підприємств, але й на населення конкретного регіону або держави.

Підприємницькі ризики пов'язані із функціонуванням підприємств. Вони стосуються рівня визначеності умов, у яких функціонує конкретний суб'єкт господарювання. Сюди відносять фінансові, виробничі, торговельні, маркетингові ризики.

Ризики сільського господарства пов'язані із специфікою умов функціонування аграрних підприємств. Вони також мають економічний, технологічний, фінансовий, природно-кліматичний характер. Однак вплив цих чинників на сільське господарство значно сильніший, ніж на інші види підприємницької діяльності.

Особливий акцент здійснено на ризики сільського господарства, які виникли у результаті повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році. До них віднесено ризики втрати урожаю, живих тварин та продуктів тваринного походження, ризики повної втрати або пошкодження обладнання, споруд та угідь, ризики втрати запасів урожаю, ризики транспортування

Ключові слова: ризик, сільське господарство, господарський ризик, підприємницький ризик, загальний ризик.

Summary. The article discusses the essence of risks. The main types of risks of agricultural enterprises are considered. Observation of the results of the activities of various types of business in Ukraine in 2022 made it possible to conclude that agriculture is one of the types of economic entities that have suffered the most. Moreover, Ukraine is an important supplier of agricultural products on the world market. As a result, the negative consequences of the war affected not only domestic enterprises, but also the world food market

It is noted that enterprises of the agro-industrial complex in peacetime face three groups of risks: general risks, entrepreneurial (business, economic) risks, and agricultural risks.

General risks are associated with natural, climatic and geographical conditions, the level of technological development, and the political situation. They affect not only the activities of enterprises, but also the population of a particular region or state.

Business risks are associated with the functioning of enterprises. They relate to the level of certainty of the conditions in which a specific economic entity functions. This includes financial, production, trade, and marketing risks.

The risks of agriculture are related to the specifics of the operating conditions of agricultural enterprises. They also have an economic, technological, financial, natural and climatic character. However, the influence of these factors on agriculture is much stronger than on the other types of business activity.

A special emphasis is placed on the risks of agriculture, which arose as a result of a full-scale invasion into Ukraine in 2022. These include risks of loss of crops, live animals and animal products, risks of loss or damage of equipment, buildings and land, risks of loss of crop stocks, risks of transportation. At the same time, attention is not focused on labor shortage problems related with the population migrates from shelling zones to safer regions or abroad.

As a result of the occurrence of such risks in Ukraine, the volume of exports of agricultural products decreased. The available range of fruit and vegetable products on the domestic market has decreased. A significant number of processing enterprises experienced a shortage of agricultural raw materials.

Key words: risk, agriculture, business risk, economic risk, general risk.

Постановка проблеми. Україна була і є країною із високим аграрним потенціалом, що робить привабливою діяльність у галузі сільського господарства. Разом з тим ця сфера економічної активності завжди була пов'язана із додатковими ризиками, притаманними лише аграріям. Однак із початком повномасштабного вторгнення у 2022 році обсяг ризиків збільшився і, як наслідок, постраждала значна кількість не лише сільськогосподарських підприємств, але й переробним компаній агропромислового комплексу. Тому актуальним і важливим є розгляд питань ризиків та очікувань аграріїв під час війни та у поствоєнний період.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми діяльності сільськогосподарських підприємств досліджуються протягом тривалого періоду як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Ці питання висвітлюються агрономами, технологами, біологами, екологами, економістами та управлінцями. Разом з тим на проблемах сільськогосподарських ризиків концентруються у першу чергу економісти та управлінці. Дослідженню економічних ризиків загалом, які притаманні й аграрним підприємствам, присвячені публікації Г. Азеренкова [1], А. Андрейчикової [2], М. Боровика [3], О. Бриндзі [4], П. Верченко [5], А. Жигір'я [6], Л. Ріщук [7], Я. Циба [8] та ін. Роботи багатьох дослідників присвячені ризикам саме у сільському господарстві. Зокрема, це О. Альшанова [9], П. Бечко та А. Романова [10], Г.Вишняка [11], О. Загурська та Т. Сьомкіна [12], О. Кобилянська [13], О. Павленко [14], О. Петрова [15], Т. Червінська [16] та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У 2022 році сільськогосподарські підприємства України зіштовхнулися із новими загрозами, пов'язаними із бойовими діями. Мета статті — визначити нові групи ризиків у аграрному секторі вітчизняної економіки та ідентифікувати чинники, які провокують появу цих ризиків для подальшої розробки заходів із захисту сільгосппідприємств від таких загроз.

Виклад основного матеріалу. Поняття ризику не є новим. Воно досліджується спеціалістами різних сфер діяльності. Ризик визначають як потенційну можливість виникнення керованого події в умовах невизначеності середовища здійснення економічної діяльності, яка піддається кількісної та якісної оцінки [3, с. 7] або імовірність виникнення збитків чи недоотримання доходів порівняно з прогнозованим варіантом [17]. Якщо аналізувати навчальну літературу та публікації, ми знайдемо безліч визначень ризиків. Наприклад Я. Циба у своїх публікаціях виділяє 15 підходів до визначення цього поняття [8]. На нашу думку, у найзагальнішому вигляді під ними варто розуміти можливість настання несприятливих, небажаних подій або втрат.

У своїй діяльності кожне підприємство зіштовхується із безліччю ризиків. Частина із них є загальними для будь-яких суб'єктів господарювання, а частина притаманна лише певному виду діяльності. Не є виключенням і сільськогосподарські підприємства. Більше того, на нашу думку аграрній сфері властива набагато ширший спектр загроз аніж більшості підприємств у інших сферах діяльності.

Незважаючи на теорію управління ризиками ми повинні усвідомлювати, що специфіка загроз залежить в першу чергу від особливостей країни та території, на якій функціонує конкретне підприємство.

Перш за все, кожне сільськогосподарське підприємство зіштовхується із господарським ризиками, які притаманні бізнесу, що працює в конкретному регіоні. Прийнято усі ризики у бізнесі поділяти на загальні та економічні [6]. До загальних відносять загрози природно-кліматичного, технологічного, політичного характеру. Зазвичай підприємство не має змоги вплинути на них. Саме в цій групі з'явилися додаткові ризики для вітчизняних підприємств сільського господарства у 2022 році. Економічні ризики більш контрольовані підприємством і залежать від правильності рішень керівництва. Це ризики фінансового, майнового, виробничого, торговельного характеру тощо.

У залежності від аспектів виділяють психологічний, соціальний, економічний, юридичний, політичний, інформаційний, медико-біологічний, комбінований (соціально-економічний) ризики [17]. Це — ризики, з якими зіштовхуються усі підприємства, однак для сільського господарства вони мають специфічні прояви.

Варто звернути увагу на ризики у залежності від видів небезпеки:

- природні ризики — не залежать від діяльності людини, пов'язані з проявами стихійних сил природи. До чинників виникнення даного ризику відносять землетрус, паводок, епідемію, а також різного роду природні катаклізми [6]. Вплив зазначених чинників значною мірою визначає рівень урожайності у сільському господарстві;
- техногенні ризики — спричиняються господарською діяльністю людини [18]. У мирний час мають вплив у першу чергу на якість продукції аграріїв, вміст шкідливих речовин техногенного походження тощо;
- змішані ризики — події природного характеру або внаслідок діяльності людини [18].

Згадуючи про проблеми із експортом зерна, вважаємо за необхідно значної уваги приділяти поділу ризиків у залежності від масштабів на глобальні та локальні [17]. Для прикладу проблеми забезпечення посівної та збору урожаю стали локальними ризиками, у той час як блокування експорту зерна Чорним морем виявилось глобальною

проблемою не просто міжнародного, а світового масштабу, оскільки окрім втрат українських підприємств несло загрозу світовій продовольчій безпеці.

Варто розглядати економічні ризики за характером діяльності та поділяти їх на: виробничі ризики — ризики, пов'язані зі збитком від зупинки виробництва внаслідок впливу різних факторів, і перш за все, із загибеллю чи пошкодженням основних та оборотних фондів, а також ризики, пов'язані із впровадженням в виробництво нової техніки та технології; маркетингові ризики, які виражаються у втраті частки ринку, у зниженні об'єму продаж і розміру прибутку; фінансові і комерційні ризики, що виникають в галузях управління фінансами і взаємовідносинами торгових партнерів у процесі укладання договорів [18].

Отже, аграрні підприємства зіштовхуються із загальними ризиками, характерними для будь-якого бізнесу, і специфічними, властивими лише їм. Схематично ці ризики можна зобразити, використавши за основну класифікацію А. Жигіря [6], доповнивши її відповідно до особливостей діяльності аграріїв (рис. 1).

Хоча кожне сільськогосподарське підприємство зіштовхується із згаданими ризиками, але в розрізі цієї статті ми зосередимо увагу на тих ризиках, які властиві лише аграрному сектору.

На думку О. Петрової ризиками в сільськогосподарському виробництві є невизначеність, що виникає в процесі виготовлення продукції рослинництва і тваринництва, та у зв'язку з вико-

ристанням пов'язаних з цим виробництвом матеріально-технічних, інформаційних та фінансових засобів, яка з настанням певних подій зумовлює негативний вплив на результати господарювання [15, с. 338]. Джерелами економічних ризиків для суб'єктів господарювання аграрного виробництва є чинники, явища та процеси, які зумовлюють невизначеність результатів їх діяльності [10]. Також Т. Червінська стверджує, що нестабільність та невизначеність в діяльності аграрних підприємств визначають дві групи ризиків — ринкове середовище та природнокліматичні умови [16]. Ринкове середовище визначає витрати, які несе підприємство та можливості збуту продукції. Природнокліматичні умови визначають обсяги вирощування продукції (урожайність) і, відповідно, потенційні прибутки. Хоча, як свідчить практика сільськогосподарської діяльності, у окремих випадках надмірна урожайність не є бажаною. Таким негативним прикладом став в Україні 2021 рік, коли надмірна урожайність гарбузових (а саме кавунів) зробила економічно невигідним їх продаж для більшості виробників.

П. Бечко і А. Романова, вивчаючи теорію та практику ризик-менеджменту в аграрній сфері, узагальнили ті ризики, які мають економічний характер, виділивши виробничі, майнові, цінні, технологічні, юридичні, кадрові, стратегічні, екологічні ризики, ризики партнерства та продовольчої безпеки [10].

Враховуючи рівень розвитку теорії управління ризиками та наукових підходів до аграрного

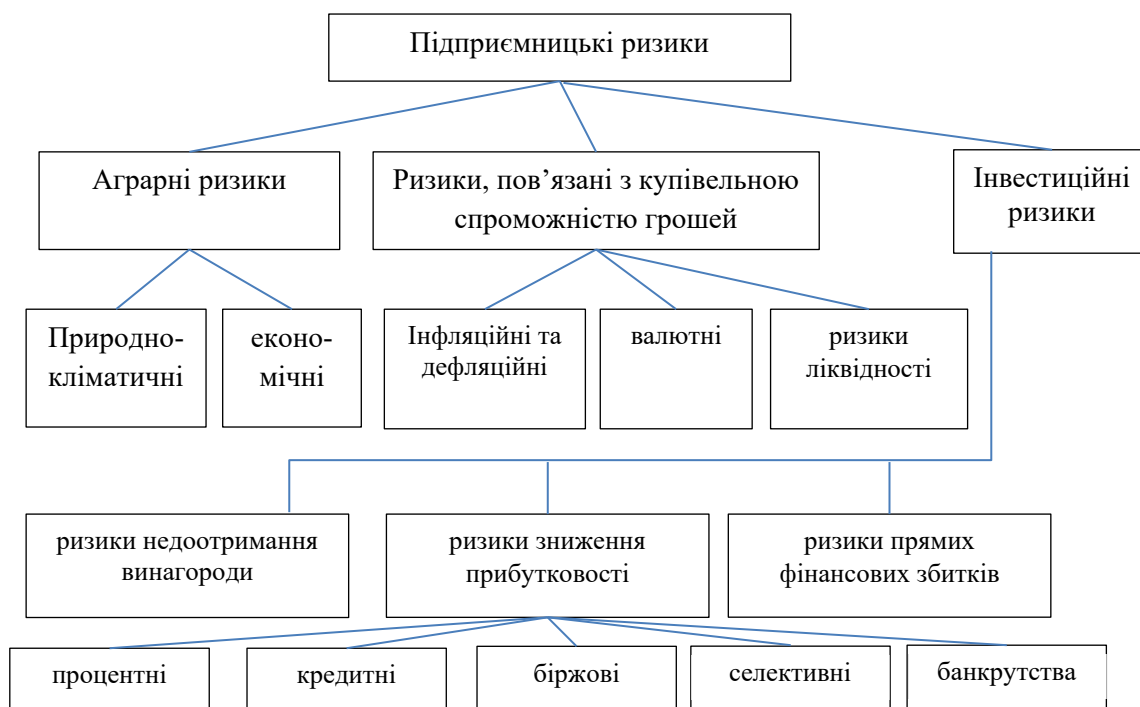


Рис. 1. Класифікація підприємницьких ризиків для сільського господарства
Джерело: доповнено класифікацію А. А. Жигіря [6]

менеджменту, усі згадані ризики є загальновідомими і очевидними. Погоджуючись із зазначеними групами ризиків, ми повинні наголосити, що 2022 рік приніс суттєві корективи у діяльність не лише сільськогосподарських підприємств, але й агропромислового комплексу загалом. Оскільки після Другої світової війни країни з ринковою економікою розвивалися в умовах миру, ніхто не очікував війни в середині Європи ще й з таким ступенем жорстокості та руйнувань. Відповідно, ні теорія ні практика менеджменту не мали відповіді на запитання як діяти аграріям в умовах війни, окупацій та активних обстрілів.

Обґрунтуємо наявність та причини нових типів ризиків в аграрній сфері.

Наслідки негативного впливу таких подій є очевидними і проявляться у втратах майна, тварин та птиці, урожаїв, недовикористання сільськогосподарських угідь. В окремих випадках такі наслідки будуть мати довгостроковий характер. За словами заступника директора Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», виконавчого директора Північного міжрегіонального наукового центру НААН д.е.н. Олександра Нечипоренка, за попередніми оцінками науковців, додаткові економічні втрати галузі від війни лише у 2022 році очікуються у розмірі близько 22 мільярдів доларів, а зниження доходів сільського господарства та суміжних секторів — від 10 до 30% [19].

З метою обґрунтування ризиків війни у сільському господарстві проілюструємо очікування вітчизняних аграріїв. Так, 10 лютого 2023 року було оприлюднено статистичні заміри Державної служби статистики України щодо очікувань представників сільського господарства. Згідно оприлюднених даних (табл. 1), 49% опитаних назвали інші чинники стримування сільськогосподарської діяльності, основними із яких стали військові дії.

У першу чергу слід наголосити на очевидних викликах. Україна зіштовхнулася із проблемами експорту зерна, ризиками не лише втрати посівів,

але проблемами збору урожаю і т.п. Як наслідок, очікування сільгоспідприємств протягом 2022 року зазнали значних змін. З'явилися нові загрози. Аналізуючи поточні чинники, що визначають рівень ризиків сільгоспідприємств, ми мусимо врахувати вплив активної фази війни на діяльність аграріїв.

Виходячи із очікувань аграріїв, ми можемо визначити основні ризики війни, із якими матимуть справу сільгоспідприємства до завершення бойових дій. Враховуючи те, що Україна є провідним експортером сільськогосподарської продукції, у сучасних умовах сільгоспризиків не обмежуються вітчизняним середовищем. Дані, наведені в табл. 1, розкривають локальні ризики. Але, враховуючи що наша країна є житницею Європи і світу, необхідно враховувати макроризики. Проілюструємо дане твердження статистичними даними. Ключові гравці українського аграрного ринку до 2022 року мали намір значну частину своєї продукції продавати на зовнішніх ринках. Однак результаті бойових дій в Україні зменшився обсяг експорту продукції сільського господарства та агропромислового комплексу по більшості товарних позицій (Табл. 2). Як наслідок, з'явилися ризики збуту продукції.

Проблеми транспортної логістики спричинили зменшення обсягів збуту по всіх напрямках. Враховуючи те, що у 2023 році аграрії зіштовхнуться із проблемами насінного фонду та посиляться уже існуючі проблеми у джерелах збуту, у цьому розрізі ризики зростуть.

Загалом, як видно із таблиці 2, експорт основних видів продукції сільського господарства та агропереробного комплексу зменшився. Такі тенденції збережуться до завершення бойових дій. В основному війна негативно вплинула на продаж продукції рослинного походження, у першу чергу на продаж зернових. Причини цього очевидні:

1. Утруднення транспортування продукції підприємств у зв'язку з обстрілами та блокуванням морських перевезень.

Таблиця 1

Оцінка впливу факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність

Показник	недостатній попит	погодні умови	нестача робочої сили	нестача матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
Всього	17	27	3	3	23	49	22
Рослинництво	15	31	3	3	18	49	23
Тваринництво	19	17	6	6	38	50	16

Джерело: узагальнено автором на основі [20]

Таблиця 2

Основні зміни експорту продукції агропромислового комплексу в Україні у 2022 році

Вид товарів	тис. дол. США	у % до 2021	у % до загального обсягу експорту
Усього експорт	44148774,6	64,9	100,0
Експорт продукції АПК	23397243,0	346,7	53,0
у тому числі			
Живі тварини; продукти тваринного походження	1472435,5	109,5	3,3
Продукти рослинного походження	13478480,9	86,7	30,5
зернові культури	9112536,5	73,8	20,6
овочі	102678,2	52,2	0,2
їстівні плоди та горіхи	313081,7	85,0	0,7
продукція борошномельно-круп'яної промисловості	139565,9	94,1	0,3
Жири та олії тваринного або рослинного походження	5949360,7	84,5	13,5
Готові харчові продукти	2496966,0	65,9	5,7
готові продукти із зерна	251824,6	60,7	0,6
тютюн і промислові замінники тютюну	138656,6	30,6	0,3
залишки і відходи харчової промисловості	1081952,8	62,4	2,5
алкогольні і безалкогольні напої та оцет	204708,1	65,9	0,5
какао та продукти з нього	147032,8	65,6	0,3
різні харчові продукти	119729,7	67,5	0,3

Джерело: узагальнено автором на основі [21]

2. Зменшення обсягів виробництва та угідь придатних для вирощування продукції у зв'язку із бойовими діями.

Як показав досвід попереднього року, суттєвою проблемою стали кадрові ризики. До повномасштабного вторгнення в Україні не було браку робочої сили. Хоча протягом останніх 20 років частина населення країни була складовою міжнародної трудової міграції, вітчизняні аграрії були в достатній мірі забезпечені робочою силою. Однак військові дії кардинально змінили ситуацію. В очікуванні військових загроз населення намагається уникнути загроз шляхом міграції до безпечніших територій. Як наслідок має місце міграція населення у працездатному віці на Західну Україну та за кордон і зменшення пропозиції робочої сили у інших регіонах. Через брак трудових ресурсів подовжується період збору урожаю, що провокує втрати урожаю.

Насправді, виклики сільського господарства України в умовах війни різноманітні. Показники, наведені у табл. 1 і табл. 2 спричинені кардинально різними групами ризиків, які виникли під час війни. На нашу думку, основними із них є:

1. Ризики втрати урожаю, живих тварин та продуктів тваринного походження (ризики втрати обігових засобів) — у зв'язку із обстрілами представники сільського господарства постійно ризикують втратити частину посівів чи сільськогосподарських тварин. Особливо високі такі ризики для аграріїв, які знаходяться на Півдні, Сході України та прифронтових зонах.

2. Ризики повної втрати або пошкодження обладнання, споруд та угідь. Пов'язані із пошкодженнями під час обстрілів. До завершення війни є ризики окупації окремих територій. Як засвідчив 2022 рік, у підприємств, які знаходяться на окупованих територіях можуть конфісковувати їх обладнання, а споруди та угіддя ризикують стати непридатними для використання у найближчий час через обстріли та бойові дії на їх територіях.

3. Ризики втрати запасів урожаю. Пов'язані із ризиками крадіжок, мародерства та обстрілів складів, де зберігається зібраний урожай.

4. Ризики транспортування. Варто поділити на ризики неможливості транспортування (найяскравішим прикладом стало блокування експорту зерна Україною морськими видами транспорту) та ризики пошкодження і втрати вантажів під час транспортування у результаті бойових дій.

5. Ризики нестачі робочої сили (кадрові ризики). Міграція робочої сили у безпечніші регіони України та за кордон.

6. Ризики збуту. Виникають при утрудненні доставки сільськогосподарської продукції до споживачів. Передбачають псування продукції у процесі тривалої доставки та відмови споживача від продукції у зв'язку із несвоечасністю доставки.

Узагальнення результатів дослідження можна зобразити за допомогою рис. 2.

Хоча, на перший погляд, проаналізовані ризики мають різний характер, але, систематизуючи наведений матеріал, можна визначити низку груп загроз для агропромислового комплексу загалом.

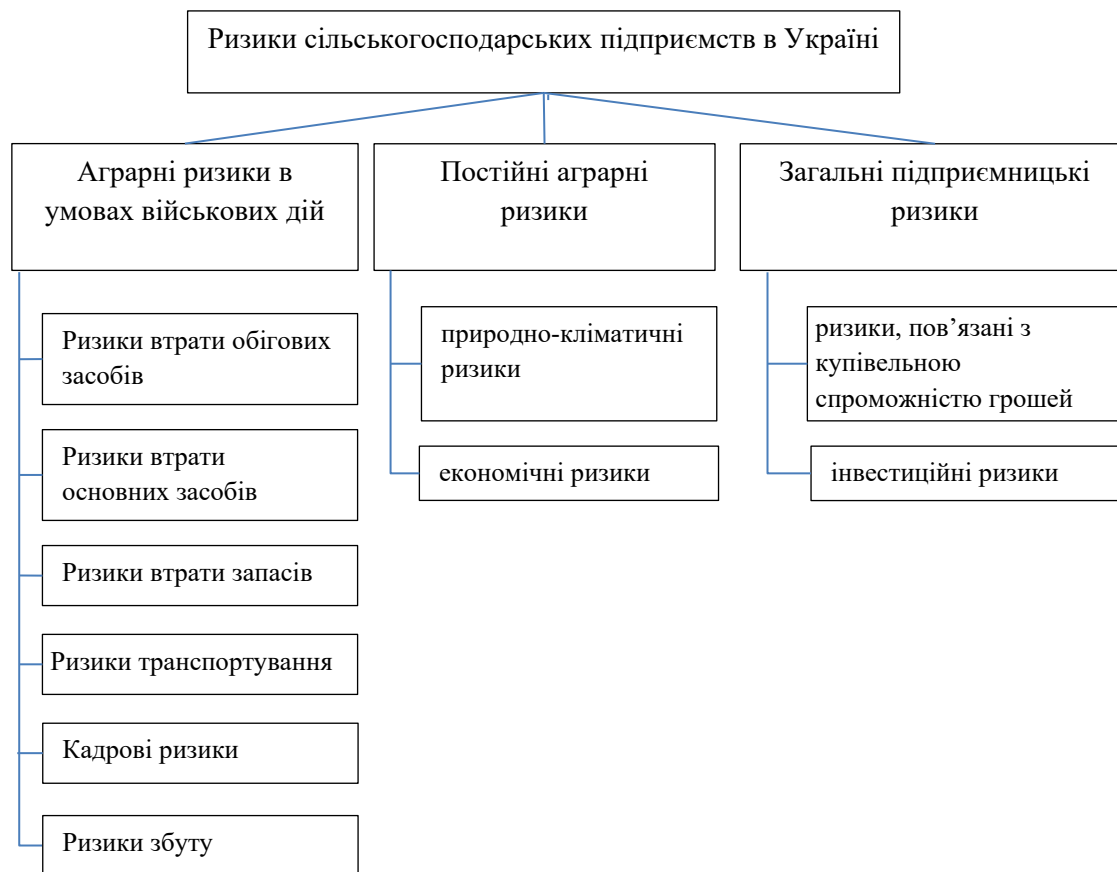


Рис. 2. Ризики вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни
Джерело: власна розробка

У результаті активних бойових дій загроза таких ризиків доволі висока. У наслідок терплять збитки не лише сільськогосподарські виробники, але й переробний сектор. Як наслідок, значна частина переробних підприємств у 2022 році недоотримала сільськогосподарську сировину для виробництва. Зокрема це — плодово-овочеві культури, які вирощуються в основному в південних регіонах України. Результатом стало зменшення обсягів виробництва. Через брак сировини та пошкодження виробничих потужностей зменшився асортимент продукції навіть таких відомих торгових марок як «Чумак», «Sandora». Існують проблеми із виробництвом продуктів, що передбачають використання сировини, яка переважно вирощується у південних регіонах України. Таким чином у подальшому необхідно аналізувати не лише сільськогосподарські ризики, але й похідні ризики підприємств харчової промисловості.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. За результатами дослідження можна зробити низку висновків. Як бачимо, в умовах війни спектр ризиків сільськогосподарства зростають і зростає ймовірність їх настання. Наприклад, для зменшення ризиків втрати посівів внаслідок бойових дій сільськогосподарські підприємства у прифронтових зонах

відмовляють від посіву озимих зернових. Однак такі заходи не є оптимальним рішенням, оскільки зменшуються урожаї зернових високої якості.

Аналізуючи діяльність вітчизняних сільськогосподарських підприємств протягом 2022 року обґрунтовано необхідність перегляду групи ризиків, з якими зіштовхуються сільськогосподарські підприємства і розширити їх. Зокрема необхідно впровадити оцінку окрім загальноприйнятих такі додаткові загрози: ризики втрати (відсутності можливості збору) врожаю у результаті бойових дій (мають різний ступінь для різних регіонів), проблеми збутової логістики і реалізації врожаю (актуальні для всіх регіонів України), ризики пошкодження запасів (ступінь ризику повинен визначатися активністю бойових дій та періодом зберігання запасів), ризики втрати обладнання та посівів (надвисокий ризик у зонах активних бойових дій, значний ризик по всіх інших територіях країни). Для сприяння подальшого розвитку сільського господарства вважаємо за необхідне впровадити методи страхування таких ризиків. Враховуючи природу походження цих ризиків, гарантом захисту аграріїв повинна виступати держава. Без таких гарантій існує висока ймовірність занепаду сільського господарства у прифронтових регіонах, що призведе до безповоротної втрати позицій України на світовому ринку.

Як наслідок, необхідно розробляти такі механізми підтримки сільського господарства, які б допомогли аграріям вижити в умовах бойових дій та компенсувати втрати.

Перспективами подальших досліджень є визначення шляхів та методів страхування аграрних ризиків воєнного періоду, описаних у даній статті.

Література

1. Азаренкова Г.М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах): навч. посібник. Львів: Новий світ-2000. 2011, 240 с.
2. Андрейчикова А.М. Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці. Економічний вісник. 2014. № 1. С. 38–49
3. Боровик М.В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 — Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2018, 65 с.
4. Бриндзя О.З. Врахування економічного ризику в управлінні підприємством. Ефективна економіка. 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2694> (дата звернення: 27.01.2023)
5. Верченко П.І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи): монографія. Київ: КНЕУ. 2006, 272 с.
6. Жигір А.А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. Ефективна економіка. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063> (дата звернення: 27.01.2023)
7. Ріщук Л.І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 16. С. 442–446.
8. Циба Я.В. Підходи до розуміння поняття «ризик». Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2761> (дата звернення: 27.01.2023)
9. Альшанова О.О. Страхування в управлінні ризиками вирощування сільськогосподарських культур. Економіка АПК. 2010. № 10. С. 86–91.
10. Бечко П.К., Романова А.О. Теоретичні основи впливу економічних ризиків на діяльність суб'єктів аграрного виробництва. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=941> (дата звернення: 27.01.2023)
11. Вишняк Г.О. Формування системи моніторингу інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 1. С. 58–62
12. Згурська О.М., Сьомкіна Т.В. Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8394> (дата звернення: 27.01.2023)
13. Кобилянська О.М. Причини виникнення ризиків та особливості їх прояву в сільському господарстві. Агроінком. 2007. № 11–12. С. 105–108.
14. Павленко О.П. Страхування як метод фінансової безпеки аграрних виробників: сучасні тенденції та світовий досвід. Modern economics. 2018. № 8. С. 134–141.
15. Петрова О.О. Чинники виникнення ризиків сільськогосподарського виробництва. Таврійський науковий вісник. Економічні науки. 2013. № 83. С.336–342
16. Червінська Т.М. Управління ризиками в АПК як передумова забезпечення стійкості галузі. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=4711> (дата звернення: 27.01.2023)
17. Мігус І.П., Лаптев С.М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821> (дата звернення: 27.01.2023)
18. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2012, 388 с. URL: http://megalib.com.ua/book/32_Sityacini_menedjment.html (дата звернення: 27.01.2023)
19. Громов О. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий кур'єр. 2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silke-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (дата звернення: 12.02.2023)
20. Очікування сільськогосподарських підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності (2015–2023). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.02.2023)
21. Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2022 році. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2023)

References

1. Azarenkova H.M. Analiz modeliuvannia i upravlinnia ryzykom (v skhemakh ta prykladakh): navch. posibnyk. Lviv: Novyi svit-2000. 2011, 240 s.
2. Andreichykova A.M. Evoliutsiia pohliadiv na problemu ryzyku v ekonomichnii nautsi. Ekonomichni visnyk. 2014. № 1. S. 38–49
3. Borovyk M.V. Ryzyk-menedzhment: konspekt lektsii dlia studentiv mahistratury usikh form navchannia spetsialnosti 073 — Menedzhment. Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O.M. Beketova. Kharkiv: KhNUMH im. O.M. Beketova. 2018, 65 s.
4. Bryndzia O.Z. Vrakhuвання економічного ризику в управлінні підприємством. Ефективна економіка. 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2694> (date of application: 27.01.2023)
5. Verchenko P.I. Bahatokryterialnist i dynamika ekonomichnoho ryzyku (modeli ta metody): monohrafiia. Kyiv: KNEU. 2006, 272 s.
6. Zhyhir A.A. Riznovydy pidpriemnytskykh ryzykiv ta yikh klasyfikatsiia. Ефективна економіка. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063> (date of application: 27.01.2023)
7. Rishchuk L.I. Metodychnyi pidkhid do otsinky vnutrishnikh ryzykiv pidpriemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2017. Vypusk 16. S.442–446
8. Tsyba Ya.V. Pidkhody do rozuminnia poniattia «ryzyk». Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2761> (date of application: 27.01.2023)
9. Alshanova O.O. Strakhuvannia v upravlinni ryzykamy vyroshchuvannia silskohospodarskykh kultur. Ekonomika APK. 2010. № 10. S.86–91.
10. Bechko P.K., Romanova A.O. Teoretychni osnovy vplyvu ekonomichnykh ryzykiv na diialnist sub'iektiv aharnoho vyrobnytstva. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=941> (date of application: 27.01.2023)
11. Vyshniak H.O. Formuvannia systemy monitorynhu investytsiinoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv. Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu. 2015. № 1. S. 58–62
12. Zghurska O.M., Somkina T.V. Suchasnyi stan ta stratehichni mozhlyvosti pidpriemstv ahroprodovolchoho kompleksu Ukrainy. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8394> (date of application: 27.01.2023)
13. Kobylanska O.M. Prychyny vynykennia ryzykiv ta osoblyvosti yikh proiavu v silskomu hospodarstvi. Ahroinform. 2007. № 11–12. S. 105–108.
14. Pavlenko O.P. Strakhuvannia yak metod finansovoi bezpeky ahrarykh vyrobnykiv: suchasni tendentsii ta svitovyi dosvid. Modern economics. 2018. № 8. S. 134–141.
15. Petrova O.O. Chynnyky vynykennia ryzykiv silskohospodarskoho vyrobnytstva. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky. 2013. № 83. C. 336–342.
16. Chervinska T.M. Upravlinnia ryzykamy v APK yak peredumova zabezpechennia stiikosti haluzi. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=4711> (date of application: 27.01.2023)
17. Mihus I.P., Laptiev S.M. Neobkhidnist rozmezhuвання поніат «zahroza» ta «ryzyk» pry diahnostytsi ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia. Ефективна економіка. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821> (date of application: 27.01.2023)
18. Bondar O.V. Sytuatsiinyi menedzhment. Navch. posibnyk. K.: Tsentr uchbovoi literatury. 2012, 388 c. URL: http://megalib.com.ua/book/32_Sityaciinii_menedjment.html (date of application: 27.01.2023)
19. Hromov O. Silske hospodarstvo pid chas viiny: zmina priorytetiv. Uriadovyi kur'ier. 2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silske-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (date of application: 12.02.2023)
20. Ochikuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv shchodo perspektyv rozvytku yikh dilovoi aktyvnosti za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2015–2023). Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (date of application: 12.02.2023)
21. Tovarna struktura zovnishnoi torhivli u 2022 rotsi. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (date of application: 21.02.2023)

Набок Інна Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент
Національний авіаційний університет*

Nabok Inna

*PhD in Economics, Associate Professor
National Aviation University*

ORCID: 0000-0002-3640-9823

Побоченко Леся Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент
Національний авіаційний університет*

Pobochenko Lesya

*PhD in Economics, Associate Professor
National Aviation University*

ORCID: 0000-0002-3094-6417

Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент
Національний авіаційний університет*

Prokorieva Alina

*PhD in Economics, Associate Professor
National Aviation University*

ORCID: 0000-0001-6745-0485

Татаренко Наталія Олексіївна

*кандидат економічних наук, професор
Національний авіаційний університет*

Tatarenko Nataliia

*PhD in Economics, Professor
National Aviation University*

ORCID: 0000-0002-8811-3012

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8667

ВІРТУАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

VIRTUALIZATION OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONTEXT OF INFORMATION TECHNOLOGY DEVELOPMENT

Анотація. Завдяки глобальним тенденціям, таким як цифровізація та поява інформаційних технологій, більшість галузей світової економіки зазнали радикальних змін. Це змусило компанії шукати нові конкурентні моделі ведення бізнесу. Завдяки прискореним темпам розвитку нових інформаційних технологій, стає необхідною умовою для лідерства так конкурентоспроможності та забезпечує стійку конкурентну перевагу суб'єктам бізнесу, що ведуть міжнародну діяльність. У статті досліджено особливості віртуалізації міжнародного бізнесу у контексті розвитку інформаційних технологій. Проаналізовано інформаційні технології, що активно використовуються і сприяють підвищенню ефективності ведення міжнародного бізнесу в сучасних умовах. Розглянуто стан використання інформаційних технологій у веденні інтернет-комерції розвиненими країнами та країнами, що розвиваються. Наведено індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, визначено перелік країн-лідерів на ринку інформаційних технологій з точки зору їх споживання, виробництва, експорту та імпорту. Проаналізовано місце української IT-галузі у світі та окреслено прогнози її подальшого розвитку.

Ключові слова: інформаційні технології, міжнародний бізнес, цифровізація, віртуалізація бізнесу, IT-галузь.

Summary. Due to global trends such as digitization and the emergence of information technologies, most sectors of the world economy have undergone radical changes. This has forced companies to seek new competitive business models. With the accelerated pace of development of new information technologies, leadership and competitiveness have become a necessary condition for ensuring sustainable competitive advantage for businesses engaged in international activities. The article examines the features of virtualization of international business in the context of information technology development. Information technologies actively used to enhance the efficiency of conducting international business in modern conditions are analyzed. The state of information technology usage in e-commerce in developed and developing countries is examined. The index of development of information and communication technologies is presented, and the list of market leaders in terms of consumption, production, export and import of information technology is identified. The place of the Ukrainian IT industry in the world is analyzed, and forecasts of its further development are outlined.

Key words: information technologies, international business, digitization, business virtualization, IT industry.

Постановка проблеми. Інформаційні технології прискорюють розвиток сучасного світу та створюють безліч можливостей для бізнесу. Однією з найважливіших інновацій у сфері бізнесу стала віртуалізація, що дозволяє компаніям працювати ефективніше, зменшувати витрати та залучати нові ринки.

Динамічний розвиток світового ринку інформаційних технологій має значний вплив на економічний розвиток світу. Впровадження новітніх інформаційних технологій дозволяє оптимізувати процеси виробництва, ефективніше використовувати ресурси та прискорювати обмін інформацією.

Проблема, яку досліджує дана стаття, полягає в тому, що з розвитком інформаційних технологій міжнародний бізнес стикається зі складністю організації і управління роботою віддалених команд та партнерів, зокрема через віддаленість та різні часові зони. Віртуалізація бізнесу є одним з можливих рішень для зменшення цієї складності шляхом використання технологій, що дозволяють віддаленим командам працювати в одному віртуальному середовищі та забезпечувати ефективну співпрацю. Однак, наразі існують ряд викликів та обмежень, пов'язаних з віртуалізацією міжнародного бізнесу, які потребують уваги та подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Віртуалізація міжнародного бізнесу в умовах розвитку інформаційних технологій є однією з актуальних тем досліджень в останні роки. Ця тема є предметом дослідження багатьох науковців серед яких: Ерфан Є.А. [5], Краус Н.М., Криворучко О. [3], Манжура О.В. [1], Морозова О.Г. [4]. Аспекти щодо сучасного стану міжнародного бізнесу та галузі інформаційних технологій уже тривалий час перебувають у полі зору таких зарубіжних дослідників, як Ріттер Т., Педерсена К. [2]. Саме інформаційна сфера є джерелом нових ідей в організації та веденні міжнародного бізнесу. В останні роки було проведено також дослідження щодо використання віртуальних технологій для створення віртуальних ринків та платформ для міжнародної торгівлі. Такі ринки можуть сприяти збільшенню доступу до нових ринків та збільшенню ефектив-

ності міжнародної торгівлі. Однак, деякі дослідження показують, що існують певні виклики та ризики використання віртуальних ринків, зокрема пов'язані з безпекою та захистом даних, відсутністю прозорості та відповідальності.

Формулювання цілей статті. На основі викладеного матеріалу можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в обґрунтуванні особливостей розвитку міжнародного бізнесу в контексті сучасних умов використання інформаційних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформатизація, глобалізація та цифровізація у поєднанні можуть призвести до зникнення чітких державних кордонів і спричинити культурні зміни, що, в свою чергу, має вплив на товари, послуги, капітал та навіть на людей. Розглядаючи сучасні форми цифровізації, можна відзначити декілька тенденцій. Одна з них — гіперглобалізація, яка стимулює розвиток економіки за межами національних кордонів завдяки використанню інформаційних технологій.

Менеджери стикаються з новими викликами, що постали через розвиток інформаційних технологій та глобалізацію, що вимагають швидкого темпу бізнес-процесів. Це означає, що зараз віддалений доступ до комп'ютера у одній країні може викликати запуск економічного процесу на значній відстані в тисячах кілометрів.

Широке застосування інформаційних технологій відкрило нові можливості для розробки інноваційних бізнес-моделей, унікального досвіду роботи з людськими ресурсами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Завдяки використанню цифрових даних, бізнес-моделі створюють нові джерела доходу для компаній, засновані на доступі до інформації про клієнтів. Підприємства, які використовують бізнес-моделі на основі нових технологій, забезпечують більш ефективне використання енергетичних та матеріальних потоків, що призводить до економії ресурсів, зниження витрат та позитивного впливу на довкілля.

Інтернет є найбільш доступною технологією інформації, а його розвиток призвів до «віртуалізації ринку» — перенесення економічних процесів

у віртуальне середовище. «Інтернет-комерція» є найпоширенішим прикладом віртуалізації ринку, де торгівля між суб'єктами економіки відбувається онлайн. Більшість компаній успішно використовують інтернет-комерцію для продажу різноманітних товарів та послуг, разом із відомими гравцями, такими як Google, Yahoo, Ebay та Amazon [1].

Сама ж сфера інтернет-комерції стрімко зростає. Загальний обсяг ринку електронної комерції зріс із 340 млрд дол. США в 1998 році до 1690 млрд дол. США — у 2018 році, а за підсумками 2022 року вже складає 4280 млрд дол. США [14]. Ці дані ще раз підтверджують перспективність ринку і його високий рівень розвитку вже сьогодні. Адже, знаходячись в Україні, різні компанії можуть швидко знаходити нових іноземних партнерів по бізнесу та розвивати свою міжнародну діяльність.

У зв'язку з розвитком технологій та створенням цифрових торговельних платформ, електронна комерція стала все більш популярною та поширеною, знижуючи роль традиційної оптово-роздрібної торгівлі. Цей тренд поширення електронної комерції є особливо значущим у переважно високорозвинених країнах (рис. 1).

Загострення конкуренції змушує гравців на глобальних ринках знаходити нові способи розвитку своєї бізнес-діяльності. Крім виробництва товарів та послуг, все більш важливу роль почали відігравати глобальні цифрові платформи та кінцеві споживачі. Компанії-гіганти, такі як Amazon, Facebook, Alibaba, Tescot, Alphabet, Samsung, диверсифікують свій профіль не лише в межах інформаційно-комунікаційних техноло-

гій, але й починають спеціалізуватися в суміжних індустріях, таких як технологічні фінанси (техфін). Технологічні компанії пропонують фінансові послуги разом зі своїми основними продуктами, які базуються на технологіях. Фінансові продукти таких корпорацій є технічно досконалішими та зручнішими для кінцевих споживачів. Наприклад, PayPal та Aduen є платіжними компаніями зі статусами банку-екваєра, які дозволяють їхнім клієнтам здійснювати платежі електронної комерції, мобільних платежів та фінансових платежів на пунктах видачі товарів. Крім того, Apple та Samsung створюють фірмові магазини, які не відрізняються від класичних компаній електронної комерції, але використовують техфін рішення від компаній-партнерів [3].

Останнім часом з'являються все нові інформаційні технології в міжнародному бізнесі, що активно використовуються і сприяють підвищенню його ефективності. Ось деякі з них:

1. Хмарні технології: це технології, які дозволяють зберігати та обробляти дані в хмарному просторі, замість того, щоб зберігати їх на локальному сервері. Це дозволяє підприємствам збільшувати ефективність та гнучкість, оскільки вони можуть звертатися до своїх даних з будь-якого місця та в будь-який час.

2. Аналітика даних: це процес збору, обробки та аналізу даних з метою отримання цінної інформації для бізнесу. Використання аналітики даних дозволяє компаніям отримувати важливі знання про свої процеси, ринки та клієнтів.

3. Інтернет речей (IoT): це технологія, яка дозволяє підключати різні пристрої до Інтернету та

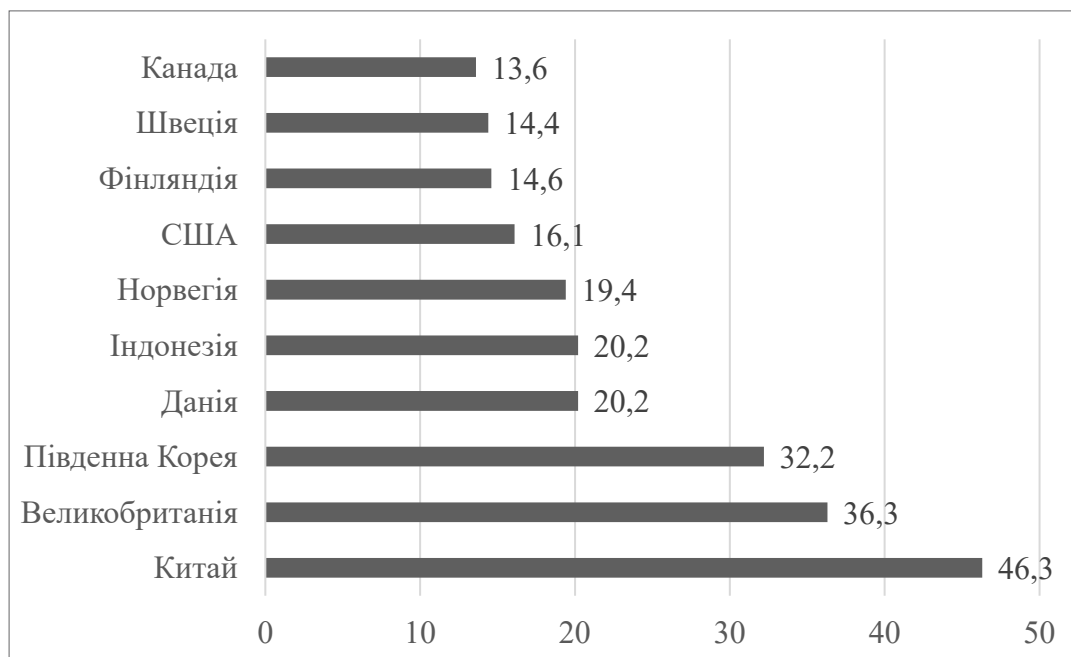


Рис. 1. Топ-10 країн з найвищим відсотком роздрібних продажів онлайн за підсумками 2022, року (%)

Джерело: за даними [13]

обмінюватися даними між ними. Це може бути корисно для бізнесів, які бажають моніторити свої процеси та обладнання, або для створення нових продуктів та послуг.

4. Штучний інтелект (AI): це технологія, яка дозволяє комп'ютерам виконувати завдання, які зазвичай вимагають інтелектуальних зусиль людей, таких як розпізнавання образів та мови. Використання штучного інтелекту може допомогти компаніям покращити свої процеси та приймати кращі рішення на основі даних.

5. Блокчейн: це технологія, яка дозволяє зберігати та передавати дані безпечним та надійним способом за допомогою децентралізованої мережі. У міжнародному бізнесі блокчейн може бути використаний для забезпечення безпеки та автентичності транзакцій, зменшення витрат та спрощення процесів взаємодії між різними компаніями.

6. Віртуальна та доповнена реальність (AR): це технологія, яка дозволяє насичувати реальний світ додатковою інформацією та об'єктами, що можуть бути сприйняті за допомогою додатку на смартфоні або іншому пристрої. В міжнародному бізнесі розширена реальність може бути використана для створення інтерактивних презентацій та віртуальних турів, підвищення ефективності навчання та тренінгів, а також покращення взаємодії з клієнтами. Ці технології, як і багато інших, швидко

розвиваються та змінюються, тому важливо бути в курсі останніх тенденцій та використовувати технології, які найкраще відповідають потребам конкретного виду бізнесу.

Переваги та недоліки найбільш поширених у світі інформаційних технологій віртуалізації бізнесу подано в таблиці 1.

Сучасний бізнес в Україні використовує різноманітні технології, включаючи інформаційно-пошукові системи, онлайн-рекламу, електронну комерцію, електронні платежі, електронні тендери, електронні карткові розрахунки, автоматизовані системи обліку заробітної плати та обліково-звітні процеси, електронні системи охорони та пожежної безпеки, електронні системи збору інформації контрольно-вимірювальних пристроїв, а також мобільний зв'язок.

З метою визначення конкурентоспроможності країни в IT-галузі використовують індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index). Він створений для вимірювання рівня розвитку сектору інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), є зведеним показником, який публікувала Міжнародна спілка електрозв'язку (The International Telecommunication Union (ITU) з 2009 по 2017 рік [11].

З метою визначення конкурентоспроможності країни в IT-галузі використовують індекс

Таблиця 1

Обсяг ринку, переваги та недоліки найбільш поширених у світі інформаційних технологій віртуалізації бізнесу

Назва технології	Обсяг ринку, млрд дол США (2022 р.)	Переваги	Недоліки
Хмарні технології	490	Застосування узгоджених та стандартизованих комп'ютерних ресурсів без необхідності створення та підтримки власної IT-інфраструктури.	Поява хмарних монополістів; необхідність завжди бути в мережі для роботи; небезпека хакерських атак на сервер
Великі дані	241	Аналіз великих даних і прийняття рішень в режимі реального часу	Відсутність стандартних й універсальних інструментів
Інтернет речей (IoT)	399,41	Відстеження поведінки споживача в режимі реального часу; миттєве реагування та контроль в складних автономних системах	Слабкий вбудований захист (несанкціонований доступ до особистої інформації)
Штучний інтелект (AI)	328	Аналіз великих даних і прийняття рішень в режимі реального часу; управління поведінкою споживачів, вивчення тенденцій ринку, автоматизація процесів та ін.	Відсутність загальноновизнаних програм та підходів для різних галузей застосування; скорочення робочих місць
Блокчейн	10,02	Безпека використання інформаційних даних; зменшення транзакційних витрат	Висока вартість впровадження та використання
Віртуальна та доповнена реальність (AR)	37	Моделювання варіантів розвитку подій	Правова незахищеність піратство, шаблони, складнощі з доступом

Джерело: складено автором за даними [14]

розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index). Він створений для вимірювання рівня розвитку сектору інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), є зведеним показником, який публікувала Міжнародна спілка електрозв'язку (The International Telecommunication Union (ITU) з 2009 по 2017 рік. Його було припинено у 2018 році через проблеми з доступністю даних і якістю. У цьому рейтингу лідирували країни Європи: Ісландія (1 місце), Швеція (3 місце), Данія (4 місце), Великобританія (5 місце). За підсумками 2017 року Україна займала 79 місце в рейтингу, випереджаючи, зокрема, Китай (80 місце) та Індію (134 місце) [11]. Але, треба відзначити, що компанії з Індії та Китаю збільшують свою роль на світовому ринку комп'ютерних технологій. Наприклад, Tata Consultancy Services, індійська компанія, що надає ІТ-послуги, перевершує Dell і EMC за рівнем ринкової капіталізації [12]. Крім того, китайські Інтернет-гіганти, такі як Baidu, Tencent Holdings і NetEase.com та інші, є лідерами галузі ІТ за темпами зростання доходів та рентабельності.

Нещодавно, компанії Alibaba Group Holding, Tencent Holdings, Baidu, NetEase та JD.com оголосили про плани тестування власних продуктів у галузі нейромереж. У Baidu планують створення бота в стилі ChatGPT. Alibaba також проводять внутрішнє тестування бота, не розкриваючи деталей. У Tencent проводять дослідження в галузі контенту, що генерується штучним інтелектом. JD.com планують інтегрувати частину технологій нейромереж у свої сервіси. NetEase експериментує з подібним контентом у навчальних цілях [8].

Незважаючи на зростаючу конкуренцію з боку розвинених та країн, що розвиваються, США продовжують займати одне з провідних місць за обсягами експорту та імпорту технологій на світовому ринку. США займають значну частку на світовому ринку ІТ завдяки високому попиту на різноманітні послуги, такі як послуги програмного забезпечення, хмарні сервіси, комп'ютерне обладнання та засоби зв'язку, які використовуються автомобільними, виробничими, фінансовими та професійними компаніями, а також окремими клієнтами.

Експорт ІТ-послуг України у 2022 році зріс на майже 6% та становив 7,4 млрд доларів, що на 4,4 млрд гривень більше, ніж за 2021 рік. Близько 95% українських технологічних компаній є сервісними та працюють на експорт. За минулорічними даними Держстатистики, кількість чинних юридичних осіб з «айтішними» видами діяльності була понад 8 тис. [6]. Однак, почасти одна компанія може складатись із кількох юросіб, тому, за оцінкою порталу Tech Ecosystem, станом на початок грудня 2022 р. на ринку діяло 2,4 тис. компаній, що на сотню більше за показник минулого року. Асоціація IT Ukraine та портал Dou.

ua вели підрахунки активних компаній, і дійшли висновку, що їх кількість, навпаки, скоротилась у понад два рази — з п'яти тисяч минулого року до двох тисяч у 2022-му [9].

ІТ-ринок України за даними платформи UTE: 1711 продуктових компаній, 533 сервісні компанії, 87 R&D-центрів, 45 активних інвесторів в українські стартапи, 386 закладів ІТ-освіти, 10 акселераторів, 65 ІТ-спільнот, 45 коворкінгів. Важливо й надалі просувати українські технологічні компанії на світовій арені, тому оновлена та завжди актуальна платформа Ukrainian Tech Ecosystem Overview наочно демонструє усьому світу привабливість українського ІТ-ринку. Найбільш активними користувачами платформи поза межами України є користувачі Сполучених Штатів, Індії, Німеччини, Китаю, Польщі, Білорусі та інших країн світу [7].

ІТ є однією з провідних індустрій української економіки та стрімко зростає щороку. Майже 40% від усіх послуг, які експортує Україна на зовнішній ринок, це послуги ІТ. Однак на глобальному рівні Україна залишається незначним гравцем, проте із величезним потенціалом.

Інформаційні технології стрімко розвиваються і мають незворотний вплив на всі галузі національної економіки та життєві сфери населення. Використання інтернет-технологій розширює кордони структури ринку, створює нові можливості продажу, підвищує репутацію бізнесу, прискорює та поліпшує прозорість бізнес-процесів і розвиває нові сфери діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Інформаційні технології змінюють характер економічних відносин, форми зв'язків між різними інститутами, сферами діяльності бізнесу. Завдяки сучасним інформаційним технологіям виникають нові можливості відносин у міжнародному бізнес-середовищі. Віртуальний простір поступово охоплює дедалі більші сегменти повсякденного життя. Вже сьогодні Інтернет став незамінним інструментом реалізації численних фінансових операцій, ведення торгівлі різноманітними товарами, обміну науково-технічними досягненнями. Інформаційні технології вже продемонстрували здібність чинити безпрецедентний вплив на свідомість людей, долаючи державні, національні, культурні та інші кордони, дають можливість для багатосторонньої комунікації з моментальним зворотним зв'язком у реальному часі. Це глобальна загальнодоступна сфера інтелектуального та інноваційного обміну.

За умови збільшення індустріалізації виробництва та встановлення параметрів виробництва прямою взаємодією між виробником і споживачем, традиційні посередники в торгівлі змінюються на інформаційні мережеві платформи. Збираючи дані про запити користувачів і групуючи їх за їхніми вподобаннями, компанії створюють онлайн інституціональне середовище та розвивають різнома-

нітні хабові зв'язки, що призводить до створення глобальних мереж.

Для того щоб інформаційні технології в сфері міжнародного бізнесу будь-якої країни могли прогресувати, необхідно зосередитись не на просуванні окремої галузі економіки, а на розвитку всіх секторів, що становлять її. Так як будь-яка

сфера міжнародного бізнесу є частиною більшої економічної системи, то розвиток однієї з цих сфер повинен сприяти розвитку інших сфер, включаючи інформаційні технології. Такий пропорційний та стійкий розвиток економіки країни в цілому буде досягнутий лише тоді, коли кожен сектор буде розвиватись належним чином.

Література

1. Manzhura O., Kraus K., Kraus N. Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2021. Vol. 18. Art. 57. P. 569–580.
2. Ritter T., Pedersen C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. Industrial Marketing Management. 2020. T. 86. P. 180–190.
3. Криворучко О., Краус Н., Краус К. Віртуальна реальність національного інформаційно-інноваційного простору. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 22–35.
4. Морозова О. Г. Глобалізація міжнародного інформаційно-інтелектуального бізнесу та його вплив на міжнародні відносини та світову політику. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 3. С. 177–183.
5. Ерфан Є. А., Кушнірчук А. А. Дослідження ролі інформаційних технологій у сучасному міжнародному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 33(1). С. 49–54.
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.03.2023).
7. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 22.03.2023).
8. Найбільші компанії Китаю створюють свій аналог нейромережі. 2023. <https://www.yenisafak.com/ru/technology/1115> (дата звернення: 22.03.2023)
9. Огляд української технічної екосистеми. URL: <https://uatechecosystem.com/> (дата звернення: 22.03.2023)
10. Advanced. The Digital Business Report. URL: <https://www.oneadvanced.com/digital-business-report> (дата звернення: 21.03.2023)
11. ITU. Measuring the Information Society Report 2017. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017.aspx> (дата звернення: 22.03.2023)
12. Forbes. Profile Tata Consultancy Services. URL: <https://www.forbes.com/companies/tata-consultancy-services/?sh=345e91311966> (дата звернення: 22.03.2023)
13. Statista (2022). Countries with the highest percentage of retail sales taking place online in 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1042763/worldwide-share-online-retail-penetration-by-country/> (дата звернення: 20.03.2023)
14. Statista (2022). Digital transformation — Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/6778/digital-transformation/#topicOverview> (дата звернення: 20.03.2023)

References

1. Manzhura O., Kraus K., Kraus N. Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2021. Vol. 18. Art. 57. P. 569–580.
2. Ritter T., Pedersen C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. Industrial Marketing Management. 2020. T. 86. P. 180–190.
3. Kryvoruchko O., Kraus N., Kraus K. Virtualna realnist natsionalnoho informatsiino-innovatsiinoho prostoru. Ekonomika ta suspilstvo. 2018. № 14. S. 22–35.
4. Morozova O. H. Hlobalizatsiia mizhnarodnoho informatsiino-intelektualnoho biznesu ta yoho vplyv na mizhnarodni vidnosyny ta svitovu polityku. Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. 2020. № 3. S. 177–183.
5. Erfan Ye. A., Kushnirchuk A. A. Doslidzhennia roli informatsiinykh tekhnolohii u suchasnomu mizhnarodnomu biznesi. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2020. Vyp. 33(1). S. 49–54.
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (date of application: 22.03.2023).
7. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (date of application: 22.03.2023).
8. Naibilshi kompanii Kytau stvoriat svii analoh neiromerezhi. 2023. <https://www.yenisafak.com/ru/technology/1115> (date of application: 22.03.2023)

9. Ohliad ukrainskoi tekhnichnoi ekosystemy. URL: <https://uatechecosystem.com/> (date of application: 22.03.2023)
10. Advanced. The Digital Business Report. URL: <https://www.oneadvanced.com/digital-business-report> (date of application: 21.03.2023)
11. ITU. Measuring the Information Society Report 2017. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017.aspx> (date of application: 22.03.2023)
12. Forbes. Profile Tata Consultancy Services. URL: <https://www.forbes.com/companies/tata-consultancy-services/?sh=345e91311966> (date of application: 22.03.2023)
13. Statista (2022). Countries with the highest percentage of retail sales taking place online in 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1042763/worldwide-share-online-retail-penetration-by-country/> (date of application: 20.03.2023)
14. Statista (2022). Digital transformation — Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/6778/digital-transformation/#topicOverview> (date of application: 20.03.2023)

УДК 657:334.7:004

Назаренко Олександр Володимирович
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування
Сумський національний аграрний університет*
Nazarenko Oleksandr
*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation
Sumy National Agrarian University*
ORCID: 0000-0001-7546-174X

Галун Єлизавета Сергіївна
*здобувачка вищої освіти за другим (магістерським) рівнем
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
Сумського національного аграрного університету*
Halun Yelyzaveta
*Student of the
Sumy National Agrarian University*
ORCID: 0009-0006-5884-4443

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8689

ОСОБЛИВОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОБЛІКОВОГО СУПРОВОДЖЕННЯ ДОХОДІВ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОКРЕМОГО ГОСПОДАРЮЮЧОГО СУБ'ЄКТА

THE FEATURES OF DIGITIZATION OF INCOME ACCOUNTING UNDER THE FUNCTIONING CONDITIONS OF AN INDIVIDUAL BUSINESS ENTITY

Анотація. Сплеск пандемії COVID-19, ведення бойових дій на території України стали причиною для пришвидшення діджиталізації як бухгалтерського обліку в цілому, так і обліку доходів, трансформації бухгалтерських процесів та способів виконання операцій.

Метою даного дослідження є формування авторського трактування, розгляд, аналіз особливостей здійснення та перспектив подальшого розвитку, ідентифікація переваг, недоліків імплементації діджиталізації облікового супроводження доходів в умовах функціонування окремого підприємства (установи, організації).

Доходи є значущим елементом обліку, що організований в межах окремого господарюючого суб'єкта, адже саме вони визначають порядок формування та суму отриманого фінансового результату від діяльності бізнес-суб'єкта. Ліцензовані програмні продукти при здійсненні обліку доходів суб'єктів господарювання у розрізі видів діяльності, здатні фільтрувати потоки даних, систематизувати, відображати та надавати користувачу лише необхідну інформацію. Складання та подання звітності у цифровому вигляді є більш швидким та зручнішим процесом.

На підставі опрацьованих наукових публікацій, нормативно-правових актів, спеціалізованої літератури авторами сформовано визначення діджиталізації доходів окремого господарюючого суб'єкта, як процесу створення, застосування спеціалізованих новітніх платформ і механізмів, які сприятимуть трансформації та здійснюватимуть позитивний вплив на ефективність, швидкість, наповнюваність, трудомісткість облікового супроводження доходів та формування відповідних звітних показників.

Діджиталізація обліку доходів підприємства (установи, організації) призведе до скорочення робочих місць, але дасть можливість удосконалити кваліфікацію бухгалтерських працівників, здатність вирішувати нові проблеми. Бухгалтер зможе не тільки надавати необхідну інформацію, а й здійснювати аналіз, допомагаючи прийняти певне рішення. Суб'єктам господарювання необхідно користуватися всіма можливостями діджиталізації, здійснювати поступову та осмислену її імплементацію у власну діяльність, що дасть змогу розвиватися та бути конкурентоспроможними не тільки на національному ринку, а й на світовому.

Ключові слова: діджиталізація, дохід, звітність, облік, підприємство.

Summary. The outbreak of the COVID-19 pandemic, the conduct of hostilities on the territory of Ukraine became the reason for accelerating the digitization of both accounting as a general notion and income accounting, transformation of accounting processes and methods of performing operations.

The purpose of this research is the formation of the author's interpretation, consideration, analysis of the features of implementation and prospects for further development, identification of advantages, and disadvantages of the implementation of digitization of accounting support of income in the conditions of the functioning of a separate enterprise (an institution or an organization).

The income accounting is a significant element of accounting that is organized within the boundaries of a separate business entity, because it is they that determine the order of formation and the amount of the financial result obtained from the business entity's activities. The licensed software products when accounting for the income of economic entities in terms of types of activities are able to filter data flows, systematize, display and provide the user with only the necessary information. Compiling and submitting reports digitally is a faster and more convenient process.

On the basis of elaborated scientific publications, regulatory and legal acts, specialized literature, the authors formed a definition of the digitization of the income of a separate business entity as a process of creation, and application of specialized new platforms and mechanisms that will promote transformation and have a positive impact on efficiency, speed, capacity, labor intensity accounting support of income and formation of relevant reporting indicators.

The digitization of revenue accounting of an enterprise (an institution or an organization) will lead to a reduction in jobs, but will provide an opportunity to improve the qualifications of accounting employees, the ability to solve new problems. An accountant will be able not only to provide the necessary information, but also to carry out an analysis, helping to make a certain decision. Business entities need to use all the possibilities of digitization, to implement it gradually and meaningfully in their own activities, which will allow them to develop and be competitive not only at the national market, but also at the world market.

Key words: digitization, income, reporting, accounting, an enterprise.

Постановка проблеми. Розвиток інформаційних технологій у всіх сферах життя спостерігається у двадцять першому столітті, відповідні трансформації відбуваються і в бухгалтерському обліку. Сформована на даний момент часу методика автоматизованого облікового супроводження фінансово-господарської діяльності господарюючих суб'єктів є недосконалою, потребує доопрацювання та запровадження витребуваних, найсучасніших програмних продуктів. У зв'язку зі зростанням інформаційних потреб суспільства, необхідно здійснити вдосконалення програмного забезпечення, враховуючи нові стандарти та виклики щодо ведення обліку.

Сплеск пандемії COVID-19, ведення бойових дій на території України стали причиною для пришвидшення діджиталізації як бухгалтерського обліку в цілому, так і обліку доходів, трансформації бухгалтерських процесів та способів виконання операцій. Розвиток інноваційних технологій відкриває нові можливості. Це дає право організувати комплексну інформаційну систему для управління діяльністю будь-якого підприємства. Сучасний напрям розвитку обліку доходів окремого господарюючого суб'єкта потребує високих досягнень у прикладній, фундаментальній науках та цифрових технологіях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість науковців вважає, що новітні механізми є рушійною силою еволюції облікових процесів на підприємстві. Для отримання кращих результатів у майбутньому, необхідно систематизувати вже існуючі зміни у теорії та практиці бухгалтерського обліку.

Процес автоматизації обліку, використання інформаційних систем в ньому вивчали Абаку-

менко О.В. [1], Артем'єва О.О. [3], Гудзь О.Є. [4], Жигалкевич Ж.М. [5], Канцедаль Н.А. [6], Король С.Я. [8], Маркович І.Б. [10], Струтинська І.В. [10], Устенко М.О. [13] та інші. Нині у дослідників викликає великий інтерес тема спрощення ведення бухгалтерського обліку, оптимізація документообігу та і загалом діджиталізація. Ця тема вимагає поглибленого вивчення зі сторони вітчизняних вчених.

Хоча науковці і вивчають тему розвитку діджиталізації в Україні та процес комплексного впровадження цифрових технологій на підприємствах, зміна компетенції працівників в даній ситуації досі залишається неповністю розкритою. Саме це підтверджує актуальність обраної теми та проведених досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є формування авторського трактування, розгляд, аналіз особливостей здійснення та перспектив подальшого розвитку, ідентифікація переваг, недоліків імплементації діджиталізації облікового супроводження доходів в умовах функціонування окремого підприємства (установи, організації).

Виклад основного матеріалу дослідження. Швидкісний розвиток інформаційних технологій у світовій економіці сприяв популяризації процесу діджиталізації. Науковці по різному інтерпретують дане явище (таблиця 1).

Діджиталізація містить в собі будь-яку діяльність або процес, який став можливий завдяки використанню цифрових технологій. Формування цифрової економіки в Україні має стати рушійною силою для збільшення ВВП і покращення рівня життя населення. Використовуючи цифрові техно-

Таблиця 1

Інтерпретація поняття «діджиталізація» в економічній сфері

Джерело	Визначення, опис процесу
Коляденко С.В. [7]	Приведення будь-якої інформації у цифровий вигляд.
Соколова Г.Б. [12]	Створення цифрової форми, яка засновується на бітах та байтах, для звичних речей.
Литвинов О.М. [9]	Явище, що спричиняє послідовні трансформації соціокультурного коду, об'єднані загальним вектором розвитку.
Устенко М.О. [13]	Корінні перетворення, що знаходять вираження в глибокому проникненні цифрових технологій у бізнес-процеси, їх оптимізація, підвищенні продуктивності та поліпшенні комунікаційної взаємодії зі споживачами. Головна ознака — значні покращення в ефективності функціонування бізнес-процесів, скорочення грошових та часових витрат на їх підтримку.
Абакуменко О.В. [1]	Процес переведення певного інформаційного поля з аналогового у цифровий формат для більш легкого подальшого використання.
Гудзь О.Є., Федюнін С.А. [4]	Заснований на можливостях ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації.
Король С.Я. [8]	Передбачає створення системи збору, зберігання і аналізу даних, оптимізацію пошуку інформації з використанням Інтернету, обробку великих масивів даних, застосування штучного інтелекту.

Джерело: узагальнено авторами

логії кожний сектор економіки може розвиватися швидше, якісніше й ефективніше. Це обумовлює широкий інтерес науковців до концепції цифрової економіки та діджиталізації. Зміна поведінки та очікувань споживачів, цифрові зрушення на підприємствах та трансформація конкурентного середовища призводять до цифрових перетворень.

На рисунку 1 відображено сфери зайнятості населення із найвищим рівнем автоматизації.

Найбільш «діджитальною» в світі на даний момент є економіка США. У цієї країни третина (33%) ВВП схильна до впливу цифрових технологій, а велика частка (60%) фінансового сектора переведена на цифрову основу, що робить його найбільш «діджитальним» у світі. Близько до нього наближається сектор комунікацій, який збільшує

важливість створення й підтримки сучасної стійкої цифрової платформи з метою її довготермінового розвитку.

Інститут розвитку досліджень Китаю, ідентифікує шість аспектів розвитку цифрової економіки: інфраструктура, інтегровані програми, трансформація підприємств, трансформація державних органів управління, регіональний розвиток та цифрове управління [16].

Початком розвитку цифрової економіки на рівні держави стала розробка концептуальних засад цифровізації у 2016 році, що містяться у проєкті «Цифрова аджента України — 2020» [14]. На підставі цього Кабінет Міністрів ухвалив «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр.» [11].

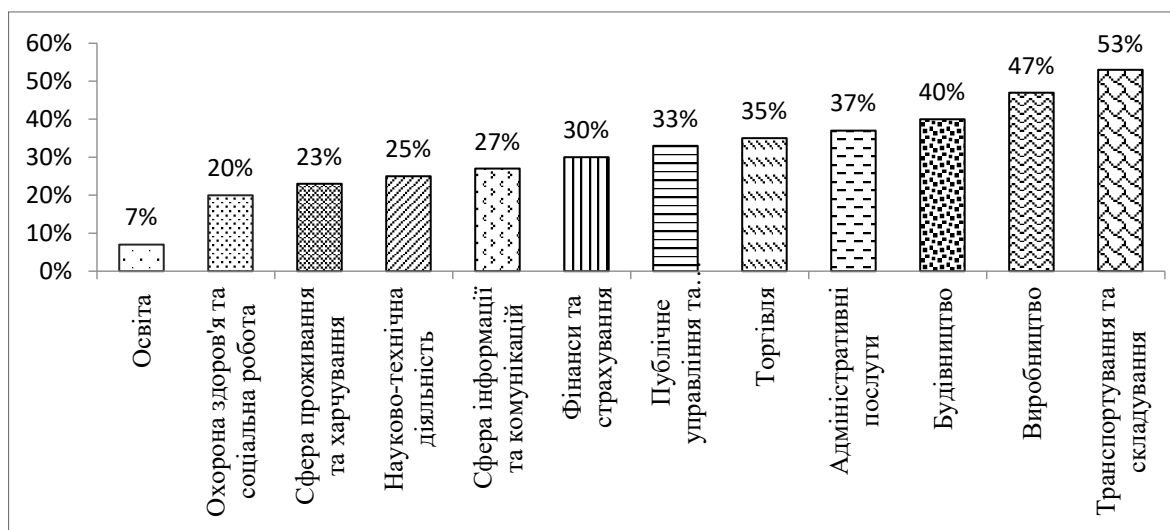


Рис. 1. Сфери зайнятості населення із найвищим рівнем автоматизації

Джерело: сформовано авторами на підставі [10]

Ідентифікуємо етапи становлення та розвитку діджиталізації:

I етап (до 1990 року) — дослідження цифрових технологій як нового способу роботи і розвитку господарюючих суб'єктів;

II етап (1990–2000 роки) — застосування цифрових технологій для зв'язку із своїми користувачами;

III етап (2000–2010 роки) — використання цифрових технологій для оптимізації та підвищення ефективності відповідних процесів;

IV етап (після 2010 року) — поширене, загальновизнане використання цифрових технологій.

Послідовність запровадження процесу діджиталізації функціонування підприємства (установи, організації) відображено на рисунку 2.

Етапи імплементації діджиталізації облікового супроводження діяльності окремого господарюючого суб'єкта представлено на рисунку 3.

Діджиталізація має два напрями розвитку: підвищення продуктивності та оцифрування створених підприємств.

Використання у діяльності новітніх, прогресивних технологій сприятиме мінімізації загальних витрат, що дозволить оптимізувати розмір отриманого прибутку у майбутньому. Цифрові підприємства створюються за допомогою хмарних технологій та мають можливість віддаленого виконання поставленої роботи.

Процедура діджиталізації бізнес-процесів окреслює три етапи: визначення стратегії; перебудова відповідних процесів; їх автоматизація.

Андрущенко І. вважає, що на першому етапі відбувається впровадження цифрових технологій саме у стратегію розвитку організації. Наступний передбачає створення системи збору, аналізу, зберігання даних з використанням мережі Інтернет, використання штучного інтелекту, обробка великих масивів даних. Останній етап означає автоматизацію документообігу, діджиталізацію управління підрозділами суб'єкта господарювання [2].

Використання комп'ютерних інформаційних систем дозволить автоматизувати не тільки внут-

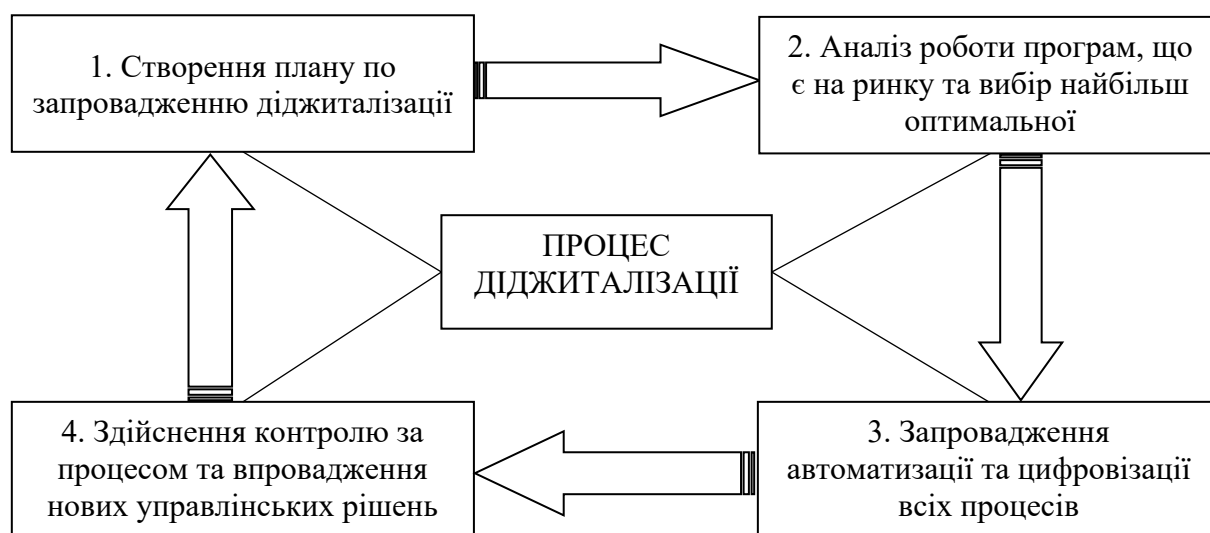


Рис. 2. Послідовність запровадження процесу діджиталізації функціонування підприємства (установи, організації)

Джерело: узагальнено авторами

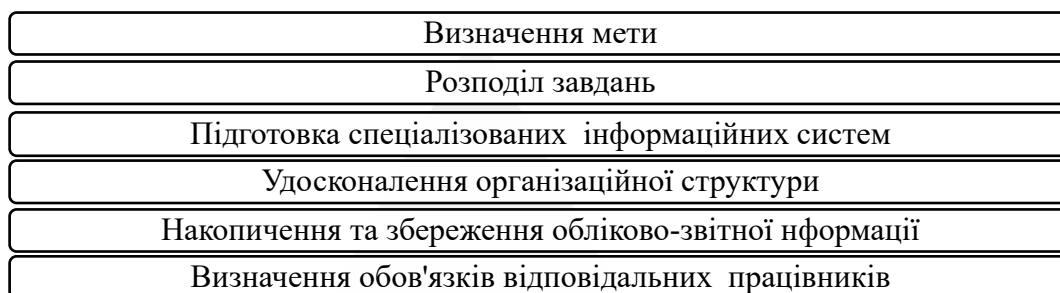


Рис. 3. Етапи імплементації діджиталізації облікового супроводження діяльності окремого господарюючого суб'єкта

Джерело: узагальнено авторами

рішні організаційні, обліково-звітні процедури окремого підприємства (установи, організації), а й механізми їх взаємодії із зовнішнім середовищем. На сьогодні автоматизація облікового процесу на кожному підприємстві дає змогу зменшити обсяг часу працівникам бухгалтерії на виконання поставлених завдань, та в потрібний момент сформувати, узагальнити та надати важливу інформацію управлінському персоналу.

Застосування ІТ та діджитал-технологій дозволить удосконалити облік доходів (як один з найскладніших облікових компонентів), перевести всі процеси у цифровий формат, модернізувати вже існуючі методи обробки та передачі певної інформації. Поряд із цим необхідно використовувати інновації технологічного характеру, цифрове мислення у поєднанні із новими професійними вміннями облікових працівників для оцінювання, синтезу аналітичних висновків та стратегічного планування.

Розвиток бухгалтерського обліку в період діджиталізації пов'язаний із застосуванням ІТ-інструментів і технологій, які направлені на подолання недоліків контрольно-аналітичної та облікової системи, що наразі існують.

Доходи є значущим елементом обліку, що організований в межах окремого господарюючого суб'єкта, адже саме вони визначають порядок формування та суму отриманого фінансового результату від діяльності бізнес-суб'єкта. Розвиток, вдосконалення даного облікового вектору містить механізм нагромадження знань про доходи діяльності звітного періоду за допомогою здійснення бухгалтерських операцій із одночасним відображенням цих витрат за їх видами відповідно до класифікації.

Поширеними автоматизованими бухгалтерськими системами, які застосовують в Україні, є: «Інфо-бухгалтер», «БЕСТ», «Супер Менеджер», ISpro, «BASбухгалтерія» та інші.

Ліцензовані програмні продукти при здійсненні обліку доходів суб'єктів господарювання у розрізі

видів діяльності, здатні фільтрувати потоки даних, систематизувати, відображати та надавати користувачу лише необхідну інформацію. Складання та подання звітності у цифровому вигляді є більш швидким та зручнішим процесом:

- спрощений пошук даних звітності в мережі Інтернет;
- ефективність проведення регуляторної процедури;
- здатність обробити та проаналізувати дані;
- вивільнення бухгалтера від логічного співставлення та математичного узгодження звітних показників, що надасть змогу приділити увагу іншим важливим завданням;
- зменшення кількості помилок, які викликані людським фактором.

Працівники бухгалтерії, які напряду або опосередковано пов'язані із звітністю повинні мати навички використання сучасних технологій, креативного мислення, професійної відповідальності, адаптивності. Вище перераховані прикмети допоможуть якісно працювати та дадуть можливість до подальшого кар'єрного росту.

З розвитком матеріальних та нематеріальних активів, що використовуються для ведення обліку, змінюються, також, і вимоги до людини, яка його здійснює. У таблиці 2 відображено навички, якими повинен володіти бухгалтер у процесі діджиталізації обліку доходів, як окремої вагомості облікової компоненти.

Станом на 2020 рік, в Україні ще не всі підприємства використовували комп'ютери у своїй діяльності (97,3%), а доступ до Інтернету мали 99,2% підприємств. Цифровізація безпосередньо пов'язана з мережею Інтернет, наявність, доступність якого, уможливило її розвиток. Діджиталізація облікового процесу спонукає господарюючі суб'єкти до розробки, використання, постійного вдосконалення власних веб-сайтів, активної позиції у соціальних мережах, формування платформи для спілкування з внутрішніми користувачами звітної інформації та зовнішніми контрагентами тощо.

Таблиця 2

Вимоги до бухгалтера, що здійснює облік доходів у період оцифрування даних

Вимоги	Роз'яснення
Інформаційна грамотність	Вміти синтезувати інформацію та дані по обліку доходів. Мати навички використання та розуміння процесу функціонування сучасних технологій. Забезпечувати господарюючий суб'єкт новітніми технологіями для більш якісного ведення обліку.
Комунікація	Для швидкої передачі необхідних даних, здійснення контролю та перевірок вміти обмінюватися інформацією через цифрові технології з іншими підрозділами. Використовувати у діяльності нові платформи, що об'єднують інформаційні системи, аналітику та прогнозування.
Безпека	Вміти ідентифікувати, протистояти кіберзлочинам, захищати обладнання, програмні продукти та дані, які використовуються під час здійснення обліку доходів. Знати заходи інформаційної безпеки.
Вирішування проблем	Вміти вирішувати проблеми, пов'язані із технікою, програмним забезпеченням і т.д.

Джерело: узагальнено авторами

За умов, що склались на території України впродовж останніх років (пандемія COVID-19, ведення бойових дій), в ході дослідження, нами ідентифіковано переваги діджиталізації облікового супроводження фінансово-економічної діяльності сучасних господарюючих суб'єктів:

- точність (забезпечує точне виконання операцій та надійність інформації);
- віддалений доступ (для відстеження даних, результатів діяльності, знаходячись у будь-якому місці та будь-коли існує можливість доступу до розгалужених інформаційних масивів);
- підвищення продуктивності та зручності (швидке виконання операцій в результаті призводить до високої ефективності та продуктивності праці);
- безпека (хмарні сховища надають можливість для резервного копіювання даних);
- синхронізація (можливість здійснення автоматичної синхронізації з іншими сервісами).

В межах теми нашого дослідження, визначивши переваги діджиталізації облікового супроводження фінансово-економічної діяльності окремого підприємства (установи, організації), можемо виділити переваги саме обліку доходів:

- швидкість створення, підписання та передачі інформації, документів, звітів, проведення аудиту фінансової звітності;
- незалежно від місця перебування бухгалтера, можливість віддаленого доступу до необхідної інформації;
- забезпечення автоматизованого закриття рахунків обліку доходів,
- економія робочого часу задіяних працівників;
- усунення трудомістких ручних процесів за рахунок їх автоматизації;
- можливість отримання консультацій у режимі реального часу. Отримавши актуальні дані, експерт зможе зробити аналіз та надати певні шляхи для їх удосконалення.

Важливу проблему, при здійсненні діджиталізації, представляють комп'ютерні віруси. Безперечно актуальним питанням для суб'єктів господарювання виступає захист інформації від них та кібератак.

Одним із ключових аспектів, що сприяє розвитку необхідних ділових навиків та успішній адаптації бухгалтера до вимог сучасності є вміння багатоаспектного дослідження економічної термінології, а також термінології технічного характеру, що є дотичною до бухгалтерського обліку (наприклад, технічні та функціональні характеристики об'єкта, що допомагають з'ясувати, до якої групи він належить); пошук найбільш характерного терміна, що дозволяє зрозуміти економічну сутність об'єкта чи господарської операції; постійна взаємодія з актуальною нормативною базою з метою підтвердження або спростування термінологічної ідентичності понять відповідно-

го облікового об'єкта, формування професійного судження щодо економічних, податкових чи правових наслідків його реєстрації в інформаційній системі бухгалтерського обліку [6].

Запровадження діджитал-технологій має на меті мінімізувати обсяг інформації на паперових носіях. Це дасть змогу зменшити витрати часу і фінансових ресурсів на паперову роботу. Але цього буде недостатньо, оскільки необхідно зробити можливим резервне копіювання, візуалізацію господарських процесів та результатів, контроль помилок у заповненні документів.

Для зменшення паперових носіїв можна рекомендувати до запровадження технології кодування даних із використанням мовленнєвого введення даних, QR-кодів та відповідних пристроїв для їх зчитування. Найвагомішою перевагою даного методу обробки інформації є можливість кодування значного обсягу інформації, пов'язаної із обліком доходів. А використання спеціальних пристроїв дасть можливість легко отримати до неї доступ працівникам, які цього потребують. Розвиток бухгалтерського обліку вимагає використання новітніх технологій не тільки на самому підприємстві, а й у контрагентів.

Українські фахівці в компанії Deloitte говорять, що штучний інтелект та модерну техніку створили не з метою конкурування з людиною, а для допомоги стати їй більш продуктивною. Вони дають можливість появи нових робочих місць та концентрування уваги працівників на людські аспекти роботи [15]. Комфортне співіснування бізнес-процесів надасть змогу досягнути стратегічної мети та оптимізувати: прибутковість, наявні грошові потоки та нематеріальні активи, здатність суб'єкта господарювання відповідати на виклики зовнішнього середовища.

Діджиталізація являє собою один із суттєвих факторів покращення економічних показників діяльності як окремого підприємства, так і держави в цілому. Вона сприяє збільшенню ВВП та покращенню рівня життя населення. Проте цей термін носить переважно інноваційний характер. Необхідно поєднати теоретичні дослідження із сучасними потребами. Перші кроки до розквіту цього процесу наразі вже зроблені. Використання автоматизованих обліково-аналітичних систем дає можливість покращити якість, ефективність, точність вихідної облікової інформації і подати її у зручному вигляді для здійснення аналізу та прийняття рішень.

Удосконалення цифрової економіки буде сприяти появі нових економічних можливостей. ІТ-модернізація створить не тільки єдину інформаційну платформу, а й удосконалив якість управління на всіх рівнях. Також, увага буде акцентуватись на питаннях, які будуть потребувати безпосередньо судження бухгалтера. Оцифрована облікова

система надасть можливість віддаленого доступу до фінансових даних підприємства.

Кінцевою метою запровадження ІТ-технологій є створення оновленого, «розумного» обліку господарських операцій з ефективними інструментами контролю та управління підприємством, а також автоматизацією всіх сфер діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, можна констатувати, що діджиталізація — це цілісна перебудова моделі діяльності, трансформація всіх процесів і перехід до використання нових інструментів у своїй роботі. Вона має тенденцію до швидкого розвитку, через здатність збирати, накопичувати та здійснювати аналіз великого об'єму інформації.

У дослідженні було розглянуто та проаналізовано процес здійснення, перспективи розвитку, позитивні та негативні сторони діджиталізації, наслідки її впровадження на підприємствах (установах, організаціях). Цифрова трансформація виступає як невід'ємна складова професійного розвитку.

На підставі опрацьованих наукових публікацій, нормативно-правових актів, спеціалізова-

ної літератури авторами сформовано визначення діджиталізації доходів окремого господарюючого суб'єкта, як процесу створення, застосування спеціалізованих новітніх платформ і механізмів, які сприятимуть трансформації та здійснюватимуть позитивний вплив на ефективність, швидкість, наповнюваність, трудомісткість облікового супроводження доходів та формування відповідних звітних показників.

Діджиталізація обліку доходів підприємства (установи, організації) призведе до скорочення робочих місць, але дасть можливість удосконалити кваліфікацію бухгалтерських працівників, здатність вирішувати нові проблеми. Бухгалтер зможе не тільки надавати необхідну інформацію, а й здійснювати аналіз, допомагаючи прийняти певне рішення. Суб'єктам господарювання необхідно користуватися всіма можливостями діджиталізації, здійснювати поступову та осмислену її імплементацію у власну діяльність, що дасть змогу розвиватися та бути конкурентоспроможними не тільки на національному ринку, а й на світовому.

Література

1. Абакуменко О.В., Корнєєва М.В., Деркач А.О. Діджиталізація банківського сектору України. Фінансові дослідження. 2016. № 1. С. 69–75.
2. Андрющенко І. Як правильно почати діджиталізувати свій бізнес. 2018. URL: <https://techno.nv.ua/ukr/tech-noblogs/jak-pravilno-pochati-didzhitalizirovat-svij-biznes-bloh-irini-andrjushchenko-2475642.html> (дата звернення: 21.03.2023)
3. Артем'єва О.О., Войтенко Н.Р. Діджиталізація бухгалтерського обліку: сучасний стан і перспективи розвитку. Інновації в обліково-аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово-економічною безпекою в умовах діджиталізації. IX Міжнародна науково-практична конференція. Харків, 2020. С. 19–23.
4. Гудзь О.Є., Федюнін С.А., Щербина В.В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес 2019. № 3(29). С. 18–24.
5. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/99.pdf (дата звернення 24.03.2023)
6. Канцедаль Н.А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. Accounting and Finance. 2019. № 1(83). С. 28–34.
7. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.
8. Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Moderneconomics». 2019. № 18. С. 67–73.
9. Литвинов О.М. Діджиталізація: на порозі цифрового дахау. Держава і злочинність. Нові виклики в епоху постмодерну: зб. тез доп. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті О.М. Литвака (м. Харків, 23 квіт. 2020 р.). Харків: ХНУВС. 2020. С. 170–172.
10. Маркович І.Б., Струтинська І.В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. Причорноморські економічні студії. 2019. С. 105–109
11. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабміну України № 67-р від 17.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.03.2023)
12. Соколова Г.Б. Деякі аспекти розвитку цифрової Економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1 (51). С. 92–96.
13. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2019. № 68. С. 181–192.

14. Цифрова адженда України — 2020 (Цифровий порядок денний — 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти цифровізації України до 2020 р. 2016. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 27.03.2023)

15. Цифрова трансформація економіки в Україні. Як адаптувати суспільство до сучасних реалій цифрового світу. Компанія «Deloitte». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/digital-transformation-of-ukrainian-economics.html> (дата звернення: 23.03.2023)

16. Nazarenko O., Zhong Hailiang The impact of the development of the digital economy on retail trade enterprises in China. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2020. Vol. 19–20. P. 40–45. doi: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.40

References

1. Abakumenko O.V., Kornieieva M.V., Derkach A.O. Didzhitalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy. Finansovi doslidzhennia. 2016. № 1. S. 69–75.

2. Andriushchenko I. Yak pravylno pochaty didzhitalizuvaty svii biznes. 2018. URL: <https://techno.nv.ua/ukr/technoblogs/jak-pravilno-pochati-didzhitalizirovat-svij-biznes-bloh-irini-andriushchenko-2475642.html> (date of application: 21.03.2023)

3. Artem'ieva O.O., Voitenko N.R. Didzhitalizatsiia bukhhalterskoho obliku: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku. Innovatsii v oblikovo-analitychnomu zabezpechenni ta upravlinni finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh didzhitalizatsii. IX Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia. Kharkiv, 2020. S. 19–23.

4. Hudz O.Ye., Fediunin S.A., Shcherbyna V.V. Didzhitalizatsiia, yak konkurentna perevaha pidpriemstv. Ekonomika. Menedzhment. Biznes 2019. № 3(29). S. 18–24.

5. Zhyhalkevych Zh.M., Zalutskyi R.O. Didzhitalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur. Elektronne naukovye fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika». 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/99.pdf (date of application: 24.03.2023)

6. Kantsedal N.A. Bukhhalterskyi oblik tsyfrovoy epokhy: rozshyrennia terminologichnykh kordoniv. Accounting and Finance. 2019. № 1(83). S. 28–34.

7. Koliadenko S.V. Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky. 2016. № 6. S. 105–112.

8. Korol S.Ya., Polovyk Ye.V. Didzhitalizatsiia ekonomiky yak faktor profesiinoho rozvytku. Elektronne naukovye fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Moderneconomics». 2019. № 18. S. 67–73.

9. Lytvynov O.M. Didzhitalizatsiia: na porozhi tsyfrovoho dakhau. Derzhava i zlochynnist. Novi vyklyky v epokhu postmodernu: zb. tez dop. nauk.-prakt. konf., prysviach. pam'iaty O.M. Lytvaka (m. Kharkiv, 23 kvit. 2020 r.). Kharkiv: KhNUV S. 2020. S. 170–172.

10. Markovych I.B., Strutynska I.V. Peredumovy ta osoblyvosti zminy vymoh do kharakteru vedennia biznesu v epokhu tsyfrovizatsii hlobalnoi ekonomiky. Prychornomorski ekonomichni studii. 2019. S. 105–109.

11. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: rozporiadzhennia Kabminu Ukrainy № 67-r vid 17.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (date of application: 17.03.2023)

12. Sokolova H.B. Deiaki aspekty rozvytku tsyfrovoy Ekonomiky v Ukraini. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. 2018. № 1 (51). S. 92–96.

13. Ustenko M.O., Ruskykh A.O. Didzhitalizatsiia: osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiiakh tsyfrovoy ekonomiky. Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti. 2019. № 68. S. 181–192.

14. Tsyfrova adzhenda Ukrainy — 2020 (Tsyfrovyy poriadok dennyy — 2020). Kontseptualni zasady (versiia 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty tsyfrovizatsii Ukrainy do 2020 r. 2016. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (date of application: 27.03.2023)

15. Tsyfrova transformatsiia ekonomiky v Ukraini. Yak adaptuvaty suspilstvo do suchasnykh realii tsyfrovoho svitu. Kompaniia «Deloitte». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/digital-transformation-of-ukrainian-economics.html> (date of application: 23.03.2023)

16. Nazarenko O., Zhong Hailiang The impact of the development of the digital economy on retail trade enterprises in China. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2020. Vol. 19–20. P. 40–45. doi: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.40

УДК 339.166.8

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Сатир Лариса Михайлівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Білоцерківський національний аграрний університет*

Satyr Larisa

*Doctor of Economics Sciences, Professor,
Head of the Department of Business, Trade and Exchange Activities
Bila Tserkva National Agrarian University*

ORCID: 0000-0003-0040-6863

Кепко Валентина Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Білоцерківський національний аграрний університет*

Kepko Valentyna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business, Trade and Exchange Activities,
Bila Tserkva National Agrarian University*

ORCID: 0000-0001-6432-7211

Стаднік Леонід Іванович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет*

Stadnik Leonid

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business, Trade and Exchange Activities,
Bila Tserkva National Agrarian University*

ORCID: 0000-0001-9657-2350

Роль Наталія Валеріївна

*кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
доцент кафедри безпечності та якості харчових продуктів,
сировини і технологічних процесів
Білоцерківський національний аграрний університет*

Rol Nataliia

*PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Safety and Quality of Food Products,
Raw Materials and Technological Processes
Bila Tserkva National Agrarian University*

ORCID: 0000-0003-0295-4193

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8666

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ, СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД

ECOLOGIZATION, STANDARDIZATION AND CERTIFICATION AS ELEMENTS OF QUALITY MANAGEMENT IN THE CONSUMER PROTECTION SYSTEM: AN ANALYTICAL REVIEW

Анотація. У статті проведено аналітичний огляд діяльності підприємств харчової промисловості щодо дотримання принципів екологізації, стандартизації та сертифікації в системі управління якістю та захисту прав споживачів. Зазначено, що наразі діяльність підприємств виробничої сфери відбувається в умовах конкурентного середовища у якому ключовими вимогами є якість продукції, дотримання норм й стандартів обслуговування та захист прав споживачів від неякісних товарів і послуг. Визначений аспект та наявність складних виробничих процесів вимагають від керівництва підприємств інноваційного мислення, розвитку та вдосконалення систем менеджменту. Указано, що однією з умов успішного функціонування підприємства є його орієнтація на споживача та прийняття стратегічних рішень з урахуванням вимог екологічності та безпечності. Наразі, для підприємства вже недостатньо створити якісний продукт, потрібне ще й його виведення спочатку на внутрішній, а потім і міжнародний ринок. Для цього продукт має відповідати нормам безпеки та якості. Одним із механізмів указанного процесу є сертифікація. Встановлено, що наразі в Україні відмінено обов'язкову сертифікацію і вона є добровільною. Але, підприємства, які цінують свою репутацію, є зацікавленими у добровільній сертифікації продукції та послуг і проводять її на постійній основі.

З'ясовано, що із посиленням інтересу держави та населення до проблем екології підприємств харчової промисловості, у процесі своєї діяльності негативно впливають на навколишнє середовище, а тому прагнуть покращити екологічні характеристики своєї роботи. Указано, що реалізація принципів екологізації, стандартизації та сертифікації в системі менеджменту підприємств, що виробляють продукцію харчування підвищує економічну ефективність їх діяльності. Встановлено основні принципи та критерії екологізації. Досліджено практику дотримання принципів екологізації, стандартизації та сертифікації в системі управління якістю та захисту прав споживачів в діяльності підприємств харчової промисловості на основі використання стандартів ISO. Визначено переваги упровадження та реалізації систем управління безпечністю харчової продукції та систем екологічного менеджменту на підприємствах харчової промисловості.

Ключові слова: екологізація, стандартизація, сертифікація, управління якістю, продукт, захист прав споживачів.

Summary. The article provides an analytical review of the activities of food industry enterprises with regard to compliance with the principles of ecologization, standardization and certification in the system of quality management and consumer rights protection. It is stated that currently, the activities of manufacturing enterprises take place in a competitive environment in which the key requirements are product quality, compliance with service norms and standards and consumer protection from low-quality goods and services. The mentioned aspect and the presence of complex production processes require innovative thinking, development and improvement of management systems from the management of enterprises. It is specified that one of the conditions for the successful functioning of an enterprise is its customer orientation and strategic decision-making, taking into account the requirements of environmental sustainability and safety. It is noted that currently, it is no longer enough for an enterprise to create a quality product, it also requires its introduction initially to the domestic and afterwards to the international market. For this purpose, the product must comply with safety and quality standards. One of the mechanisms of this process is certification. It is established that mandatory certification has been canceled in Ukraine and is now voluntary. However, companies that appreciate their reputation are interested in voluntary certification of products and services and conduct it on a regular basis.

It is substantiated that with the growing interest of the State and the population in environmental issues, food industry enterprises have a negative impact on the environment in the course of their activities, and therefore seek to improve the environmental performance of their work. It is specified that the implementation of the principles of ecologization, standardization and certification in the management system of food production enterprises increases the economic efficiency of their activities. The fundamental principles and criteria of ecologization have been defined. The practice of compliance with the principles of ecologization, standardization and certification in the system of quality management and consumer protection in the activities of food industry enterprises based on the use of ISO standards was investigated. The advantages of introducing and implementing food safety management systems and environmental management systems at food industry enterprises have been determined.

Key words: ecologization, standardization, certification, quality management, product, consumer protection.

Постановка проблеми. Наразі діяльність підприємств виробничої сфери відбувається в умовах конкурентного середовища у якому ключовими вимогами є якість продукції, дотримання норм й стандартів обслуговування та захист прав споживачів від неякісних товарів і послуг. Указаний аспект та наявність складних виробничих процесів вимагають від керівництва підприємств інноваційного мислення, розвитку та вдосконалення систем управління. Слід зазначити, однією з умов успішного функціонування підприємства є його орієнтація на споживача та прийняття стратегічних рішень з урахуванням вимог екологічності та безпечності.

Реалізація принципів екологізації, стандартизації та сертифікації в системі менеджменту підприємств, що виробляють продукцію харчування, навіть на початкових етапах, приносить виражену економічну ефективність, підвищення якості продукції, зниження штрафних санкцій, формує нове екологічне мислення персоналу, сприяє розбудові принципів нової корпоративної екологічної етики. Вищезазначений аспект засвідчує актуальність дослідження, визначає його мету та завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання щодо захисту прав споживачів, реалізацією процесів екологізації, стандартизації та

сертифікації займалися багато українських вчених-науковців. Серед найбільш вагомих слід назвати праці: Варламова С.І. та Варламова І.С. [1], Замула І.В. [2], Зайченко К.С. та Болховська А.П. [3], Траченко Л.А. [4], Парасюк М.В. [5], Нестеров Є.А. [6]. Так, Варламова С.І. та Варламова І.С. вважають, що «На сучасному етапі розвитку економіки спостерігається значне загострення та поглиблення екологічних проблем. Причиною цього є активізація та інтенсифікація впливу людини на навколишнє середовище» і зазначають, що «тому для України необхідним є здійснення виваженої державної політики щодо екологізації виробництва на основі використання сучасних ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, а також формування екологічної культури нації» [1]. Замула І.В. зазначає, що «Існуюча екологічна ситуація і тенденції її зміни багато в чому визначаються низькою ефективністю існуючих механізмів екологічного управління підприємствами. Необхідність пошуку нових шляхів і підходів до вирішення екологічних проблем виробництва стає все більш очевидною. При цьому робити рішучі кроки важливо на рівні підприємства, як об'єкта прямої безпосередньої взаємодії цивілізації та середовища» [2, с. 77]. «З кожним роком зростає екологічна обізнаність суспільства та набуває розповсюдження серед населення раціональне користування. Дослідження, що проводяться науковцями в різних країнах світу, призвели до розуміння, що захист навколишнього середовища має важливий вплив на стан здоров'я людини, добробут населення та імідж країни в цілому. В свою чергу недобросовісна екологічна практика призводить до значних негативних соціальних й економічних ефектів» указують Зайченко К.С. та Болховська А.П. [3].

Траченко Л.А. вважає, що «Забезпечення захисту прав споживачів є важливою правовою гарантією добросовісної підприємницької діяльності будь-яких бізнес-структур» [4, с. 49]. «У період фінансової кризи проблема захисту прав споживачів набула особливої гостроти й актуальності. В Україні застосування санкцій до продавців і виробників неякісної продукції зазвичай не дає ніякого результату; сплативши штраф, вони й надалі продовжують свою небезпечну для життя і здоров'я покупців діяльність. Тому дуже важливо, щоб кожен споживач знав усі можливі шляхи та способи захисту своїх прав, адже це має безпосередній вплив на підвищення якості товарів і послуг у нашій державі» зазначає Парасюк М.В. [5, с. 101]. Нестеров Є.А. зазначає, що «Новий рівень свободи в плані процесу сертифікації дозволив виробникам сфокусуватися на пріоритетних напрямках покращення своєї продукції, що в подальшому позитивно вплине на його конкурентоспроможність. Також добровільна сертифікація дає можливість виробнику брати участь у тендерах та конкурсах

державного та міжнародного рівня та суттєво підвищує його інвестиційну привабливість» [6].

Мета дослідження полягає у проведенні аналітичного огляду діяльності підприємств харчової промисловості щодо дотримання принципів екологізації, стандартизації та сертифікації в системі управління якістю та захисту прав споживачів.

Постановка завдання. Зважаючи на проблематику статті, основним завданням дослідження є аналіз заходів, які проводяться підприємствами для зниження рівня ризиків у сфері екології та забезпечення якості продукції.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні внутрішній споживчий ринок країни є більш ризикований та небезпечний для споживачів, порушення прав яких набули масового характеру. Більшість суб'єктів господарювання (виробників) втрачають свою конкурентоспроможність. Як наслідок, поширення на внутрішньому ринку небезпечної продукції та продукції неналежної якості стає все більш загрозливим для здоров'я і життя населення [7]. Із посиленням інтересу держави та населення до проблем екології, та у зв'язку з цим, необхідністю дотримання норм та вимог чинного природоохоронного законодавства, підприємства харчової промисловості, які у процесі своєї діяльності негативно впливають на навколишнє середовище, прагнуть покращити екологічні характеристики своєї роботи, що свідчить про ефективний контроль впливу на довкілля. Так, для зменшення викидів в атмосферу проводяться заходи щодо вдосконалення технологічних процесів, зокрема відбувається перехід на використання відновлюваних джерел енергії, вводяться в експлуатацію нові очисні споруди, що ліквідують джерела забруднення, перепрофілюються цехи з виробництва продукції, здійснюється жорсткий контроль над дотримання норм екологізації, рівня стандартизації, сертифікації та якості продукції тощо.

Нині для підприємства вже недостатньо створити якісний продукт, потрібне ще й його виведення спочатку на внутрішній, а потім і міжнародний ринок. Для цього продукт має відповідати нормам безпеки та якості. Одним із механізмів указанного процесу є сертифікація — комплекс дій, що проводиться з метою засвідчення відповідності певним нормам Державного на Національного стандартів якості та інших нормативних документів [8]. Документом, який підтверджує відповідність продукції та послуг є сертифікат. Слід зазначити, що наразі в Україні Мінекономрозвитку (наказ № 1411 від 29.08.2016) відмінено обов'язкову сертифікацію і вона є добровільним процесом [9]. Але виробники, які цінують свою репутацію, постійно вдосконалюють якість своєї продукції та зацікавлені у добровільній сертифікації. Проходячи добровільну сертифікацію якості та розміщуючи зображення знака якості на упаковці, виробник

орієнтує покупців на правильний вибір. Наявність добровільного сертифікату якості надає виробнику такі переваги: засвідчує факт того, що, по-перше — товар насправді високої якості; по-друге — під час реалізації усього циклу вироблення продукту застосовувались інноваційно-технологічне устаткування, яке гарантує його безпеку та якість.

Отже, добросовісний виробник завжди стежить за тим, щоб на кожному етапі виробництва всі компоненти були якісними та екологічно безпечними. Указане й підтверджує сертифікат якості. Тому, можна говорити про те, що обов'язкове підтвердження якості продукції може гарантувати Закон України «Про стандартизацію». Даний Закон установлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення формування та реалізації державної політики у різних сферах економічної діяльності [10]. Разом з тим, Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища», зокрема ст. 3. п. г) «екологізація матеріального виробництва на основі комплексності рішень у питаннях охорони навколишнього природного середовища, використання та відтворення відновлюваних природних ресурсів, широкого впровадження новітніх технологій» [11] визначаються критерії екологізації і встановлюються вимоги, яким мають відповідати надавані послуги та вироблена продукція, зокрема й харчової промисловості.

Провівши дослідження фахової наукової літератури, у якій описується практика дотримання критеріїв екологізації, можемо виокремити основні їх принципи:

- встановлення чітких показників визначення екологічних характеристик об'єкта стандартизації щодо його впливу на стан довкілля та здоров'я людини;
- якісні та кількісні показники, що встановлюються, повинні бути точними, відповідати призначенню та не вводити в оману споживача щодо їх переваг;
- попередження виникнення необґрунтованих бар'єрів у торгівлі продукцією та послугами;
- відповідність прогресивним технологіям виробництва одночасно з науковою методологією підтвердження точних та перевірених даних;
- відповідність вимогам державних норм з охорони навколишнього природного середовища.

Для проведення аналітичних досліджень щодо діяльності підприємств харчової промисловості з дотримання принципів екологізації, стандартизації та сертифікації в системі управління якістю та захисту прав споживачів, нами було обрано ТОВ «Уманьпиво», оскільки дане підприємство займає лідируючі позиції серед підприємств харчової промисловості України, дотримується високотехнологічних норм виробництва та постійно дбає про

споживачів своєї продукції, зокрема й шляхом щорічного проходження добровільної сертифікації вироблених товарів.

За підсумками комплексного дослідження, проведеним у межах вручення щорічної премії «Вибір країни», яка присуджується найкращим виробникам і сервісним компаніям України, в категорії «Найкращий виробник пива» було відзначено ТОВ «Уманьпиво». Журі конкурсу зазначило «Уманська броварня постійно модернізує та підсилює виробничі потужності, встановлює сучасне європейське обладнання, дотримується міжнародних стандартів якості продукції. Саме це дозволяє компанії успішно розширювати свою присутність не тільки в усіх регіонах України, а й на закордонних ринках» [12].

Менеджерами та технологіями ТОВ «Уманьпиво» на постійній основі проводиться робота з удосконалення технології виробництва, що дає змогу покращити показники якості продукції та підтримати імідж підприємства на відповідному рівні. Так, у 2021 році керівництвом було ухвалено рішення щодо розробки та впровадження в діяльність підприємства систем управління безпечністю харчової продукції ISO 22000 (НАССР/ХАССП) [13] та систем екологічного менеджменту ISO 14001:2015 (ДСТУ ISO 14001:2015) [14].

В основу стандарту ISO 22000 покладено принципи НАССР (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР) — аналіз ризиків та критичних точок контролювання. Реалізація систем управління безпечністю харчової продукції ISO 22000 (НАССР/ХАССП) дозволила ТОВ «Уманьпиво»:

- визначити і оцінити всі потенційно можливі небезпеки та ризики, пов'язані з процесом виробництва;
- забезпечити управління процесами таким чином, щоб попереджувати виникнення небезпечних чинників;
- контролювати на підприємстві відповідність законодавчим і нормативним вимогам, що стосуються безпеки харчових продуктів.

Говорячи про реалізацію ISO 14001:2015, варто зазначити, що відділом менеджменту ТОВ «Уманьпиво», при визначенні складу елементів даної системи, було проведено аналіз вимог нормативної та технічної документації та приведено їх у відповідність до норм ISO. Також, відповідно до рекомендацій міжнародної організації ISO, в рамках застосування системи екологічного менеджменту, ТОВ «Уманьпиво» було розроблено екологічний план діяльності, який ґрунтується на аналізі поточної звітності та звітності за попередні періоди, планованими та новими розробками, інноваційними та модифікованими видами діяльності, продукцією та послугами.

Впровадження системи екологічного менеджменту на ТОВ «Уманьпиво» за стандартами ISO 14001:2015 здійснювалося у декілька етапів:

Етап 1. Створення комісії з ідентифікації екологічних небезпек. Менеджментом підприємства була призначена комісія з ідентифікації екологічних небезпек. Члени комісії мали достатні знання та практичний досвід у галузі екології та екологічного менеджменту для забезпечення екологічної безпеки.

Етап 2. Ідентифікація екологічних небезпек. Оскільки єдиного підходу до ідентифікації екологічних небезпек немає, то при даному підході розглядалися такі фактори як: зменшення рівня викидів в атмосферу; зменшення рівня викидів відходів виробництва у навколишнє середовище, можливість повторного використання сировини та природних ресурсів, використання природної енергії, зміна хімічного складу та технологічних характеристик продукції, наприклад розміри, форма, колір, зовнішній вигляд.

Для прикладу розглянемо реалізацію ТОВ «Уманьпиво» такого фактора екологічної небезпеки як зменшення рівня викидів в атмосферу. Першим кроком для реалізації даного фактора є складання переліку викидів у повітря. Встановлено, що ТОВ «Уманьпиво» в атмосферне повітря здійснює такі викиди хімічного складу: оксид вуглецю, технічний вуглець (сажа), бензопірен, формальдегід, метан, оксид азоту, діоксид азоту, оксид сірки. Другим кроком стало складання інформаційної таблиці щодо продукції, яку виробляє підприємство. Встановлено, що продукція ТОВ «Уманьпиво» сама по собі не становить жодної небезпеки для навколишнього середовища і не вимагає жорстких вимог до її утилізації. Єдиним

аспектом, пов'язаним з певними загрозами для екології, є упаковка продукції (пластикові тара), у складі якої є полімерні матеріали, які не розкладаються під впливом факторів навколишнього середовища. Третім кроком стало з'ясування питання щодо споживання електроенергії. Побічним результатом даного процесу також є забруднення атмосферного повітря. Встановлено, що діяльність ТОВ «Уманьпиво» пов'язана зі споживанням електроенергії, яка потрібна для реалізації технологічних процесів, функціонування адміністративних й виробничих будівель тощо. На підприємстві знаходиться котельня, яка виробляє теплову енергію для опалення виробничих приміщень та здійснення технологічних процесів.

На основі проведення ідентифікації екологічних небезпек було встановлено, що за 2017 р. на підприємстві утворилося близько 2,88 т викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, у 2018 р. — 2,92 т, у 2019 р. — 3,08 т, у 2020 р. — 3,24 т, а у 2021 р. — 3,28 т (рис. 1).

Збільшення викидів пояснюється інтенсифікацією виробництва продукції. Але, поки викиди не є критичними, то було прийнято рішення до впровадження системи екологічного менеджменту і пошуку шляхів для зниження їх рівня.

На рис. 2 відображено негативні процеси в діяльності ТОВ «Уманьпиво», що впливають на забруднення навколишнього середовища: викиди хімічного складу; утворення твердих побутових відходів (шлак тощо); утворення стічних вод, що містять залишки миючих засобів, патоки,

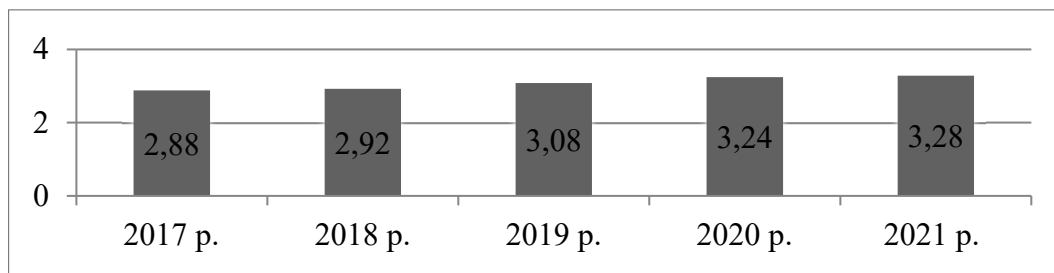


Рис. 1. Рівень екологічних небезпек ТОВ «Уманьпиво» за показником викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

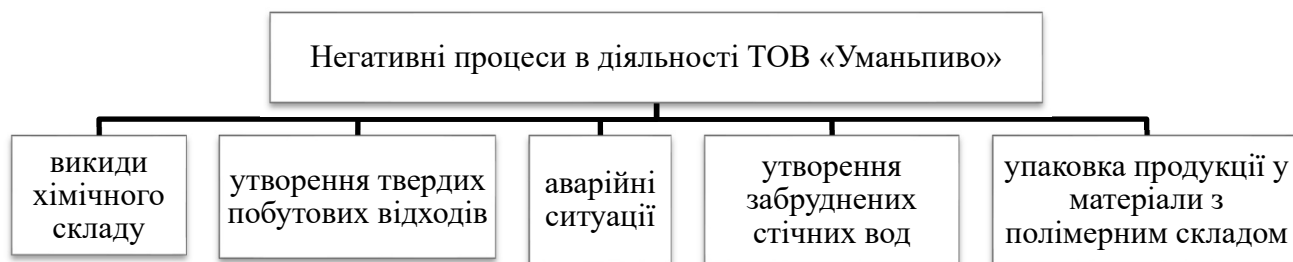


Рис. 2. Процеси діяльності ТОВ «Уманьпиво», що негативно впливають на забруднення навколишнього середовища

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

крохмалю, цукру; можливе виникнення аварійних ситуацій (пожежі, аварії у системах енергопостачання, поломки у системах водопостачання та водовідведення); упаковка продукції у матеріали з полімерним складом.

Етап 3. Опис факторів, що знижують рівень екології. На даному етапі проводиться аналіз екологічних факторів, визначається рівень впливу на навколишнє середовище і на людину, встановлюється показник по кожному негативному процесу (табл. 1–2).

Етап 4. Ідентифікація рівня екологічних небезпек. На даному етапі щодо кожного екологічної небезпеки проводиться аналіз ризиків з урахуванням ймовірності появи небезпечного фактора та рівня його критичності.

Етап 5. Розробка системи моніторингу екологічних небезпек. Ґрунтуючись на оцінці факторів, що знижують рівень екологічної безпеки, слід вживати заходів щодо зниження їх негативного впливу, і які дають змогу запобігти, усунути або знизити небезпеку до прийняттого рівня.

Висновки з проведеного дослідження. В результаті проведеного дослідження, встановлено, що найбільш критичним екологічним фактором в діяльності ТОВ «Уманьпиво», що спричиняє забруднення навколишнього середовища та знижує рівень екологічності території є викиди хімічного складу, що утворюються у процесі роботи котельні, яка виробляє теплову енергію для опалення виробничих приміщень та здійснення технологічних процесів. Тому переведення її на відновлювані джерела енергії, наприклад сонячні батареї, має

стати першочерговим завданням підприємства. Дану проблему переходу на відновлювані джерела енергії можна вирішити за рахунок участі у стартапах, що проводяться інвесторами чи участю у державних програмах підтримки бізнесу зокрема із залученням ресурсів регіонального бюджету.

Отже, реалізація систем управління якістю та безпечністю харчової продукції згідно ISO 22000 дала змогу ТОВ «Уманьпиво»: визначити і оцінити всі потенційно можливі небезпеки та ризики, пов'язані з процесом виробництва; забезпечити управління процесами таким чином, щоб попереджувати виникнення небезпечних чинників; контролювати на підприємстві відповідність законодавчим і нормативним вимогам, що стосуються безпеки харчових продуктів. Реалізація вимог системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 дозволила ТОВ «Уманьпиво»: створити позитивний імідж підприємства через його екологічну благонадійність; підвищити конкурентоспроможність товару; зміцнити довіру партнерів та споживачів; вийти на європейський ринок, де наявність такого сертифікату є обов'язковою; знизити виробничі витрати за рахунок економії ресурсів; знизити штрафні ризики при можливих помилках у веденні нормативної документації і екологічної діяльності.

Стосовно питання проведення сертифікації, як одного з елементів захисту прав споживачів, варто зазначити, що наразі в Україні відмінено обов'язкову сертифікацію і вона є добровільною. Але, підприємства, які цінують свою репутацію, є зацікавленими у добровільній сертифікації продукції та послуг і проводять її на постійній основі.

Таблиця 1

Наслідки впливу факторів, що знижують екологічний рівень, для людини

Категорія важкості впливу	Наслідки впливу	Показник впливу
Критична	Смертельний випадок	V
	Інвалідність	IV
Тяжка	Серйозна шкода здоров'ю	III
Середня важкість	Захворювання органів дихання, шкірного покриву тощо	II
Легка	Не призводять до жодних наслідків	I

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків за даними [15]

Таблиця 2

Наслідки впливу факторів, що знижують екологічний рівень, для навколишнього середовища

Категорія важкості впливу	Наслідки впливу	Показник впливу
Руйнівна	Дуже високе перевищення нормативу максимально допустимої концентрації (МДК) (більш ніж у 2 рази)	V
Важка	Значне перевищення (у 2 рази)	IV
Середня	Високе перевищення нормативу МДК (у 1,5 рази)	III
Легка	Перевищення нормативу МДК (в 1 раз)	II
Мінімальна	Не призводять до жодних наслідків, не перевищує нормативу МДК	I

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків за даними [15]

Література

1. Варламова С.І., Варламова І.С. Екологізація промисловості в Україні: проблеми та перспективи. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4753> (дата звернення: 20.03.2023).
2. Замула І.В. Екологізація управління підприємством: роль бухгалтерського обліку. Міжнародний збірник наукових праць. 2018. Вип. 3(6). С. 77–86.
3. Зайченко К.С., Болховська А.П. Екологізація бізнесу як інструмент підвищення рівня його безпеки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-25> (дата звернення: 20.03.2023).
4. Траченко Л.А. Проблеми захисту прав споживачів в Україні в умовах євроінтеграційних процесів. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 65. С. 48–52.
5. Парасюк М.В. Проблемні аспекти захисту прав споживачів в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2017. Вип. 44(1). С. 101–104.
6. Нестеров Є.А. Сертифікація продукції як чинник підвищення конкурентоздатності аграрних підприємств України на світовому ринку. Мат-ли III Міжн. наук.-практ. форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці», 8–10 квітня 2021 р. Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія», ННЦ «Інноваційна лабораторія «Іннолаб» НаУКМА, Центр енергоменеджменту НаУКМА [та ін.]. Київ: Інтерсервіс, 2021. С. 203–205. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c20c9154-e813-4884-9212-a688897746cc/content> (дата звернення: 20.03.2023).
7. Сатир Л.М., Стаднік Л.І., Непочатенко А.В. Захист прав споживачів у сфері економіки та організації торгівлі: концептуальні засади та економічний аналіз. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8137> (дата звернення: 20.03.2023).
8. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 2718-IX від 03.11.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.03.2023).
9. Про внесення зміни до Переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні, та визнання таким, що втратив чинність, наказу Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Наказ № 1411 від 29.08.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1250-16#Text> (дата звернення: 20.03.2023).
10. Про стандартизацію: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), № 2254-IX від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 20.03.2023).
11. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), № 2321-IX від 20.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 20.03.2023).
12. Уманських броварів назвали кращими виробниками пива в Україні. Інформаційне видання «Вичерпно». URL: <https://vycherpno.ck.ua/umanskih-brovariv-nazvali-krashhimi-virobnikami-piva-v-ukrayini/> (дата звернення: 20.03.2023).
13. Сертифікація систем управління безпечністю харчової продукції ISO 22000 (HACCP/HASSP). EUSTCE. URL: [https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-upravlinnya-bezpechnisty-kharchovoyi-produktsiyi-iso-22000-\(haccp-hassp\)/](https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-upravlinnya-bezpechnisty-kharchovoyi-produktsiyi-iso-22000-(haccp-hassp)/) (дата звернення: 20.03.2023).
14. Сертифікація систем екологічного менеджменту ISO 14001:2015 (DSTU ISO 14001:2015). EUSTCE. URL: [https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-ekolohichnoho-menedzhmentu-iso-14001-2015-\(dstu-iso-14001-2015\)/](https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-ekolohichnoho-menedzhmentu-iso-14001-2015-(dstu-iso-14001-2015)/) (дата звернення: 20.03.2023).
15. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1109, Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.03.2023).

References

1. Varlamova S.I., Varlamova I.S. Ekolohizatsiia promyslovosti v Ukraini: problemy ta perspektyvy. Efektyvna ekonomika. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4753> (date of application: 20.03.2023).
2. Zamula I.V. Ekolohizatsiia upravlinnia pidpriemstvom: rol bukhgalterskoho obliku. Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats. 2018. Vyp. 3(6). S. 77–86.
3. Zaichenko K.S., Bolkhovska A.P. Ekolohizatsiia biznesu yak instrument pidvyshchennia rivnia yoho bezpeky. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. Vyp. 34. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-25> (date of application: 20.03.2023).
4. Trachenko L.A. Problemy zakhystu prav spozhyvachiv v Ukraini v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2021. № 65. S. 48–52.
5. Parasiuk M.V. Problemni aspekty zakhystu prav spozhyvachiv v Ukraini. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo. 2017. Vyp. 44(1). S. 101–104.
6. Niestierov Ye.A. Certifikatsiia produktsii yak chynnyk pidvyshchennia konkurentozdatnosti ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy na svitovomu rynku. Mat-ly III Mizhn. nauk.-prakt. forumu «Biznes, osvita i nauka: vektory

spivpratsi», 8–10 kvitnia 2021 r. Nats. un-t «Kyievo-Mohylianska akademiia», NNTs «Innovatsiina laboratoriiia «Innolab» NaUKMA, Tsentr enerhomenedzhmentu NaUKMA [ta in.]. Kyiv: Interservis, 2021. S. 203–205. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c20c9154-e813-4884-9212-a688897746cc/content> (date of application: 20.03.2023)

7. Satyr L.M., Stadnik L.I., Nepochatenko A.V. Zakhyst prav spozhyvachiv u sferi ekonomiky ta orhanizatsii torhivli: kontseptualni zasady ta ekonomichniy analiz. Efektyvna ekonomika. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8137> (date of application: 20.03.2023).

8. Pro osnovni pryntsypy ta vymohy do bezpechnosti ta yakosti kharchovykh produktiv: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 2718-IX vid 03.11.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (date of application: 20.03.2023).

9. Pro vnesennia zminy do Pereliku produktsii, shcho pidliahaie obov'iazkovii sertyfikatsii v Ukraini, ta vyznannia takym, shcho vtratyv chynnist, nakazu Derzhavnoho komitetu Ukrainy z pytan tekhnichnoho rehuliuвання ta spozhyvchoi polityky. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. Nakaz № 1411 vid 29.08.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1250-16#Text> (date of application: 20.03.2023).

10. Pro standartyzatsiiu: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), № 2254-IX vid 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (date of application: 20.03.2023).

11. Pro okhoronu navkolishnoho pryrodnoho seredovyshcha: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), № 2321-IX vid 20.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (date of application: 20.03.2023)

12. Umanskykh brovariv nazvaly krashchymy vyrobnykamy pyva v Ukraini. Informatsiine vydannia «Vycherpno». URL: <https://vycherpno.ck.ua/umanskih-brovariv-nazvali-krashhimi-virobnikami-piva-v-ukrayini/> (date of application: 20.03.2023)

13. Sertyfikatsiia system upravlinnia bezpechnistiu kharchovoi produktsii ISO 22000 (HACCP/KhASSP). EUSTCE. URL: [https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-upravlinnya-bezpechnistyu-kharchovoyi-produktsiyi-iso-22000-\(haccp-hassp\)/](https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-upravlinnya-bezpechnistyu-kharchovoyi-produktsiyi-iso-22000-(haccp-hassp)/) (date of application: 20.03.2023)

14. Sertyfikatsiia system ekolohichnoho menedzhmentu ISO 14001:2015 (DSTU ISO 14001:2015). EUSTCE. URL: [https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-ekolohichnoho-menedzhmentu-iso-14001-2015-\(dstu-iso-14001-2015\)/](https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-ekolohichnoho-menedzhmentu-iso-14001-2015-(dstu-iso-14001-2015)/) (date of application: 20.03.2023)

15. Deiaki pytannia ob'ektiv krytychnoi infrastruktury: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9 zhovtnia 2020 r. № 1109, Kyiv. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#Text> (date of application: 20.03.2023)

УДК 352.075.1

Базько Олександра Андріївна

здобувач

Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку

Національної академії наук України

Bazko Oleksandra

Applicant of the

Research Center for Industrial Development Problems of the

National Academy of Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0003-1809-4917

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8685

СПІВРОБІТНИЦТВО ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

COOPERATION OF COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THEIR PROJECT ACTIVITIES

Анотація. Вступ. В сучасних умовах місцеві громади стикаються з рядом викликів, які їм важко подолати самотійно. Так, економічна нестабільність в Україні відчувається на різних рівнях, включаючи місцеві громади. Заходи, які вживаються в одній громаді, можуть не бути достатньо ефективними, якщо не існує співробітництва з іншими громадами. Окрім цього, у багатьох регіонах України спостерігається зменшення чисельності населення, а також старіння населення. Це призводить до зменшення потенційної робочої сили та збільшення потреб у соціальних послугах, що важко забезпечити самотійно. Місцеві громади зазвичай не мають достатніх ресурсів для надання якісних соціальних послуг своїм мешканцям, таких як охорона здоров'я та освіта. Співробітництво може допомогти у забезпеченні якісних соціальних послуг через об'єднання ресурсів та знань.

Отже, співробітництво громад є дуже важливим, оскільки воно може допомогти розв'язати різноманітні проблеми та вирішити складні завдання. Так, коли громади співпрацюють, вони можуть об'єднати свої зусилля та ресурси для розв'язання проблем, які вони не змогли б вирішити самотійно. Окрім цього, співпраця між громадами може не тільки допомогти економити гроші та ресурси, але й розвивати територію та підвищувати її привабливість для жителів та інвесторів, і тим самим підвищувати рівень життя населення. З огляду на зазначене, в сучасних умовах актуалізується потреба визначення місця співробітництва територіальних громад в контексті забезпечення ефективності їх діяльності.

Мета. Метою роботи є визначення та обґрунтування впливу співробітництва громад у контексті її забезпечення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання співробітництва територіальних громад; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері забезпечення ефективної проектної діяльності громад.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики етапів організації співробітництва територіальних громад); формалізації, аналізу та синтезу (для обґрунтування рекомендацій щодо розвитку співробітництва громад); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків та розробки рекомендацій); канонічного аналізу (підтвердження взаємозв'язку між складовими готовності ОТГ до проектної діяльності та ефективністю проектної діяльності).

Результати. У статті проаналізовано наявний розподіл підписаних договорів про співробітництво територіальних громад у регіональному розрізі територій України. Виявлено, що лідирують за кількістю про співробітництво територіальних громад такі області, як Полтавська, Вінницька та Львівська області.

Визначено, що організація співробітництва територіальних громад складається із низки логічно послідовних та взаємодоповнюючих етапів, серед яких ключовими є: ініціювання співробітництва; вирішення питання щодо надання чи ненадання згоди на організацію співробітництва; розгляд отриманої пропозиції від ініціатора співробітництва про початок переговорів; утворення комісії та підготовка проекту договору про співробітництво; громадське обговорення проекту договору про співробітництво; схвалення проекту договору про співробітництво; укладення договору про співробітництво.

Здійснено позиціювання досліджуваних ОТГ у площині «рівня ефективності проектної діяльності» та «рівень готовності до проектної діяльності» за допомогою побудови матриці, що дозволило сформулювати рекомендації щодо розвитку співробітництва територіальних громад. Визначено, що найбільш дієвими є такі рекомендації: надання підтримки, залучення до співпраці, розвиток партнерських відносин, об'єднання ресурсів з іншими громадами.

Визначено, що співпраця територіальних громад має значний вплив на ефективність їх проектної діяльності, оскільки з'являється можливість розподілити ресурси, обмінюватись ідеями та досвідом з різних галузей, покращувати комунікацію та підвищувати відповідальність, що може сприяти підвищенню мотивації та ефективності, а також допомогти уникнути зловживань та корупції.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на формуванні механізму забезпечення ефективності проектної діяльності територіальних громад, з урахуванням їх можливого співробітництва. Це дозволить підтвердити суттєвий взаємозв'язок між територіальним розвитком та ефективністю проектної діяльності функціонуючих громад.

Ключові слова: проектна діяльність, співробітництво громад, квадрант матриці, ефективність проектної діяльності, рівень готовності громади до проектної діяльності.

Summary. Introduction. In the current environment, local communities face a number of challenges that are difficult for them to overcome on their own. Thus, economic instability in Ukraine is felt at different levels, including local communities. Measures taken in one community may not be effective enough if there is no cooperation with other communities. In addition, many regions of Ukraine are experiencing population decline and an aging population. This results in a smaller potential labor force and an increased need for social services, which are difficult to provide on their own. Local communities usually do not have sufficient resources to provide quality social services to their residents, such as healthcare and education. Cooperation can help in providing quality social services by pooling resources and knowledge.

Thus, community cooperation is very important because it can help to solve various problems and address complex issues. For example, when communities cooperate, they can pool their efforts and resources to solve problems that they would not be able to solve on their own. In addition, cooperation between communities can not only help save money and resources, but also develop the territory and increase its attractiveness to residents and investors, thereby improving the standard of living of the population. Given the above, in modern conditions, the need to determine the place of cooperation between territorial communities in the context of ensuring the effectiveness of their activities is becoming more relevant.

Purpose. The purpose of the study is to determine and substantiate the impact of community cooperation in the context of its provision.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the regulation of cooperation of territorial communities; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of ensuring effective project activities of communities.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the stages of organization of cooperation of territorial communities); formalization, analysis and synthesis (to substantiate recommendations for the development of community cooperation); logical generalization of results (formulation of conclusions and development of recommendations); canonical analysis (confirmation of the relationship between the components of the readiness of the community for project activities and the effectiveness of project activities).

Results. The article analyzes the existing distribution of signed agreements on cooperation between territorial communities in the regional context of Ukraine. It is found that the leading regions in terms of the number of agreements on cooperation of territorial communities are Poltava, Vinnytsia and Lviv regions.

It is determined that the organization of cooperation of territorial communities consists of a number of logically consistent and complementary stages, among which the key ones are: initiation of cooperation; decision on granting or not granting consent to the organization of cooperation; consideration of the proposal received from the initiator of cooperation to start negotiations; formation of a commission and preparation of a draft cooperation agreement; public discussion of the draft cooperation agreement; approval of the draft cooperation agreement; conclusion of a contract. The positioning of the studied ATCs in terms of «the level of efficiency of project activities» and «the level of readiness for project activities» was carried out by building a matrix, which allowed formulating recommendations for the development of cooperation between territorial communities. It is determined that the most effective recommendations are the following: providing support, engaging in cooperation, developing partnerships, pooling resources with other communities.

It is determined that the cooperation of territorial communities has a significant impact on the effectiveness of their project activities, as it makes it possible to allocate resources, exchange ideas and experiences from different fields, improve communication and increase responsibility, which can help increase motivation and efficiency, as well as help avoid abuse and corruption.

Prospects. In further research, it is proposed to focus on the formation of a mechanism to ensure the effectiveness of project activities of territorial communities, taking into account their possible cooperation. This will confirm the significant relationship between territorial development and the effectiveness of project activities of functioning communities.

Key words: project activity, community cooperation, matrix quadrant, project activity efficiency, level of community readiness for project activities.

Постановка проблеми. В сучасних умовах місцеві громади стикаються з рядом викликів, які їм важко подолати самотійно. Так, економічна нестабільність в Україні відчувається на різних рівнях, включаючи місцеві громади. Заходи, які вживаються в одній громаді, можуть не бути достатньо ефективними, якщо не існує співробітництва з іншими громадами. Окрім цього, у багатьох регіонах України спостерігається зменшення чисельності населення, а також старіння населення. Це призводить до зменшення потенційної робочої сили та збільшення потреб у соціальних послугах, що важко забезпечити самотійно. Місцеві громади зазвичай не мають достатніх ресурсів для надання якісних соціальних послуг своїм мешканцям, таких як охорона здоров'я та освіта. Співробітництво може допомогти у забезпеченні якісних соціальних послуг через об'єднання ресурсів та знань.

Отже, співробітництво громад є дуже важливим, оскільки воно може допомогти розв'язати різноманітні проблеми та вирішити складні завдання. Так, коли громади співпрацюють, вони можуть об'єднати свої зусилля та ресурси для розв'язання проблем, які вони не змогли б вирішити самотійно. Окрім цього, співпраця між громадами може не тільки допомогти економити гроші та ресурси, але й розвивати територію та підвищувати її привабливість для жителів та інвесторів, і тим самим підвищувати рівень життя населення. З огляду на зазначене, в сучасних умовах актуалізується потреба визначення місця співробітництва територіальних громад в контексті забезпеченні ефективності їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань співробітництва територіальних громад займаються такі вчені-науковці, як: А. Арапова [2], О. Врублевський [3], Ю. Козаченко [4], Н. Костіна [5], Х. Патицька [8], І. Сторонянська [8], О. Циклаурі [2]. Окрім цього, доволі багато є наукових установ та організацій, які проводять дослідження з питань розвитку територіальних громад та співробітництва між ними, а саме: Інститут розвитку територіальних громад (забезпечення наукової підтримки реформування місцевого самоврядування в Україні); Інститут муніципального менеджменту та територіального розвитку (дослідження проблем розвитку місцевого самоврядування та територіального розвитку в Україні); Центр регіональних досліджень (дослідження проблем регіонального розвитку в Україні); інші дослідницькі установи та науково-дослідні центри, зокрема університети та науково-дослідні інститути в Україні. При цьому залишаються актуальними питання визначення місця співробітництва громад у забезпеченні ефективності їх проектної діяльності.

Формулювання цілей статті. Враховуючи важливість підвищення ефективності проектної діяль-

ності територіальних громад, метою статті є визначення та обґрунтування впливу співробітництва громад у контексті її забезпечення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання співробітництва територіальних громад; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері забезпечення ефективної проектної діяльності громад.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики етапів організації співробітництва територіальних громад); формалізації, аналізу та синтезу (для обґрунтування рекомендацій щодо розвитку співробітництва громад); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків та розробки рекомендацій); канонічного аналізу (підтвердження взаємозв'язку між складовими готовності ОТГ до проектної діяльності та ефективністю проектної діяльності).

Виклад основного матеріалу. Велика кількість міст та селищ мають низку невирішених питань, що стосуються не тільки забезпечення якісного централізованого водопостачання та водовідведення, утилізації та переробки сміття, але й утриманню пожежної охорони, ремонту доріг та організації пасажирських перевезень, які, у свою чергу, неможливо вирішити самотійно. Впоратися з цим легше, якщо співпрацювати — об'єднувати кошти і зусилля з сусідніми громадами, які в цьому теж зацікавлені.

З нормативно-правової точки зору, механізм такої взаємодії передбачений Законом «Про співробітництво територіальних громад», прийнятим у 2014 році [7]. З тих часів, велика кількість громад через укладання договорів про співпрацю поліпшили якість послуг, що надаються на їхній території. Успішний досвід територіальних громад, які підписали договори про співробітництво, (яких станом на кінець лютого 2023 року близько 925), підтверджують працездатність зазначеного механізму та його популярність, особливо зараз. Розподілення кількості договорів про співробітництво територіальних громад у регіональному розрізі (табл. 1), вказує на лідерство Полтавської, Вінницької та Львівської областей.

З метою формулювання рекомендацій щодо розвитку співробітництва територіальних громад, було здійснено позиціонування досліджуваних ОТГ у площині «рівня ефективності проектної діяльності» та «рівня готовності до проектної діяльності» завдяки побудови матриці. Слід зазначити, що при розподілі ОТГ за рівнем ефективності проектної діяльності було отримано 5 груп: із високим, сприятливим, середнім, низьким та критично низьким рівнем ефективності проектної діяльності. Трохи інше групування було отримано і при розподілі ОТГ за рівнем готовності до проектної діяльності.

Таблиця 1

**Розподіл підписаних договорів про співробітництво територіальних громад
у регіональному розрізі територій України (станом на 28.02.2023 р.)**

Адміністративно-територіальні одиниці	Кількість підписаних договорів про співробітництво	Частка, у загальній кількості, у %
Вінницька	94	10,00
Волинська	37	3,94
Дніпропетровська	48	5,11
Донецька	3	0,32
Житомирська	47	5,00
Закарпатська	9	0,96
Запорізька	38	4,04
Івано-Франківська	23	2,45
Київська	28	2,98
Кіровоградська	23	2,45
Луганська	5	0,53
Львівська	83	8,83
Миколаївська	12	1,28
Одеська	24	2,55
Полтавська	127	13,51
Рівненська	61	6,49
Сумська	74	7,87
Тернопільська	15	1,60
Харківська	50	5,32
Херсонська	5	0,53
Хмельницька	39	4,15
Черкаська	46	4,89
Чернівецька	22	2,34
Чернігівська	27	2,87
Всього по Україні	940	100,00

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі [6]

Основа матриці, включає 15 квадрантів, кожний із яких відображає відповідний рівень забезпечення проектної діяльності в громадах. Потрапляння конкретної територіальної громади в певний квадрант свідчить про наявний рівень ефективності проектної діяльності та рівень готовності ОТГ до проектної діяльності. В табл. 2 обґрунтовано рекомендації щодо розвитку співробітництва громад, які важливо врахувати щодо поліпшення ситуації в громаді та підвищення ефективності її проектної діяльності.

Організація співробітництва територіальних громад складається із низки логічно послідовних та взаємодоповнюючих етапів, кожний з яких передбачає вчинення уповноваженими на те суб'єктами низки необхідних дій організаційного, розпорядчого та погоджувального характеру з метою досягнення проміжних та кінцевих цілей. Такими етапами є:

- ініціювання співробітництва;
- вирішення питання щодо надання чи ненадання згоди на організацію співробітництва;
- розгляд отриманої пропозиції від ініціатора співробітництва про початок переговорів;

- утворення комісії та підготовка проекту договору про співробітництво;
- громадське обговорення проекту договору про співробітництво;
- схвалення проекту договору про співробітництво;
- укладення договору про співробітництво.

Позначення: КН — критично-низький; Н — низький; С — середній; СП — сприятливий; В — високий; Репд — рівня ефективності проектної діяльності ОТГ; Ргпд —

рівень готовності ОТГ до проектної діяльності

Одним із головних завдань дослідження є встановлення впливу готовності до проектної діяльності на рівень ефективності проектної діяльності. Для вирішення даного завдання розглянемо вплив виокремлених складових готовності на ефективність проектної діяльності.

Співпраця територіальних громад має значний вплив на ефективність їх проектної діяльності, оскільки з'являється можливість:

- розподілити ресурси, такі як бюджет, працівники, обладнання та інші ресурси, щоб забезпечити ефективніше їх використання. Це може дозволити

Таблиця 2

Рекомендації щодо розвитку співробітництва громад в рамках підвищення ефективності їх проектної діяльності

Квадранти (Репд – Ргпд)	Рекомендації
Квадрант 1 КН & Н	Діагностика та аналіз ситуації з метою визначення проблем та перешкод, які перешкоджають досягненню поставлених цілей..
Квадрант 2 КН & С	Детальний аналіз наявних ресурсів та їх використання в проєкті. Якщо ресурсів не вистачає, можна звернутися до інших територіальних громад, місцевих підприємств, фондів.
Квадрант 3 КН & В	Розроблення плану дій та стратегії, яка базується на аналізі проблем та можливостей громади. Стратегія повинна містити цілі, задачі та заходи з вирішення проблем та забезпечення готовності.
Квадрант 4 Н & Н	Налагодження взаємодії з державними та місцевими органами влади. Встановлення зв'язків з іншими територіальними громадами, місцевими органами влади, громадськими організаціями та бізнесом.
Квадрант 5 Н & С	Створення команди з представників громади, які можуть бути зацікавлені у вирішенні проблем та забезпеченні готовності.
Квадрант 6 Н & В	Створення партнерства з іншими організаціями та громадами з метою розвитку спільних проєктів.
Квадрант 7 С & Н	Детальне планування кожного етапу, включаючи ресурси, строк та цілі проєкту.
Квадрант 8 С & С	Організація обміну досвідом та знаннями між громадами, організаціями та іншими зацікавленими сторонами.
Квадрант 9 С & В	Об'єднання ресурсів з іншими громадами та організаціями для забезпечення успішного виконання проєктів.
Квадрант 10 СП & Н	Розвиток партнерських відносин з іншими територіальними громадами та організаціями для спільного вирішення проблем.
Квадрант 11 СП & С	Використання сучасних технологій та інновацій для підвищення ефективності проектної діяльності.
Квадрант 12 СП & В	Проведення спільного планування та розробки проєктів з іншими громадами, організаціями та зацікавленими сторонами.
Квадрант 13 В & Н	Залучення громадськості до проектної діяльності та співробітництва. Територіальна громада може співпрацювати з іншими громадами над спільними проєктами.
Квадрант 14 В & С	Територіальна громада може ділитися своїм досвідом та знаннями з іншими громадами.
Квадрант 15 В & В	Територіальна громада може надавати підтримку іншим громадам у реалізації їх проєктів. Територіальна громада може активно залучати інші громади до співпраці та розвитку проєктів.

Джерело: розроблено автором

- громадам здійснювати більш складні та важкі проєкти, які були б неможливими, якби вони діяли окремо;
- обмінюватись ідеями та досвідом з різних галузей. Це може допомогти громадам зрозуміти, як краще використовувати свої ресурси для досягнення спільних цілей. Вони можуть навчатися одна від одної і знаходити нові способи розв'язання проблем;
 - покращення комунікації, що допоможе уникнути зіткнень та конфліктів і забезпечити співпрацю та взаєморозуміння.
 - більшої ваги голосу, адже коли громади об'єднуються, вони можуть мати більшу вагу голосу в громадських та політичних дебатах. Це може допомогти залучити увагу владних органів та забезпечити потрібну підтримку для реалізації проєктів.

- підвищення відповідальності, що може сприяти підвищенню мотивації та ефективності, а також допомогти уникнути зловживань та корупції.

Отже, співпраця громад може допомогти забезпечити ефективність їх проектної діяльності шляхом розподілу ресурсів, обміну ідеями, покращення комунікації, збільшення ваги голосу та підвищення відповідальності. Результати проведеного канонічного аналізу підтвердили суттєвий взаємозв'язок між складовими готовності ОТГ до проектної діяльності та ефективністю проектної діяльності. Та що особливо важливо, визначено та підтверджено, що впровадження комплексу заходів, орієнтованих на підвищення ефективності проектної діяльності буде можливим завдяки розвитку співробітництва громад.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, у статті обґрунтовано важливість співробітництва громад з метою забезпечення ефективності

їх проектної діяльності. Розвиток такого співробітництва сприятиме: підвищенню ефективності шляхом більш ефективного використання ресурсів, зокрема людських, матеріальних та фінансових; вирішення спільних проблем, наприклад, у розвитку територій, управлінні комунальними послугами, вирішенні екологічних та інфраструктурних

проблем; взаємодії з державою та отриманні додаткових ресурсів та фінансування; територіальному розвитку з метою збільшення кількості робочих місць, розвитку туризму та інфраструктури, покращення якості життя населення та збільшення доходів громад; розвитку громадської участі та залученню громадян до прийняття важливих рішень.

Література

1. Аналітичний звіт щодо практики використання потенційними суб'єктами співробітництва примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад. Інститут Громадянського Суспільства. Council of Europe. К., 2016. URL: http://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2017/06/Analit_Zvit_Spivrobitn.pdf (дата звернення: 01.03.2023).
2. Арапова А. С., Циклаурі О. Б. Сучасний стан та перспективи співробітництва територіальних громад в Україні Вісн. Маріупол. держ. ун-ту. Сер. «Право». 2016. Вип. 12. С. 122–129.
3. Врублевський О. Співробітництво територіальних громад. Київ: Легальний статус, 2014. 56 с.
4. Козаченко Ю. В. Співробітництво територіальних громад у межах інфраструктурної трансформації. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 20. С. 67–71.
5. Костіна Н. А. Розвиток співробітництва територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Запоріжжя, 2017. 227 с.
6. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/reystyr/> (дата звернення: 01.03.2023).
7. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2014. № 34. Ст. 1167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 01.03.2023).
8. Сторонянська І. З., Патицька Х. О. Проблеми та напрями оптимізації процесу формування ОТГ: за результатами першого етапу адміністративно-фінансової децентралізації. Регіональна економіка. НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАНУ». Львів, 2017. № 4. С. 65–78.

References

1. Analytichnyi zvit shchodo praktyky vykorystannia potentsiinymy sub'iektamy spivrobitnytstva prymirnykh form dohovoriv pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad. Instytut Hromadianskoho Suspilstva. Council of Europe. K., 2016. URL: http://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2017/06/Analit_Zvit_Spivrobitn.pdf (date of application: 01.03.2023).
2. Arapova A. S., Tsyklauri O. B. Suchasnyi stan ta perspektyvy spivrobitnytstva terytorialnykh hromad v Ukraini Visn. Mariupol. derzh. un-tu. Ser. «Pravo». 2016. Vyp. 12. S. 122–129.
3. Vrublevskiy O. Spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad. Kyiv: Lehalnyi status, 2014. 56 s.
4. Kozachenko Yu. V. Spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad u mezhakh infrastruktturnoi transformatsii. Investysii: praktyka ta dosvid. 2017. № 20. S. 67–71.
5. Kostina N. A. Rozvytok spivrobitnytstva terytorialnykh hromad v umovakh reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: dys. ... kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.04. Zaporizhzhia, 2017. 227 s.
6. Ofitsiyni sait Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/reystyr/> (date of application: 01.03.2023).
7. Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy vid 17.06.2014 № 1508-VII. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR). 2014. № 34. St. 1167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (date of application: 01.03.2023).
8. Storonianska I. Z., Patytska Kh. O. Problemy ta napriamy optymizatsii protsesu formuvannia OTH: za rezultatamy pershoho etapu administrativno-finansovoi detsentralizatsii. Rehionalna ekonomika. NAN Ukrainy. DU «In-t rehionalnykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho NANU». Lviv, 2017. № 4. S. 65–78.

УДК 330.3:336

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Мандрик Василь Олегович

кандидат економічних наук, доцент

Національний лісотехнічний університет України

Mandryk Vasyl

PhD in Economics, Associate Professor

Ukrainian National Forestry University

ORCID: 0000-0002-9367-1617

Гуль Іван Григорович

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет

фізичної культури імені Івана Боберського

Gul Ivan

PhD in Economics, Associate Professor

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyi

ORCID: 0000-0003-4043-7007

Мороз Володимир Павлович

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

Moroz Volodymyr

PhD in Economics, Associate Professor

Lviv National University of Ivan Franko

ORCID: 0000-0003-1912-6693

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8686

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У 2023 РОЦІ ТА РИЗИКИ ЙОГО ДОХІДНОЇ ЧАСТИНИ

FEATURES OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE IN 2023 AND RISKS OF ITS REVENUE PART

Анотація. Система формування бюджету будь-якого рівня динамічно розвивається в залежності від еволюції суспільних потреб, глибини перетворень в економіці та соціальній сфері, змін економічної кон'юнктури тощо. Доходи Державного бюджету залежать від таких чинників як: стан економічного розвитку держави, рівень сплати платежів до бюджету, ефективність системи контролю за цими платежами. В сучасних умовах бюджетного реформування актуальним постає проблема формування стабільної фінансової бази для реалізації усіх функцій та завдань, покладених на органи державної влади та місцевого самоврядування. При цьому повинен забезпечуватися безперервний процес бюджетних надходжень, пошуку альтернативних джерел формування доходів бюджетів, виявлення відповідних резервів їхнього зростання, а також їх оптимізації. У зв'язку з цим дедалі більше привертається увага до питань, пов'язаних із формуванням і використанням коштів Державного бюджету України. Метою статті є розгляд державного бюджету України у 2023 році, аналіз його доходів та видатків та визначення найбільш пріоритетних напрямів витрачання коштів державного бюджету у 2023 році. У статті розглянуто державний бюджет України у 2022–2023 році, зокрема висвітлено основні його видатки та надходження. Наведено основні складові формування дохідної частини державного бюджету України у 2023 році. Проаналізовано динаміку і структуру основних видатків державного бюджету України за 2022–2023 рр., яка свідчить про тенденцію до зростання всіх його складових пов'язаних з забезпеченням обороноздатності та безпеки України. Висвітлено основні зміни у державному бюджеті України на 2023 рік, зокрема зміни у фінансуванні міністерств та відомств з розподілу коштів.

Бюджет України як фінансово-економічна система характеризується динамічністю, що полягає у зміні з часом поведінки та структури системи і ця зміна тісно пов'язана із Російсько-Українською війною.

Ключові слова: державний бюджет України, видатки державного бюджету, надходження до державного бюджету.

Summary. The system of formation the budget at any level develops dynamically depending on the evolution of public needs, the depth of transformations in the economy and social sphere, changes in the economic situation, etc. State budget revenues depend on such factors as: the economic development of the state, the level of payments to the budget, the effectiveness of the system of control over these payments. In the modern conditions of budget reforming, the problem of forming a stable financial base for the implementation of all functions and tasks assigned to the bodies of state power and local self-government becomes urgent. At the same time, a continuous process of budget revenues, the search for alternative sources of budget revenue formation, the identification of appropriate reserves for their growth and optimization should be ensured. In this regard, more and more attention is being drawn to the issues related to the formation and using the funds of the State Budget of Ukraine. The aim of the article is to review the State Budget of Ukraine in 2023, to analyze its revenues and expenditures, to determine the most priority directions for spending the funds of State Budget of Ukraine in 2023. The article examines the State Budget of Ukraine in 2022–2023, in particular highlights its main expenditures and revenues. The main components of the formation of the revenue part of the State Budget of Ukraine in 2023 are given. The dynamics and structure of the main expenditures of the State Budget of Ukraine in 2022–2023 is analyzed, which indicates a tendency towards the growth of all its components related to ensuring the defense capability and security of Ukraine. The main changes in the State Budget of Ukraine in 2023 are highlighted, in particular changes in the financing of ministries and departments for the distribution of funds. The Budget of Ukraine as a financial and economic system is characterized by dynamism, which is a change over time in the behaviour and structure of the system, and this change is closely related to the Russian-Ukrainian war.

Key words: State Budget of Ukraine, state budget expenditures, state budget receipts.

Постановка проблеми. Протягом багатьох століть збройні конфлікти та війни змінювали світову історію багатьох держав призводячи одних до занепаду інших до процвітання. Війни змінювалися, проте затрати на їх ведення щоразу зростали, війна — це надзвичайно дорого. Війна в Україні також не є винятком, основним свідченням цього є державний бюджет України на 2023 рік, ухвалений Верховною Радою України від 03.11.2022 р. за № 2710-IX [3].

Під час війни державний бюджет України зазнає значних змін, зокрема значна його частина призначена на безпеку та оборону країни (1,293 трлн з 2,6 трлн), що становить майже половину видатків України у наступному році. При цьому не варто забувати, що дефіцит бюджету складає 38 мільярдів доларів [5], також існують значні ризики щодо його наповнення та надзвичайно високий державний борг понад 100% до ВВП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням пов'язаним з державним бюджетом України присвячені праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких варто відмітити В. Андрущенко, В. Базилевича, К. Бельський, С. Буковинського, С. Булгакова, А. Вагнер, О. Василюк, В. Гееця, Л. Гладченко, В. Дем'янишина, Т. Єфименко, О. Кириленко, З. Лободіної, І. Луніна, С. Мочерного, І. Озерова, В. Опаріна, К. Павлюка, Ю. Пасічника, Л. Сафонова, С. Свірка, В. Суторміна, О. Тулай, В. Федосова, В. Хижняка.

Разом з тим, у наукових працях не приділено достатньо уваги питанням пов'язаним з значними ризиками наповнення державного бюджету України у надзвичайно складний період воєнного стану

та пріоритетам і раціональності використання коштів державного бюджету України для забезпечення належної безпеки та оборони держави.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на зазначене вище, метою статті є розгляд державного бюджету України у 2023 році, аналіз його доходів та видатків та визначення найбільш пріоритетних напрямів витрачання коштів державного бюджету у 2023 році.

Виклад основного матеріалу дослідження. У бюджеті України на 2023 рік вперше заплановано витратити таку значну суму, близько 2,6 трлн гривень видатків. Для порівняння бюджет, котрий було ухвалено у грудні 2021-го, на 2022 рік витрати було закладені на суму 1,5 трлн грн. Однак, після повномасштабного вторгнення РФ в Україну нами витрачено значно більше.

Під час війни Кабінетом міністрів України спільно з парламентом було сформовано новий бюджет 2023 року але суми витрат, що ним передбачено є доволі песимістичні, адже у ньому заплановано значний дефіцит бюджету котрий становить близько 1,3 трлн грн., коли сам бюджет України становить 2,6 трлн грн. видатків. Тобто, лише певну частину наша держава зможе одержати через надходження до бюджету а друга частина котра передбачена бюджетом поки що відсутня.

Кабінет міністрів України та президент України у вирішенні проблеми з дефіцитом бюджету у 2023 році покладаються на наших міжнародних партнерів, про що свідчать заяви представників влади. Відповідно до яких ними висловлено сподівання в отриманні від міжнародних фінансових організацій та інституцій а також країн Заходу

близько 38 млрд доларів, що за прогнозованим курсом у 2023 році становитиме 1,6 трлн гривень, що на 300 млрд грн. більше ніж дефіцит бюджету. (У бюджеті 2023 року КМУ прогнозує, що середній курс протягом року становитиме 42,2 грн./\$, а на кінець року 45,8 грн./\$).

У 2023 році відбулось значне зростання на 1,1 трлн гривень бюджету України у порівнянні з 2022 роком, насамперед це пов'язано з значними військовими витратами. Так, у бюджеті 2023 року зазначені витрати на Міністерство оборони України у сумі 857 млрд гривень (у 2022 році 133,5 млрд гривень) тобто дана стаття витрат бюджету зросла на +724,4 млрд гривень або +541,9%.

Варто також дослідити і інші витрати пов'язані з безпекою та обороною країни до котрих варто віднести наступні міністерства та відомства. Так, зокрема збільшились витрати на Міністерство внутрішніх справ України у бюджеті 2023 року вони становлять 209,8 млрд гривень (у 2022 році 99,8 млрд гривень) тобто дана стаття витрат бюджету зросла на +110 млрд гривень або на +110,2%. Витрати пов'язані з Державною прикордонною службою України у бюджеті 2023 року вони становлять 33,25 млрд гривень (у 2022 році 14,9 млрд гривень) зростання даної статті бюджету становить +18,38 млрд гривень або +123,15%. Витрати на Національну гвардію України у бюджеті 2023 року збільшились на +33 млрд гривень або +234% і становлять 47,1 млрд гривень (у 2022 році 14,1 млрд гривень). Схожу динаміку зростання витрат у державному бюджеті України 2023 року маємо з Державною службою України з надзвичайних ситуацій — 38,7 млрд гривень (у 2022 році 16,9 млрд гривень) тобто вони збільшились на +21,8 млрд гривень або на +129%. Витрати пов'язані з Національною поліцією України становлять 68,6 млрд гривень (у 2022 році 36,1 млрд гривень) збільшились на +31,9 млрд гривень або на 90,1%.

Окремої уваги заслуговують Українські спецслужби, котрі з початком повномасштабного вторгнення РФ, у бюджеті України на 2023 рік також демонструють тенденцію до зростання витрат на виконання ними своїх функцій. Так, у бюджеті України на 2023 рік витрати на Головне управління розвідки МО України передбачено 11,6 млрд гривень (у 2022 році 4,5 млрд гривень) збільшились на +7,1 млрд гривень або на +157,8%.

Витрати з бюджету України на 2023 рік на Службу безпеки України також збільшились на +6,09 млрд гривень або +37,7% і становлять 22,24 млрд гривень (у 2022 році 16,15 млрд гривень).

Витрати бюджету призначені для Служби зовнішньої розвідки України практично не зазнали змін та становлять у 2023 роках становлять 4,66 млрд гривень (у 2022 році 4,46 млрд гривень).

Окремої уваги заслуговує Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України витрати на котре у 2022 році становили 2,76 млрд гривень, а на 2023 рік заплановано 7,80 млрд гривень, тобто вони зросли на 5,04 млрд гривень або на 182,6%. Діяльність даного міністерства не розголошуються а відповідно до відомчої і програмної класифікаціями видатків на 2023 рік для цього міністерства кошти ним використовуються з метою: керівництво та управління у сфері стратегічних галузей промисловості у сумі 0,13 млрд гривень; виконання державних цільових програм реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу, розроблення, освоєння і впровадження нових технологій, нарощування наявних виробничих потужностей для виготовлення продукції оборонного призначення 7,67 млрд гривень.

В основному вищенаведені зміни пов'язані з запровадженням воєнного стану в Україні та підвищенням обороноздатності і безпеки держави, тож витрати з бюджету основних міністерств та відомств України котрі пов'язані з безпекою та обороною зазнають суттєвих змін протягом року в сторону їх зростання (табл. 1).

Досліджуючи зміни у витратах котрі пов'язані з безпекою та обороною держави доцільно розглянути зміни у фінансуванні інших міністерств та відомств з державного бюджету України протягом 2022–2023 років.

Аналіз змін, що відбулися у фінансуванні міністерств та відомств з державного бюджету протягом 2022–2023 рр. дає змогу зробити такі висновки. Переважна більшість міністерств та відомств зазнає скорочення витрат на виконання власних функцій, серед яких варто відмітити наступні (>1 мільярду):

- Державне агентство України з питань кіно на –1 572 118,5 тис. грн.;
- Міністерство економіки України на –11 818 156,1 тис. грн.;
- Міністерство освіти і науки України на –6 148 525,9 тис. грн.;
- Міністерство охорони здоров'я України –19 497 143,1 тис. грн.;
- Міністерство енергетики України –1 290 506,9 тис. грн.;
- Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України –1 021 056,5 тис.грн.;
- Міністерство розвитку громад та територій України –3 874 392,5 тис. грн.;
- Міністерство аграрної політики та продовольства України –2 472 975,3 тис. грн.;
- Міністерство інфраструктури України –14 158 136,2 тис.грн.;
- Міністерство молоді та спорту України –3 664 297,7 тис. грн.
- Міністерство юстиції України –1 214 657,3 тис. грн.;

Таблиця 1

Витрати на міністерства та відомства пов'язаних з безпекою та обороною України протягом 2022–2023 рр. з державного бюджету

Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету	Станом на початок 2022 року (тис. грн)	Станом на кінець 2022 року (тис. грн)	Станом на початок 2023 року (тис. грн)	Абс. зміна (+; -)
Міністерство внутрішніх справ України	99 784 646,4	218 051 241,5	209 785 451,5	+110 000 805,1
Адміністрація Державної прикордонної служби України	14 864 497,1	36 439 361,6	33 247 662,9	+18 383 165,8
Національна гвардія України	14 098 635,7	51 246 432,3	47 087 767,0	+32 989 131,3
Державна служба України з надзвичайних ситуацій	16 866 785,8	36 229 780,6	38 696 466,6	+21 829 680,8
Національна поліція України	36 696 689,9	69 081 768,0	68 609 679,0	+31 912 989,1
Міністерство оборони України	133 488 435,0	989 532 330,2	857 930 022,7	+724 441 587,7
Головне управління розвідки Міністерства оборони України	4 480 310,0	13 377 799,0	11 584 815,4	+7 104 505,4
Служба безпеки України	16 153 025,7	25 138 022,1	22 242 128,2	+6 089 102,5
Служба зовнішньої розвідки України	4 460 993,4	5 294 039,7	4 660 993,4	+200 000,0
Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України	2 768 852,8	2 768 852,8	7 804 611,4	+5 035 758,6
Разом	343 662 871,8	1 447 159 627,8	1 301 649 598,1	+957 986 726,3

– Міністерство культури та інформаційної політики України –3 148 497,1 тис. грн.

Для виразу об'єктивності даної інформації слід звернути увагу на ті міністерства та відомства, що отримали додаткове фінансування у період 2022–2023 роки, серед яких варто відзначити наступні:

- Господарсько-фінансовий департамент Секретаріату Кабінету Міністрів України +3 595 323,6 тис. грн.;
- Міністерство соціальної політики України +126 223 324,0 тис. грн.;
- Пенсійний фонд України +71 228 209,8 тис. грн.;
- Міністерство фінансів України +7 982 062,0 тис. грн.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що не усі міністерства та відомства у 2023 році зазнають значних скорочень власних витрат.

Значні зміни відбулися впродовж 2022–2023 років у дохідній частині Державних бюджетів України. Насамперед вони пов'язані військовими діями на території України. Так, в першому абзаці статті 1 ЗУ «Про Державний бюджет України на 2023 рік» за № 2710-IX, від 03.11.2022 р. [1] визначено на 2023 рік: доходи Державного бюджету України у сумі 1 329 260 090,6 тис. гривень, у тому числі доходи загального фонду Державного бюджету України — у сумі 1.173.110.743,7 тис. гривень та доходи спеціального фонду Державного бюджету України — у сумі 156.149.346,9 тис. гривень, згідно з додатком № 1 до цього Закону.

Більш детальний аналіз дохідної частини Державних бюджетів України впродовж 2022–2023 рр. проведемо у таблиці 3.

Результати аналізу проведеного у таблиці 3 свідчать, що доходи державного бюджету у 2023

році є заплановано на +5 336 329,1 тис. грн. більше ніж у 2022 році станом на початок року, однак вони є меншими на –223 769 828,00 тис. грн. від бюджету 2022 року станом на кінець періоду. Зростання доходу Державного бюджету України у 2023 році очікується з таких джерел:

- Офіційні трансферти +8 285 977,9 тис. грн.;
- Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів +25 912 480,0 тис. грн.;
- Внутрішні податки на товари та послуги +14 514 970,3 тис. грн.;
- Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції +440 000,0 тис. грн.
- Доходи від власності та підприємницької діяльності +12 811 039,7 тис. грн.;
- Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції +440 000,0 тис. грн.;
- Власні надходження бюджетних установ +2 869 716,5 тис. грн.;
- Гранти (дарунки), що надійшли до бюджетів усіх рівнів +693 718,0 тис. грн.
- Інша допомога, надана Європейським Союзом +1 000,0 тис. грн.

Вище проведений аналіз у табл. 3, дає змогу стверджувати що усі інші джерела доходів до Державного бюджету України у 2023 році зменшилися.

Отже, у статті 1 ЗУ «Про Державний бюджет України на 2023 рік» за № 2710-IX, від 03.11.2022 р. [1] передбачено, що доходи Державного бюджету України на 2023 рік становлять 1 329 260 090,6 тис. грн., видатки Державного бюджету України на 2023 рік становлять 2 580 676 611,6 тис. грн., передбачається повернення кредитів до Державного бюджету Укра-

Таблиця 2

**Зміни у фінансуванні міністерств та відомств з державного бюджету України
протягом 2022–2023 рр.**

Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету	Станом на початок 2022 року (тис. грн)	Станом на кінець 2022 року (тис. грн)	Станом на початок 2023 року (тис. грн)	Абс. зміна (+; –)
1	2	3	4	
Управління справами Апарату Верховної Ради України	3 008 977,4	3 008 977,4	2 737 630,3	-271 347,1
Державне управління справами	2 873 758,9	2 873 758,9	2 735 915,2	-137 843,7
Господарсько-фінансовий департамент Секретаріату Кабінету Міністрів України	4 944 134,8	4 944 134,8	8 539 458,4	3 595 323,6
Державна служба статистики України	1 781 896,2	1 781 896,2	1 032 782,9	-749 113,3
Державне агентство України з питань кіно	1 708 828,9	1 708 828,9	136 710,4	-1 572 118,5
Верховний Суд	2 322 104,1	2 322 104,1	2 050 191,0	-271 913,1
Вищий антикорупційний суд	592 923,1	592 923,1	293 578,6	-299 344,5
Офіс Генерального прокурора	14 034 046,8	14 034 046,8	13 439 636,2	-594 410,6
Міністерство економіки України	14 998 004,1	20 822 480,3	3 179 848,0	-11 818 156,1
Міністерство закордонних справ України	5 795 328,7	5 795 328,7	6 056 387,0	261 058,3
Міністерство у справах ветеранів України	522 762,6	522 762,6	1 336 728,2	813 965,6
Міністерство освіти і науки України	58 630 513,0	58 630 513,0	52 481 987,1	-6 148 525,9
Міністерство охорони здоров'я України	194 395 858,5	194 395 858,5	174 898 715,4	-19 497 143,1
Міністерство енергетики України	6 497 042,0	206 297 042,0	5 206 535,1	-1 290 506,9
Міністерство соціальної політики України	318 811 699,3	425 180 260,3	445 035 023,3	126 223 324,0
Пенсійний фонд України	200 631 211,1	252 998 464,0	271 859 420,9	71 228 209,8
Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України	11 615 245,2	11 615 245,2	10 594 188,7	-1 021 056,5
Державне агентство лісових ресурсів України	768 614,4	768 614,4	570 727,1	-197 887,3
Міністерство розвитку громад та територій України	4 478 769,1	4 478 769,1	604 376,6	-3 874 392,5
Міністерство аграрної політики та продовольства України	6 797 870,1	8 343 370,1	4 324 894,8	-2 472 975,3
Міністерство цифрової трансформації України	1 350 841,9	1 350 841,9	616 167,4	-734 674,5
Міністерство інфраструктури України	1 787 677,3	1 787 677,3	3 718 541,1	-14 158 136,2
Міністерство молоді та спорту України	7 390 334,1	7 390 334,1	3 726 036,4	-3 664 297,7
Міністерство фінансів України	26 136 053,4	30 136 053,4	34 118 115,4	7 982 062,0
Міністерство юстиції України	16 355 472,1	16 355 472,1	15 140 814,8	-1 214 657,3
Міністерство культури та інформаційної політики України	12 320 299,2	12 320 299,2	9 171 802,1	-3 148 497,1
Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України	1 192 049,2	1 192 049,2	430 158,3	-761 890,9
Антимонопольний комітет України	345 569,5	345 569,5	267 833,3	-77 736,2
Національне антикорупційне бюро України	1 327 853	1 327 853	1 211 290,6	-116 562,4
Державне бюро розслідувань	2 680 565,1	2 680 565,1	2 428 676,6	-251 888,5

їни у сумі 14 428 769,8 тис. грн. та надання кредитів з Державного бюджету України у сумі 59 548 429,1 тис. гривень, а також що граничний обсяг дефіциту Державного бюджету України буде становити 1 296 536 180,3 тис. грн. (1,3 трлн грн.).

В вирішенні проблеми з дефіцитом бюджету у 2023 році Україна планує покрити з допомогою партнерів, зокрема США, Євросоюзу та Міжнародного валютного фонду (таку заяву зробив прем'єр-міністр України Денис Шмигаль на

Таблиця 3

Доходи Державних бюджетів України впродовж 2022–2023 рр.

Найменування згідно з класифікацією доходів бюджету	Станом на початок 2022 року (тис. грн)	Станом на кінець 2022 року (тис. грн)	Станом на початок 2023 року (тис. грн)	Абс. зміна (+; –)
1	2	3	4	5
Разом доходів:	1 323 923 761,5	1 553 029 918,6	1 329 260 090,6	+5 336 329,1
Офіційні трансферти	10 794 397,9	10 794 397,9	19 080 375,8	+8 285 977,9
Всього доходів (без урахування міжбюджетних трансфертів)	1 313 129 363,6	1 542 235 520,7	1 310 179 714,8	-2 949 648,8
Податкові надходження	1 169 078 883,2	1 204 081 760,6	1 153 977 364,3	-15 101 518,9
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	308 250 491,3	319 843 711,6	254 560 687,3	-53 689 804,0
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	71 245 751,2	71 245 751,2	97 158 231,2	+25 912 480,0
Внутрішні податки на товари та послуги	747 159 544,7	770 569 201,8	761 674 515,0	+14 514 970,3
Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	37 427 000,0	37 427 000,0	37 867 000,0	+440 000,0
Інші податки та збори	4 996 096,0	4 996 096,0	2 716 930,8	-2 279 165,2
Неподаткові надходження	141 553 973,9	205 960 753,6	154 925 250,2	+13 371 276,3
Доходи від власності та підприємницької діяльності	68 666 205,8	133 072 985,5	81 477 245,5	+12 811 039,7
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	11 513 238,4	11 513 238,4	9 642 071,2	-1 871 167,2
Інші неподаткові надходження	18 684 614,0	18 684 614,0	18 246 301,3	-438 312,7
Власні надходження бюджетних установ	42 689 915,7	42 689 915,7	45 559 632,2	+2 869 716,5
Доходи від операцій з капіталом	1 124 792,4	1 124 792,4	466 034,7	-658 757,7
Надходження від продажу основного капіталу	31 318,3	31 318,3	22 268,5	-9 049,8
Надходження від реалізації державних запасів товарів	1 085 055,0	1 085 055,0	437 752,0	-647 303,0
Кошти від продажу землі і нематеріальних активів	8 419,1	8 419,1	6 014,2	-2 404,9
Офіційні трансферти Від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	1 171 056,7	130 867 556,7	694 718,0	-476 338,7
Кошти, отримані від секретаріату ООН, НАТО, ЄС, ОБСЄ або іншої міжнародної організації за участь України в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки	-	509 404,1	-	-
Гранти (дарунки), що надійшли до бюджетів усіх рівнів	-	661 652,6	693 718,0	+693 718,0
Надходження в рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	-	129 696 500,0	1 000,0	+1 000,0
Інша допомога, надана Європейським Союзом	-	4 596 500,0	1 000,0	+1 000,0
Надходження в рамках програм допомоги урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	-	125 100 000,0	-	-
Цільові фонди	200 657,4	200 657,4	116 347,6	-84 309,8

засіданні кабінету міністрів України 4 листопада 2022 р.).

Висновки. Аналіз державного бюджету України на 2023 рік вказує на значний його дефіцит у сумі 1,3 трлн гривень, дана проблема є нагальною однак вона залишається невирішеною попри обіцянки і запевнення у підтримці міжнародних партнерів України.

Значного приросту у фінансуванні отримали ті міністерства та відомства котрі безпосередньо пов'язані з безпекою та обороною країни (+957,9 млрд гривень).

Відбулось значне скорочення фінансування усіх інших міністерств та відомств у 2023 році.

Результати аналізу продемонстрували, що у цей складний період значного приросту у фінансуванні отримали Міністерство соціальної політики України +126,2 млрд гривень та Пенсійний фонд України +71,2 млрд гривень, тож можна стверджувати що державний бюджет України у 2023 році окрім «воєнного» є певною мірою «соціальним».

Дохідна частина Державного бюджету України продемонструвала збільшення на +5,3 млрд гривень відносно попереднього року, однак його наповнення у період значних обмежень у споживанні електроенергії, частих повітряних тривог, військових дій на території країни та ряду інших проблем буде значно ускладнювати даний процес.

Література

1. Про державний бюджет України на 2023 рік: Закон України від 03 листопада 2022 року, № 2710-IX. URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (дата звернення: 02.02.2023).
2. Про державний бюджет України на 2022 рік: Закон України в редакції від 09 листопада 2022 року, № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення: 02.02.2023).
3. Про державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 02 грудня 2021 року, № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20/ed20211202#Text> (дата звернення: 02.02.2023).
4. Дефіцит у \$38 млрд покриємо за допомогою наших партнерів: США, ЄС та МВФ, — Шмигаль про бюджет-2023. URL: <https://espreso.tv/defitsit-u-38-mlrd-pokriemo-za-dopomogoyu-nashikh-partneriv-ssha-es-ta-mvf-shmigal-pro-byudzheth-2023> (дата звернення: 02.02.2023).
5. Павло К. Максимум на оборону, чимало на дороги та майже 2 мільярди на Єдиний телемарафон: бюджет-2023. URL: <https://hromadske.ua/posts/maksimum-na-oboronu-chimalo-na-dorogi-ta-majzhe-2-milyardi-na-yedyniy-telemarafon-byudzheth-2023?topic=ekonomika>. (дата звернення: 02.02.2023).
6. Прищепя Я., Матвіїшина Г. «Безпрецедентно високий»: нардепка розповіла, яким буде дефіцит бюджету-2023. URL: <https://suspilne.media/303438-bezprecedentno-visokij-nardepka-rozpovila-akim-bude-deficit-budzetu-2023/> (дата звернення: 02.02.2023).

References

1. Pro derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2023 rik: Zakon Ukrainy vid 03 lystopada 2022 roku, № 2710-IX. URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (accessed February 02, 2023).
2. Pro derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2022 rik: Zakon Ukrainy v redaktsii vid 09 lystopada 2022 roku, № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (accessed February 02, 2023).
3. Pro derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2022 rik: Zakon Ukrainy vid 02 hrudnia 2021 roku, № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20/ed20211202#Text> (accessed February 02, 2023).
4. Defitsyt u \$38 mlrd pokryiemo za dopomohoiu nashykh partneriv: SShA, YeS ta MVF, — Shmyhal pro biudzheth-2023. URL: <https://espreso.tv/defitsit-u-38-mlrd-pokryiemo-za-dopomogoyu-nashikh-partneriv-ssha-es-ta-mvf-shmyhal-pro-byudzheth-2023> (accessed February 02, 2023).
5. Pavlo K. Maksymum na oboronu, chymalo na dorohy ta maizhe 2 miliardy na Yedyniy telemarafon: biudzheth-2023. URL: <https://hromadske.ua/posts/maksimum-na-oboronu-chimalo-na-dorogi-ta-majzhe-2-milyardi-na-yedyniy-telemarafon-byudzheth-2023?topic=ekonomika> (accessed February 02, 2023).
6. Pryshchepa Ya., Matviishyna H. «Bezpretsedentno vysokyi»: nardepka rozpovila, yakym bude defitsyt biudzhethu-2023. URL: <https://suspilne.media/303438-bezprecedentno-visokij-nardepka-rozpovila-akim-bude-deficit-budzetu-2023/> (accessed February 02, 2023).

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 3(71)

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2023

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.03.2023. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 23,72. Тираж 100. Заказ № 217.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.