

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ДНУ “ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ”**  
**ДУ “ІНСТИТУТ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ**  
**ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ”**  
**ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО**  
**УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ СТЕФАНА БАТОРІЯ**  
**(м. СКЕРНЕВІЦЕ, ПОЛЬЩА)**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. ВАРНА, БОЛГАРІЯ)**



**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ**  
**ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН,**  
**ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

---

*МАТЕРІАЛИ*  
*VIII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ*  
*23-24 вересня 2022 року*



**м. Одеса -2022**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ДНУ “ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ”  
ДУ “ІНСТИТУТ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ”

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ СТЕФАНА БАТОРІЯ (м. СКЕРНЕВІЦЕ, ПОЛЬЩА)  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. ВАРНА, БОЛГАРІЯ)

**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ:  
СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*МАТЕРІАЛИ*  
*VIII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ*  
23-24 вересня 2022 року

**УДК: 334.012.42:338**

**Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). – Одеса, 2022. 596 с.**

У збірнику представлено матеріали учасників VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи», яка відбулася в Одеському національному економічному університеті 23-24 вересня 2022 року.

Розглядаються питання економіки, фінансів, інвестицій та інвестиційної діяльності, інновацій та інноваційної діяльності, публічного управління, підприємництва, конкурентоспроможності підприємств, інтеграційних процесів, національної безпеки.

Матеріали публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою, відповідальність за зміст та достовірність досліджень несуть автори.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА ГАЛУЗЕВОМУ, МІЖГАЛУЗЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

<i>Артюшок К. А.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИМИ ВІДНОСИНАМИ .....	19
<i>Атаманчук З. А., Атаманенко П. О.</i> МІЖНАРОДНА ТРУДОВА МІГРАЦІЯ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАСЛІДКИ.....	22
<i>Ахновський Д. В., Ахновська І. О.</i> КОРПОРАТИВНЕ МІСТО: ГНОСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ.....	25
<i>Балакін Р. Л.</i> НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ СПІЛЬНОГО БЮДЖЕТУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ .....	27
<i>Барвінченко О. О., Атаманчук З. А.</i> ЕКОНОМІКА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ	30
<i>Батанова Т. В.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БЕТОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	33
<i>Берестенко Д. Р., Захарченко Н. В.</i> ПРОЄКТ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
<i>Білошапка В. А., Кулик Ю. Є.</i> УПРАВЛІНСЬКА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗДОРОВ'Я ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	39
<i>Боднар О. В.</i> ЦІНОВІ РИЗИКИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПРОДОВОЛЬСТВА В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ.....	41
<i>Бортніков Г. П.</i> УПРАВЛІННЯ КЛІМАТИЧНИМИ РИЗИКАМИ У БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ.....	43
<i>Бражко О. В.</i> МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОЇ КОРПОРАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	46
<i>Буряк А. А., Овчаренко Д. О.</i> АНАЛІЗ СВІТОВИХ ПОТОКІВ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПЕРІОД НЕБЕЗПЕК СВІТОВОГО МАСШТАБУ.....	49
<i>Ващенко А. В., Побоченко Л. М.</i> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВІЙНИ З РФ.....	50
<i>Вірна А. О., Атаманчук З. А.</i> ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	52

<b>Вовчак О. Д., Хуторна М. Е.</b> ТИПОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ ТА ІНШИХ КРЕДИТНИХ ІНСТИТУЦІЙ З ПОЗИЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-АРХІТЕКТУРИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ .....	54
<b>Гайдено А. О., Томашук І. В.</b> ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРЕПАРАТІВ І МАТЕРІАЛІВ В УКРАЇНІ.....	57
<b>Галемінова Є. О., Захарченко Н. В.</b> МІСЦЕ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ У РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	60
<b>Глазов О. М.</b> ПРАКТИКА СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ВИСНОВКИ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	63
<b>Гриценко А. А., Гриценко О. А.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВОГО СУСПІЛЬСТВА....	66
<b>Дементьєва О. М., Набок І. І.</b> ПРАКТИКА ТА МЕХАНІЗМИ ЗАСТОСУВАННЯ ОФШОРНИХ ЗОН ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ТНК.....	69
<b>Демидчук Л. Б.</b> ЛОКАЛЬНІ РИНКИ ТОВАРІВ У ПРОЦЕСІ ПЕРЕХОДУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ .....	72
<b>Демчук С. В.</b> СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ІННОВАЦІЙ.....	76
<b>Дигас Р. В., Кіпоренко С. С.</b> ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ.....	78
<b>Діденко О. С., Філяр С. В.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	81
<b>Дмитрієва О. І., Вавренюк С. А.</b> ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ШЛЯХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	83
<b>Доброва Н. В., Бєлік В. В.</b> ОЦІНКА СТАНУ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ.....	86
<b>Дронова Т. С., Хурдей В. Д.</b> МАРКЕТИНГОВА ОЦІНКА ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ВІДНОСИН.....	89
<b>Дуна Н. Г., Доценко А. В.</b> ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ.....	92

<b>Дяченко В. В.</b> ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА В СФЕРІ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ.....	93
<b>Завгородня А. А.</b> ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	96
<b>Завербний А. С., Сало К. Р.</b> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЛАНУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВ.....	100
<b>Запорожець С. В.</b> НАПРЯМИ РЕГУЛЯТОРНОГО ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В УКРАЇНІ.....	101
<b>Зембіцька А. Г.</b> ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК РОЗВИТКУ БАНКІВСЬОГО СЕКТОРУ ТА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....	103
<b>Льїна М. В.</b> ЛОКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ....	106
<b>Калініченко Л. Л., Никитенко М. В., Рева М. Ю.</b> УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД ВІДРОДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	109
<b>Карпов В. А.</b> ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ЛИМАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ....	112
<b>Кім Т. І., Головченко С.</b> МОЖЛИВОСТІ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МИРУ ТА ДЕМІЛІТАРИЗАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ СВІТІ.....	115
<b>Клевцевич Н. А.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....	117
<b>Клиновий Д. В., Петровська І. О.</b> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТАЛИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ.....	119
<b>Князевич А. О., Остапчук В. О.</b> ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ .....	123
<b>Коваль О. В., Томашук І. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	125
<b>Ковбич Т. К.</b> ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ НАЦІОНАЛЬНИХ КАДРІВ ВИЩОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ.....	127
<b>Кононюк А. А., Томашук І. В.</b> РОЛЬ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	129
<b>Коробович Л. П.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	132

<b>Костецька І. І.</b> SMART VILLAGES В УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКИМИ ТЕРИТОРІЯМИ В ПОЛЬЩІ....	135
<b>Кудін Є. Р., Порфіренко В. І.</b> ЕКОЛОГІЧНІ ЗАГРОЗИ ВІД ЕКСПЛУАТАЦІЇ АВТОТРАНСПОРТУ ТА ШЛЯХИ ЇХ УСУНЕННЯ.....	136
<b>Кужелєв М. О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	139
<b>Куницька-Ляш М. В.</b> ІНТЕГРАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРІОРИТЕТНИХ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	141
<b>Кучер Н. О., Юрчишена Л. В.</b> ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ БАНКІВСЬКОГО СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	145
<b>Лавріщева А. С., Цуркан І. М.</b> ВПЛИВ ВІЙНИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ЛАЙФІВСЬКИХ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ.....	147
<b>Лазєбна І. В.</b> РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ.....	149
<b>Лисак О. С., Андрейченко А. В.</b> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	153
<b>Лисенко В. М., Плахотіна І. В., Хурдей В. Д.</b> СИТУАТИВНИЙ МАРКЕТИНГ.....	155
<b>Ліщук Н. В., Коваль Л. А.</b> ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ.....	157
<b>Лободзінський В. А., Атаманчук З. А.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІДНОСИН УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ	160
<b>Лозовий Т. І.</b> ПРІОРИТЕТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	163
<b>Матвійчук Ю. Ю., Артюх О.В.</b> РИЗИК ЛІКВІДНОСТІ У СФЕРІ БАНКІВСЬКОГО КОНТРОЛЮ.....	165
<b>Мацука В. М.</b> ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТИПУ.....	166
<b>Мельниченко О. А., Косенко А. В., Ковальов А. М.</b> РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МЕНЕДЖМЕНТІ КОМУНАЛЬНИХ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	169
<b>Миколайчук І. П.</b> ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ В СЕРЕДОВИЩІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН	171

<b>Моторнюк У. І., Яремчук Т. С.</b> ВІДНОВЛЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	174
<b>Мульська О. П.</b> ПРІОРИТЕТИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	177
<b>Наконечна Н. В.</b> БЮДЖЕТНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	180
<b>Небога Т. В.</b> ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ .....	182
<b>Нестор О. Ю.</b> ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ.....	184
<b>Новак Г. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧАСТИНА ВНУТРІШНЬОГО PR В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ФОРМИ ПРАЦІ.....	187
<b>Ножнова А. В., Насипайко Д. С.</b> ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ..	190
<b>Носирєв О. О.</b> ПРОМИСЛОВИЙ ТУРИЗМ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ТЕРИТОРІЙ.....	193
<b>Огренич Ю. О., Василенко Д. О.</b> ПОДАТКОВА СИСТЕМА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН: ХАРАКТЕРИСТИКА, ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	195
<b>Омельяненко В., Омельяненко О.</b> ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ СТАРОПРОМИСЛОВИХ ТЕРИТОРІЙ..	197
<b>Омельяничук І. М., Томащук І. В.</b> КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ.....	199
<b>Орлик О. В.</b> РОЗВИТОК ОБСЛУГОВУЮЧИХ КООПЕРАТИВІВ – ЯК НАПРЯМОК РЕФОРМУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ .....	202
<b>Остапенко В. М.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	205
<b>Павлюченко Ю. М.</b> ЩОДО ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ .....	208
<b>Петренко Л. М.</b> ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ.....	211
<b>Пінті А. В.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....	213



<b>Плотнікова М. Ф., Слободян О. М.</b> РОДОВІ ПОСЕЛЕННЯ ЯК ЦЕНТРИ АКТИВІЗАЦІЇ СОЦІУМУ ТА БІЗНЕСУ.....	214
<b>Поліщук В. Г.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ...	217
<b>Полторак А. С.</b> УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	219
<b>Польова Н. М., Польова А. В., Теленя О. М.</b> РОЛЬ ТА ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	222
<b>Порохня В. А., Атаманчук З. А.</b> РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ У РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ.....	225
<b>Порфіренко В. І., Янішевський А.А.</b> ЕЛЕКТРИФІКАЦІЯ АВТОБУСНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК ШЛЯХ ДО ЗМЕНШЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО НАВАНТАЖЕННЯ В МІСТАХ-МЕГАПОЛІСАХ.....	227
<b>Посмітна В. К., Артюх О. В.</b> ЗАГРОЗИ НЕЗАЛЕЖНОСТІ АУДИТОРСЬКОГО СУДЖЕННЯ .....	231
<b>Проценко Ю. В., Козюра І. В.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ (ПОСЛУГ) НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	232
<b>Птащенко О. В., Литовченко І. В.</b> РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЄС ЩОДО МІГРАНТІВ З УКРАЇНИ В НАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ .....	235
<b>Пшеничний В. О., Томашук І. В.</b> ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ.....	237
<b>Радіонов О. В., Траченко Л. А.</b> АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	240
<b>Разумова Г. В., Шаповалова Ю. М.</b> АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ .....	243
<b>Рибальченко А. В., Григор'єва В. В.</b> ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	245
<b>Романов А. Д., Яковчук А. М.</b> МОВНО-КУЛЬТУРНИЙ БАР'ЄР В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	248
<b>Романовська Ю. А.</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА МІСТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..	250
<b>Сапожник Д. І.</b> СПОЖИВАЧ І ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ РИНКІВ.....	253

<b>Сарафин С. А., Лунак Р. Л.</b> НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОГО РУХУ КАПІТАЛУ...	256
<b>Світовий О. М.</b> ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У ЗЕРНОВИРОБНИЦТВІ.....	259
<b>Семенець-Орлова І. А.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....	262
<b>Синькова А. В., Порфіренко В. І.</b> ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАРОДНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ .....	264
<b>Солодченко М. С., Томашук І. В.</b> ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	267
<b>Спіцина А. Є.</b> ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ	269
<b>Стовба Т. А.</b> УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	272
<b>Стоянова А. А., Захарченко Н. В.</b> НОВА АГРАРНА ПОЛІТИКА.....	275
<b>Схулухія С. Р., Захарченко Н. В.</b> ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	278
<b>Тарасова К. І.</b> ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	282
<b>Тарнавський В. А., Дребот О. І.</b> ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФІСКАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ.....	284
<b>Терлецька В. О.</b> ДІЯЛЬНІСТЬ ВЕНЧУРНИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ.....	287
<b>Тимохова Г. Б., Кудінова М. М.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ.....	290
<b>Ткаченко Е. О., Цуркан І. М.</b> ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	292
<b>Ткачук М. П., Самчук О. В.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗМІН.....	295
<b>Томашук Ір. О., Томашук І. В.</b> ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	298
<b>Томашук І. В.</b> СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	301

<b>Томашук Ів. О., Томашук І. В.</b> МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ.....	304
<b>Торяник Ж. І., Лісова А. В.</b> УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ РИЗИКОМ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ.....	306
<b>Трофімчук М. О.</b> АКТУАЛЬНІ ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ.....	308
<b>Філяр С. В., Зайцев О. М.</b> МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ.....	311
<b>Харламова В. В.</b> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ.....	313
<b>Хурдей В. Д., Гета М. В., Волкова А. Р.</b> УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ.....	315
<b>Чорна К. О., Лунак Р. Л.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	317
<b>Швидкий О. С., Міценко Н. Г.</b> ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЛЕЮ.....	320
<b>Шевченко Н. В., Миськів Г. В.</b> ГРОШОВИЙ ПОТІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	322
<b>Шевчун М. Б.</b> ЯКІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ – ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	324
<b>Штефан Н. М.</b> ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	326
<b>Яковенко Р. В.</b> КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАХОДІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У КОНТЕКСТІ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	329
<b>Dorota Burzyńska</b> DETERMINANTY ROZWOJU NOWOCZESNEGO SEKTORA USŁUG BIZNESOWYCH NA PRZYKŁADZIE POLSKI.....	332
<b>Idrian Piotr</b> WSPÓŁCZESNE WYZWANIA WOBEC FUNKCJONOWANIA ŁAŃCUCHÓW DOSTAW W KONTEKŚCIE PANDEMII COVID-19 – ASPEKT WIRTUALNEJ PRACY W ŁAŃCUCHACH DOSTAW.....	338
<b>Kiełek-Więclawska E., Kiełek T.</b> WDROŻENIE SYSTEMU CRM W PRZEDSIĘBIORSTWIE X – STUDIUM PRZYPADKU.....	342

**Roman Korduban , Mykola Zos-Kior**

KEY CURRENT FACTORS OF DESTRUCTIVE CHANGES IN THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT AT AGRO-FOOD ENTERPRISES..... 346

**Oneshko S. V.**

INDUSTRIAL POLICY OF UKRAINE ON THE BASIS OF THE "INDUSTRY 4.0" CONCEPT..... 346

## СЕКЦІЯ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

**Артюшок В. С.**

ЛІДЕРСТВО ТА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... 353

**Боброва Д. О., Скрипник Н. Є.**

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ 356

**Волошина-Сідей В. В.**

ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ ЯК РУШІЯ БІЗНЕСУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА..... 359

**Гадзецька А. І., Томашук І. В.**

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА МІСІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ..... 362

**Гарасим Л. С., Пацула О. І.**

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА..... 365

**Герасимова О. Л.**

ПОРІВНЯННЯ МЕХАНІЗМУ ВИЗНАЧЕННЯ ВИТРАТ НА ЗАРОБІТНУ ПЛАТУ РОБІТНИКІВ-БУДІВЕЛЬНИКІВ В УКРАЇНІ ТА СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ..... 367

**Голик І. С., Добрик Л. О.**

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ..... 370

**Гострик О. М.**

ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА..... 372

**Грановська І. В., Малишко В. В., Макарчук І. М.**

СВІТОВИЙ ДОСВІД ОПОДАТКУВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ..... 374

**Грищенко Д. В., Скрипник Н. Є.**

ПОЛІТИЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ..... 375

**Грузіна І. А.**

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ..... 377

**Далюк Н. Я.**

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ЩО НАВЧАЄТЬСЯ 380

<b>Даниліна С. О.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ СУСПІЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	383
<b>Демидюк С. М., Радзівілюк Л. В.</b> ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ПРАВОВІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА .....	386
<b>Дем'яненко Н. В., Ковальчук А. О.</b> РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА...	388
<b>Дем'яненко Н. В., Колінько В. А.</b> РІВЕНЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	391
<b>Дем'яненко Н. В., Скаченко Т. А.</b> МІКРОПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТИМУЛЯТОР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ.....	393
<b>Дорош О. С., Зачосова Н. В.</b> СТРЕТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	396
<b>Євсєєва Д. В.</b> ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	399
<b>Доброва Н. В., Євтіхов В. С.</b> ОСНОВНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	402
<b>Жукова Л. М.</b> ВПЛИВ КРИПТОВАЛЮТИ НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ.....	405
<b>Завербний А. С., Шлайфер М. Б.</b> ПЛАНУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	408
<b>Загреба І. Л.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИНКІВ.....	409
<b>Залуцька Х. Я., Маслак Т. О.</b> АРГУМЕНТУВАННЯ СПОСОБІВ ТА ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	412
<b>Захарченко Б. І., Скрипник Н. Є.</b> МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС ТА ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	414
<b>Кавунець А. В., Буторіна В. Б.</b> РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ В ОЦІНЦІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	416
<b>Каліна І. І.</b> МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА СПОЖИВАЧА.....	419
<b>Кліпкова О. І.</b> СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ.....	422
<b>Коваль А. О.</b> ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯГІДНИЦТВА.....	424

<b>Ковтун Г.</b> КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	426
<b>Ковтун О. І.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- СИСТЕМАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	429
<b>Кочнова І. В.</b> УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ В РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЛІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	432
<b>Кравченко В. С., Філяр С. В.</b> МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	435
<b>Красносельська А. А., Гончарук І. В.</b> РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	437
<b>Круглов В. В.</b> РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	440
<b>Кузнєцова Т. В.</b> СУЧАСНА ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗОВАНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	442
<b>Куцик В. І.</b> ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ПОСЛУГ.....	446
<b>Лавріщева А. С., Замковий О. І.</b> ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ERP-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	448
<b>Ломага Ю. Р., Завербний А. С.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЗА ДИНАМІЧНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	450
<b>Майборода В. М.</b> ХАРАКТЕРИСТИКА КЛАСИФІКАЦІЇ ФАКТОРІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	452
<b>Мандич О. В.</b> ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В ПРОЦЕСІ РЕІНЖИНІРИНГУ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРАКТИКИ.....	454
<b>Махмудов Х. З., Чепур І. В.</b> КЛАСИФІКАЦІЯ МОТИВІВ ЗАЛУЧЕННЯ ДО ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	456
<b>Метешко І. М., Федорович І. В.</b> МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ.....	458
<b>Миськовець Н. П.</b> ПЛАТФОРМА МЕТА ЯК ПОТУЖНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ.....	461
<b>Михайлова О. С., Овчарук К. Р.</b> ОСОБЛИВОСТІ БРЕНДИНГУ ВІДОМИХ КОМПАНІЙ.....	462

<b>Морохова В. О., Бойко О. В., Салтовський М. С.</b> МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	464
<b>Нежива М. О.</b> ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: БІЗНЕС-МОЖЛИВІСТЬ.....	466
<b>Нестеренко І. В.</b> РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	467
<b>Нечипоренко А. В.</b> ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	470
<b>Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О.</b> РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	472
<b>Нужна О. А.</b> МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ РИЗИКУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	475
<b>Оніщенко К. С., Кущенко О. І.</b> БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА.....	478
<b>Панасюк П. І., Болгов В. Є.</b> ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	480
<b>Паращич М. І., Завербний А. С.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	483
<b>Парфененкова А. С., Замковий О. І.</b> БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	484
<b>Парфененкова А. С., Цуркан І. М.</b> ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ.....	485
<b>Пістунов І. М., Турчанінова І. Ю.</b> ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОГО ЗБИТКУ, ЯКОГО МОЖУТЬ ЗАВДАТИ КЛІЄНТИ АБО СПІВРОБІТНИКИ.....	487
<b>Подмазко О. М.</b> ПОТЕНЦІЙНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА.....	490
<b>Помаз О. М., Сарана А. О.</b> КЛАСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	492
<b>Попик О. В.</b> ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ.....	494
<b>Путь С. О., Алескерова Ю. В.</b> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	495

<b>Сапотницька Н. Я.</b> РОЗВИТОК СУХИХ ПОРТІВ В УКРАЇНІ ЯК ЛОГІСТИЧНОГО ФАКТОРУ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ.....	498
<b>Сарай Н. І.</b> МЕТОДИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	500
<b>Сахно Н. О., Замковий О. І.</b> ВИЗНАННЯ КРИПТОВАЛЮТИ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ УКРАЇНИ.....	503
<b>Сахно Н. О., Цуркан І. М.</b> ВИБІР СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ УКРАЇНИ НАЙБІЛЬШ УСПІШНИХ КАНАЛІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ...	504
<b>Світлична А. В., Бондар О. Г.</b> ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	507
<b>Світлична А. В., Бондаренко В. П.</b> РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	509
<b>Світлична А. В., Бондаренко Я. І.</b> ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА....	511
<b>Силкіна Ю. О.</b> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	513
<b>Сиротюк Г. В.</b> ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ.....	515
<b>Складанівська О. О.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	517
<b>Сментина Н. В., Добриніна Д. А.</b> СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	521
<b>Соріна О. О., Костенко С. Ю., Костенко М. В.</b> СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	523
<b>Стратійчук В. М.</b> РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	525
<b>Терещук І. В.</b> ВАР'ЮВАННЯ РІВНЯМИ І ПОЗИЦІЯМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ СППР ПРИ КЕРУВАННІ ВИРОБНИЦТВОМ.....	527
<b>Ткаченко Е. О., Замковий О. І.</b> ЗАСТОСУВАННЯ MRP-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	529
<b>Тлучкевич Н. В.</b> ОЦІНКА ТА ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ШВЕЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	531



<b>Томашук І. В., Федорук О. С.</b> РОЗРОБКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	533
<b>Федорченко О. Є.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ, ЯКІ ВИНИКАЮТЬ ВНАСЛІДОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ, В РАМКАХ ПІДГОТОВКИ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНІЦІАТИВИ PILLAR 1.....	536
<b>Філяр С. В., Боковня В. В.</b> ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ..	538
<b>Фісуненко Н. О., Альошина Т. В.</b> ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	540
<b>Фрідман А. І., Сментина Н. В.</b> РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ НАРОЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МУНІЦИПАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ .....	542
<b>Череповська О. В., Гаврікова А. В.</b> ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....	544
<b>Черноіванова Г. С., Василик С. К.</b> ВИЗНАЧЕННЯ ВИДІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ЇЇ НОРМУВАННЯ.....	547
<b>Чумак О. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ.....	550
<b>Шалева О. І.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ЇЇ СПЕЦИФІКА В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ.....	553
<b>Шаталова Л. С.</b> ВИКЛИКИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ СФЕРИ ПРАЦІ.....	556
<b>Шкробот В. Б., Гречан А. П.</b> БАЗИСНІ ЦІННОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	559
<b>Hrytsenko T. V., Khmurova V. V.</b> PROSPECTS FOR RECONSTRUCTION AND ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE	562

### СЕКЦІЯ 3. ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

<b>Беляєва О. П., Божкова В. В.</b> ТЕХНОЛОГІЧНІ НОВАЦІЇ ЯК ЗАСОБИ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ГРОМАДЯН.....	564
<b>Богашко О. Л.</b> РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	567
<b>Борісов А. О., Андрейченко А. В.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ КОМПАНІЇ З КРИЗИСУ ЧЕРЕЗ РОЗРИШЕННЯ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ.....	570

<b>Бухаріна Л. М., Бірюков Т. Р.</b> ПРАВОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ ВІДХОДІВ.....	571
<b>Горбаченко О., Ткач Д.</b> ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ФУНКЦІЙ УКРАЇНИ ТА УГОРЩИНИ В КОНТЕКСТІ ІНВЕСТИЦІЙ.....	573
<b>Інгульська Д. А., Амеліна А. С.</b> СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СУСПІЛЬНИХ ПРОБЛЕМ.....	575
<b>Куртакова Г. О.</b> ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ В УКРАЇНІ.....	577
<b>Кушнір Л. А., Кушнір Т. М.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	579
<b>Марушко Н. С., Горбан І. М.</b> ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННЮ) ДОХОДІВ, ОТРИМАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ, В АУДИТОРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	582
<b>Марцонь В.В., Осмолян В.А.</b> ПАРАДИГМА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ПИТАНЬ.....	584
<b>Саєнко С.О., Григор'єва В.В.</b> МОЖЛИВІ ПЕРСПЕКТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	585
<b>Томашук А.Р., Томашук І.В.</b> АГРАРНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	588
<b>Топоркова О. А.</b> ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	590
<b>Хрідочкін А.В.</b> СУЧАСНІ АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНО- ПРАВОВИХ ЗАСАД РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	592

## **СЕКЦІЯ 1. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА ГАЛУЗЕВОМУ, МІЖГАЛУЗЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ**

*Артюшок К.А.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки та фінансів,*

*Міжнародний економіко-гуманітарний університет*

*імені академіка Степана Дем'янчука,*

*м. Рівне*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИМИ ВІДНОСИНАМИ**

З середини ХХ століття у світовій науці динамічного розвитку набула концепція екологічної економіки, що розглядає питання поєднання, взаємозв'язку та взаємодії учасників економічного та екологічного розвитку на різних рівнях. Еколого-економічні відносини в сучасному економічному середовищі головним чином виникають та актуалізуються в утвореннях, що визначаються такими категоріями як: «еколого-економічна система», «система раціонального природокористування», система «природа-людина-виробництво-суспільство», система «людина-засоби виробництва-природа», «промислове підприємство-оточуюче середовище» і інші.

Різноманіття трактувань категорій еколого-економічної взаємодії суспільства і природи, потребує їх подальшого удосконалення та уточнення. Нагальним є дослідження та уточнення категорійного апарату управління еколого-економічними відносинами, а також визначення основних пріоритетів їх розвитку. Поняття «еколого-економічні відносини», передусім тісно вживається з термінами: «екологічна система», «еколого-економічна система», «еколого-економічна політика», «соціо-еколого-економічна система» тощо.

Поняття «екологічна система» достатньо розкрито у працях вітчизняних науковців. Зокрема Добровольський В.В. визначає екологічну систему як «відносно сталу у просторі і часі спільноту організмів та середовища їх існування, поєднаних у функціональне ціле і взаємопов'язаних потоками енергії й інформації та коло обігом речовин» [1, с.158]. Колектив науковців Азаров С.І., Сидоренко В.Л., Задунай О.С. визначають поняття екологічної системи таким чином: «екологічна система – це будь-який об'єкт, де живі та неживі компоненти функціонують як єдине ціле завдяки колообігу речовин, що здійснюється з використанням зовнішнього джерела енергії і призводить до створення певної структури. Екологічна система – це система елементами якої є біотичні та абіотичні компоненти, пов'язані речовинно-енергетичними та інформаційними потоками, відмежована від аналогічних утворень колообігом речовин певного ступеня замкненості» [2, с.79].

Поняття «еколого-економічна система» розкрив Яциковський Б.І. у своєму дисертаційному дослідженні, де визначив, що «еколого-економічна система – це просторово виявлена сукупність взаємозалежностей і взаємодій екологічних та економічних процесів, яка в ефективному стані орієнтована на досягнення просторово-національного оптимуму» [3]. Цей дослідник зосереджував увагу на емерджентності еколого-економічних відносин. Адже ефективність чи результативність взаємодії екологічної та економічної підсистем дозволяє задовольняти матеріальні потреби як окремої людини так і суспільства.

Розум Р.І., Буряк М.В., Любезна І.В. трактують поняття «еколого-економічна система» як «сукупність взаємозв'язків між природними, виробничими та соціальними структурними складовими, що функціонують на єдиній території, і відображають вплив економічної підсистеми на екологію та показники розвитку соціальної підсистеми» [4, с.36].

У визначенні Лемешева М.Я. «еколого-економічна система – це інтеграція економіки і природи, що являє собою взаємопов'язане і взаємообумовлене функціонування суспільного виробництва і проходження природних процесів у навколишньому середовищі, зокрема в біосфері» [5, с.268]. Як бачимо у цьому контексті, на нашу думку, ключове значення мають такі імперативи: виробництво, територія та екологія або вплив на навколишнє середовище. Даний пласт досліджень сприяв виникненню комплексного розуміння проблеми, що згодом трансформувалося у поняття «екологічна політика».

Концепція «екологічної політики» надихнула інших дослідників і була модифікована Н. Демченко та І. Касатонова, котрі стверджували що «пріоритетом є зростання економічної цінності природного середовища та надання екосистемних послуг». Дані науковці підкреслювали, що дотримання екологічної політики допоможе розв'язати два масштабні завдання для вітчизняної економіки. Насамперед, це – екологізація економіки та вплив на суб'єктів підприємницької діяльності та стимулювання їх «еколого-збалансованої» поведінки [6].

Заржицький О. визначає, що «політика в екологічній сфері має орієнтуватись на збалансування запитів людини, можливостей природи та технологій виробництва шляхом планомірного формування відповідного навколишнього середовища. У зв'язку з цим управлінські впливи мають орієнтуватись на узгодження соціальних, екологічних та економічних завдань суспільства як основи вирішення проблеми глобальної екологічної кризи» [7, с.9]. Нам близька думка Яциковського Б.І., котрий визначає, що «еколого-економічна політика охоплює сукупність заходів, які диференціюються: від нівелювання негативних наслідків узгодження екологічних й економічних процесів до формування екологічної культури населення як важливої передумови з достатнім превентивним ефектом» [3, с.29].

Ряд науковців досліджують соціо-еколого-економічну систему, зокрема це Кліменко О.В., Павленко О.О., Якімцов В.В., Григорук П.М. та інші. Визначення «соціо-еколого-економічної системи» за Кліменко О.В сформульоване таким чином: «сукупність взаємопов'язаних економічних, екологічних і соціальних відносин, які регулюються інституційним середовищем і направлених на формування сталого економічного розвитку» [8, с.138]. Павленко О.О. та Алібеков Ю.Т. визначають її як «діалектичну єдність соціальної, економічної та екологічної підсистем, ефективне управління якими в умовах їх взаємозв'язку стає передумовою гармонійного, збалансованого, довгострокового еколого-економічного розвитку всієї системи» [9, с.14]. За Якімцовим В.В. «Соціо-еколого-економічна система – складна динамічна система, що охоплює процеси виробництва, обміну, розподілу та споживання як матеріальних благ, так і соціально-екологічних ресурсів, потреб, можливостей на певний момент, термін, час, простір, так і у перспективі. Такі системи складаються, переважно, із визначених, керованих підсистем – соціальної, екологічної, економічної» [10, с.21]. Григорук П.М. та Федорова Т.Ю. визначають «Соціо-еколого-економічна система – це система, основними структурними компонентами якої є суспільство, природа і економіка» [11, с.50]. Отже, як бачимо, наведені думки дослідників характеризують управління еколого-економічними відносинами через вплив на навколишнє середовище, що призводить до змін у екологічній, соціальній та економічній підсистемах.

Серед категорій, що визначають суть еколого-економічних відносин, слід також відмітити «економічне зростання». Проблема впливу різних складових економічного зростання на стан природного довкілля і зворотний процес цієї взаємодії є предметом вивчення багатьох учених світу. При цьому у якості головного висувається завдання встановлення оптимальної межі економічного зростання, за якої зберігаються сприятливі екологічні умови життєдіяльності людини. Найближче до віддзеркалення реальної дійсності у науковому аналізі впливу економічного зростання на природне довкілля підійшов, на наш погляд, Едуард Пестель, відомий учений, громадський діяч ФРН, фахівець в галузі теорії

автоматичного управління і системного аналізу. У своїй книзі «За межами зростання», підготовлений як доповідь Римському клубу, автор аналізує глобальні проблеми світового розвитку і висуває теорію «органічного розвитку», в якій пропонує свою відповідь на запитання: який варіант розвитку людства прийнятніший – подальше зростання, що супроводжується подальшим виснаженням ресурсів і врешті-решт повною деградацією екології та ресурсної бази, або нульове зростання з усіма його негативними наслідками, які невблаганно будуть відображені у нескінченних зовнішніх і внутрішніх конфліктах, що виникають при розподілі національних багатств і, врешті-решт, у повному хаосі [12, с.83.] .

Економічне зростання національного господарства повинно забезпечувати збалансування запитів людини, можливостей природи та технологій виробництва шляхом планомірного формування відповідного навколишнього середовища. Тому представлені три ключових потенціали розвиваються в середовищі, де головну роль відіграє суспільство. Дане середовище формує імпульси, які зумовлюють стан кожного з пріоритетів забезпечення еколого-економічного розвитку. У зв'язку з цим потенціали даної системи є взаємодоповнювальними, а відносини між ними мають характер взаємного поєднання.

Аналіз сучасних еколого-економічних процесів та їх розвитку вказує на велике значення взаємодії між складовими, залученими до процесу управління еколого-економічними відносинами. Ці взаємодії мають суспільно-виробничий характер, оскільки залежать від умов конкретного періоду, господарської діяльності, територіального розміщення, інституційного середовища та можуть бути поясненими через розрахункові моделі. Таким чином, управління еколого-економічними відносинами є комплексом відосблених підсистем (соціальної, економічної, екологічної, географічної тощо), які функціонують з метою забезпечення розвитку і економічного зростання, що орієнтується на збалансування запитів життєдіяльності людини, можливостей природи та технологій виробництва та створює оптимальне середовище використання та відтворення природних ресурсів, що закладено в політику держави.

#### *Список використаних джерел*

1. Добровольський В.В. Основи теорії екологічних систем: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 272 с.
2. Азаров С.І., Сидоренко В.Л., Задунай О.С. Аналіз характеристик існуючих екосистем. Екологічні науки. 2017. № 3(4). С. 77–85.
3. Яциковський Б.І. Еколого-економічний розвиток в системі національного господарства / дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Б. І. Яциковський. – Київ, 2017. – 300 с.
4. Розум Р.І., Буряк М.В., Любезна І.В. Еколого-економічні системи: основні аспекти. Науковий огляд. 2015. № 6 (16). С. 33-49.
5. Лемешев М.Я. Эколого-экономическая модель природопользования. Всесторонний анализ окружающей природной среды. Ленинград: Гидрометеиздат, 1976. С. 266–276.
6. Демченко Н.В., Касатонова І.А. Еколого-економічна політика і національний механізм природокористування: напрями вдосконалення. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/piprp/2012\\_1/8\\_Demchenko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/piprp/2012_1/8_Demchenko.pdf) (дата звернення 15.09.2022).
7. Заржицький О.С. Актуальні проблеми правового забезпечення екологічної політики України (теоретичні аспекти) [Текст] : моногр. / О. С. Заржицький. – Д. : Національний гірничий університет, 2012. – 200 с.
8. Кліменко О.В. Формування соціо-еколого-економічної системи в регіоні в контексті сталого розвитку. Коммунальное хозяйство городов. Сер. Экономические науки. 2008. № 82. С. 137–141.
9. Павленко О.О., Алібекова Ю.Т. Складові екологоорієнтованого управління соціо-економічними системами. Вісник Сумського державного університету управління. Сер.

Економіка. 2011. № 2. С. 13–21.

10. Якімцов В.В. Теоретико-методологічні засади синергетичної ефективності функціонування соціо-еколого-економічних систем. Збалансоване природокористування. 2018. № 4. С. 20–26.

11. Григорук П.М., Федорова Т.Ю. Складові регіональної соціально-еколого-економічної системи в умовах сталого розвитку. Вісник ЖДТУ. Сер. Економіка, управління та адміністрування. 2014. № 4(70). С. 48-52.

12. Пестель Э. За пределами роста / Эдуард Пестель. – пер. с англ. Е. В. Нетесовой; общ. ред. и вступ. ст. [с. 5-29] Д. М. Гвишиани. – М. : Прогресс, 1988. – 268 с.

*Атаманчук З. А.*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,*

*Атаманенко П. О.*

*студент СО «Бакалавр»,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця*

## **МІЖНАРОДНА ТРУДОВА МІГРАЦІЯ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАСЛІДКИ**

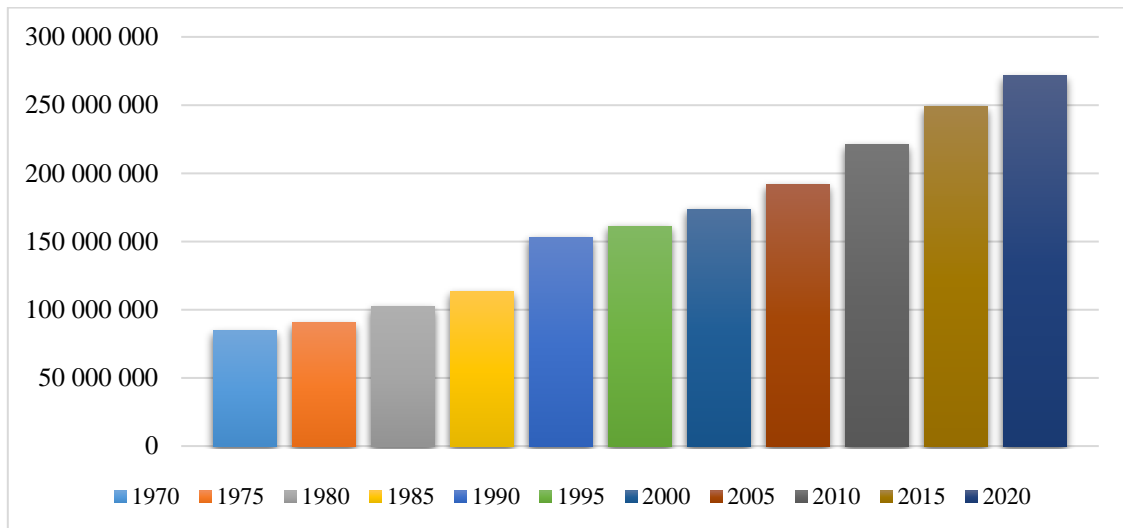
У сучасних умовах відкритості кордонів, економічної взаємодії країн і можливостей людей формуються міграційні потоки. Спостерігається тенденція зростання міграційних процесів в Україні та у всьому світі в цілому. Тому, важливо розуміти вплив міграції на економіку країни в цілому.

Питання міграційних процесів досліджували науковці у різних сферах, починаючи з вивчення соціальних наслідків і закінчуючи політичними зрушеннями через міграцію в суспільстві. Зокрема, можна виділити роботи: Бортника Н. П., Заволоки Ю. М., Кабай В. О., Лапшиної І. А., Пилинського Я. М., Ровенчак О. А., Степури Т. М., Юськіва Б. М. та інших.

Міграція у перекладі з латинської (*migratio, migro*) означає переміщення, переселення. Слово міграція асоціюється з територіальними переміщеннями суб'єкта міграції, зміною місця проживання, в більшості випадків роботи в межах однієї країни або за кордон. У демографічних, економічних та соціальних дослідженнях термін «міграція» використовується щодо таких актів переміщень у просторі, які пов'язані: по-перше, з перетином адміністративних меж населених пунктів, по-друге, зі зміною суб'єктом міграції місця проживання назавжди або ж на певний часовий відрізок [1].

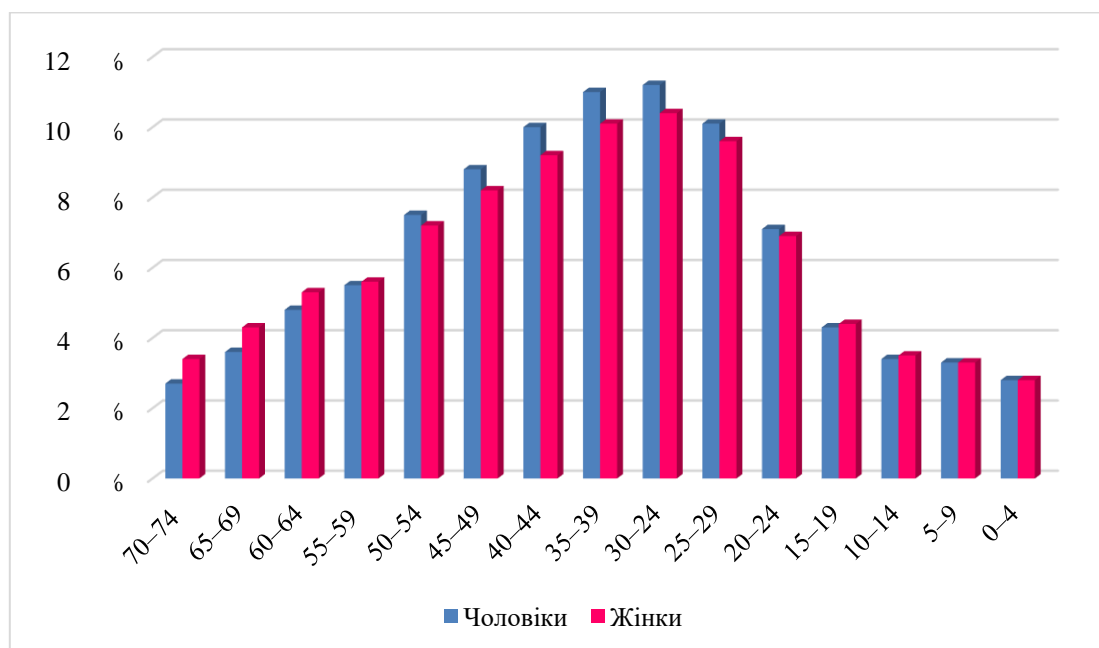
Економічна та соціальна мета міграції населення полягає в отриманні взаємовигоди між суб'єктом міграції і регіоном або країною, куди відбувається даний процес. Тобто, суб'єкт мігрує у місце де, на його думку, він може отримати кращі умови життя, праці, вищу заробітну плату та інші вигоди.

За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ) чисельність мігрантів у світі в 2020 році склала близько 272 мільйонів осіб. Відповідно до звіту МОМ чисельність міжнародних мігрантів стрімко зростає останні 50 років (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка чисельності міжнародних мігрантів за 1970-2020 роки, осіб**  
 Джерело: складено автором на основі [2]

У звіті Міжнародної організації з питань міграції за 2020 рік було вказано, що найбільший відсоток мігрантів склали люди працездатного віку від 20 до 64 років, це приблизно 74 % від загальної кількості міжнародних мігрантів (рис. 2).



**Рис. 2. Склад міжнародних трудових мігрантів станом на 2020 рік**  
 Джерело: складено автором на основі [2]

Серед головних позитивних наслідків для країни, яка імпортує трудові ресурси слід виокремити те, що така країна отримує дешевшу робочу силу працездатного віку, часто це люди з досвідом. Країна-імпортер отримує готових до роботи спеціалістів, які знаються на своїй справі, адже можуть мігрувати в інші країни і демонструвати свої найкращі навички. У країнах-імпортерах робочої сили збільшується державний бюджет і прискорюється виробництво.

Щодо країни-імпортера, то позитивними наслідками експорту трудових ресурсів можна вважати: притік валюти в країну-імпортера трудових мігрантів. Здебільшого, іммігранти здійснюють грошові перекази своїм сім'ям у вільно

конвертованій валюті, такі перекази дозволяють країні експортеру робочої сили отримувати та накопичувати валютну масу, яка може допомогти стабілізувати економіку. Відтік трудових ресурсів з країни дозволяє державі зменшити фактичний рівень безробіття. До того ж, трудові мігранти в своїй більшості не мають наміру залишатися на все життя в країні, в якій працюють.

Негативні наслідки, які спричиняє міграція робочої сили для країн експортерів та імпортерів систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

**Негативні наслідки міжнародної трудової міграції**

Для країни-імпортера	Для країни-експортера
Проблема неприйняття мігрантів населенням країни, тому що країні дешевше навчити іммігранта та платити їм занижену платню, ніж взяти на роботу громадянина своєї країни	Втрата підготовлених спеціалістів в країні-експортері, через їх бажання отримувати кращі умови праці та заробітну плату за кордоном
Можлива дестабілізація курсу національної грошової одиниці через її вивіз чи перекази за кордон	Можливі додаткові витрати з бюджету країни на навчання і підготовку нових спеціалістів через їх нестачу у країні-експортері робочої сили
Проблема перенаселення країни і зменшення рівня життя у випадку великої кількості нелегальних іммігрантів	Тенденції до спаду економічного зростання, через виїзд інтелігенції
Проблеми з соціальним захистом іммігрантів	Старіння нації, оскільки за кордон виїжджає молоде і працездатне населення

*Джерело: складено автором на основі [3]*

Здебільшого проблемні питання в країнах-експортерах та країнах-імпортерах робочої сили виникають через надмірну, неконтрольовану, нелегальну міграцію. Країна, яка експортує може не стикнутися з проблемою старіння нації, якщо буде контролювати і регулювати міграційні процеси за кордон, аналогічна процедура регуляції і контролю повинна здійснюватися в країні-імпортері, для того, щоб не було проблеми перенаселення.

Таким чином, важко назвати міграцію на сто відсотків позитивним або негативним явищем. І країна експортер, і країна імпортер мігрантів мають певні переваги і недоліки від даного процесу. Проте, надмірна кількість мігрантів є очевидним негативним явищем для економік обох країн-учасниць міграційного процесу.

*Список використаних джерел*

1. Ровенчак О. А. Визначення та класифікації міграцій: наближення до операційних понять. *Політичний менеджмент*. 2006. №2. С. 127-136.
2. International migration organization. World migration report 2020. URL: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf) (дата звернення: 20.09.2022).
3. Петюх В. М. Міжнародна трудова міграція. 1999. URL: <https://buklib.net/books/32889/> (дата звернення: 19.09.2022).



*Ахновський Д.В.*

*здобувач вищої освіти*

*факультету історії та міжнародних відносин,*

*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*

*Ахновська І.О.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,*

*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*

*м. Вінниця*

## **КОРПОРАТИВНЕ МІСТО: ГНОСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ**

Дослідження проблеми в історичному аспекті свідчить про те, що люди завжди намагались селилися компактними групами за етнічною ознакою, аби гуртом вирішувати спільні проблеми. Так, проживання з близькими за культурою людьми допомагало долати труднощі у побуті і сприяло зниженню рівня тривожності у зв'язку з переселенням. Громади започатковували підприємство, яке ставало містоутворюючим. Незважаючи на численні трансформації у ХХ ст., чимало у таких містах, які отримали назву корпоративних, лишилося незмінним: підприємства зберігали свій вплив і контроль, а промислове виробництво, праця, державна політика й усі аспекти щоденного життя залишалися тісно переплетеними.

Незважаючи на велику актуальність теми дослідження, у науковій літературі вона не отримала достатнього поширення. Так, В.О. Куліков у статті «Корпоративні міста: визначення, характерні риси, доля» висвітлює певні аспекти корпоративних міст. Великі міста України в індустріальну епоху досліджено у науковій статті Т.Л. Меліхової. Концепцію розбудови міст в рамках розвитку креативної економіки запропоновано у роботі О.М. Чуль. Історію та економіку «зелених міст» досліджено у наукових працях О. Бурака, І. Кузика, В. Кучерявого, В. Мілейковського, О. Савицької, Т. Ткаченко, Л. Царик, П. Царика. У співпраці Асоціації міст України та Проєкту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС) розроблено практичний посібник «Зростання «зелених» міст». Багато уваги сучасні науковці приділяють концепції «розумних міст», зокрема, уточнення ключових понять, оцінка економічної ефективності розумного міста та можливості імплементації кращих зарубіжних практик розвитку таких міст розкриті у роботах А. Андрієнка, І. Антонюк, Л. Бажана, О. Єгорової, О. Єршової, Є. Карчагіна, О. Корепанова, С. Кошової, Н. Кунанець, Т. Момот, Є. Мураєва, Л. Олійник, А. Піль, Л. Побоченко, А. Позднякової, Р. Севастьянова, О. Тура, Ю. Шваюк та інших вчених. Є статті, присвячені цифровому, віртуальному, творчому та сталому місту. Проте, аналіз джерел свідчить, що наукових джерел у сфері корпоративних міст досить мало як на національному, так і на міжнародному рівнях. Відповідно до поставленої проблеми та її невирішеної частини, метою тез є визначення сутності корпоративного міста.

Оскільки у світовій практиці поки що не існує єдиного загальноприйнятого визначення корпоративного міста, розглянемо спочатку сутність поняття «місто». Аналіз літературних джерел свідчить про те, що науковці розглядають цю дефініцію здебільшого як великий населений пункт; інфраструктуру та механізм керування; складний комплекс явищ; конкретне історичне утворення; природно-техногенний комплекс; поселення замкненого типу; довготривале скупчення людей; просторове суспільне утворення. Слід зазначити, що представники різних наукових дисциплін до визначення поняття «місто» підходять з різних сторін: в аспекті економічних відносин - населений пункт, діяльність мешканців якого не пов'язана з сільським господарством; у соціальному аспекті – поселення з «міським способом життя»; у просторовому аспекті - місце, де зосереджуються велика кількість населення.

Стосовно прикметника «корпоративне», Академічний словник української мови трактує його як вузькогрупове, відокремлене [1]. Корпоративне управління має внутрішні системи, структури та процедури, що використовуються для управління. Це система взаємодії і комплекс механізмів, що дозволяють вирішувати виникаючі проблеми з іншими групами впливу. У словниках зустрічаються також такі дефініції, як «корпоративне управління», «корпоративний сектор», «корпоративні права», «корпоративні операції», «корпоративна картка» [2]. Слово «корпорація» походить від латинського слова «corporatio», що означає «союз, об'єднання частин; асоціація». У латинській мові це слово утворено від дієслова *corporare*, що означає «втілювати», а це, в свою чергу, від *corpus* або «тіла» [3]. Таким чином, корпорація – це єдність її членів. Її суть – об'єднання певної групи суб'єктів господарювання для досягнення певної мети, а це означає, що її основним субстратом, який забезпечує діяльність корпорації і є визначальним її існуванні, є люди. Таким чином, робимо висновок, що корпоративне місто – це місто, яке утворюється, формується та існує завдяки підприємствам одного власника або однієї групи власників, які задають такий вектор соціально-економічного розвитку міста, що здатний до створення якісно нового рівня життя населення, і відрізняється від інших міст організацією управління, структурою населення, середовищем, рівнем мобільності, економічними показниками та якістю життя [4].

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити наступні особливості корпоративних міст:

1) корпоративні міста працюють здебільшого за допомогою міграційної робочої сили, велика кількість уродженців міста в робітниках підприємства зустрічається лише тоді, коли місто існує тривалий час;

2) більшу частину житлового фонду контролює корпорація, цей фонд створюється та фінансується корпорацією і здебільшого передається у користування робітникам лише тимчасово;

3) корпоративне місто є віддаленим від великих населених пунктів, проте не є ізольованим;

4) домінування однієї індустрії, при чому ця індустрія має належати одній корпорації, адже корпоративне місто відрізняється від моноіндустріального тим, що всі підприємства в ньому належать одному власникові або групі власників;

5) адміністрація корпорації виконує муніципальні функції;

6) через географічну віддаленість від великих міст важливу роль грає монополія фірмових магазинів;

7) сегрегація в таких містах є більш вираженою і запланованою від початку створення такого міста, на відміну від інших міст, де сегрегація є наслідком багатьох соціально-економічних процесів, які діють впродовж тривалого часу;

8) патерналізм містоутворюючих компаній.

Отже, все перелічене є ознаками корпоративного міста, проте слід зауважити, що корпоративне місто не повинно мати всі, достатньо лише декілька.

#### *Список використаних джерел*

1. Словник української мови: академічний тлумачний словник (1970-1980). URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 9.09.2022).

2. Словник української мови online. URL: <https://services.ulif.org.ua/expl/Entry/index?wordid=44321&page=1403> (дата звернення: 13.09.2022).

3. Трофименко К.В. Аналіз етимології поняття «корпорація». Економіка та суспільство. 2020. №22.

4. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Том 2022. 33(72). №2. С.99-105.

**Балакін Р.Л.**

*к.е.н. доцент,*

*провідний науковий співробітник відділу державних фінансів,*

*Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління»,*

*м. Київ*

## **НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ СПІЛЬНОГО БЮДЖЕТУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Принципи раціонального фінансового управління закріплені у статті 317 Договору про функціонування Європейського Союзу [1]. Повага до верховенства права є важливою передумовою для імплементації європейських цінностей та дотримання принципів раціонального фінансового управління. Фінансові інтереси Союзу захищені за допомогою пропорційних заходів, у тому числі заходів, пов'язаних із запобіганням, виявленням, виправленням і розслідуванням порушень, включаючи шахрайство, для повернення втрачених, неправильно сплачених або неналежним чином використаних коштів та у відповідних випадках до накладення адміністративних стягнень. Порушення принципів верховенства права, зокрема ті, що впливають на належне функціонування органів державної влади та ефективний судовий розгляд, можуть завдати серйозної шкоди фінансовим інтересам ЄС.

Європейський Парламент та Рада у грудні 2020 р. прийняли Регламент (ЄС, Євратом) 2020/2092 про загальний режим умов для захисту бюджету ЄС («Регламент про умови»), який забезпечує захист бюджету ЄС у випадках, коли порушення принципів верховенства права впливають або серйозно ризикують вплинути на його надійне фінансове управління або захист фінансових інтересів ЄС достатньо прямим шляхом [2]. Він діє з січня 2021 року. Відтоді Комісія стежить за ситуацією в країнах ЄС і збирає відповідну інформацію з усіх джерел, щоб виявляти можливі порушення принципів верховенства права. Регламент про умови є постійним інструментом, який застосовується поза межами певної багаторічної фінансової рамки.

Регламент 2020/2092 встановлює правила, необхідні для захисту бюджету Союзу у разі порушення принципів верховенства права в державах-членах. Ознаками порушення принципів верховенства права можуть бути: а) загроза незалежності судової влади; б) неспроможність запобігти, виправити або накласти санкції на свавільні чи незаконні рішення органів державної влади, у тому числі правоохоронних органів, утримання фінансових ресурсів, що впливає на їх належне використання, або неспроможність забезпечити відсутність конфлікту інтересів; с) обмеження доступності та ефективності засобів правового захисту, у тому числі через обмежувальні процесуальні норми та невиконання судових рішень, або обмеження ефективного розслідування, судового переслідування чи покарання за порушення закону.

Порушення принципів верховенства права стосуються недотримання одного або кількох наступних норм: а) належне функціонування органів влади, що виконують бюджет Союзу, включаючи позики та інші інструменти, гарантовані бюджетом, зокрема в контексті процедур державних закупівель або грантів; б) належне функціонування органів, які здійснюють фінансовий контроль, моніторинг та аудит, а також належне функціонування ефективного та прозорого фінансового управління та систем звітності; с) належне функціонування служб розслідування та державного обвинувачення щодо розслідування та судового переслідування шахрайства, включаючи податкове шахрайство, корупцію чи інші порушення законодавства ЄС, що стосуються виконання спільного бюджету або захисту фінансових інтересів Союзу; d) ефективний судовий розгляд незалежними судами дій або бездіяльності органів влади, зазначених у попередніх пунктах; e) запобігання та застосування санкцій за шахрайство,

включаючи податкове шахрайство, корупцію чи інші порушення законодавства ЄС, що стосуються виконання бюджету або захисту фінансових інтересів Союзу, а також накладення ефективних і стримуючих санкцій на одержувачів бюджетних коштів національними судами або адміністративними органами; f) стягнення неправомірно сплачених коштів; g) ефективна та своєчасна співпраця з Європейським управлінням по боротьбі з шахрайством (OLAF) у його розслідуваннях відповідно до правозастосування актів Союзу за дотримання принципу щирої співпраці; h) інші ситуації або поведінка органів влади, які мають відношення до раціонального фінансового управління бюджетом Союзу або захисту фінансових інтересів ЄС.

Механізм захисту спільного бюджету ЄС передбачає застосування таких санкцій [2]:

- призупинення затвердження однієї чи кількох програм або внесення змін до них;
- призупинення платежів або виконання юридичного зобов'язання або його припинення;
- зменшення попереднього фінансування;
- переривання термінів оплати;
- призупинення виплат з бюджету повністю або частково;
- скорочення зобов'язань, у тому числі шляхом фінансових коригувань або перерахувань коштів до інших програм;
- призупинення або зменшення економічної переваги за інструментом, гарантованим бюджетом Союзу;
- заборона на укладення нових угод про позики чи інші інструменти, гарантовані бюджетом Союзу.

Європейська комісія 2 березня 2022 р. ухвалила рекомендації про застосування положень Регламенту (ЄС, Євратом) 2020/2092. Надані рекомендації мають на меті пояснити п'ять аспектів застосування цього Регламенту: (i) умови вжиття заходів; (ii) зв'язок між Регламентом про умови та іншими інструментами регулювання; (iii) пропорційність заходів, які будуть запропоновані Раді ЄС; (iv) процедура та процес оцінювання; (v) захист прав кінцевих одержувачів або бенефіціарів. Щоб коригувальні заходи були визнані адекватними, вони мають покласти край порушенням принципів верховенства права та/або ризикам, які вони створюють для бюджету ЄС і фінансових інтересів Євроспільноти [3].

На підставі аналізу стану дотримання принципів верховенства права в Угорщині, Комісія висловила занепокоєння з приводу системних порушень в сфері державних закупівель. Зокрема, трасти громадського інтересу не підпадають під дію правил згідно з директивами ЄС щодо державних закупівель. Висловлено занепокоєння щодо питань, пов'язаних із конфліктом інтересів і прозорістю діяльності трастів громадського інтересу, включно з виключенням членів правління цих трастів із вимог і правил щодо конфлікту інтересів, які не застосовуються до членів парламенту, державних секретарів та інших державних службовців уряду, котрі можуть бути одночасно членами правління таких трастів. Створення приватних юридичних осіб, яким держава подарувала значні державні активи, може означати відсутність будь-якого контролю за функціонуванням та управлінням цими юридичними особами. Зокрема, після переходу прав засновника від компетентного міністерства до опікунської ради трасту держава, здається, втрачає будь-яку форму контролю над цими трастами [4].

Європейська комісія висловила занепокоєння щодо здатності Угорщини вдосконалити перевірки щодо конфлікту інтересів при використанні коштів Союзу за допомогою спеціальних ІТ-інструментів, таких як ARACHNE (інтегрований інструмент аналізу даних та оцінки ризиків проведення шахрайських схем, орієнтован на підтримку керівних органів у їхньому адміністративному контролі та управлінських перевірках в сфері структурних фондів, цей інструмент Комісія надає у розпорядження держав-членів), через особливості існуючих інструментів і дані, завантажені в них угорськими органами влади для аналітичних цілей.

По відношенню до Угорщини Комісія запропонувала такі заходи: призупинення 65-ти відсотків зобов'язань за трьома операційними програмами в рамках політики згуртованості (програма «Екологія та енергоефективність плюс»; комплексна транспортна операційна програма плюс; програма розвитку територій і населених пунктів плюс); заборона укладати юридичні зобов'язання з трастами громадського інтересу для програм ЄС, які реалізуються в прямому та непрямому управлінні.

Водночас спираючись на норми Регламенту (ЄС, Євратом) 2020/2092, закладено основу для можливого компромісу з метою уникнення дальшого загострення в Угорщині проблем дотримання принципів верховенства права. Рада ЄС має один місяць, щоб кваліфікованою більшістю вирішити, чи приймати такі заходи. За виняткових обставин цей період може бути продовжений максимум на два місяці. Комісія стежитиме за ситуацією та інформуватиме Раду про будь-які відповідні елементи, які можуть вплинути на її поточну оцінку. Угорщина зобов'язалася повністю поінформувати Комісію про виконання ключових кроків імплементації до 19 листопада 2022 р.

Дотримання принципів верховенства права є ключовим індикатором для надання та оцінки ефективності використання фінансових ресурсів ЄС країнами-кандидатами на вступ у Євросоюз протягом нинішньої багаторічної фінансової рамки (MFF) на 2021-2027 рр. Зміцнення верховенства права, включаючи незалежність судової системи, боротьбу з корупцією, відмиванням грошей та організованою злочинністю, а також прозорість, належне управління на всіх рівнях і реформу державного управління, в тому числі у сферах державних закупівель, конкуренції та державної допомоги залишається ключовим викликом і має важливе значення для наближення країн-кандидатів до ЄС та підготовки до повного виконання зобов'язань щодо членства в Союзі. З огляду на довгостроковий характер реформ, які проводяться в цих сферах, і необхідність накопичення результатів, фінансова допомога ЄС спрямована на вирішення цих проблем якомога раніше, вона має пріоритетне значення при наданні фінансової підтримки країнам-кандидатам [5].

#### *Список використаних джерел*

1. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. Article 4. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>
2. Regulation (EU, Euratom) 2020/2092 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2020 on a general regime of conditionality for the protection of the Union budget. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32020R2092>
3. Communication from the Commission. Guidelines on the application of the Regulation (EU, EURATOM) 2020/2092 on a general regime of conditionality for the protection of the Union budget. Brussels, 2.3.2022. C(2022) 1382 final. – URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/about\\_the\\_european\\_commission/eu\\_budget/c\\_2022\\_1382\\_3\\_en\\_act\\_part1\\_v7.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/about_the_european_commission/eu_budget/c_2022_1382_3_en_act_part1_v7.pdf)
4. Proposal for a Council Implementing Decision on measures for the protection of the Union budget against breaches of the principles of the rule of law in Hungary. Brussels, 18.9.2022. COM (2022) 485 final. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/about\\_the\\_european\\_commission/eu\\_budget/com\\_2022\\_485\\_1\\_en\\_act.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/about_the_european_commission/eu_budget/com_2022_485_1_en_act.pdf)
5. Regulation (EU) 2021/1529 of the European Parliament and of the Council of 15 September 2021 establishing the Instrument for Pre-Accession assistance (IPA III). Annex II. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1529>

**Атаманчук З. А.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
**Барвінченко О. О.**  
здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця

## ЕКОНОМІКА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

Велика Британія стає більш закритою економікою через Brexit, що має згубні довгострокові наслідки для продуктивності та заробітної плати [1]. В країні в 2020 році було зафіксовано найбільше падіння виробництва за понад 300 років – на тлі пандемії і після виходу з ЄС вона пережила більший спад, ніж інші економіки. Валовий внутрішній продукт Британії у 2020 році впав на 11,0 %. Згідно даними, розміщеними Банком Англії, це було найбільшим падінням з 1709 року в цілому [2]. Економіка країни різко відновилася у наступному році та відновила свої розміри до пандемії у листопаді 2021 року. Але швидке зростання інфляції означає, що економіка знову скотиться до рецесії пізніше цього року [2]. Чи позначилися ці зміни на основних економічних показниках країни, розглянемо далі. Зупинимося на динаміці мінімальної заробітної плати (табл.1).

За даними, які наведені в таблиці, спостерігається незначне зростання мінімальної заробітної плати. Якщо порівнювати 2021 та 2022 роки, то заробітна плата збільшилася на 85 фунтів стерлінгів або ж на 97 доларів США [3].

Таблиця 1

**Мінімальна заробітна плата за місяць у Великій Британії за  
2012-2022 роки, дол. США**

Рік	USD
2015	1239,02
2016	1376,30
2017	1433,99
2018	1499,74
2019	1568,96
2020	1665,87
2021	1772,01
2022	1870,07

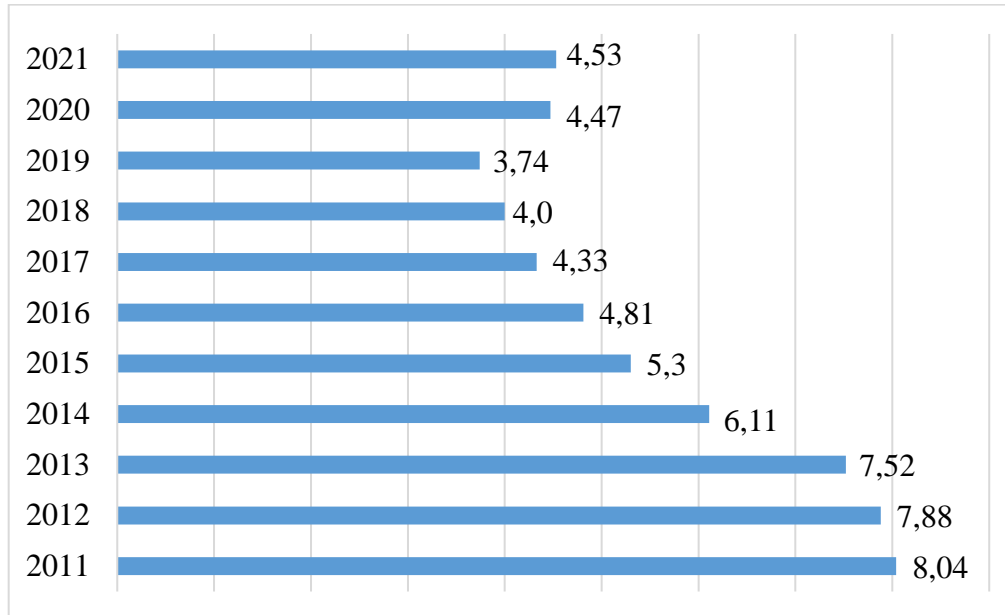
*Джерело: складено автором за [3]*

Одним із важливих факторів, який впливає на економіку держави є рівень безробіття. На рівень безробіття впливає дуже багато факторів, зокрема, такі як: негнучкість системи відносних цін і ставок заробітної плати відносно грошової експансії держави та подальшої інфляції; недостатня мобільність робочої сили; структурні зрушення в економіці; дискримінація на ринку праці відносно жінок, молоді та національних меншин; демографічні зміни чисельності та складу робочої сили; сезонні коливання в рівнях виробництва окремих галузей економіки.

На рис. 1 відображено динаміку рівня безробіття Великобританії за 2011-2021 роки.

Однією з причин зниження рівня безробіття до 2019 року є збільшення кількості людей, які більше не шукають роботу і тому не враховуються у статистиці безробітних. Рівень неактивності зріс до 21,7 %, найвищого показника з 2017 року. Відмова від пошуку роботи

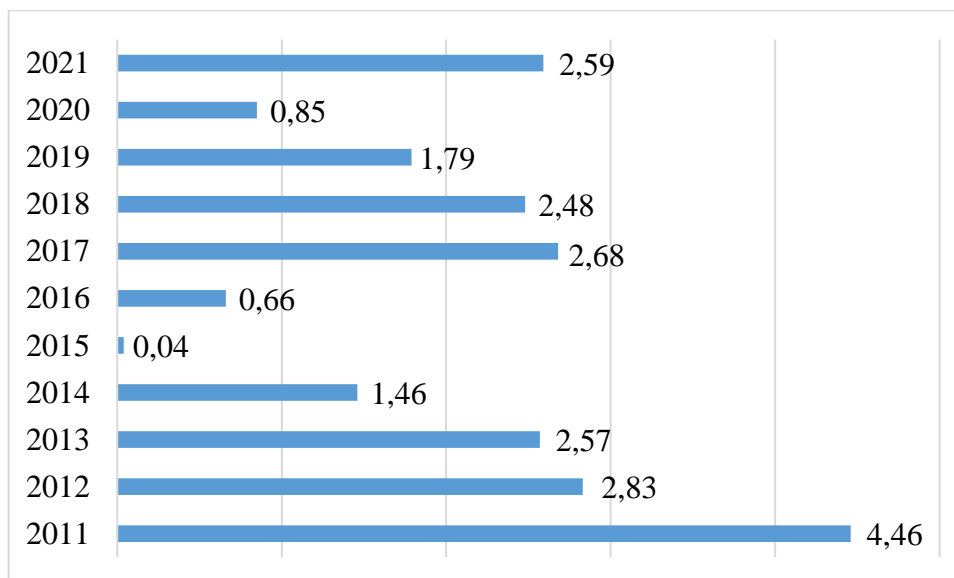
викликана низькими темпами збільшення рівня зарплат, які не встигають за зростанням інфляції. Тимчасова відмова британців шукати нову роботу створила дефіцит робочих рук у країні. На даний момент у Великій Британії відкрито 1,2 млн вакансій, але інтерес до них значно впав [5].



**Рис. 1 Рівень безробіття Великої Британії за 2011-2021 роки, %**  
Джерело: складено автором за [4]

Відштовхуючись від даних, варто проаналізувати, який рівень інфляції на даний момент в країні, адже інфляція є показником зміни цін на певний товар або послугу за визначений період часу. Це явище описує поступове зростання цін та повільне зниження купівельної спроможності внаслідок знецінення валюти. Не дивлячись на те, що заробітна плата у Великобританії кожного року зростає, цих збільшень може бути недостатньо, щоб закрити всі потреби людини.

Динаміку рівня інфляції у Великобританії за 2011-2021 роки представлено на рис. 2.



**Рис. 2 Рівень інфляції у Великій Британії за 2011-2021 роки, %**  
Джерело: складено автором за [6]

Банк Англії здійснив шість послідовних підвищень процентних ставок, намагаючись приборкати інфляцію, і запустив найбільше одноразове підвищення з 1995 року, водночас, прогнозуючи, що Великобританія увійде в найдовшу рецесію з часів світової фінансової кризи. Незважаючи на те, що середня зарплата без урахування бонусів зросла, вартість життя значно випереджає зростання заробітної плати та скорочує доходи населення. Підвищення цін на продукти харчування зробило найбільший внесок у зростання річних темпів інфляції [7]. Зокрема, підвищується вартість таких продуктів харчування як: хліб, молоко, сир, шинка, бекон, овочі та кондитерські вироби. Стрімке зростання цін на енергоносії в Європі після вторгнення Росії в Україну є головною рушійною силою інфляції.

Значний вплив на економіку всієї Європи спричиняє війна в Україні. Зокрема, особливо відчутним є вплив на ринок зерна, пшениці, а також кукурудзи, соняшника і добрив, основними експортерами яких була Україна. Ціни на основні сільськогосподарські продукти і без того були високими. Вони, ймовірно, будуть зростати і надалі, що може призвести до серйозних соціально-економічних наслідків і політичної нестабільності. Також не варто забувати про людей, які їздили у Великобританію з метою тимчасового працевлаштування, які своїми переказами в Україну сприяли підвищенню економіки нашої держави.

Минулого року ми могли спостерігати, що країни, які розвиваються, постраждали від економічних наслідків пандемії COVID-19 сильніше, ніж розвинені. Масштаби голоду і бідності у світі знову значно зросли. Війна в Україні може ще більше погіршити ситуацію в цьому відношенні через ризики серйозних заворушень, пов'язаних з підвищенням цін на продовольство і енергоносії.

#### *Список використаних джерел*

1. Reuters. Brexit will cost UK workers 470 pounds a year, study predicts. URL: <https://www.reuters.com/world/uk/brexit-will-cost-uk-workers-470-pounds-year-study-predicts-2022-06-21/> (дата звернення: 16.09.2022).
2. Економіка Британії у перший рік після Brexit скоротилася найбільше з 1709 року. Економічна правда. 22 серпня 2022 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/22/690683/> (дата звернення: 20.09.2022).
3. United Kingdom (UK) National Minimum Wage – NMW. URL: <https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/uk> (дата звернення: 16.09.2022).
4. U.K. Unemployment Rate 1991-2022. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/GBR/united-kingdom/unemployment-rate> (дата звернення: 19.09.2022).
5. У Британії найнижче безробіття за 48 років. Люди не шукають роботу через низькі зарплати. URL: <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/v-britanii-samaya-nizkaya-bezrobotitsa-za-48-let-lyudi-ne-ischut-rabotu-iz-za-nizkih-zarplat> (дата звернення: 16.09.2022).
6. United Kingdom: Inflation rate from 1987 to 2027. URL: <https://www.statista.com/statistics/270384/inflation-rate-in-the-united-kingdom/> (дата звернення: 19.09.2022).
7. Europe economy. UK inflation hits new 40-year high of 10.1 % as food and energy price surge continues. URL: <https://www.cnbc.com/2022/08/17/uk-cpi-inflation-july-2022.html> (дата звернення: 16.09.2022).



**Батанова Т.В.**

*начальник науково-редакційного відділу,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БЕТОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Економіка України зазнала руйнівних втрат з початку військової агресії Російської Федерації проти нашої країни, яка відбулася 24 лютого 2022 р. Військові дії майже на всій території країни, знищення підприємств та об'єктів критичної інфраструктури спричинили необхідність оперативного реагування та рішучих дій щодо докорінної перебудови систем управління підприємствами у небачених до цього кризових умовах, а також переміщення важливих для функціонування економіки промислових підприємств у більш безпечні регіони.

Це особливо актуалізується в умовах реалізації урядової програми з релокації українських підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій. Підприємства отримують допомогу в переміщенні свого обладнання на безпечні території, пошуку виробничих приміщень та розселенні працівників. Наразі підприємства переміщуються до дев'яти областей: Закарпатської, Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, Волинської та Рівенської.

Експрес-опитування українського бізнесу, проведене дослідницькою компанією Gradus Research 5 липня 2022 року показало [1], що половина бізнесу (51%) працює частково, тобто війна вплинула на обсяги активності й вони ще не відновлені, 22% працюють як раніше, а 19% підприємств призупинили роботу тимчасово, але мають наміри відновити її максимально швидко, 6% опитаних навіть розпочали новий бізнес під час війни. Більшість бізнесів перемістилася в межах України, до центральних чи західних регіонів. За кордон релокувалося 11% опитаних підприємств, а 17% відповіли, що перемістилися і в межах України, і за кордон, тобто діяльність відбувається на двох територіях. 62% релокувалися саме до країн Європейського Союзу, переважна більшість до Польщі (63%) й Німеччини (25%), а також до Бельгії, Болгарії та Естонії.

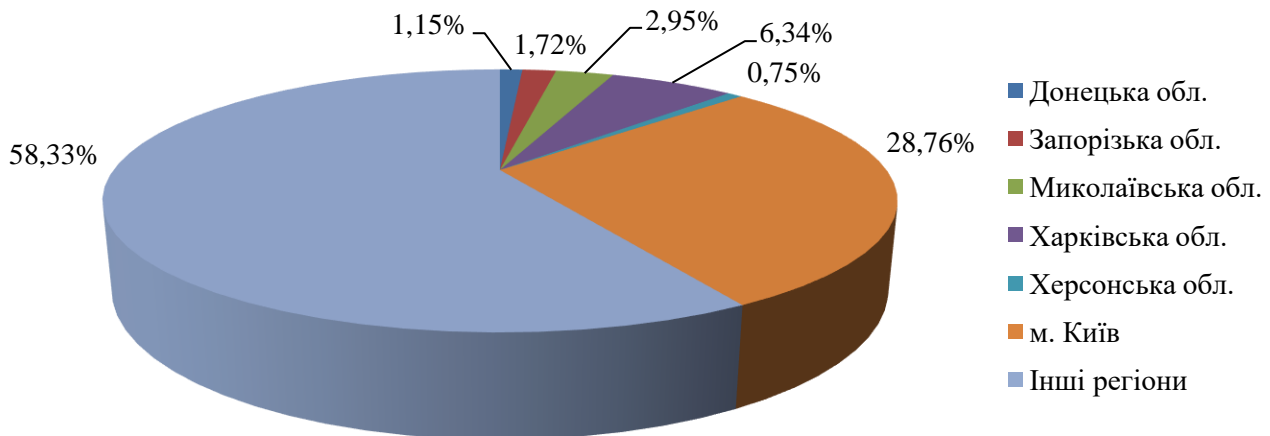
Заступник міністра економіки України О. Грибан заявив, що в Україні від початку дії програми релокації переміщено 710 підприємств, 500 із них уже поновили роботу і успішно працюють. За його словами, більшість підприємств релоковані до західних областей. Найбільше було переміщено до Львівської області (29% заявок), Закарпатської області (18%) та Чернівецької області (12%) [2].

Особливе значення для оборони і відновлення економіки країни мають підприємства з виробництва бетонних розчинів, готових для використання. Бетон вважається одним із найважливіших серед відомих будматеріалів. Це універсальний будівельний матеріал, який знаходить застосування практично у всіх галузях будівництва – для виготовлення несучих і огорожувальних конструкцій у промисловому і цивільному будівництві, в дорожньому і аеродромному будівництві, для зведення військових оборонних споруд, бомбосховищ, резервуарів тощо. Бетон є основним матеріалом і для спеціального будівництва, наприклад, для будівництва та ремонту споруд атомних електростанцій, які наразі нажалі піддаються ворожим атакам (Запорізька та Південноукраїнська АЕС).

Хоча найбільшу вагу у виробництві бетонних розчинів, готових для використання, має м. Київ (за статистичною інформацією 2021 р.) – 28,76% (5649,2 тис. т), регіони України, які знаходяться в зоні бойових дій, теж мають суттєві частки у виробництві бетонних розчинів [3]: Донецька область – 1,15% (226,2 тис. т), Запорізька область – 1,72% (338,4 тис. т),

Миколаївська область – 2,95% (578,8 тис. т), Харківська область – 6,34% (1245,4 тис. т), Херсонська область – 0,75% (148,0 тис. т) (рис. 1).

Тому підприємства з виробництва бетонних розчинів, готових для використання, також потребують релокації. Так, промислово-будівельна група «Ковальська», яка об'єднує понад 20 підприємств у сфері видобутку сировини, виробництва будівельних матеріалів та девелопменту, створила робочу групу для оцінки доцільності перенесення частини виробничих потужностей на захід України [4].



**Рис. 1. Виробництво розчинів бетонних, готових до використання по Україні у 2021 році**

Джерело: [3]

Системи управління переміщених підприємств можуть бути удосконалені за допомогою такого ефективного методу, як реінжиніринг бізнес-процесів.

Проблеми вдосконалення та перетворення організаційних структур управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки відображені у працях багатьох відомих українських та зарубіжних дослідників.

Разом з тим, потребують подальшого дослідження питання оптимізації та вибору варіантів перетворення організаційної структури управління підприємством.

Так, А. І. Ковальов зазначає, що реінжиніринг має бути застосований на всіх стадіях процесу антикризового управління [5, с. 130]:

- 1) під час здійснення превентивних заходів з недопущення кризової ситуації;
- 2) при реалізації перетворень, що спрямовані на виведення підприємств із кризи;
- 3) при усуненні негативних наслідків кризової ситуації.

Засновники методології реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммер і Дж. Чампі [6, с. 26–30] та багато їх послідовників у своїх роботах акцентували увагу на її перевагах, проте, лише в роботах окремих науковців звертається увага на проблеми впровадження реінжинірингу.

Так, Л. Ф. Чумак та О. І. Продіус виділяють такі можливі типові помилки в реалізації реінжинірингу: компанія намагається модернізувати існуючий процес замість того, щоб перепроєктувати його заново [7, с. 246; 8, с. 81–82].

Основна помилка компаній в даному випадку – прагнення до часткових поліпшень замість реалізації однієї радикальної перебудови процесів та невірна оцінка корпоративної культури компанії. Іноді існуюча корпоративна структура і усталені принципи можуть стати перешкодою навіть для початку реінжинірингу бізнес-процесів.

Як засвідчує практика, частина компаній готові відмовитися від реінжинірингу при перших же труднощах, нераціонально розподіляють завдання з освоєння інновацій, мають недостатнє ресурсне забезпечення.

Не рекомендується одночасно здійснювати реінжиніринг великої кількості процесів, тому що управлінський апарат не зможе приділити достатню кількість часу кожному процесу. Реалізація реінжинірингу неможлива без радикальної перебудови та інноваційної організації бізнес-процесів. Це обумовлює те, що багато співробітників будуть змушені змінити характер роботи або ж втратять її зовсім, що створює соціальну напругу в колективі.

Автор К. С. Мироненко виділяє такі основні ризики впровадження реінжинірингу [9, с. 70]: зовнішні (форс-мажорні обставини); операційні (брак фінансових ресурсів; брак кваліфікованого персоналу; брак інших ресурсів (за видами); стратегічні (брак досвіду стратегічного управління; помилки інноваційного розвитку); організаційні (помилки команди з реінжинірингу; відсутність взаємодії власників бізнес-процесів (акціонерів, співвласників, власників); супротив персоналу нововведенням; помилковість організаційних, виробничих та інших змін; не адаптивність процедур інжинірингу до інноваційно-активних підприємств).

Вважаємо, що частину із вищенаведених проблем може вирішити використання такого методу стратегічного управління, як збалансована система показників (ЗСП). Автори ЗСП Д. Нортон та Р. Каплан у своїх публікаціях зазначають, що процесний підхід до організації управління підприємством – реінжиніринг бізнес-процесів – може служити базовою платформою для впровадження збалансованої системи показників. З огляду на це, вважаємо за доцільне поглиблене дослідження сутності та змісту збалансованої системи показників з метою її інтегрування з системою матрично-процесного управління. Вважаємо, що поєднання найкращих компонентів матричної та процесної моделей управління дозволить зберегти наявний промисловий потенціал та підтримувати економіку країни в кризових умовах війни.

#### *Список використаних джерел*

1. Релокація бізнесу : скільки компаній вже перемістили свій бізнес та куди. URL: <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-skil-ky-kompaniy-vzhe-peremistyly-sviy-biznes-ta-kudy> (дата звернення: 15.09.2022).
2. Роботу поновили вже 500 релокованих підприємств. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3552215-robotu-ponovili-vze-500-relokovanih-pidpriemstv.html> (дата звернення: 15.09.2022).
3. Державна служба статистики України : сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.09.2022).
4. Тарасовський Ю. «Ковальська» поступово відновлює роботу і оцінює можливість релокації частини потужностей. URL: <https://forbes.ua/news/kovalska-postupovo-vidnovlyue-robotu-i-otsinyue-mozhlivist-relokatsii-chastini-potuzhnostey-25042022-5641> (дата звернення: 16.09.2022).
5. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2014. № 3 (54). С. 124–130.
6. Хаммер М., Чампи Дж. *Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі*. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.
7. Чумак Л. Ф. Актуальні проблеми реінжинірингу виробничих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 243–247.
8. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка : реалії часу*. 2016. № 6 (28). С. 79–87.
9. Мироненко К. С. *Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних підприємствах* : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2016. 257 с.

*Берестенко Д. Р.*  
*здобувач вищої освіти*  
*Захарченко Н. В.*  
*д.е.н., професор,*  
*професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса*

## **ПРОЄКТ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Вітчизняна практика протягом тривалого періоду часу відносила до проєктів науково-дослідну, проєктно-конструкторську та архітектурно-будівельну діяльність, оскільки під проєктом розумілася сукупність документів, розрахунків, креслень, не обхідних для створення будь-яких виробів чи споруд. Сучасне тлумачення проєкту виходить за вищевказані межі та в широкому розумінні включає всі види діяльності.

Слово «проєкт» походить від латинського слова «projectum», яке утворилося із слів «рго» и «јасеге» і означає «закинутий уперед». У спеціальній літературі різноманітність визначень поняття «проєкт» (project) пояснюється передусім різними методологічними підходами. Тобто проєкт – це обмежена за часом і витратами система операцій (робіт), спрямована на досягнення низки обумовлених результатів/продуктів (задум необхідний для досягнення цілей) на рівні вимог і стандартів якості (основи професійних знань і система оцінки компетентності проєктних менеджерів).

Найважливішими складовими тлумачення проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення.

Усі дії, необхідні на створення продукту проєкту, та управлінські дії, спрямовані на виконання проєкту, визначаються як «проєктні дії». У японському стандарті проєктного менеджменту підкреслюється особлива риса проєктних дій - «ті, що створюють цінність проєкту».

Багато будівельних, інжинірингових, консалтингових організацій є проєктно-орієнтованими по своїй суті: їхня діяльність полягає у виконанні проєктів в інтересах замовників. Але навіть на підприємстві, що не є проєктно-орієтованим, існує безліч інших видів діяльності всередині організації або у зовнішньому оточенні, якими можна управляти, як проєктами: просування нового продукту; відкриття нового виробництва; діяльність по оновленню основних фондів; впровадження нових систем і технологій; проведення маркетингової кампанії; розширення сфер бізнесу; цілеспрямовані зміни ринку.

Портфель проєктів (portfolio projects) — множина проєктів, програм та інших робіт, які виконуються у даний час і об'єднані разом з метою ефективного управління для досягнення стратегічних цілей організації.

Стратегічний портфель — збалансована сукупність проєктів, які динамічно змінюються та спрямовані на реалізацію стратегічних цілей компанії. Стратегічний портфель організації являє собою набір діючих програм, проєктів, підлеглих портфелів та інших робіт компанії в певний момент часу. Послідовність проєктів називається ланцюжком проєктів, який не є портфелем, але цілком може бути програмою.

Управлінські дії, спрямовані на виконання проєкту, поділяються на ті, що охоплюють планування проєктних завдань, їх інтеграцію, координацію, реалізацію. Загалом усі управлінські дії, спрямовані на виконання проєкту, декомпозуються у п'ять груп управлінських процесів: ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення.

Що стосується таких підходів в управлінні проєктами, як управління мультипроєктом (тобто проєктом, який складається з багатьох проєктів), програмами й портфелем проєктів, то їх не можна розглядати незалежно один від одного, оскільки між ними існує дуже багато перетинів і взаємозв'язків. Програма є групою проєктів, які взаємозалежні один від одного і мають на меті одержання одного результату. Мультипроєкт передбачає перерозподіл ресурсів між проєктами і координацію руху ресурсів між ними. Що стосується управління портфелем проєктів організації, то тут найчастіше зосереджуються на стратегічному розвитку організації. Основна відмінність управління портфелем проєктів від мультипроєкту й управління програмою полягає в тому, наскільки та або інша комбінація проєктів відповідає загальним принципам стратегічного розвитку компанії.

Отже, між поняттями програми і портфеля проєктів є значні розходження щодо цілі, оскільки всі проєкти програми підлеглі стратегічним цілям, у той час як портфель може складатися з різних проєктів з різними цілями, але які, зазвичай, мають загальні обмеження по ресурсах.

Компаніям, які реалізують багато різних проєктів, слід об'єднувати їх у портфелі або програми для ефективнішого розподілу ресурсів, зниження ризику, досягнення середньострокових і довгострокових цілей компанії. Для цього необхідно вибрати відповідні механізми, які дозволять вирішувати поточні завдання управління портфелем:

- комплексно оцінювати проєкти;
- оцінювати ризик портфелю;
- розставляти пріоритети між проєктами;
- розподіляти ресурси;
- досягати збалансованості розвитку компанії;
- ухвалювати рішення щодо припинення, продовження й початку проєкту.

Для успішного здійснення проєкту необхідно виділити його основні ознаки, які дозволяють обрати необхідний інструментарій для реалізації проєкту.

Зокрема, кількісне вимірювання означає, що оцінка проєкту буде здійснюватися за числовими величинами, що описують результати проєкту. А життєвий цикл охоплює всі фази розвитку проєкту у часі.

Суть проєктного менеджменту полягає в управлінні цілями організації, що дозволить компанії бути успішною в конкурентній боротьбі, швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, заощаджувати час і гроші. Саме ці три моменти: час, бюджет і якість робіт знаходяться під постійною увагою керівника проєкту.

Відповідно до загальноприйнятих принципів управління проєктами вважається, що ефективно управління термінами робіт є ключем до успіху усіх трьох показників. Часові обмеження проєкту є найкритичнішими. Там, де терміни виконання проєкту суттєво затягуються, дуже ймовірними наслідками є перевитрата засобів і недостатньо висока якість робіт.

Тому у більшості методів управління проєктами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка. З трьох основних обмежень найскладніше контролювати якість заданих результатів проєкту.

За час застосування технології управління проєктами була розроблена низка методик та інструментів, покликаних допомогти керівникам проєктів управляти обмеженнями на проєкт, зокрема, методи побудови і контролю календарних графіків робіт, формування фінансового плану (бюджету) проєкту, управління людськими і матеріальними ресурсами тощо.

Щоб отримати прибуток від реалізації проєкту, необхідні ефективна координація і управління, які зможуть забезпечити прийняття необхідних рішень у потрібний час при повному усвідомленні наслідків.

Класифікація проєктів:

– за класом проекту (складом і структурою самого проекту та його предметної галузі)  
– монопроект – окремий проект різних типів, видів та масштабів; мультипроект – комплексний проект, який складається з ряду монопроектів і потребує застосування багатопроектного управління; мегапроект – цільові програми розвитку регіонів, галузей, держави, які включають до свого складу ряд моно- і мультипроектів;

– за типом проекту (основними сферами діяльності, в яких здійснюється проект) – технічні, організаційні, економічні, соціальні, змішані;

– за видом проекту (характером предметної галузі проекту) – інвестиційні, інноваційні, дослідження і розвитку, освітні, IT, комбіновані.

До інвестиційних зазвичай належать проекти, головною ознакою яких є створення чи реновація основних фондів, що вимагає вкладення інвестицій. До інноваційних проектів належать проекти, з яких головна мета полягає в розробці й застосуванні нових технологій, ноу-хау та інших нововведень, що забезпечує розвиток систем;

– за тривалістю проекту (періодом здійснення проекту) – короткострокові (до 3 років), середньострокові (від 3 до 5 років), довгострокові (понад 5 років) [1, с. 35].

Ефективне виконання проектних дій виражається через позитивний ефект, отриманий від проекту, рівень задоволеності усіх його зацікавлених сторін. Ефективністю вимірюється рівень використання ресурсів шляхом співвідношення між отриманим результатом і максимально можливим. Сучасні критерії до виконання проектних дій спонукають менеджерів проектів до безперервного професійного удосконалення своїх здібностей: перетворювати місію проекту у конкретні завдання, процеси, види робіт, шляхи і методи їх виконання; забезпечувати створення продукту проекту в умовах специфічних обмежень із використанням усіх груп управлінських процесів (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення); гарантувати максимальне задоволення зацікавлених сторін від результатів проекту, узгоджуючи можливі конфлікти їх інтересів.

Особливість прогнозу значень критеріїв оцінки проектів у випадку використання нерозподіленого прибутку полягає в тому, що основний відтік грошей відбувається в нульовому році у вигляді інвестицій в проект, а приплив досягається за рахунок фінансування проекту із нерозподіленого прибутку, отриманого підприємством до даного часу. Уцьому випадку підприємство не сплачує орендну плату, відсотки по кредитах і облігаціях – кредити не бере, а облігації не випускає у зв'язку з реалізацією даного проекту, якщо є минула заборгованість, то передбачається, що вона буде включена допланового звіту про прибутки і збитки після рішення щодо моделі. Відповідно, не виплачуються і самі кредити, а також дивіденди, емісія акцій у зв'язку з реалізацією проекту [2].

Отже, успішне виконання проектних дій багато у чому залежить від професійної компетентності команди управління проектом, їх здатності продумано управляти ними. Так, реалістично поставлені цілі будуть досягнуті за умови отримання проміжних результатів (дозволяють розвинути успіх). Особлива увага до поточних результатів дозволяє вчасно виявити проблеми. Творчий підхід менеджерів, їх наполегливість також сприяють успішному завершенню проекту.

#### *Список використаних джерел*

1. Басюркіна Н. Й., Горбаченко С. А., Карпов В. А., Шевченко – Перепьолкіна Р. І. Проектний аналіз: навчальний посібник. К: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

2. Гречкосій І. Д., Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним оздоровленням сучасного підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. No 3-4(74-75). С. 74–87.

**Білошанка В.А.**

*д.е.н., професор, професор кафедри міжнародного менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана»,*

**Кулик Ю.Є.**

*к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана»,  
м. Київ*

## УПРАВЛІНСЬКА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗДОРОВ'Я ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Багато дослідників практики та теорії менеджменту такі як П. Друкер [1], Г. Мінтцберг [2], Дж. Коттер [3] та інші підтверджують, що висока результативність глобальних корпорацій залежить від успішності та результативності менеджерів цих корпорацій, тобто від управлінської результативності керівників цих корпорацій. При цьому багато успішних великих корпорацій не готові тримати серйозний і несподіваний удар у вигляді так званих «чорних лебедів», описаних Нассімом Талебом у 2012 році в однойменній книзі [4].

Для розуміння цього феномену важливою є концепція "організаційного здоров'я", представлена С.Келлером та К.Прайсом [5].

Результативність – це те, що компанія надає своїм акціонерам у фінансовому та операційному плані, що оцінюється за такими показниками, як чистий операційний прибуток, рентабельність використаного капіталу, загальна прибутковість акціонерам, чисті операційні витрати та оборот акцій. Здоров'я — це здатність організації оновлювати себе швидше, ніж конкуренти, щоб підтримувати виняткову продуктивність протягом тривалого часу. Щоб компанії досягли стійкої досконалості, вони повинні бути здоровими. Це означає, що вони повинні активно керувати як своєю продуктивністю, так і своїм здоров'ям.

У 2010 році опитування компаній, які перебувають на етапі трансформації, показало, що організації, які зосереджені на продуктивності та здоров'ї одночасно, були майже вдвічі успішнішими, ніж ті, які зосереджувалися лише на здоров'ї, і майже втричі успішнішими, ніж ті, які зосереджувалися лише на продуктивності. [5]

В 2011 році Келлер і Прайс представили дев'ять елементів здоров'я організації (рис. 1), які згруповані в три кластери, у кожному з яких представлено лідерство:

1. Внутрішнє узгодження, що складається з розуміння напрямків розвитку організації, робочого середовища і корпоративної культури та лідерства.

2. Якість виконання, що складається з відповідальності за результат, координації і контролю, корпоративних навиків організації, мотивації співробітників та лідерства.

3. Здатність до оновлення, що включає орієнтацію на зовнішнє середовище, інновації та навчання, а також лідерство [2].



**Рисунок 1. Дев'ять елементів здоров'я організації від McKinsey**

За дослідженнями професора Білошапки В.А визначено десять характеристик здорових організацій [6]:

1. Розуміння причин поточного успіху, а не просто факт його досягнення.
2. Лідерство, націлене на проактивність і відповідальність співробітників, яке ставить завданням створення нових лідерів.
3. Переможна бізнес-модель, а не просто випередження конкурентів за часткою ринку і поточною прибутковістю.
4. Управління зростанням з урахуванням можливостей, а не від досягнутого чи через великі амбітні цілі.
5. Управління стратегією.
6. Фокусування управлінської уваги на тому, від чого залежить результат, замість загальних декларацій націленості на цей результат.
7. Конкретні повноваження на підтримку управлінської відповідальності, а не розмиті відповідальності на підтримку повноважень.
8. Використання викликів як ключового каталізатора професійного розвитку менеджерів.
9. Залучення клієнтів у швидке та спільне створення цінності.
10. Постійно оновлюваний набір цифрових опцій для оптимізації механізмів створення цінності, а не коригування бізнес-моделі заради такого модного нині процесу цифрової трансформації.

Управлінська результативність позитивно може корелювати саме з організаційним здоров'ям, але за певних умов. Серед умов забезпечення позитивної кореляції між управлінською та корпоративною результативністю глобальних корпорацій в сучасному VUCA-середовищі (Volatility - нестабільному, Uncertainty - невизначеному, Complexity складному and Ambiguity - неоднозначному) є:

- (а) впровадження та підтримання культури результативного менеджменту;
- (б) інтеграція стратегічної опціональності в систему критеріїв відбору корпоративних та конкурентних стратегій;
- (в) використання інструментарію Value Creation Management (управління створення цінністю) для забезпечення життєздатності бізнес-моделі і стратегії компанії.

#### Список використаних джерел

1. Drucker P. *On the Profession of Management*. Harvard Business Review Book, 2003, 224p.
2. Mintzberg H. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2004, 480 p.
3. Kotter J., Haskett J. *Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press, 1992, 224 p.
4. Taleb N.N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House, 2012, 544 p.
5. Keller S., Price C. *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. New York, NY: Wiley, 2011, 304 p.
6. Белошапка В.А. *Гигиена успеха: почему успешные организации могут незаметно оказаться на краю пропасти и как этого не допустить: Сборник заметок и афоризмов / В.А. Белошапка*. – К.: ВПП «Компас», 2019. – 240 с.



**Боднар О.В.**

*д.е.н., старший науковий співробітник,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,  
м. Київ*

## **ЦІНОВІ РИЗИКИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПРОДОВОЛЬСТВА В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ**

Виклики щодо забезпечення продовольчої безпеки у світі, які виникли в результаті пандемії COVID, у 2022 році значно загострилися в процесі збройного конфлікту в Україні. Джерелом зазначених викликів в даному випадку також являються зростання цінової волатильності на аграрних ринках внаслідок руйнування налагоджених ланцюгів поставок сільськогосподарської сировини. Проте ситуація 2022 року погіршується тим, що військовий конфлікт розгорнувся в країні, на території якої традиційно ведеться аграрне виробництво та здійснюються поставки на ринки Європи, Близького Сходу та країни Африки. Так, Україна являється одним із лідерів у експорті зернових і олійних культур та продуктів їх переробки. Саме ці види продукції прямо чи опосередковано являються складовими продовольчої безпеки країн світу. Частка України у світовій торгівлі зерновими та олійними культурами та продуктами їх переробки складає відповідно: пшениці – 10%, кукурудзи - 16%, соняшникової олії - 48%. Переважна більшість аграрної продукції (близько 85%) традиційно експортувалася морським шляхом. В умовах військових дій на півдні України та захоплення територій Херсонської та Донецької областей (Запорізька, Одеська), які формують логістичну складову експортних ланцюгів та містять морські порти, в результаті військових дій практично зруйновані ланцюги поставок продовольства, зокрема в частині виробництва та транспортування, суттєво обмежені або припинені відвантаження вітчизняної продукції. Цінова динаміка на внутрішньому та світовому ринку зернових і олійних культур, яка за останні 10-15 років мала досить високий ступінь кореляції, у 2022 році суттєво відрізнялася. Скорочення пропозиції супроводжувалося ціновим зростанням на світовому ринку, тоді як на ринку України ціни залишалися на рівні попереднього сезону. Останнє, поряд із додатковими витратами на зберігання, обмеженістю в обігових коштах, зумовило значні збитки сільськогосподарських виробників.

Слід відмітити, що проблематика функціонування ринків продовольства та цінові ризики в умовах збройних конфліктів являється в центрі уваги міжнародних організацій, зокрема ООН, та піднімається вітчизняними науковцями, зокрема дослідження зв'язку між збройними конфліктами та продовольчим забезпеченням (Weezel, 2018), а також цінової волатильності як наслідку та причини конфліктів різного походження (Holleman etc, 2017) та інші [1,2]. Проте ситуація в Україні має свої особливості з точки зору залучення країни у світові ланцюги поставок продовольства, впливу вітчизняного виробництва зернових та олійних культур та продуктів їх переробки на формування світових ринкових запасів, виникнення ризиків посилення інфляційних процесів не лише на національному, але й на міжнародному рівні.

Одним із цінових ризиків для світового ринку продовольства під час ведення війни в Україні являється збереження або підвищення темпів інфляційних процесів, зумовлених кризою COVID. Динаміка щомісячних змін індексу споживчих цін у 2022 р. (CPI, до відповідного періоду попереднього року) у деяких країнах досягала рекордного рівня за останні 40 років. Зокрема у США станом на серпень значення показника сягнули 8,3%, у країнах Єврозони - 9,1%, у Польщі - 16,1%, у Великобританії - 8,6%, у Туреччині - 80,2%. В Україні зазначений показник продовжує свій ріст із січня 2022 року та склав 17,1%. При цьому слід відмітити, що в нашій країні порівняно із аналогічним періодом минулого року ріст індексу інфляції склав трохи більше ніж двічі, тоді як в країнах Європи, США та

Великобританії висхідна динаміка сягнула трьохразових відхилень. Проте в цих країнах завдяки стабілізуючим заходам на сьогодні вдалося зменшити темпи зростання починаючи із липня 2022 року. Основними чинниками такого сплеску цінової динаміки є ріст цін на енергетичні ресурси та продукцію сільського господарства, що являється сировиною для виробництва продовольчих товарів.

Аналіз індексу продовольчих цін ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй) з початку збройного конфлікту в Україні свідчить про зростання показника на 18,5 в.п. при досягненні його максимального значення 158,4%. При цьому в розрізі підвидів найбільше зростання припадає на індекс зернових та олійних, які зросли відповідно на 28,1 та 50,1 в.п. Пікові значення припадають на березень 2022 року, що являється результатом значного попиту на світовому ринку та дефіциту експорту. Саме на цих ринках Україна відіграє значну роль. Це посилює цінові ризики для країн імпортерів, особливо чистих імпортерів, зокрема Еритрея, Сомалі, Ліван, Лівія, Мавританія, Саудівська Аравія, Туніс, Ефіопія, Індонезія та інші. Формування більш оптимістичних прогнозів, пошук та реалізація можливостей налагодження експортної логістики в Україні вплинули на понижувальну тенденцію динаміки індексу продовольчих цін, який в частині зернових та олійних повернувся до рівня лютого 2022 року [3,4].

При цьому слід відмітити зусилля ООН та посередництво Туреччини у гарантуванні безпеки руху вітчизняних суден з морських портів Одеси. Поступово експорт відновлюється, проте тут існують значні ризики. Вітчизняним експортерам частково вдалося відновити експорт через канал Дунай-Чорне море, проте це повністю не знімає напругу на світовому ринку продовольства.

Уже зараз чітко зрозуміло, що війна буде мати значні наслідки для світового ринку продовольства та волатильність цін на сільськогосподарську продукцію, суттєвий вплив на ланцюги поставок продовольства та рівень продовольчої безпеки для країн-імпортерів продовольства та країн із низьким рівнем доходу та малозабезпечених груп населення. Зменшення цінових ризиків стає можливим за умов скоординованих заходів на міждержавному рівні з метою відновлення зруйнованих логістичних ланцюгів в Україні, а також підтримка вітчизняних товаровиробників з метою забезпечення оборотними коштами шляхом надання доступних кредитів.

#### *Список використаних джерел*

1. van Weezel, S. 2018. Food security and armed conflict: a cross-country analysis. FAO Agricultural Development Economics Working Paper 18–03. Rome, FAO. 28 pp. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
2. Holleman, C., Jackson, J., Sánchez, M.V. and Vos, R. 2017. Sowing the seeds of peace for food security - Disentangling the nexus between conflict, food security and peace, FAO Agricultural Development Economics Technical Study 2. Rome, FAO. 95 pp.
3. FAO Food Price Index. World Food Situation URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>
4. Impact of the Ukraine-Russia conflict on global food security and related matters under the mandate of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 13-17 June 2022. Hundred and Seventieth Session. COUNCIL. FAO. <https://www.fao.org/3/nj164en/nj164en.pdf>

**Бортніков Г. П.**

*к.е.н.*

*провідний науковий співробітник  
Академія фінансового управління,  
м. Київ*

## **УПРАВЛІННЯ КЛІМАТИЧНИМИ РИЗИКАМИ У БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ**

Негативні зміни клімату на планеті відчуються повсюди, і людство має послідовно і конструктивно реагувати на це шляхом трансформації моделі економіки. Комерційні банки не повинні залишати осторонь цього процесу. По-перше, вони є фінансовими посередниками, які спрямовують акумульовані грошові ресурси у певні сектори та проекти, тому безпосередньо підтримують адаптацію до кліматичних змін та покращення клімату. По-друге, клієнти банків все далі стикаються з підвищеними вимогами до екології і мають дотримуватися більш суворих стандартів до технологій і продуктів. По-третє, природні катаклізми, особливо засуха, повені, тайфуни, погіршують умови ведення сільського господарства і загострюють продовольчу проблему. Все це означає зростаючий ризик для всіх країн, не залежно від рівня розвитку та інтеграції в світову економіку.

Класифікація ризиків, пов'язаних із кліматом, розроблена експертною групою TEG [3]. Ця класифікація небезпек складається з чотирьох основних груп небезпек: води, температура (води і повітря, тепла та холодна хвиля, відтаювання вічної мерзлоти, лісові пожежі), вітер (швидкість руху – урагани, тайфуни, безвітря), і масові рухи води (дощі, град, сніг, лід, підвищення рівня моря, посуха) і землі (схід лавин, просідання, берегова ерозія, засолювання). Усі групи включають екстремальні та хронічні загрози, оскільки адаптація повинна враховувати як швидкі, так і поступові зміни погоди та клімату, щоб вжити відповідних заходів.

Як правило, банки розподіляють кліматичні ризики на фізичні та перехідні. Фізичні ризики охоплюють ризики, які впливають на роботу банку, його клієнтів та економіку в цілому. Вони включають екстремальні погодні явища та довгострокові зміни клімату, що призводять до закриття відділень, негативно впливають на кредитоспроможність клієнтів і знецінюють активів. Ризики переходу охоплюють ризики, які впливають на продукти та послуги банку в результаті переходу до економіки з меншим вмістом вуглецю. Вони включають участь банку у фінансуванні підприємств, які викидають парникові гази, і пов'язані з цим законодавчі чи регуляторні зміни.

Таксономія на основі принципів зміни клімату, яку запровадив центральний банк Малайзії, включає окрім фізичного і перехідного ризиків також ризик відповідальності [1]. Цей ризик виникає через юридичний ризик і полягає у можливих претензіях до установи щодо відшкодування збитків і збитків, понесених через бездіяльність або бездіяльність, що призводить до ефекту фізичного ризику та ризику переходу – потенційний результат у судових позовах, штрафах, претензіях за страховим полісом.

Кліматичні ризики напряму впливають на кредитоспроможність позичальників особливо у вразливих до змін клімату секторах економіки: сільське господарство, будівництво, експлуатація споруд і будівель, гідроенергетика, транспорт. Це не означає, що банки повинні уникати кредитування таких галузей, але підходити зважено, обмежуючи ризик концентрації, а також підтримуючи технології для адаптації бізнесу до змін клімату. Наприклад, це використання капілярного зрошення, відновлення лісів, альтернативна енергетика.

Банківські установи мають бути в авангарді використання енергозберігаючих технологій та раціоналізації споживання природних ресурсів офісами. Тобто банк має трансформуватися сам, а не лише стимулювати клієнтів.

Комерційні банки мають зосередитися на фінансуванні проектів щодо пом'якшення та адаптації до кліматичних змін. Кредитна політика банку має включати чіткі орієнтири та критерії щодо відбору прийнятних проектів, визначення секторів та виробництв, які забороняється кредитувати. Наприклад, багато провідних банків світу оголосили, що підтримують лише «зелені» проекти та будуть згортати фінансування вугільної та нафтовидобувної промисловості.

Передові банки світу вже будуть підсистеми управління кліматичними ризиками. Такій механізм має бути спрямований на запобігання, мінімізації та усунення збитків від змін клімату.

Управління кліматичними ризиками (УКР) у банку слід будувати, концентруючись на двох типах кліматичних явищ: (а) короткострокові екстремальні погодні явища та (б) довгострокова еволюція клімату у регіонах, де ведеться бізнес клієнтів. В якості прикладу першого типу можна розглянути повені у Закарпатті, засуха у на Півдні України, а для другого типу слід віднести стале підвищення середніх температур, наступ пустелі на сільськогосподарські регіони. Підсистема УКР має включати заходи з пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них, управління ризиками стихійних лих в єдину цілісну структуру.

Завданням УКР є адекватна оцінка кліматичних ризиків, передбачення, уникнення та запобігання таких ризиків, а також нейтралізація впливу екстремальних погодних явищ і довгострокової еволюції клімату. Цілком очевидно, що банки, навіть системно важливі, не можуть знизити ймовірність (частоту) та масштаби стихійних лих, але повинні підтримувати дослідження і розробки в боротьбі за поліпшення клімату.

В світовій банківській практиці поступово відпрацьовується система УКР за трьома фазами:

- 1) Фаза вивчення та аналізу, коли ризики ідентифікуються, оцінюється вплив.
- 2) Фаза визначення найбільш прийнятних заходів, яка супроводжується аналізом переваг і недоліків кожного заходу та їх взаємопов'язаності.
- 3) Фаза практичних заходів включає прийняття рішень керівництвом банку щодо пріоритетності заходів, впровадження та контроль виконання.

Оцінка кліматичних ризиків охоплює розуміння причин, масштабів потенційного впливу зміни клімату на економіку країни, галузі та сегментів клієнтури, які обслуговує конкретний банк. На підставі даної оцінки розробляється набір традиційних та інноваційних заходів з управління кліматичними ризиками. Служба ризик-менеджменту банку має зважити плюси і мінуси варіантів управління ризиками і підготувати інформацію, необхідну для прийняття рішень. Серед таких рішень уникнення фінансування, обмеження масштабів, скорочення строків кредитів, передача шляхом страхування від збитків, виключний перелік проектів.

Проблема УКР полягає в тому, що для отримання адекватних результатів ризик-менеджер обмежений в інформації та кваліфікації для спеціального аналізу через новизну предмета. Оцінка кліматичних ризиків вимагає спеціальних технічних знань. Ця проблема краще вирішується банками, які з давніх часів спеціалізуються на кредитуванні сільського господарства і обізнані у його вразливості до погіршення погодних умов.

На стадії відбору заходів та інструментів УКР ризик-менеджер має врахувати не лише кількісні оцінки, але й якісні, зокрема вплив заходів на соціум, в якому працює конкретний банк, врахування наслідків для громади.

Оскільки управління ризиками – це завжди мистецтво передбачення, то вкрай важливо врахувати очікувані зміни у нормативно-правовій базі, регулюванні бізнесу.

Кінцевим етапом циклу управління ризиками є визначення найбільш відповідних заходів превентивного характеру та подолання наслідків. Дуже важливо передбачувати наслідки рішень, які приймаються.

В сільському господарстві важливо підтримувати технології, які дозволяють адаптувати ся до кліматичних змін. Прикладами є посухостійкі культури, системи раціонального водовикористання, полив фільтрованими технічними водами.

В майбутньому варто очікувати застосування в Україні інструментів пом'якшення кліматичних ризиків, зокрема страхування від кліматичних ризиків, створення надзвичайних фондів на випадок непередбачених обставин.

За результатами щорічного опитування керівників управління ризиками банків, проведеного компанією Ernst and Young, що зміна клімату є головним ризиком [ 2]. Лише 26% респондентів кількісно оцінюють фізичні ризики, тоді як 33% кількісно оцінюють ризики переходу. Зміна клімату зараз займає перше місце в порядку денному банків. Зацікавлені сторони очікують, що банки підтримають перехід клієнтів до економіки з нульовим викидом вуглецю. Для банків існують значні можливості для фінансування побудови більш сприятливої для клімату економіки.

Проблема для УКР полягає в тому, що не існує стандартного підходу інтеграції кліматичних ризиків в систему управління ризиками, і банк має самостійно розробити свою модель. Також бракує даних для аналізу. Зокрема, не всі підприємства збирають дані про викиди вуглецю, а тому банки як кредитори не можуть оцінити масштаби впливу. Регулювання повільно просувається в цьому напрямку, але тим часом банку можуть самі вимагати від позичальників розкриття інформації. Банки відіграють вирішальну роль у пропагуванні клієнтам способу життєдіяльності, що спрямоване на боротьбу з потеплінням. Для цього банки могли б розробляти кредитні продукти, за якими процентна ставка знижується залежно від того, наскільки стійким (сталим) є бізнес або домогосподарство клієнта. Наприклад, фінансування альтернативної енергетики, купівлі побутової техніки з мінімальним енергоспоживанням, заміна опалення.

Належний підхід до УКР означає інтеграція ризиків, пов'язаних із кліматом, у банківське бачення щодо апетиту до ризиків, щоб узгодити розпочаті ініціативи із загальною стратегією, впровадження кліматичних ризиків у політики та бізнес-процеси. Керівництво банку має встановити індикатори, обґрунтовані цілі для оцінювання виконання. Особлива робота має бути проведена щодо публічного оприлюднення інформації про кліматичні ризики, дотримання стандартів про сталий розвиток.

#### *Список використаних джерел*

1. Climate Change and Principle-based Taxonomy. Issued on: 30 April 2021. – Bank Negara Malaysia. URL: <https://www.bnm.gov.my/documents/20124/938039/Climate+Change+and+Principle-based+Taxonomy.pdf> (дата звернення 10.09.2022)
2. Technical Expert Group on Sustainable Finance Taxonomy, Technical Report, June 2019. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-taxonomy\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-taxonomy_en.pdf) (дата звернення 10.09.2022)
3. Resilient banking: capturing opportunities and managing risks over the long term 11th annual EY/IIF global bank risk management survey. URL: [https://www.ey.com/en\\_ph/banking-capital-markets-risk-regulatory-transformation/climate-change-and-risk-three-key-challenges-facing-banks](https://www.ey.com/en_ph/banking-capital-markets-risk-regulatory-transformation/climate-change-and-risk-three-key-challenges-facing-banks) (дата звернення 10.09.2022)

**Бражко О. В.**

*д.н. з держ.упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННІУ Маріупольського державного університету,  
м. Київ*

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОЇ КОРПОРАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Сучасні умови, в яких здійснюється розвиток суб'єктів господарювання, визначаються відсутністю економічної стабільності. Обставини світової фінансової кризи, під час воєнного стану, знижують ефективність галузей реального сектора економіки. Зниження економічної ефективності виробництва підвищує соціальну напруженість суспільства. У цих умовах особливу актуальність набувають питання збалансованого економічного розвитку суб'єктів господарювання на основі управління параметрами, що визначають їх внутрішню структуру.

Найважливішими складовими господарської діяльності є інноваційна і інвестиційна діяльність. Виробництво і реалізація інноваційної продукції, як необхідний крок виживання в сучасних умовах, пов'язане з оновленням основних фондів, що вимагає акумуляції великого обсягу інвестиційних ресурсів [1]. Часовий простір між інвестуванням у виробництво інноваційної продукції і отриманням віддачі у вигляді виручки і прибутку вимагає рішення проблем управління збалансованим розвитком інноваційної і інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Але забезпечення збалансованого економічного розвитку промислових корпорацій пов'язане з рядом проблем, враховуючи сучасні реалії в країні.

По-перше, існує проблема раціонального поєднання інновацій різної ступені радикальності, оскільки вірогідність повернення інвестицій входить в протиріччя з їх потенційним обсягом.

По-друге, існує проблема збалансованого інвестування усіх основних напрямів створення інноваційної продукції, починаючи від маркетингових досліджень і закінчуючи закріпленням авторських прав на інноваційну продукцію за промисловою корпорацією [2].

По-третє, існує проблема запасу інвестиційних можливостей, оскільки для матеріалізації інновацій необхідний об'єм інвестицій, при виявленні нових фактів і додаткових ефектів, може як збільшуватись так і зменшуватись.

Таким чином, об'єктивна необхідність зміщення вектору економічного розвитку промислових корпорацій у бік інноваційного, вимагає забезпечення збалансованості їх інноваційної і інвестиційної діяльності, чому і присвячена стаття.

Сталий організаційно-економічний розвиток промислових корпорацій в умовах структурної трансформації можливий при формуванні відповідного механізму, який забезпечує передачу дії від рушійних сил (зовнішніх і внутрішніх чинників, причин) до внутрішніх і зовнішніх елементів промислової корпорації та обумовлює перетворення її організаційної структури, якісних і кількісних характеристик економічної діяльності [3].

Головною метою управління є доведення структури головного підприємства, промислової корпорації і інноваційного проекту до такого виду, що відповідає, в достатній мірі, інвестиційним можливостям корпорації для продовження інвестиційної діяльності в поточний інноваційний проект [4]. Такі зустрічні реструктуризаційні та інвестиційні управлінські дії забезпечують достатні умови для отримання єдиного рішення незалежно від позитивного або негативного завершення інноваційного проекту. Функція управління може мати наступний вигляд:

$$P=j3(F(fi); G(gj); H(hk)), \text{ де } i=1, n, j=1, m, k=1,1. \quad (1)$$

P - структура інвестиційного проекту, що складається з головного підприємства, промислової корпорації і інноваційного проекту;

j3 - функція управління реструктуризацією інвестиційного проекту;

F(fi) - функція управління реструктуризацією інноваційного рішення. У разі перевищення поточних потреб в інвестиціях для інноваційного проекту над інвестиційними можливостями промислової корпорації, виникає необхідність в реструктуризації або спрощенні технічного інноваційного рішення з метою відповідності його параметрів величині інвестиційного потенціалу промислової корпорації.

G(gj) - функція управління реструктуризацією інвестиційної структури корпорації з метою узгодження інвестиційних потреб інноваційного проекту і інвестиційного потенціалу корпорації.

H(hk) - функція управління реструктуризацією виробничої структури корпорації з метою злиття виробничого потенціалу корпорації з інноваційним проектом на завершуючих етапах інвестиційної діяльності, або у разі продажу (реалізації) компанії, якщо її акції котируються на фондовому ринку, з метою поповнення ресурсів для своєчасного завершення інноваційного проекту.

Управління аргументом (f1) надасть можливість адміністративно спростити інноваційне рішення шляхом змінювання терміну здачі об'єкта в експлуатацію, що дозволить розтягнути в часі витрати ресурсів через інвестиційні канали, і істотно скоротити місткість інвестиційного потоку. Управління аргументом (f2) дозволить провести технічну реструктуризацію інноваційного рішення в бік скорочення номенклатури продукції, що випускається, і, як наслідок, спростити технологічні процеси і виробничі лінії. Управління аргументом (f3) дозволить скоротити витрати на інноваційну діяльність, що проводиться поза рамками промислової корпорації. Управління аргументом (f4) спрямоване на послідовну реалізацію основних фондів інноваційного підприємства, що стосуються землевідведення, виробничих будівель, споруд і технологічних ліній, зведених до моменту ухвалення рішення про згортання інноваційної структури корпорації на користь збереження виробничих потужностей головної компанії.

Управління аргументом (g1) дозволить вивести за межі інноваційно-інвестиційної діяльності зовнішні кредитні організації і інвестиційні інститути, фінансовий ресурс яких має вартість, що знижує інвестиційний потенціал промислової корпорації. Ці дії здійснюються паралельно з реструктуризацією інноваційного рішення.

Управління аргументом (g2) дозволить вивести за межі корпорації зовнішні спеціалізовані інвестиційні фонди, виручка від реалізації яких може бути спрямована в інноваційний проект, або на підтримку інноваційної діяльності головної компанії.

Управління аргументом (g3) дозволить вивести за межі інвестиційної структури корпорації внутрішньокорпоративні фонди, що узяли на себе функції лізингових і факторингових агентів. В цьому випадку цими агентами стають зовнішні по відношенню до корпорації компанії.

Управління аргументом (g4) дозволить припинити інноваційно-інвестиційну діяльність головної компанії, спрямовану на зовнішні інноваційні проекти на макрорівні, за умови збереження інноваційної діяльності на мікрорівні. Тут йдеться про припинення примусового зростання інвестиційного потенціалу. Примусове зростання на базі тимчасового поліпшення основних економічних показників вимагає витрат на відновлення фінансової структури головного підприємства, а приріст потенціалу на основі зменшення внутріфірмових ризиків вимагає постійних витрат на маркетингові дослідження регіонального, споживчого і продуктового секторів ринку збуту [5]. Вважається, що за наявності постійних несприятливих зовнішніх дій, наприклад, таких, як підвищення темпів інфляції, ринок збуту відрізняється негативними тенденціями, такими як відсутність попиту, пов'язаного з низькою купівельною спроможністю замовника.

Управління аргументом (h1) дозволить скасувати комерційну діяльність, спрямовану на забезпечення збуту продукції головної компанії. В цьому випадку маркетингова і комерційна діяльність переходить до інноваційного підприємства і займається дослідженням цільового ринку збуту для інноваційного продукту нового покоління.

Управління аргументом (h2) дозволить провести реалізацію, або у разі технічної можливості, перепрофілювати підприємства зовнішнього сервісу на обслуговування нового інноваційного продукту. Управління аргументом (h3) дозволить реалізувати або перепрофілювати регіональні виробничі структури на інноваційний продукт нового покоління.

Управління аргументом (h4) дозволить провести реструктуризацію виробничих потужностей і основних фондів головної компанії. Морально застарілі і фізично зношені технологічні лінії, виробничі будівлі і споруди можуть бути здані в оренду або реалізовані. Передові незношені технологічні лінії вводяться до складу створеного інноваційного підприємства, скорочуючи вартість і терміни введення в дію інноваційного проекту.

Отже, процес управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислової корпорації заснований на взаємодії аргументів функцій одного або декількох рівнів з метою впорядкованого і спрямованого надходження ресурсів в інноваційний проект відповідно до його потреб у сучасних реаліях..

Створення нових і ефективно використання діючих виробничих потужностей для випуску інноваційного товару, забезпечується в результаті збалансованого розвитку інвестиційного ресурсу у вигляді фондового капіталу і інтелектуального ресурсу у вигляді інноваційного проекту. Реалізація інноваційного товару здійснюється у рамках попиту, що склався, і спрямована на формування ресурсного забезпечення, достатнього для успішного подолання негативних фактів і наслідків чергової економічної кризи.

Визначення нового стратегічного вектору інноваційного розвитку є процес створення підвищених значень функції економічної ефективності. Система збалансованого розвитку буде ефективна тільки у тому випадку, якщо економічна ефективність усіх складових її підсистем дозволить здолати негативні наслідки і повернути параметри економічного розвитку на довоєнний рівень протягом поточного життєвого циклу промислової корпорації. Період депресії в життєвому циклі промислової корпорації вважається економічно доцільним тільки у тому випадку, якщо об'єм притягнених інвестиційних ресурсів, необхідних для формування стратегії інноваційного розвитку, компенсується в результаті реалізації інноваційних товарів, що мають попит у суспільства.

#### *Список використаних джерел*

1. Бурлака В. Пріоритети інноваційного розвитку в українській економіці // Діловий вісник. 2018. № 12. С. 18–22.
2. Данько М. С. Формування корпоративних структур в Україні // Економіка і прогнозування. 2017. №4. С. 50–56.
3. Голуб Н.Ю. Організаційно-економічний розвиток промислових корпорацій в Україні: галузевий аспект // Економічний вісник. 2019. №3. С. 134–138.
4. Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості на період до 2024 року // Економіка України. 2021. №11. С. 4–20.
5. Гомольська В.В. Організаційно-економічні аспекти поліпшення інвестиційного клімату підприємства // Регіональна економіка. 2017. №3. С. 62–70.



**Буряк А.А.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму  
**Овчаренко Д. О.**  
магістр спеціальності «Міжнародні економічні відносини»,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава

## **АНАЛІЗ СВІТОВИХ ПОТОКІВ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПЕРІОД НЕБЕЗПЕК СВІТОВОГО МАСШТАБУ**

Щороку міжнародні та регіональні операції з капіталом займають все більшу частку в національних економіках країн. Міждержавне управління світовими інвестиційними потоками постійно вдосконалюється у зв'язку з тим, що обсяги прямих іноземних інвестицій (ПІІ) зростають і потребують все більшого регулювання.

Інвестиційна привабливість включає певні фактори, що здійснюють вплив на оцінювання перспектив та можливостей вкладення коштів в ту чи іншу країну. Дана оцінка, з одного боку, залежить від турбулентності ринкової кон'юнктури, а з іншого від сприятливого інвестиційного клімату, зокрема від: системи оподаткування, підтримки з боку держави щодо пріоритетних інвестиційних проектів, захисту прав власності та гарантування повернення коштів. Така політика держави свідчить про підвищення міжнародної інвестиційної привабливості країни.

Розвиток малого бізнесу є необхідною передумовою для створення стабільної економіки держави, оскільки він займає велику частину всього підприємництва й залучає до праці велику кількість громадян. Подіями, які можуть бути причиною або свідченням незастосовності принципу безперервності діяльності є широкий спектр факторів з яких можна виділити: значні збитки внаслідок впливу пандемії COVID-19 на обмеження у виробництві, торгівлі та споживанні, стійкі проблеми з платоспроможністю, як юридичних, так і фізичних осіб, графіки погашення заборгованості та потенційні джерела рефінансування, втрата найважливіших ринків збуту, франшизи, спеціального дозволу (ліцензії) основного постачальника або підрядника та як наслідок зменшення обсягу продажу, недостатність капіталу, ризики знецінення активів, які можуть не лише погіршити стан всього балансу, а й призвести до порушень обмежувальних умов договорів із банками та іншими кредитними установами [3].

Втрати, яких зазнала світова економіка, були значними в перші місяці поширення пандемії 2020 р., однак так само досить швидким було надолуження таких втрат у 2021р. Хоча на кінець 2021 р. не в усіх країнах виробництво вийшло на докризовий рівень, однак загальні (дворічні) втрати виявилися значно меншими, ніж оцінювалось спочатку. Більше того, за результатами 2020-2021 рр. світова економіка навіть зросла на понад 2,5% [1].

Хоча показники динаміки глобальної економіки демонстрували цілком позитивні тенденції ще у період «домінування» коронавірусу (наприкінці 2020 р.), втім не всім країнам за 2021 р. вдалося відновити втрати в економічній динаміці. Загалом, саме перша половина 2022 р. розглядалася як період «повноцінного» виходу світової економіки з пандемічної кризи, що вимагало зміцнюючих заходів. Такі заходи, зазвичай, передбачали посилення суворості монетарної і фіскальної політики, що, своєю чергою, означало зниження темпів глобального зростання до 4,9% (після майже 6,0% досягнутих у 2021р.). Вірогідно, це стало б можливим і слугувало б критерієм успішності посткоронавірусних трансформацій [2].

Однак російська агресія проти України виявила не локальний, а радше глобальний вплив на світову інвестиційну динаміку. Більше того, геополітична та гео економічна ситуації сформували процес «досконалого шторму», коли загрози і ризики розростання війни

поєднувались із стрімким зростанням вартостей енергетичних і споживчих ресурсів, посиленням дисбалансів у транспортних і логістичних мережах.

Зростання витрат на енергоносії та зниження прибутку компаній призводить до зменшення доступного власного інвестиційного ресурсу. Що більш не визначеним буде економічне майбутнє, то швидше й масштабніше компанії скорочуватимуть свої інвестиційні плани.

Так, з 24 лютого 2022 р. приблизно 80 компаній зупинили фінансові угоди щонайменше на 25 млрд. дол. США. Здебільшого це відкладені операції із залучення коштів (на суму понад 18 млрд. дол. США) та угоди з купівлі та злиття компаній [1].

Негативні наслідки війни, яку розв'язала росія проти України, відчужаються у всьому світі й можуть бути довгостроковими. Попередити їх можливо, у тому числі за рахунок збільшення фінансової підтримки української економіки.

Таким чином, інвестиційні пріоритети неодноразово переглядатимуться упродовж усього 2022 р., оскільки війна, яка настала одразу після спалаху пандемії, спричинила негативні впливи (більшою чи меншою мірою) практично на всі країни світу.

#### *Список використаних джерел*

1. Global economic growth downgraded due to spillover from Ukraine war URL: <https://news.un.org/en/story/2022/05/1118532>.
2. Kammer A. War in Ukraine is Serious Setback to Europe's Economic Recovery URL: <https://blogs.imf.org/2022/04/22/war-in-ukraine-is-serious-setback-to-europes-economic-recovery>.
3. World Economic Outlook, October 2021 URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlookoctober-2021>.

**Ващенко А.В.**

*здобувач вищої освіти,*

*Національний авіаційний університет*

**Побоченко Л.М.**

*к.е.н., доцент,*

*завідувач кафедри міжнародних економічних*

*відносин і бізнесу ФМВ НАУ,*

*Національний авіаційний університет,*

*м.Київ*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВІЙНИ З РФ**

Отримання Україною статусу кандидата в Європейський союз і криза енергетичної безпеки ЄС є одночасними явищами, спричиненими повномасштабним вторгненням росії в Україну. ЄС постав перед необхідністю якнайшвидше відмовитися від російського газу та нафти як основних джерел енергії. Це передбачає перспективи інших джерел природного газу, а також збільшення використання енергії з відновлюваних джерел.

Незважаючи на те, що ЄС значно розширює внутрішнє виробництво енергії з відновлюваних джерел, воно все ще не розвивається достатньо швидко, щоб досягти цілей, визначених Європейським Зеленим Курсом 2050 [1], тому ЄС та його країни-члени аналізують перспективи розвитку енергетики за рахунок енергетичного обміну мережами із сусідніми країнами.

Для Європейського Союзу країною-сусідом із значним потенціалом відновлюваної енергії є Україна. Існують два сценарії, що можуть сприяти позитивному розвитку даного

сектору, а саме 1) що Україна перемогла, захищаючись від російського вторгнення, і 2) що війна закінчиться протягом року чи двох та розпочнеться величезний проект відновлення. Крім того, тепер, коли Україні надано статус кандидата, інвестори в ЄС та США будуть більш схильні розглядати інвестиції в Україну як цінний актив. Потім ЄС міг би використати інвестиції в проект реконструкції для швидкого розвитку сектору відновлюваної енергетики з високим потенціалом в Україні та одночасно допомогти ЄС у пошуках енергетичної безпеки.

Коли Україна приєднається до Європейського Союзу, вона матиме найбільшу територію серед усіх держав-членів і перебуватиме у десятці країн за чисельністю населення в блоці. Не слід недооцінювати значення масштабу землі, яка буде додана до об'єднання. Цю територію можна використовувати для виробництва сонячної енергії, енергії з біомаси та вітру. За оцінками, потенційне виробництво енергії в Україні становить 667 ГВт, 251 ГВт надходить від офшорних вітрових установок [2]. У 2022 році загальна встановлена потужність виробництва електроенергії в Україні становить близько 60 ГВт, з яких лише 6,5 ГВт є відновлюваними. Це дає можливість експортувати 3-4 ГВт енергії за допомогою енергетичної інфраструктури на нормальному рівні, що достатньо енергії для живлення 3 мільйонів будинків[3]. Незважаючи на те, що Україна споживатиме більше енергії після перебудови, очевидно, що існує величезний потенціал для експорту енергії до держав-членів.

З 2011 по 2021 рік частка відновлюваних джерел енергії в Україні зростає з 4% до майже 14[4]. Україна також має значний потенціал для виробництва водню, зокрема зеленого та біометану. Водночас Україна досягла великих успіхів у впровадженні енергозберігаючих технологій, зокрема, розпочато перехід на сучасні європейські практики у сфері енергоаудиту та енергоменеджменту, екодизайну, розробляються державні програми щодо зменшення енергоспоживання.

На шляху до «зелених» перетворень 30 травня 2022 року Міністерство енергетики України підписало меморандум про взаєморозуміння (MOU) з Програмою розвитку ООН щодо розробки та реалізації кількох ініціатив, спрямованих на забезпечення екологічно сталого та соціально інклюзивного процесу післявоєнної відбудови країни. Згідно з угодою, обидві сторони працюватимуть над відновленням енергетичної системи, яка буде більш стійкою до екологічних, технічних, соціальних і управлінських ризиків [5].

Завдяки цій новій програмі ПРООН консультуватиме уряд щодо подальших шляхів інтеграції Цілей сталого розвитку до його правових інструментів і стратегічних документів, конкретних дій для підтримки глобальних зобов'язань у контексті Паризької угоди про зміну клімату та Порядку денного на період до 2030 року.

ЄС прагне стати повністю вуглецево-нейтральним до 2050 року. У чому Україна може змінити правила гри у довгостроковому плані ЄС, то це у вітроенергетиці. До 2050 року ЄС планує встановити 300 ГВт офшорної вітрової енергії задля досягнення своїх поточних цілей[6]. Потенціал морської вітроенергетики України на Чорному морі в 251 ГВт сам собою майже досягає цієї мети. Потенціалу наземної вітроенергетики у 320 ГВт достатньо, щоб ЄС змінив свою спільну стратегію, коли йдеться про розвиток вітрової енергетики у союзі [7].

Сонячні потужності України також є винятковими і до 2030 року, до початку війни, становили 60 ГВт. Україна на початок війни вже налагодила виробництво 6,3 ГВт сонячної енергії[8]. В даний час багато українських будинків і невеликих міст використовують сонячну енергію для підтримки електропостачання, оскільки інші системи електропостачання були відключені через російські військові дії.

Отже, побоювання щодо енергетичної незалежності після війни в Україні, яка спричинила кризу поставок нафти та газу, прискорили глобальний перехід до відновлюваної енергетики. Війна росії проти України завдала шкоди та зруйнувала енергетичну інфраструктуру країни. Для того, щоб її відбудувати знадобиться багато зусиль і вкладень. Український уряд за допомогою ЄС має розробити оптимізовані, прозорі процедури подання заявок та отримання дозволів як для іноземних, так і українських компаній на будівництво

ферм та інфраструктури відновлюваних джерел енергії. Водночас це буде можливість переформатувати енергетичний сектор України відповідно до цілей XXI століття в рамках Європейського Зеленого Курсу. Повоєнна відбудова України має бути зразком енергоефективності та успішним прикладом зеленого переходу.

*Список використаних джерел*

1. European Commission. A European Green Deal, - [Electronic resource] – Access: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
2. Energy Monitor. How Ukraine could be key to EU clean energy ambitions, 21 Jan 2021 - [Electronic resource] – Access: <https://www.energymonitor.ai/policy/market-design/how-ukraine-could-be-key-to-eu-clean-energy-ambitions>
3. Atlantic Council. Help Ukraine now, and it could power Europe later, May 11 2022 - [Electronic resource] – Access: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/help-ukraine-now-and-it-could-power-europe-later/>
4. Government Portal. Post-war rebuilt Ukraine should become a model of energy efficiency, 08.08.2022, - [Electronic resource] – Access: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/pislyavoyenna-vidbudovana-ukrayina-maye-stati-vzircem-energoefektivnosti-german-galushchenko>
5. UNDP. Ukraine works to ensure post-war energy sector recovery is clean, green and affordable - [Electronic resource] – Access: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-works-ensure-post-war-energy-sector-recovery-clean-green-and-affordable>
6. European Commission. Boosting Offshore Renewable Energy for a Climate Neutral Europe - [Electronic resource] – Access: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_20\\_2096](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_2096)
7. Wind Europe. Ukraine will benefit from building wind farms but policy fixes are needed for a quicker expansion - [Electronic resource] – Access: <https://windeurope.org/newsroom/news/ukraine-will-benefit-from-building-wind-farms-but-policy-fixes-are-needed-for-a-quicker-expansion/>
8. PVMagazine. War pushes Ukraine to deploy solar, June 22, 2022, - [Electronic resource] – Access: <https://www.pv-magazine.com/2022/06/22/war-pushes-ukraine-to-deploy-solar/>

**Атаманчук З. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,*

**Вірна А. О.**

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця*

## **ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

У сучасному світі процесів інтеграції та глобалізації особливої актуальності набуває питання інноваційного розвитку економіки. В умовах глобальної конкуренції інновації є важливим двигуном економічного прогресу, який приносить користь споживачам, підприємствам та економіці загалом. Українські підприємства стикаються з проблемами, коли вони не можуть в повному обсязі конкурувати з іноземними суб'єктами господарювання в першу чергу через слабкий технологічний розвиток виробництва.

Успішна інноваційна політика країни та управління її основними інструментами – основні чинники успіху будь-якої держави, сфери і компанії на міжнародному рівні. На зарубіжних підприємствах спостерігається досить великий рівень впровадження інновацій.

Країни у сучасному світі змушені здійснювати пошук ефективної моделі інноваційного розвитку, яка б забезпечувала високий рівень конкурентоспроможності [1].

Стан інноваційної діяльності залежить від кількох чинників. По-перше, це фінансування досліджень і розробок. По-друге, це наявність компетентного персоналу та якісної освіти. Також важливу роль відіграє прийняття законів, які сприятимуть розвитку підприємницької інноваційної діяльності.

У 2020 році Україна посіла 45 місце в загальному рейтингу “Глобальний індекс інновацій 2020”. Основою української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал, а також знання й результати наукових досліджень [2]. Практично єдиним джерелом фінансування інноваційної діяльності в Україні залишаються власні кошти підприємств [3].

У табл. 1 відображено динаміку впровадження інновацій на промислових підприємствах України за 2012-2020 роки.

Таблиця 1

**Впровадження інновацій на промислових підприємствах України [4]**

Роки	Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації, в загальній кількості промислових підприємств, %	Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг), усього одиниць	Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції
2012	13,6	3403	3,3
2013	13,6	3138	3,3
2014	12,1	3661	2,5
2015	15,2	3136	1,4
2016	16,6	4139	-
2017	14,3	2387	0,7
2018	15,6	3843	0,8
2019	13,8	2148	1,3
2020	14,9	4066	1,9

З даних табл. 1 не спостерігається сталої динаміки зростання кількості підприємств в Україні, що впроваджували інновації. Такі тенденції носять швидше змінний характер, хоча в 2020 році, порівняно з попереднім роком, відбулися певні позитивні зрушення у бік зростання такої активності.

Серед факторів, які стримують інноваційну діяльність вітчизняних підприємств слід виокремити: нестачу коштів на підприємствах, недостатню фінансову допомогу держави, великі втрати на нововведення, високий економічний ризик, недосконалість законодавчої бази, нестачу інформації про нові технології, відсутність кваліфікованого персоналу та несприятливість підприємства до нововведень [5].

Для підвищення рівня інноваційного розвитку доцільним видається впровадження таких заходів: фінансування дослідницьких робіт в інноваційній діяльності з боку держави; створення дієвої наукової інфраструктури для забезпечення доступу науковців до сучасного обладнання; збільшення інвестицій в освітній комплекс; стимулювання вітчизняних підприємств до інноваційної діяльності з боку держави; створення сприятливих умов для кредитування; залучення іноземних інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Таким чином, важливим аспектом розвитку економіки держави в умовах глобалізації є саме інноваційний розвиток. Для можливості конкурувати на міжнародній арені, Україні слід покращувати наукову та технологічну діяльність і впроваджувати інновації на підприємствах. Структурні заходи щодо сприяння інноваціям включають: збільшення витрат на дослідження та розробки й інвестиції в освіту, а також створення підприємствам умов, які б полегшували

процедуру ведення бізнесу, а збанкрутілим підприємствам – швидке проходження відповідних процедур ліквідації та банкрутства. Крім того, компанії можуть сприяти інноваціям, інвестуючи у свій персонал та проводячи власні дослідження й розробки. Нові ідеї і технології, які розробляються і застосовуються, можуть забезпечити кращий результат за тих самих витрат. В результаті буде вироблятися більше товарів та послуг, що стимулюватиме зростання заробітної плати працівникам та сприятиме зростанню рівня прибутковості бізнесу.

*Список використаних джерел*

1. Білик Р. С. Моделі інноваційного розвитку національних економік в умовах глобальної конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». Збірник наукових праць. Вип. 2 (48). Ужгород, 2016. С. 16-23.
2. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Рожкова Л. В., Коваленко О. В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ, 2020, 45 с.
3. Андрєєва В. Г. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали XI Міжнародного бізнесфоруму (Київ, 22 березня 2018 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. С. 15-17.
4. Державна служба статистики України: Статистичні дані. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.09.2022).
5. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Електрон. дані. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. 754 с.

**Вовчак О.Д.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
м. Львів*

**Хуторна М.Е.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансів та обліку,  
ТВСП «Черкаське навчально-наукове відділення Львівського національного  
університету імені Івана Франка»,  
м. Черкаси*

**ТИПОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ ТА ІНШИХ КРЕДИТНИХ  
ІНСТИТУЦІЙ З ПОЗИЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-  
АРХІТЕКТУРИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ**

Зауважимо, що в економічній літературі бізнес-архітектура вивчається переважно на мікроекономічному рівні, де це поняття традиційно інтерпретується як комплексна модель будь-якого суб'єкта господарювання (у т.ч банку), що надає уявлення про його діяльність, цілісні багатомірні бізнес-погляди, що сповідуються відповідною організацією, їх взаємозв'язок із стратегіями, продуктами, політикою, ініціативами та зацікавленими сторонами [1]. Тобто, бізнес-архітектура розглядається як певна «модель ділової активності» [2], а отже, існує безпосередня змістова взаємопов'язаність термінів «бізнес-архітектура» та «бізнес-модель», а своєю чергою, формування бізнес-архітектури є наслідком бізнес-моделювання. З цього слідує, що бізнес-архітектура банківського сектору – це результат синергетичної взаємодії кредитних інституцій різних бізнес-моделей. При цьому вважаємо, що одним з пріоритетів центрального банку має бути стимулювання масштабування інституцій

тих бізнес-моделей, які максимізують позитивний вплив на динаміку економічного розвитку національної економіки. У цій науковій праці розглянемо наукові підходи до типізації бізнес-моделей кредитних інституцій.

Зауважимо, що існують різні підходи до їх групування: від традиційного за інституціональною ознакою до їх диференціації за типом бізнес-моделей. Розвиток останнього зазнав активного розвитку після кризи 2008 року, а його основоположником вважається Р. Аяді (*Rym Ayadi*) [3; 4]. На сьогоднішній день у науковому середовищі все частіше наголошується, що наріжним каменем сучасного банківського нагляду є аналіз бізнес-моделей банківських установ. Органи банківського регулювання також поділяють цю думку, з огляду на запровадження Європейським центральним банком Єдиного наглядового процесу розгляду та оцінки (SREP), у рамках якого аналіз бізнес-моделей відіграє ключову роль. Модель SREP вже впроваджено у 19 країнах Єврозони. Це призводить до того, що регуляторні вимоги до банків гармонізуються, що здійснюється не за ознакою їх розміру (наприклад, за обсягом активів), а на підставі спорідненості їх бізнес-моделей, незалежно від того, в якій Європейській країні вони здійснюють свою діяльність. Втім, звичайно регулювання та нагляд за діяльністю системно важливих установ здійснюється за особливими підходами.

Скористаємося підходом В. Рашкована та Д. Покідіна, які тлумачать бізнес-модель, як результат з'ясування таких позицій: цільовий клієнтський сегмент; продуктова спеціалізація; типи маркетингових каналів збуту (мережа філій, альтернативні канали); стратегії максимізації прибутку (ефект масштабів діяльності, низькі витрати, високі тарифи тощо) [5, с. 17]. На основі використання самоорганізаційної карти Кохонена (SOM), науковці визначили шість бізнес-моделей, характерних для українського банківського сектору (табл. 1). У свою чергу, департамент банківського нагляду Національного банку України пропонує такі п'ять бізнес-моделей: універсальна; роздрібна; корпоративна; корпоративна з роздрібним фінансуванням та модель обмеженого кредитного посередництва.

Таблиця 1

**Вітчизняні наукові підходи до визначення типів бізнес-моделей банків України**

Тип бізнес-моделі	Зміст бізнес-моделі
1	2
<i>Автор підходу - Департамент банківського нагляду Національного банку України</i>	
Універсальна	Суттєві частки в активах та зобов'язаннях займають операції з юридичними, фізичними особами, іншими банками та небанківськими фінансовими установами
Роздрібна	Основну частку в активах та зобов'язаннях займають операції з фізичними особами
Корпоративна	Основну частку в активах становлять кредити, надані юридичним особам, у зобов'язаннях превалюють кошти, залучені від юридичних осіб
Корпоративна з роздрібним фінансуванням	Основну частку в активах займають кредити, надані юридичним особам, у зобов'язаннях превалюють кошти, залучені від фізичних осіб
Модель обмеженого кредитного посередництва	Частка наданих кредитів юридичним та фізичним особам є незначною (менше 30 відсотків), або основна частка кредитів надана обмеженому колу осіб, або активні операції профінансовано власними коштами
<i>Показники для кластеризації: 1) кредити, надані суб'єктам господарювання; 2) кредити, надані фізичним особам; 3) кошти, розміщені в інших банках; 4) кошти суб'єктів господарювання; 5) кошти фізичних осіб; 6) кошти інших банків і міжнародних фінансових організацій</i>	
<i>Автори підходу - В. Рашкован, Д. Покідін</i>	
Модель «домогосподарства -корпорації»	Несуттєва частка роздрібних кредитів (велика частка корпоративних кредитів) і велика частка роздрібних депозитів. Основна ознака діяльності – фінансування потреб корпорацій за рахунок залучених коштів домогосподарств

Роздрібна	Велика частка роздрібних кредитів та роздрібних депозитів; найнижчий середній розмір кредитів, найдовший строк до погашення кредитів і найбільша кількість банківських філій (порівняно з іншими бізнес-моделями).
Універсальна	Поєднання кредитів та некредитних активів; кредити надаються як на роздрібному, так і корпоративному клієнтських сегментах. Частка роздрібних депозитів велика, але не настільки, як у бізнес-моделях «домогосподарства-корпорації» і «роздрібна»
Корпоративна	Відсутність роздрібних кредитів та депозитів, обслуговування виключно корпоративних клієнтів. Невелика кількість філій; для цієї бізнес-моделі характерним є найбільший середній розмір кредитів і найкоротший строк до погашення за кредитами
Інвестиційна	Пасивна частина балансу банку, що функціонує за такою бізнес-моделлю, подібна до корпоративної моделі; активи такої установи характеризуються найменшою часткою кредитів; більшість активних операцій – некредитні
Модель «заморожені/ невизначені установи»	Сегмент Заморожених/Невизначених банків досить різномірний за структурою активів і зобов'язань. Характерною для цієї бізнес-моделі є дуже велика частка власного капіталу та субординованого боргу, яка може сягати 90%. Практично не залучають депозити
<i>Показники для кластеризації: 1) активи/філії; 2) середній термін погашення кредитів (у роках); 3) середній розмір кредитів; 4) частка власного капіталу та субординованого боргу у пасивах; 5) частка роздрібних кредитів; 6) частка роздрібних депозитів; 7) частка кредитів</i>	

*Джерело.* Узагальнено автором на основі [6; 7].

Більшою мірою нам імпонує підхід В. Рашкована та Д. Покідіна, які для ідентифікації різновидів бізнес-моделей банку використовували різномірні показники, формуючи відповідний бізнес-кластер, не прив'язуючись до величини банку на ринку, але розкриваючи специфіку його взаємодії з економічними агентами нефінансового сектору. Стосовно небанківських кредитних установ також може бути застосований підхід на основі виділення типових бізнес-моделей. При цьому вважаємо, що основним критерієм мусить бути не тип клієнта, на якого зорієнтована діяльність небанківської кредитної установи, а особливості формування фінансових ресурсів для здійснення кредитної діяльності. Вважаємо, що для виділення бізнес-моделей небанківських кредитних установ необхідно спиратися на такі показники: частка депозитів у пасивах; частка власного капіталу та прирівняних до нього інструментів у пасивах; частка коштів, залучених від банків та інших кредитних установ. Авторська типізація бізнес-моделей небанківських кредитних установ представлено у табл. 2.

Таблиця 2

#### Сутнісна характеристика бізнес-моделей небанківських кредитних установ

Тип бізнес-моделі	Зміст бізнес-моделі
Депозитна	Кредитні послуги надаються за рахунок депозитів фізичних осіб; суттєва частка роздрібних депозитів у пасивах установи
Роздрібна боргова	Кредитні послуги надаються за рахунок залучених на умовах поверненості коштів фізичних осіб; частка роздрібних депозитів у пасивах установи мізерна або такі ресурси відсутні; суттєва частка залучених поворотних коштів фізичних осіб
Корпоративна боргова	Кредитні послуги надаються за рахунок залучених на умовах поверненості коштів юридичних осіб нефінансового сектору; депозитні ресурси відсутні; суттєва частка залучених поворотних коштів юридичних осіб
Змішана боргова	Кредитні послуги надаються за рахунок залучених на умовах поверненості коштів економічних агентів нефінансового сектору; депозитні ресурси відсутні; суттєва частка залучених поворотних коштів економічних агентів нефінансового сектору
Модель обмеженого фінансового посередництва	Кредитні послуги надаються за рахунок власних та прирівняних до них коштів, а також кредитів, наданих банками та іншими кредитними



	установами; кошти економічних агентів нефінансового сектору в пасивах відсутні
Модель невизначеного / кептивного фінансового посередництва	Активи переважно сформовані за рахунок некредитних фінансових інструментів, при цьому пасивна частина може формуватися за будь-якою з вищеписаних моделей. Для цієї моделі характерно зміщення акценту в активних операціях з основної (кредитної) діяльності на надання додаткових видів фінансових послуг, наприклад, надання гарантій, переказ коштів, послуг з обміну валют і т. п.

*Джерело.* Розроблено авторами.

Подальші наукові дослідження будуть присвячені обґрунтуванню ризиків та загроз, характерних для різних типів і видів бізнес-моделей банків.

#### *Список використаної літератури*

1. Рудевська В.І. Бізнес-архітектури банківського сектору на економічне зростання України : дис. д.е.н. – 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Львів : Університет банківської справи, 2021. 481 с.
2. Дрогобыцкая К.С. Бизнес-архитектура как модель деловой активности организации. *Корпоративное управление. Управленческие науки.* 2014. № 3. С. 16-23.
3. Ayadi R., Ayadi R., Arbak E., De Groen W.P. Business Models in European Banking: A Pre – and Post-Crisis Screening. Brussels : Center for European Policy Studies. 2011. 112 p.
4. Ayadi R., Ayadi R., Arbak E., De Groen W.P. Regulation of European Banks and Business Models: Towards a New Paradigm? Brussels : Center for European Policy Studies. 2012. 127 p.
5. Рашкован В., Покідін Д. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена. *Вісник Національного банку України.* 2016. № 238. С. 13–40.
6. Labusch N., Winter R. Towards a conceptualization of architectural support for enterprise transformation. *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS).* 2013. Utrecht, Netherlands.
7. Касаткіна Т., Плахота А. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP). *Сучасні підходи до банківського регулювання та нагляду в Україні : презентаційні мат. доп. (м. Київ, 17–18 травня 2018 р.).* Київ, 2018. 12 с.

**Гайденко А.О.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Вінницький національний аграрний університет*

**Томашук І.В.**

*Phd,*

*старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет*

*м. Вінниця*

## **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРЕПАРАТІВ І МАТЕРІАЛІВ В УКРАЇНІ**

Український фармацевтичний ринок в останні роки демонструє високі темпи росту і характеризується жорсткою конкуренцією між вітчизняними та іноземними виробниками лікарських засобів і виробів медичного призначення.

В умовах ринкової ситуації скорочення частки лікарських засобів українського виробництва, відсутності гарантій щодо збереження фармацевтичного профілю, необхідності серйозних фінансових витрат кожен виробник лікарських засобів вимушений формувати

конкурентну стратегію й тактику поведінки в бізнес-середовищі через підвищення конкурентоспроможності продукції та напрямів діяльності [1].

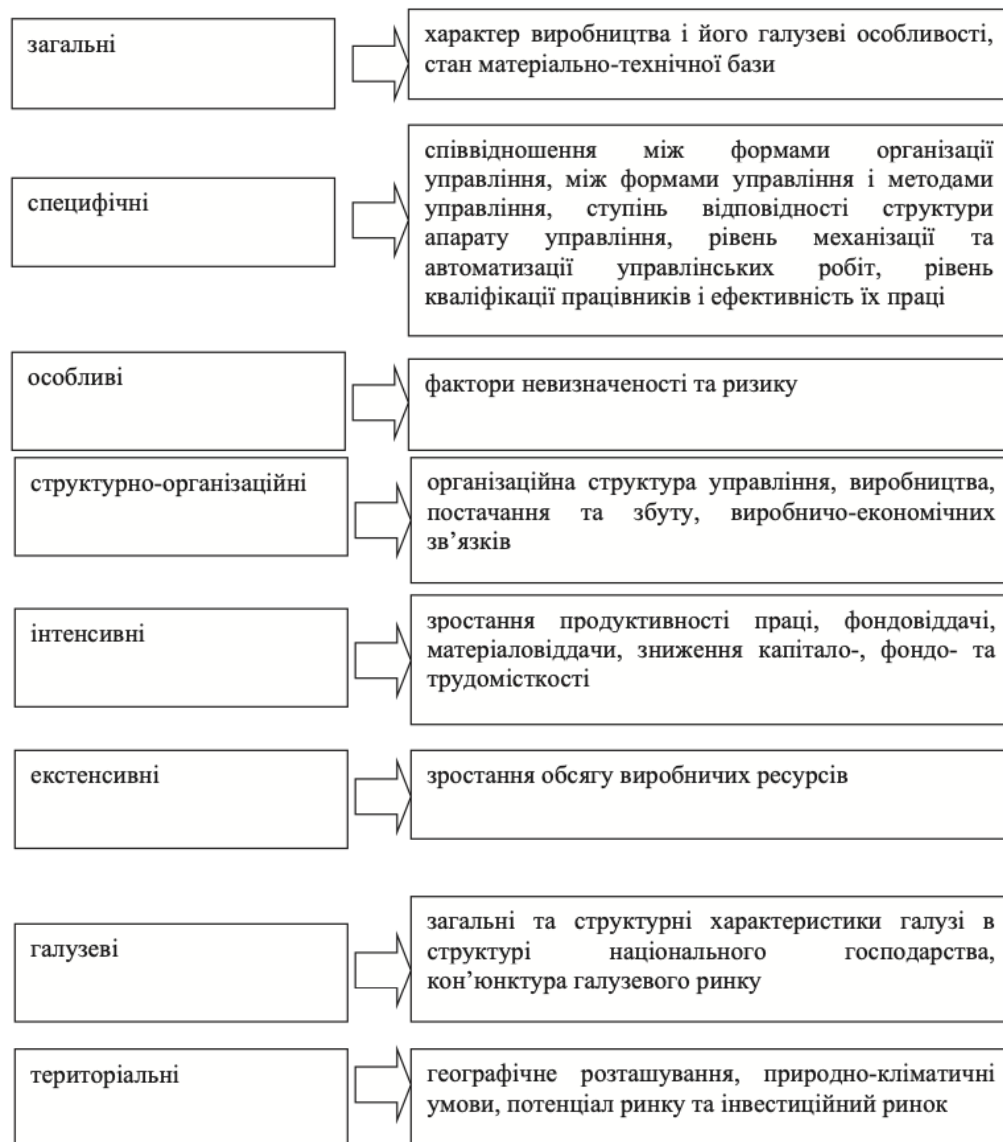
Фармацевтична промисловість України на сьогодні представлена 127 суб'єктами господарської діяльності, які мають ліцензію на виробництво лікарських засобів у промислових умовах. Фармацевтична галузь України включає в себе виробництво лікарських засобів і виробів медичного призначення, оптову і роздрібну торгівлю, спеціалізоване зберігання і розподіл (дистрибуцію) за допомогою налагодженої збутової мережі (аптеки, аптечні пункти тощо). Фармацевтична галузь у розвинутих країнах належить до числа найбільш динамічних і рентабельних, але водночас виступає як особливий сегмент ринку, що регулюється державними органами влади, а також контролюється страховою медициною.

Фармацевтична галузь посідає значне місце і в економіці України, оскільки є важливим сегментом національного ринку, багато в чому визначає національну і оборонну безпеку країни, відрізняється великою наукоємною і розвинутою кооперацією. Упродовж п'яти останніх років галузь демонструє стійку тенденцію до зростання в грошовому вираженні на рівні менше 20% на рік [2].

Основними завданнями для вітчизняних виробників фармацевтичної продукції є: покращення якості і розширення асортименту лікарських засобів; розширення вітчизняного виробництва лікарських засобів з метою збільшення їх частки на внутрішньому ринку; розширення співпраці з виробниками аналогічної продукції країн ЄС; створення спільних підприємств та альянсів, проведення спільного маркетингу і просування продукції, перенесення виробництва безрецептурних препаратів до України; збереження наукової бази власного фармацевтичного виробництва, її адаптація до сучасних вимог фармакологічного ринку; залучення інвестицій у вітчизняну фармацевтичну промисловість; посилення контролю з метою унеможливлення ввезення на митну територію України, виробництва та реалізації фальсифікованої та неякісної фармацевтичної продукції, а також сировини для її виготовлення; розширення клінічних випробувань нових лікарських засобів та виробів медичного призначення; посилення відповідальності виробників та імпортерів за якість лікарських засобів та виробів медичного призначення, що постачаються для реалізації на внутрішньому ринку; спрощення механізму перереєстрації лікарських засобів та виробів медичного призначення і вдосконалення порядку маркування фармацевтичної продукції [3].

Розвиток фармацевтичної галузі відбувається під впливом потужних глобалізаційних процесів, які неоднозначно впливають на можливості підприємств різного розміру та форми власності досягти високого рівня конкурентоспроможності на світовому ринку. Оскільки все частіше фармацевтичні компанії працюють у формі міжнародних альянсів, ґрунтовний аналіз світового ринку, а особливо регіонів, що динамічно розвиваються, є критично важливим для забезпечення успішності їх функціонування [3].

Економічна ефективність фармацевтичної галузі – це отримання максимально можливих благ від наявних у розпорядженні ресурсів. Проблемою економічної ефективності фармацевтичної галузі найчастіше є проблема вибору, що стосується того, що, як і яким чином проводити, як розподіляти ресурси, капітал і прибуток. Від рівня економічної ефективності багато в чому залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидке зростання економіки, вдосконалення умов праці та відпочинку, зниження рівня інфляції [5]. На рис. 1 наведено фактори впливу на ефективність діяльності підприємства відповідно до категорій показників.



**Рис. 1. Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства відповідно до категорій показників (продовження)**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Державна підтримка розвитку національної фармацевтичної промисловості є важливою запорукою створення конкурентоспроможного вітчизняного виробництва ліків. Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, яка свідчить про стійкість положення країни, регіону, галузі, підприємства та їх продукції на внутрішньому або зовнішньому ринках. З метою визначення пріоритетних напрямів забезпечення конкурентоспроможності у фармацевтичній галузі проведено аналіз змісту документів, в яких визначено засади державної лікарської політики за кордоном, та анкетування вітчизняних спеціалістів галузі з питань державної підтримки виробничих фармацевтичних підприємств [4].

Фармацевтичний ринок потребує адаптації до вимог конкуренції, що означає підвищення ефективності виробництва, пристосування його структури до глобальної конкуренції, підвищення рівня наукомісткості економіки шляхом масового запровадження інновацій, сприяння створенню нових видів бізнесу, запровадженню найвищих стандартів виробництва. Сучасна модель фармринку базується на патерналістській ідеології, основою якої є масштабний перерозподіл коштів переважно у вигляді різного роду трансферів.

*Список використаних джерел*

1. Костюк Г. В., Коваленко А. В. Конкурентоспроможність фармацевтичної промисловості України. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2547>
2. Інформаційно-аналітична довідка про економічний стан в Україні. URL: <http://novesco.com.ua/management/57-organizatsiya/142-model-portera.html>.
3. Пашков В.М. Економічна політика держави на фармацевтичному ринку: проблеми господарсько-правового забезпечення. 2018. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/Zadykhailo/Zadykhailo\\_2013\\_5.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/Zadykhailo/Zadykhailo_2013_5.pdf)
4. Ларуш Л. Начало эндшпиля. Избежать вовремя! URL: <http://www.larouchepub.com/russian>
5. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.

**Захарченко Н. В.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,*

**Галемінова Є. О.**

*здобувачка вищої освіти  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **МІСЦЕ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ У РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. Аналіз і особливо прогнозування конкурентного середовища достатньо трудомістка складова розробки стратегії.

Конкуренція — важливий елемент механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування. У перекладі з латинської це слово означає «сходитися», «стикатися». Поняття конкуренції можна визначити, як економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періоді.

Основа конкурентних відносин — свобода вибору — реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід. Як було доведено багатьма економістами, конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. Тому конкуренція — дуже складне поняття. Особливо важливо вивчити механізм конкуренції в умовах української економіки, яка тільки починає освоювати цей механізм.

Масштаб інтенсивності конкуренції визначається тим, наскільки швидко переваги в прибутку втрачаються в результаті успішного відтворення інновацій конкурентами. В першу чергу це залежить від того, наскільки швидко конкуренти реагують на ривок вперед підприємства-піонера і наскільки динамічним є попит. Проте у кожній ринковій економіці існує небезпека того, що учасники конкурентної боротьби спробують ухилитися від обов'язкових норм і ризику, пов'язаних з вільною конкуренцією, вдаючись, наприклад, до змови про ціни чи до імітації товарних знаків. Тому держава повинна видавати нормативні документи, які регламентують правила конкурентної боротьби.

Конкуренція — важливий засіб контролю в ринковій системі. Ринковий механізм пропозиції та попиту доводить побажання споживачів до підприємств-виробників продукції, а останні, у свою чергу, задовольняють їх належним чином. Конкуренція зумовлює розширення виробництва й зниження цін на продукцію до рівня витрат на виробництво. Крім того, саме конкуренція змушує підприємства найповніше сприймати науково-технічні досягнення, застосовувати ефективну техніку, технологію, сучасні методи організації виробництва й праці. При існуючій конкурентній кон'юктурі підприємства використовують найбільш економічну комбінацію ресурсів для виробництва певного обсягу продукції, оскільки це відповідає їхній власній вигоді.

Отже, серед функцій конкуренції можна виокремити наступні: 1) вартісна - виявлення або встановлення ринкової вартості товару; 2) розподільна - вирівнювання індивідуальних вартостей і розподіл прибутку в залежності від різних витрат праці; 3) регулююча - регулювання переливу коштів між окремими галузями і виробниками; 4) сануюча - очищення ринку від слабких виробників; 5) інформаційна - диктує ринку скільки і яких товарів треба виробляти; 6) контрольна - самий дешевий і ефективний метод економічного контролю: стимулює виробника знижувати витрати і ціни, збільшувати обсяги збуту, підвищувати якість [1, с. 45].

Предмет конкуренції - товар, за допомогою якого суперники прагнуть завоювати споживача і його гроші. Об'єкт конкуренції - це споживач і покупець, за розташування якого борються на ринку протилежні сторони.

Є багато типів, видів, форм конкуренції. Розрізняють такі головні види конкурентної боротьби: конкуренція продавців; конкуренція покупців; конкуренція продавців і покупців; внутрішньогалузева і міжгалузева конкуренція; досконала (чиста) конкуренція, недосконала конкуренція тощо.

Конкуренція продавців. Метою кожного виробника є отримання прибутку, а отже, розширення масштабів економічної діяльності. Це об'єктивно спонукає виробників до суперництва за найвигідніші умови виробництва, найкращу позицію на ринку, смаки і переваги споживачів тощо. Вони є конкурентами один щодо одного. Якщо пропозиція товару перевищує попит на нього, конкурентна боротьба між виробниками посилюється. Перемагають у ній тільки ті виробники, які знизили ціну на товар і в такий спосіб привернули увагу більшої кількості споживачів до своїх товарів. Чим сильніша конкуренція серед продавців, тим більше пропозиція товарів перевищує попит покупців. Коли конкуренція серед продавців слабшає, попит поволі наздоганяє пропозицію, а згодом перевищує її.

Конкуренція покупців. Якщо попит на товар більший, ніж пропозиція певного товару, то конкурують покупці. Вони виборють між собою право придбати якісний товар за низькою ціною. У конкурентній боротьбі перемагає той покупець, котрий вчасно запропонував вищу порівняно з ринковою ціну.

Конкуренція продавців і покупців. У результаті такої боротьби (або суперництва) встановлюється загальна ціна на однорідні товари.

Внутрішньогалузева конкуренція. Це суперництво між підприємцями, які виробляють і реалізують однаковий продукт або продукт-замінник. Метою такої конкуренції є переключення покупців на товар певного підприємства. Для цього товари слід продавати за цінами, які значно нижчі, ніж ціни на товари-конкуренти. Якщо товари однакові за жорсткими споживчими параметрами, треба різко змінити м'які споживчі параметри (дизайн) товару. Для того щоб зниження цін на товари не принесло збитків підприємству, потрібно зменшити витрати виробництва і реалізації товару. Досягають цього передусім впровадженням у виробництво нових техніки і технології, методів менеджменту тощо.

Міжгалузева конкуренція виявляється у суперництві між підприємцями, що вклали свої капітали в галузі, які виробляють різні продукти. Кожен підприємець оцінює результати своєї діяльності за нормою прибутку. У різних галузях вона має різну величину, тому один виграє,

інший — програє. Той, хто програв, може перепрофілювати своє підприємство або поміняти акції однієї галузі на акції іншої, перспективнішої галузі. У такий спосіб відбувається перелив капіталу з однієї галузі в іншу. Отже, міжгалузєва конкуренція — це конкуренція капіталів.

Досконала (чиста) конкуренція виникає за таких умов: багато дрібних підприємств, що пропонують на ринку однорідну продукцію; частка кожного підприємства в загальному обсязі ринкової пропозиції настільки незначна, що будь-яке його рішення про підвищення або зниження ціни не позначиться на ціні ринкової рівноваги; для входу нових підприємств до галузі та виходу будь-якого підприємства з неї немає жодних перешкод.

Недосконала конкуренція. Це конкуренція, яка тією чи іншою мірою пов'язана з певним обмеженням вільного підприємництва. Для недосконалої конкуренції характерна незначна кількість фірм у кожній сфері підприємницької діяльності, можливість якоїсь групи підприємств впливати на кон'юнктуру ринку. При недосконалій конкуренції існують жорсткі бар'єри для проникнення на конкретні ринки нових підприємців, немає близьких замінників продукту, що виробляється привілейованим виробником.

До чинників, які негативно впливають на стан розвитку конкуренції в національній економіці слід віднести стійкі кризові явища та неефективність управлінських рішень в сфері макроекономічного регулювання. Для удосконалення ситуації з розвитку конкуренції на вітчизняних товарних ринках та більш продуктивного посткризового відновлення національної економіки першочерговими завданнями держави в цьому напрямку мають стати:

- створення рівних умов для здійснення господарської діяльності та ефективного конкурентного середовища;
- сприяння розвитку конкуренції на ринках з ознаками монопольного домінування суб'єктів господарювання;
- усунення перешкод для розвитку конкуренції на товарних ринках;
- зниження адміністративних бар'єрів входу на ринки та підвищення ефективності їх регулювання [2].

Конкурентна боротьба — це динамічний процес, що прискорює розвиток виробництва, служить кращому забезпеченню ринку товарами. Вона представляє цивілізовану, легалізовану форму боротьби за існування і є одним з найбільш дійових механізмів відбору і регулювання в ринковій економіці. Внаслідок існування конкурентної боротьби, яка є основним рушійним елементом ринку, підприємці вимушені знижувати затрати виробництва, покращувати якість товарів і послуг тощо.

У процесі аналізу вивчаються фактори, що впливають на силу конкурентної боротьби - зміна кількості конкуруючих підприємств, динаміка зростання (зниження) попиту на продукцію, можливості підприємств використати зниження цін чи інші методи збільшення продаж, рівень диференційованості товарів, витрати при можливому виході з бізнесу, ймовірність поглинання підприємства і поява нових сильних конкурентів та ін.

За класифікацією Ф. Котлера [3], стратегії конкурентної боротьби розподіляють на такі види. Стратегія лідера (підприємства, що посідають домінуючу позицію на ринку). В основі цієї стратегії — захист своїх позицій.

Альтернативами стратегії лідера є:

- розвиток первинного попиту: використання маркетингових заходів для збільшення обсягів продажу наявного товару на традиційних ринках;
- позиційна оборона: захист частини ринку своїх товарів;
- флангова оборона: ліквідація слабких місць у своїх товарах; удосконалення їх;
- запобіжна оборона: постійне підтримання високого рівня конкурентоспроможності своїх товарів;
- контратаки (цінові війни);
- мобільний захист (диверсифікація своєї діяльності);
- демаркетинг (раціоналізація ринку: відмова від товарів чи сегментів, де захисні дії не

приводять до успіху і концентрація зусиль на ключових напрямках).

Учасниками конкурентної боротьби є, насамперед, фірми та комерційні організації, які змагаються один з одним за ринки збуту, кращі умови купівлі чи продажу, за ресурси як матеріальні так і інтелектуальні, суперничають у сфері НДДКР (наукових і дослідно-конструкторських розробок) тощо. З іншого боку, конкурентна боротьба властива всім живим організаціям, в тому числі і людям – вони змагаються на ринку праці, пропонуючи свою працю, свої навички й уміння, за різну заробітну плату, люди змагаються один з одним усередині організацій, за можливість займати певну посаду або можливість виконати певне завдання, за можливість володіти будь-яким майном, можливість отримати безкоштовну освіту тощо. Конкурентна боротьба властива і різним групам, об'єднанням і цілим країнам. Кожна з яких прагне випередити інші країни (або наздогнати пішли вперед), в боротьбі за кращі умови для своїх громадян і для вітчизняних підприємців. Таким чином, конкурентна боротьба є невід'ємною частиною життєдіяльності людей.

#### *Список використаних джерел*

1. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
2. Ясько Ю. І. Розвиток конкуренції як фактор посткризового відновлення економіки. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/66.pdf)
3. Котлер Ф. Основи маркетингу. URL: <https://limbook.net/book/osnovy-marketinga.html>

**Глазов О. М.**

*здобувач ступеня доктора філософії,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава*

### **ПРАКТИКА СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ВИСНОВКИ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Співробітництво територіальних громад України визначене серед пріоритетів у системі державних стимулів децентралізації та добровільного утворення об'єднаних територіальних громад [1,с.117-123]. Законодавство регламентує основні напрямки співробітництва між громадами шляхом затвердження примірних форм договорів – щодо делегування виконання окремих завдань, реалізації спільних проектів, спільного фінансування на утримання та створення спільних об'єктів комунальної власності, створення спільних управлінських інститутів. Бюджетне законодавство дозволяє громадам здійснювати міжбюджетні трансферти між громадами на підставі укладеного договору про співробітництво та рішення місцевих рад. Тобто правові підстави для співробітництва між громадами з визначенням основних форм та наданням організаційних можливостей в Україні затверджені.

Типовою схемою співробітництва є поєднання ресурсних можливостей з фіксованим відсотком відрахувань з кожної громади на дієздатність проекту. Тобто окрім передбачених видатків у рамках проекту конкретно на свою громаду визначається однакова для всіх громад сума (відсоток), яка має покривати спільні витрати. Таким способом досягається значна економія коштів. Як правило, спільними витратами є адміністративні, витрати на розробку проектною документації, облік і аудит, оплата професійної діяльності.

Завдяки регламентованим владним ініціативам об'єднані територіальні громади України мають можливість укладати договори та реалізовувати проекти співробітництва у різних сферах. На сайті Міністерства розвитку громад та територій України до лютого 2022 року

періодично публікувались дані моніторингу, які, в тому числі, включають статистику кількості реалізованих договорів (проектів) співробітництва.

На жаль, за 2021 рік на сайті Міністерство розвитку громад та територій України відсутня зведена інформація щодо кількості діючих договорів за сферами їх реалізації, а також щодо кількості залучених громад у розрізі регіонів України. Аналіз за 2020 рік у порівнянні з 2018 роком вказує на зростання частки договорів в інших сферах реалізації, що потребує більш предметного їх аналізу. Узагальнено основними сферами співробітництва громад України на договірних засадах залишаються житлово-комунальне господарство, освіта, охорона здоров'я та соціальне забезпечення. Первинний інтерес укладення договорів у сфері житлово-комунального господарства підтверджує гостроту проблеми стану даної сфери в громадах, особливо що стосується базових потреб благоустрою – водопостачання, утилізації сміття.

Більш глибокий аналіз сфер співробітництва територіальних громад дає змогу зробити Реєстр договорів, який є в публічному доступі. На першому етапі впровадження практики співробітництва через укладення договорів переважали короткострокові договірні відносини між громадами на предмет купівлі транспорту (шкільного, пожежного, іншого спеціалізованого), утилізації відходів, ремонту закладів соціальної інфраструктури (освітніх, медичних) та систем опалення, ремонту доріг, придбання медичного обладнання. Таким способом громади отримали перший досвід співробітництва з метою вирішення гострих соціальних проблем.

З 2020 року збільшилась частка договорів у сфері розвитку людського потенціалу громад (культурні проекти, проекти розбудови молодіжного простору), а також економічного розвитку (створення туристичних кластерів), сталого розвитку (впровадження енергоощадних технологій). Значний проектний потенціал зберігає сфера інформаційно-комунікаційних технологій.

Згідно з останнім опублікованим моніторингом у січні 2022 року, що містить дані за один місяць, більшість договорів укладена в сферах освіти, охорони здоров'я і соціального забезпечення.

За підсумками 7-річного досвіду співробітництва громад можна стверджувати, що серед сфер реалізації проектів, за якими укладено договори, домінують розвиток інфраструктури, освіти (дошкільної, шкільної, інклюзивної) та спільне фінансування проектів.

Громади мають право вибору щодо сфери реалізації проектів співробітництва, однак держава може впливати на нього через коригування обсягів фінансування різних програмних напрямків, а також встановлення обмежень на можливості будівництва (ремонт) певних інфраструктурних об'єктів лише в рамках договорів співробітництва громад.

Аналіз статистики укладених договорів за регіонами України вказує на виключне лідерство Полтавської, Волинської, Харківської, Житомирської, Сумської, Черкаської областей. Є регіони, громади яких значно активізувались в укладенні договорів про співробітництво.

Якщо аналізувати співвідношення кількості договорів до загальної кількості ОТГ у регіонах, то найвищу активність у 2020 році проявили громади Вінницької, Полтавської, Сумської, Харківської, Житомирської областей.

Набутий досвід співробітництва між громадами регіонів слід розширювати на різні форми міжрегіонального співробітництва [2, с.153-158]. Поки даний інституційний вимір взаємодії територіальних громад України обмежується спільною участю в заходах всеукраїнського характеру та через представництво в різних організаціях.

Те саме стосується безпосередньої взаємодії й об'єднання з громадами інших держав (міжнародне міжмуніципальне співробітництво). Основними способами співробітництва територіальних громад України та громад інших, зокрема європейських, держав є: двосторонні партнерські зв'язки з громадами та іншими інститутами (громадськими, освітніми, правовими та ін.) за кордоном; участь громад України у мережах



транснаціональних громад, наприклад Ініціативі ЄС «Мери за економічне зростання» M4EG (2017-2020 і 2021-2024 роки).

Експертні дослідження щодо практики співробітництва територіальних громад України з громадами інших держав вказує на їх недостатність, основними причинами чого є брак в апараті органів місцевого самоврядування кваліфікованих фахівців, низька спроможність громад, брак досвіду та незнання мов.

Попри обмеженість досвіду міжнародного міжмуніципального співробітництва певні практики в Україні спостерігаються завдяки укладенню договорів про міста-побратими та дію спеціальних програм та координаційних інститутів, наприклад Фондації українсько-польської співпраці (ПАУСІ/PAUCI).

Незважаючи на труднощі, набутий досвід співробітництва громад України між собою стане основою для розширення інституційних рамок взаємодій. Особливо перспективним це видається в умовах війни, коли роль міжнародного фінансування в умовах внутрішньої бюджетної кризи значно зростає.

Завдяки посередницьку державних і громадських інститутів більш розвинутою для територіальних громад України є взаємодія з міжнародними організаціями, у тому числі фінансовими. Окрім фінансування проєктів через Державний фонд регіонального розвитку в рамках секторальної підтримки та інших міжнародних програм, громади України мають можливість напряму співпрацювати з міжнародними організаціями.

Практика співробітництва територіальних громад України з фінансовими інститутами Європейського Союзу включає грантові проєкти «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» (2014-2017 роки), «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду III» (2014-2017 роки), «Електронне врядування та прозорість на рівні муніципалітетів» (2014-2017 роки), «U-LEAD with Europe: місцеве розширення прав і можливостей, підзвітність та розвиток» (2016-2020 роки) та ін. [3,с.90-101]

Переважання грантового типу фінансування є типовим для європейських інститутів. Він зберігає високу актуальність в умовах повоєнного відновлення України з залученням міжнародної фінансової допомоги, у тому числі на основі програм для територіальних громад. Взаємодія з міжнародними громадськими організаціями, окрім участі у фінансових програмах, включає також інші форми. Якщо це соціально-гуманітарна сфера, то, як правило, громади укладають з міжнародними організаціями угоди (меморандуми) про співробітництво.

До різних інституційних вимірів взаємодії територіальних громад України окремої уваги потребує вивчення досвіду представництва в різних організаціях, у тому числі міжнародних. В Україні традиційною є практика участі представників громад в асоціаціях, правовою основою діяльності яких є Закон України «Про асоціації органів місцевого самоврядування», прийнятий ще в 2009 році.

Провідною організацією даного профілю є Асоціація міст України. Одним з важливих результатів її роботи є щорічний Форум «Асоціація міст України єднає Україну». За підсумками роботи Форуму 2021 року було підписано Стратегічний документ «Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільних проєктів».

З 2016 року функціонує Всеукраїнська асоціація сільських та селищних рад, при якій діє Ресурсний центр з питань розвитку співробітництва територіальних громад. Діяльність таких асоціацій слід популяризувати та підтримувати державою з метою посилення їх функціональності в експертному супроводі розробки договорів про співробітництво.

Аналіз практик співробітництва територіальних громад України вказує як на позитивні тенденції, так і на певні недоліки. Однак слід розуміти, що в Україні культура співробітництва територіальних громад лише формується. Для прикладу, в Німеччині законодавство про спільну діяльність громад почало діяти ще з кінця 60-х років XX століття. Сусідні європейські держави (Польща, Угорщина, Словаччина, Чехія) активно впроваджують різні практики співробітництва територіальних громад з 90-х років XX століття. Україна перебуває на

початку цього шляху і динаміка його проходження залежить від наслідків російсько-української війни та зрілості громадянського суспільства з перемогою демократичних цінностей над олігархічно-корупційними.

Отже, співробітництво територіальних громад між собою та на інших інституційних рівнях надає низку переваг як для самої громади, так і для держави на шляху розвитку громадянського суспільства. У світовому масштабі це важлива умова утвердження демократичних цінностей. Активізація співробітництва громад забезпечує можливості: реалізації тих проєктів, на які власних ресурсів є недостатньо; поєднання різних типів ресурсів громад-учасниць; розширення кола споживачів послуг та підвищення таким способом економічної ефективності; підвищення рівня професіоналізму персоналу (працівників органів місцевого самоврядування) за рахунок нового досвіду, в тому числі у сфері надання адміністративних послуг; покращення інвестиційної привабливості громади, залучення інвестицій зовнішніх стейкхолдерів. Позитивним аспектом є залучення до договорів співробітництва територіальних громад, які поки не прийняли рішення про присіднання до ОТГ. Отримання переваг співробітництва може бути стимулом для перегляду позиції громади стосовно добровільного об'єднання та, як наслідок, доступу до інших численних переваг децентралізації.

#### *Список використаних джерел*

1. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution. *Problemy Ekonomiky*. 2017. № 2. С. 117-123.
2. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (2). С. 153-158.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.

**Гриценко А. А.**

*д.е.н., професор, академік НАН України,  
Інститут економіки та прогнозування НАН України,  
м.Київ*

**Гриценко О.А.**

*професор, доктор економічних наук,  
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,  
м.Харків*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВОГО СУСПІЛЬСТВА**

Перехід від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої системи господарювання, який уже розпочався, приводить до суттєвих змін в економіці і вимагає відповідного удосконалення правового регулювання господарських відносин. Це надзвичайно складний і конфліктний процес. Тому у вирішенні проблем, які виникають у сфері взаємодії економіки і права, важливо спиратися на наукові підґрунтя розуміння цих процесів, що є неодмінною умовою прийняття адекватних новим умовам рішень.

Для розуміння співвідношення економічних і правових відносин суттєве значення мають поняття фундаментальної та актуальної структури, феномени перевертання основи і

перетворених форм. Фундаментальна структура фіксує взаємозв'язок внутрішніх елементів системи в тому вигляді, в якому вони виникають і породжують один одного. Актуальна структура складається з тих же елементів фундаментальної структури, але їх роль і значення змінюється в залежності від конкретних умов. У фундаментальній структурі системи економіко-правових відносин економічні відносини є первинними, бо виникають реально раніше свого правового закріплення. Тут економічні відносини породжують правові та обумовлюють їх, а останні утворюють лише правову форму функціонування і розвитку економічних відносин. На відміну від фундаментальної структури в актуальній структурі правові відносини передують економічним, бо в сучасному суспільстві перш ніж здійснити економічні дії (наприклад, розпочати виробництво, приступити до роботи на підприємстві, здійснювати продаж товарів) необхідно одержати на це право. Співвідношення економічних і правових відносин в актуальній структурі є протилежним їх співвідношенню у фундаментальній структурі [ 1]. Відбувається обернення засад. У фундаментальній структурі економічні відносини обумовлюють правові, а в актуальній – навпаки. Це має суттєве значення для практики правового регулювання економічних відносин. Нерідко суб'єкти управління виходять з того, що економічні відносини після введення нових юридичних норм вибудовуються відповідно до них. Але так буває тільки тоді, коли враховано суть і форми економічних відносин, а якщо цього не відбулося, то виникають суперечності та деформації, розрив між юридичними нормами і реальністю, що негативно впливає на виробництво і його ефективність.

Ще одним важливим моментом у взаємозв'язку економічних і правових відносин (поряд з співвідношенням фундаментальної та актуальної структур і перевертанням основи) є існування перетворених форм. В перетворених формах відображається не тільки взаємозв'язок фундаментальної та актуальної структур і перевертання основи, а й виникаюча внаслідок цього неадекватність форм і змісту, що створює значні труднощі у розкритті суті явищ і процесів. Це означає, що правові відносини не є простим віддзеркаленням економічних відносин. Останні виражаються у правових відносинах у перетвореній формі. Так, наукові дослідження показують, що в сучасному суспільстві пануючою формою привласнення є сумісно-розділена власність. Найбільш адекватною суті сумісно-розділеної власності є її акціонерна форма. В ній власність за вартістю розділена між акціонерами, кожний з яких може виділити і відокремити свою частину шляхом продажу акцій. Але в той же час власність має не тільки вартісну, а й матеріально-речову форму. Вона втілена в засобах виробництва, у виробничих комплексах, які взагалі за своєю природою не можуть бути поділені. Це означає, що власність одночасно є розділеною за вартістю і неподільною, сумісною за своєю матеріально-речовою формою.

Економічний аналіз також показує, що навіть за чисто юридичною формою приватної власності ховається сумісно-розділене привласнення. Так, прибуток, отриманий власником в результаті виробництва, юридично є його приватною власністю. Але держава забирає у нього частину прибутку у вигляді податку, тобто реально приймає участь у його привласненні. Це означає, що в цьому випадку економічною реальністю є не приватне, а сумісно-розділене привласнення приватного виробника і держави. А приватна і державна власність є лише юридичними, кінцевими формами економічного процесу сумісно-розділеного привласнення. Проте в науковій літературі приватна власність розглядається як самостійна і основоположна форма власності, а державна як антипод приватної. Тим самим з аналізу випадає глибинна єдність цих форм, що звужує можливості наукового аналізу і пошуку сучасних форм їх ефективного поєднання, а це в сучасному світі набуває особливо важливого значення. Це яскраво продемонструвала і глобальна економічна криза (коли держава активно прийняла участь у вирішенні проблем приватних компаній, і приватна власність виявила свій суспільний характер), і пандемія COVID-19 (коли держава взяла на себе значні витрати для підтримки приватного бізнесу) і війна Росії проти України (коли нееквівалентні економічні відносини

стали суттєвою частиною функціонування господарства), і інтенсивний розвиток нових форм сумісно-розділеного привласнення (спільне використання баз даних, спільне підприємництво, каршерінг, торрент-шерінг, Uber-шерінг, соціальний шерінг і всі шерінгові технології та шерінгова економіка) [2].

Все не вписується повною мірою ні в існуюче приватне, ні в публічне право. Здавалося, це можна було б вмістити в спеціальне право (на кшталт торгового, комерційного чи господарського права), але останні виокремлюються за сферами існування (торгівлею, комерцією, господарювання), а розвиток відносин сумісно-розділеної діяльності та сумісно-розділеного привласнення не диференціюється за сферами, він стосується самого підґрунтя діяльності та власності. Тому виникає потреба у формуванні навіть не нової галузі права (на кшталт адміністративного чи кримінального в публічному праві, або цивільного чи сімейного в приватному праві), а нового поділу системи права, яка включила б в себе поряд з приватним і публічним всезагальне право. Для цього є реальні підстави, пов'язані з формуванням інформаційно-мережевої економіки та суспільства.

В інформаційно-мережевій економіці головним продуктом виробництва і головним ресурсом стає інформація. Все інше не зникає, а розвиваючись, іде в основу, подібно тому, як сільське господарство, яке колись було пануючою сферою, зараз у ВВП США складає менше 1 відсотка; промисловість, яка панувала в індустріальну еру, поступається місцем сфері послуг тощо. Інформація на відміну від матеріальних благ одночасно може бути у всіх і у кожного. Тому адекватною формою привласнення у суспільстві, де головним продуктом і головною формою багатства стає інформація, є всезагальна власність, як найбільш розвинена і досконала форма сумісно-розділеного привласнення.

*Приватне право*, спрямоване на врегулювання та охорону інтересів особи, ґрунтується на юридичній рівності сторін (горизонтальні відносини), а *публічне право*, що регулює сферу державних і суспільних інтересів, ґрунтується на засадах субординації та підпорядкування (вертикальні відносини). Цей поділ є продуктом панування матеріального виробництва і його найбільш розвиненого індустріального ступеня, де перехід об'єкта у власність одного суб'єкта виключає його із власності інших. Такий поділ не здатний повною мірою забезпечити врегулювання відносин, які складаються з приводу виробництва, розподілу і споживання інформаційних благ, що одночасно можуть бути у всіх і у кожного. Вироблене благо може без додаткових витрат стати власністю всіх, що суперечить самим основам індустріально-ринкової економіки. Ця суперечність поступово загострюється, набуваючи різноманітних форм. Майже в усіх європейських країнах існують піратські партії, які борються за вільний некомерційний обмін інформацією і недопустимість його переслідування за законом, за реформи у галузі інтелектуальної власності. Представники цих партій представлені навіть у Європейському парламенті. Існують різні пропозиції щодо загальної доступності до інформаційних благ, одержаних за державні кошти тощо.

Інформаційне благо, вироблене окремим суб'єктом, не може розглядатися лише як його продукт праці. Воно є результатом всього попереднього розвитку суспільства, накопичення ним знань, розвитку науки та освіти, застосування інших інформаційних благ, одержаних не на еквівалентній основі. Тому і його продаж як приватного блага на ринку не має підстав. Застосування приватного права в його класичній формі до продуктів інтелектуальної праці та інформації веде до зростання нерівності, диспропорційності розвитку, соціальної напруги і конфліктності. Разом з тим і переведення цих відносин у сферу публічного права, як це було в СРСР, де панувала директивно-планова система, також не має під собою наукових підстав, стримує розвиток і веде до деградації. Створення інформаційного блага є результатом як попередньої діяльності суспільства (затрати якої не відшкодовуються так, як це відбувається в індустріально-ринковій економіці) та індивідуальної діяльності особистості, яка безпосередньо завершила історичний ланцюг інтелектуального творення і створила новий інформаційний продукт. Тому вигоди від комерціалізації цього продукту повинні бути

розділені між суспільством, яке в цілому представляє держава, і суб'єктом, що безпосередньо його створив. Закон цього розподілу повинен базуватися на природно-суспільних пропорціях, які, зокрема, вивчаються архітектонікою [3, 55-63].

В цих відносинах суспільство в особі держави і приватна особа, виступають як рівноправні учасники виробництва інформаційного блага, яке є їх сумісно-розділеною власністю, яка не може регулюватися всеціло ні приватним, ні публічним правом. Сумісно-розділеним відносинам повинно відповідати сумісно-розділене за своєю суттю право. А за формою це є *всезагальне право*, яке одночасно захищає інтереси як особи, так і держави та суспільства відповідно до реальних сумісно-розділених відносин, що об'єктивно складаються в економіці та суспільстві.

Перехід від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки має в своїй основі трансформацію базових інститутів власності, з'єднання факторів виробництва і розподілу його результатів [3, с.90-97]. На зміну панування приватної власності йде всезагальна, на зміну найманої праці - самодіяльна, на зміну розподілу за вартістю та капіталом йдуть базовий і рентно-преміальний доходи. Зрозуміло, що таким новим економічним реаліям, що принципово відрізняються від старих, не може відповідати система права, сформована на індустріально-ринкових засадах. Вона повинна бути переформатована і удосконалена відповідно до нових реалій. Це надзвичайно складна робота, яка потребує спільної роботи не тільки економістів і правознавців, а й представників природничих і технічних наук. Найближчим часом виникне низка перетворених форм власності, найманої праці, яка втрачатиме в середині себе свою суть, базового і рентно-преміальних доходів тощо. Науковцям важливо в цих гібридних формах побачити те, що проходить, і те, що приходить, щоб допомогти практикам підтримувати не застаріле, а нове і перспективне.

#### *Список використаних джерел*

1. Геєць В.М., Гриценко А.А. Економічні засади правового регулювання господарських відносин // Економіка України. № 5. 2008. С. 4 -18.
2. Sharing economy. URL: <https://psm7.com/special/sharing-economy-luchshie-servisy-sovmestnogo-potrebleniya.html> (дата звернення 15.09.2022)
3. Гриценко А.А. Економіко-інформаційний імператив нової статистичної парадигми: монографія; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». – К., 2020. – 436 с.

**Дементьєва О.М.**

*здобувачка 2-го курсу магістерського рівня вищої освіти  
за освітньо-професійною програмою «Міжнародний бізнес»,  
Національний авіаційний університет,*

**Набок І.І.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та бізнесу,  
Національний авіаційний університет,  
м. Київ*

## **ПРАКТИКА ТА МЕХАНІЗМИ ЗАСТОСУВАННЯ ОФШОРНИХ ЗОН ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ТНК**

Міжнародне ухиляння від сплати податків може виникати як із боку багатих індивідуальних інвесторів, так і із боку великих ТНК; воно може відбивати як законні, так і незаконні дії. Уникнення (англ.- avoidance) податків іноді використовується для позначення законного зниження податків, тоді як ухилення (англ.- evasion) належить до незаконного зниження податків, хоча це розмежування не є достатньо чітким.

Використання офшорних схем іноді може бути визнано незаконним, як у цивільному, так і, рідше, згідно з кримінальним законодавством. Наприклад, «кругова порука» (англ. – «round tripping»), ймовірно, буде незаконною.

«Round tripping» вважається одним із найуспішніших методів незаконного обходу податкової служби. Припустимо, що підприємець – резидент США, який хоче інвестувати в американські фондові та боргові ринки без необхідності сплачувати прибутковий податок зі своїх доходів. Тому він просто створює корпорацію в одному з кількох податкових притулків – від Кайманових островів до Швейцарії та Сінгапуру. Він направляє гроші у свою нову корпорацію, які потім інвестуються в акції та облігації на Нью-Йоркській фондовій біржі або NASDAQ. Хоча доходи від цих інвестицій повертаються до підприємця, для податкової служби вони є доходами вашої іноземної корпорації, яка не повинна сплачувати податки в США. І, більше того, штаб-квартира головної корпорації знаходиться в материнській країні, яка, як виявилось, також не стягує податку на прибуток.

Інвестиційний дохід накопичується без сплати податків. Податкова служба бачить транзакцію, але вона виглядає так, ніби вона походить від іноземної корпорації, а не від громадянина США.

Як ухилення, так і уникнення податків на міжнародному рівні використовують офшорну систему, застосовуючи подібні методи, які взаємопов'язані та дублюють один одного. Твердження про те, що ухилення від сплати податків є законним, помилкове.

У звіті ООН «Фінансування сталого розвитку в 2020 році» зазначається, що дані міжнародного огляду адміністрації доходів показують, що значна частина податкових аудитів виявляє занижені податки, хоча вони рідко призводять до судового переслідування. Ці дані також показують більший відсоток успішних перевірок у країнах з низьким рівнем доходу, хоча очевидно, що такі країни не мають можливостей проводити часті перевірки аудиту, тому більшість незаконних ухилень залишаються непоміченими.

Отже, неминуче існує «темна сторона» податків, яких уникали або оцінювали без виявлення. Коли це відбувається за допомогою офшорних схем, це може вважатися незаконним фінансовим потоком.

Хорошим прикладом «сірих зон» є так звана схема торгівлі CUM-EX, яка використовувала пільги по подвійному оподаткуванню і, за підрахунками, коштувала різним європейським країнам близько 60 мільярдів євро, приблизно половина з яких припала на Німеччину. Ця схема була визнана юридичною фірмою Freshfields Bruckhaus як легальна і вимагала великих зусиль з боку правоохоронних органів для її розкриття, а також внесення поправок до законодавства. Наприкінці 2019 року два банкіри були нарешті засуджені, але вони співпрацювали з прокуратурою та отримали лише умовні терміни. Але все ще досі можна пред'явити юридичні аргументи на користь того, що посередники не вчиняли кримінальних злочинів і що навіть ця схема була в рамках закону.

Однак існує безліч дій, особливо з боку корпорацій, які часто називають уникненням, але які можна класифікувати як ухилення. Одним із прикладів є трансферне ціноутворення, коли компанії встановлюють низькі ціни на продаж філіям з низьким оподаткуванням, але сплачують високі ціни за закупівлю у них. Якщо ці ціни, які мають бути встановлені на відстані витягнутої руки, встановлені на штучному рівні, то така діяльність може розглядатися деякими як ухилення, навіть якщо таке ціноутворення не буде скасовано у суді через відсутність доказів встановлення цін. Більшість міжнародного скорочення податків фізичних осіб відображає ухилення, і ця сума оцінюється приблизно в 40 мільярдів доларів США [1].

Одним із методів перенесення прибутку з юрисдикції з високим оподаткуванням у юрисдикцію з низьким оподаткуванням є залучення більшого обсягу позикових коштів у юрисдикції з високим рівнем оподаткування та меншого – у юрисдикції з низьким оподаткуванням. Таке переміщення боргу можна досягти без зміни загальної суми боргу підприємства.

Більш специфічна практика називається вирахуванням доходів, коли або борг пов'язаний із пов'язаними фірмами, або незв'язаний борг не оподатковується з боку одержувача. Як приклад методу вирахування доходів можна навести ситуацію, коли іноземна материнська компанія надає позику своїй американській дочірній компанії. В якості альтернативи, незв'язаний іноземний позичальник, який не оподатковується на процентний дохід у США, може надати позику американській фірмі.

В даний час податковий кодекс США містить положення, що стосуються відрахувань за відсотками та позбавлення прибутку. Він застосовує розподіл відсотків американської головної компанії з метою обмеження іноземного податкового кредиту [2;3]. Сума доходу з іноземного джерела зменшується, коли частина американських відсотків розподіляється, а максимальна сума взятих іноземних податкових кредитів обмежується, що впливає на фірми з надлишковими іноземними податковими кредитами.

Однак немає правила розподілу, що застосовується безпосередньо до GILTI, тобто Глобального нематеріального доходу з низьким оподаткуванням (англ.- Global intangible low-taxed income), так що американська материнська компанія може керувати своєю дочірньою компанією з фінансуванням всього капіталу в юрисдикції з низьким рівнем оподаткування та приймати всі відсотки за боргом фірми в якості відрахування [4].

Пропозиція, яка розглядається в бюджеті президента Байдена і в кількох пропозиціях Конгресу, запровадила б таке правило розподілу, щоб частка світових відсотків, що віднімаються в США, була пропорційна частці США у світовому доході. У США діють правила тонкої капіталізації, які застосовуються в цілому і можуть обмежувати відрахування за відсотками [5]. Розділ Податкового кодексу (163(j)) забороняє відрахування за чистими відсотками, що перевищують 30% від скоригованого оподаткованого доходу (нині прибуток до сплати податків, зносу відсотків та амортизації, або EBITDA), але після 2022 року буде розширено до прибутку до сплати податків та відсотків, або EBIT) [6].

Другий основний спосіб, за допомогою якого компанії можуть переводити прибуток із країн з високим рівнем оподаткування в країни з низьким рівнем оподаткування, і той, який видається найбільш важливим, - це ціноутворення на активи, товари та послуги, що продаються між філіями. Для правильного відображення доходу ціни на активи, товари та послуги, продані пов'язаними компаніями, повинні бути такими ж, як і ціни, які заплатили б непов'язані сторони. Знижуючи ціни на активи, товари та послуги, що продаються материнськими компаніями та філіями в юрисдикціях з високим рівнем оподаткування, та підвищуючи ціни на покупки, можна перемістити дохід.

Ще один метод перенесення прибутку в низькоподаткові юрисдикції був значно розширений завдяки положенням «check-the-box». Спочатку ці положення мали спростити питання про те, чи є фірма корпорацією або партнерством. Їх застосування до іноземних обставин через правила організації, призвело до розширення гібридних організацій, коли організація може бути визнана корпорацією в одній юрисдикції, але не визнана в іншій. Наприклад, дочірня компанія американської материнської компанії в країні з низьким рівнем оподаткування може надавати позики своїй дочірній компанії в країні з високим рівнем оподаткування, при цьому відсотки віднімаються, оскільки країна з високим рівнем оподаткування визнає компанію як окрему корпорацію. Зазвичай відсотки, отримані дочірньою компанією в країні з низьким рівнем оподаткування, вважаються пасивним або «зіпсованим» доходом, що оподатковується поточним податком у США. Проте, згідно з правилами «check-the-box», корпорація в країні з високим рівнем оподаткування може ухвалити рішення про те, щоб її не враховувати як окрему компанію. Таким чином, з точки зору США, процентний дохід не виплачуватиметься, оскільки ці дві компанії є одним і тим самим підприємством.

Деяке уявлення про потенційну величину доходів, втрачених внаслідок перенесення прибутку американськими ТНК, можна отримати з оцінки доходів від оподаткування

іноземних доходів у повному обсязі у розмірі 45,4 млрд доларів США у 2021 фінансовому році [7]. Ця цифра може бути низькою через пандемію, оскільки їх оцінка зростатиме до 62,6 млрд доларів США у 2022 фінансовому році та 73,1 доларів США у 2023 фінансовому році [1;7]. Підраховано, що близько половини перенесення прибутку було пов'язане з трансфертним ціноутворенням на нематеріальні активи, а більшість частини, що залишилася - з перенесенням боргу.

Отже, ТНК можуть штучно переказувати прибуток з юрисдикцій з високим рівнем оподаткування в юрисдикції з низьким рівнем оподаткування, використовуючи різні методи, такі як коригування цін за угодами з пов'язаними компаніями та переведення боргу в юрисдикції з високим рівнем оподаткування, ціноутворення на активи, товари та послуги, що продаються між філіями, використання трансферного ціноутворення, гібридних підприємств та інструментів, практик вирахування доходів та «кругової поруки» («round tripping»). Оскільки доходи іноземних дочірніх компаній (за винятком деяких видів пасивного доходу) оподатковуються за нижчими ставками в рамках режиму GILTI, ці доходи дозволяють уникнути повного оподаткування.

#### *Список використаних джерел*

1. The Tax Justice Network, The State of Tax Justice 2021, November 2021, [https://taxjustice.net/wp-content/uploads/2021/11/State\\_of\\_Tax\\_Justice\\_Report\\_2021\\_ENGLISH.pdf](https://taxjustice.net/wp-content/uploads/2021/11/State_of_Tax_Justice_Report_2021_ENGLISH.pdf).
2. Simon J. Pak and John S. Zdanowicz, U.S. Trade With the World, An Estimate of 2001 Lost U.S. Federal Income Tax Revenues Due to Over-Invoiced Imports and Under-Invoiced Exports, October 31, 2002.
3. Податковий кодекс США. Treasury, IRS issue final regulations on the Foreign Tax Credit, 2019. Режим доступу: <https://www.irs.gov/newsroom/treasury-irs-issue-final-regulations-on-the-foreign-tax-credit>.
4. CRS Report R45186, Issues in International Corporate Taxation: The 2017 Revision (P.L. 115 -97), by Jane G. Gravelle and Donald J. Marples for a discussion of the changes in international tax rules in 2017.
5. Department of the Treasury, General Explanations of the Administration's Fiscal Year 2022 Revenue Proposals, May 2021, <https://home.treasury.gov/system/files/131/General-Explanations-FY2022.pdf>.
6. CRS Report R45186, Issues in International Corporate Taxation: The 2017 Revision (P.L. 115 -97), by Jane G. Gravelle and Donald J. Marples.
7. Joint Committee on Taxation, Estimates Of Federal Tax Expenditures For Fiscal Years 2020-2024, JCX-23-20, November 5, 2020, <https://www.jct.gov/publications/2020/jcx-23-20/>.

*Демидчук Л. Б.*

*к. т. н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,*

*Львівський торговельно-економічний університет,*

*м. Львів*

## **ЛОКАЛЬНІ РИНКИ ТОВАРІВ У ПРОЦЕСІ ПЕРЕХОДУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ**

Будь-який економічний регіон повинен поєднувати в собі різні види локальних ринків, які присутні у більшій чи меншій пропорції, інакше соціально-економічне становище регіону буде нестабільним, що, у свою чергу, призведе до закриття підприємств, зниження обсягів



виробництв, скорочення чисельності працівників, міграційного відтоку в інші регіони і, зрештою, до розвитку такого явища, як утворення мертвих зон. Відсутність механізму життєдіяльності локальних ринків на регіональному рівні посилює тенденцію зниження соціально-економічних показників міст та районів. Тим часом процес формування такого механізму для взаємодії локальних ринків недостатньо вивчений теоретично та методично не розроблено. Ефективність взаємодії локальних ринків полягає у задоволенні вимог комплексного розвитку господарства та розміщення виробничих сил на території.

Локальний ринок - це складна система інститутів у сфері обігу, що характеризується великою кількістю взаємозв'язків. Кожен з його учасників має свої інтереси: виробники прагнуть повернути витрачені кошти та отримати прибуток, а споживачі - задовольнити власні потреби. Дозвіл цих інтересів служить державне регулювання регіональної економіки з боку федеральних і місцевих органів. Предметом управління на регіональному рівні є регіональний відтворювальний процес, і ефективність регіональної економіки визначається збалансованістю відтворювальних пропорцій і необхідно враховувати, що кожен регіон характеризується сукупністю регіональних циклів відтворення. Багато досліджень підтвердили, що основою управління економікою регіону залишається регіональний відтворювальний підхід, що охоплює взаємозв'язки суб'єктів економіки регіону, що дає можливість комплексно розглянути їхню поведінку з позиції нових завдань економічного та соціального розвитку регіону. Відтворювальний підхід означає, що управління економікою регіону будь-якого рангу спирається на принципи, які встановлюються відповідно до законів суспільного відтворення і відображають внутрішні взаємозв'язки регіональної системи (рис. 1).



Рис. 1. Структура локального споживчого ринку (складено автором за [2-3])

Однією з проблем управління на регіональному рівні є те, що немає відрегульованої чіткої системи управління відтворювальних процесів. Тому головним завданням потрібно ставити об'єднання наявних окремих елементів управління в цільну систему, яка, у свою чергу, буде складнішою за свою структурою і для того, щоб управляти їй в цілому, потрібно розробити окремі механізми для її управління, які мають бути суперечливими.

Процеси розвитку регіональної економіки відбуваються під впливом різних інституційних структур керівника та регулюючого характеру. Існування великої кількості органів управління на рівні області, управління економікою регіону як єдиною системою відсутнє.

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується значною регіоналізацією, проте формування та розвиток ринків на регіональному рівні вивчені недостатньо, розглядаються лише окремі ринки, а також пов'язані з ними питання розвитку елементів інфраструктури.

У цілому кожний регіон є підсистемою соціально-економічного комплексу країни, відносно самостійною його частиною із закінченим циклом відтворення і специфічними особливостями соціально-економічних процесів [1]. Недостатній рівень розвитку регіональних ринків та ринкової інфраструктури у ряді районів України неминуче призводить до зниження ділової активності, слабкого розвитку виробництва, порушення нормального відтворювального процесу. Виникає необхідність у вивченні проблем організації регіональних ринків і з переходом до розвинених ринкових відносин це вимагає глибокого аналізу всіх явищ і процесів, що проходять в економіці регіонів, та закономірностей ринків.

Насьогодні, в цілому, ринкова система регіону є сукупністю взаємозалежних ринків різного типу, головною метою яких є забезпечення ефективного розвитку економіки регіону, у ринковій системі якого переплітаються численні взаємодії суб'єктів регіональної економіки, які виступають у ролі виробників і споживачів різних товарів та послуг.

Регіональні ринки неоднорідні, а для ефективного функціонування економіки регіону та забезпечення потреб його населення необхідним є розвиток системи ринків, що включає в себе споживчий ринок, ринок засобів виробництва, ринок праці, фінансовий ринок, ринок нерухомості та ринок інформації.

Всі ці ринки беруть участь у кругообігу матеріально-речових ресурсів, фінансово-кредитних засобів, інформаційних потоків. Вони регулюють економічні відносини виробника та споживача і становлять основу ефективного функціонування ринків локального рівня. Локальні ринки представляють собою ринки, де виробнича, розподільна сфери та сфера обміну та споживання обмежені адміністративними кордонами і є гарантом економічного зростання та підтримки економічної незалежності регіону.

На певному локальному ринку можуть бути кілька груп товарів або послуг, які виникають в залежності від спеціалізації в народному господарстві, своєрідному економіко-географічному становищі, природних і трудових ресурсів, а також традиційно та історично складених виробництва і споживання. Інтенсивні та різнобічні зв'язки характерні всередині будь-якого регіону та в окремих його частинах, за рахунок чого і регіон представляється як цілісна система. На території певного регіону можна зустріти локальні ринки, утворені за різними напрямками.

На рівні локальних ринків здійснюється не тільки товарорух, що передбачає одночасний рух капіталу, який обслуговує процес регіонального відтворення, а також забезпечується рух капіталу в товарній формі, але і наприклад, грошового капіталу, що обслуговує товарообмін через локальні ринки, який здійснює забезпечення основним і оборотним капіталом сфери виробництва та обігу в регіоні, також діє на процеси регіонального відтворення, сфери економіки регіону трудовими ресурсами і також забезпечується обмін економічною інформацією. На рівні локальних ринків здійснюється товарообмін не тільки через товарорух, що характерно для однолокальних ринків, а також забезпечення основним та оборотним капіталом сфери виробництва та обігу в регіоні та всі сфери економіки регіону трудовими ресурсами, одночасно з обміном економічною інформацією.

Відсутність єдиного процесу організації взаємодії локальних ринків призводить до багатьох негативних наслідків, пов'язаних із відтворенням ресурсів у регіоні. Ефективне

взаємодія локальних ринків – це необхідний елемент економіки з ринковим механізмом відтворювального процесу.

Для того, щоб стабілізувати соціально-економічне становище в регіоні на основі ринкових відносин у той момент, коли в регіоні формуються прямі та зворотні зв'язки між локальними ринками у відтворювальному процесі, розширюється склад суб'єктів економіки, змінюється роль регіональних органів, як суб'єктів ринкових відносин, а тому і необхідно регулювати процес взаємодії локальних ринків регіону. У цілому нині відтворювальний процес представляє процес соціально-економічних параметрів розвитку регіональної системи з урахуванням управління взаємодіями між цими елементами. Відтворювальний процес на ринку здійснюється на основі взаємодії різних учасників: виробників, споживачів, обслуговуючих організацій та органів управління

Всі локальні ринки взаємодіють на основі внутрішньо-регіональних та міжрегіональних зв'язків. Це зумовлено рівнем економічного розвитку регіону, ходом становлення ринкових відносин, розвитком малого підприємництва. Для кожного складається специфічний, відповідний його соціально-економічному розвитку рівень взаємодії ринків, що характеризує ефективність системи управління взаємодією локальних ринків та економічну стабільність міст та районів регіону. За рахунок чітко працюючої системи взаємодії локальних ринків забезпечується вхід підприємств на потрібний сегмент ринку в потрібний час з товарами та послугами, на які сформований великий, стійкий та платоспроможний попит

Відсутність прямого та зворотного зв'язку у функціонуванні локальних ринків призведе до автономності та сегментованого розвитку економіки регіону.

Взаємодія локальних ринків є одним із найпотужніших резервів для виходу економіки регіону з кризових положень та переходу на траєкторію сталого розвитку.

Саме на місцевих (локальних) ринках людина вирішує основні проблеми, пов'язані із забезпеченням її життєдіяльності. Наприклад, ринки медичних, комунальних, побутових, транспортних послуг, продовольчих товарів та ін. – все це локальні ринки, саме через які реалізуються товари та послуги, що забезпечують першочергові потреби та потреби населення [55]. Розвиток місцевих ринків також сприяє створенню додаткових робочих місць, забезпеченню додаткових доходів населення і водночас створює сприятливі умови щодо доступності цих товарів і послуг. Відповідно, локальні ринки значно сприяють наповненню місцевих та державних бюджетів.

#### *Список використаних джерел*

1. Лапаева М. Г., Гущина А. А. Основные свойства локальных рынков. *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2017. № 3. С. 31-34.
2. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2017. 528 с.
3. Маслак В. О. Ринкова інфраструктура та її вплив на економічне зростання виробництва: теоретичні та прикладні засади : монографія. Львів, *Інститут регіональних досліджень НАН України*. 2010. 204 с.

*Демчук С. В.*  
*аспірант кафедри економіки,*  
*Львівський торговельно-економічний університет,*  
*м. Львів*

## **СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ІННОВАЦІЙ**

Об'єктивно необхідною вимогою сьогодення є пошук кращих, якісно нових способів вдосконалення та інтенсифікації інновацій. Одним із методів інтенсифікації інновацій є державне стимулювання інноваційної діяльності за допомогою регуляторних підходів. Але для цього спочатку потрібно розібратися, чи існує нормативне підґрунтя нашої держави спонукає чи перешкоджає інноваційній діяльності суб'єктів господарської діяльності.

Вчені Granieri M. та Renda A. дають таку характеристику інноваціям [1]: по-перше, це створення нових (або ефективний перерозподіл існуючих) ресурсів; по-друге, це те, що сприяє прогресу. До першого, онтологічного, елемента інновацій підходять максимально в широкому сенсі, залишаючи простір для створених користувачами інновацій, автоматизованих інновацій, промислових досліджень і розробок проектів, державних інвестицій тощо. Другий, телеологічний, елемент просто стверджує, що новий продукт слід вважати інновацією лише в тій мірі, в якій він сприяє суспільному добробуту у довгостроковій перспективі, не позбавляючи суспільство ресурсів, які могли б бути більш корисними при використанні їх в іншому місці.

Загалом, головними характеристиками інновацій є ефективність розподілу та прогрес. Інновації цілком можуть відбуватися як в ринкових процесах і продуктах, так і поза ринком, в тому числі серед кінцевих користувачів і без будь-якої потреби в дослідницькому процесі. Організація економічного співробітництва та розвитку розрізняє чотири типи інновацій: інновація продукту, інновація процесу, маркетингові інновації та організаційні інновації. Ще одна дуже важлива відмінність у економічній літературі полягає між руйнівними (або «радикальними») і поступовими (або «наступними») інноваціями. Останнє трапляється, коли фірми роблять відносно незначні вдосконалення існуючих продуктів і процесів, покращуючи вже існуючі атрибути, щоб відповідати мінімальним стандартам відповідності. Радикальні ж або проривні інновації замінюють існуючі продукти або процеси, і зазвичай є більш ризикованими, але також більш вигідними, в тому аспекті, коли вони виробляють нові продукти або процеси. Процес (промислових) інновацій включає ланцюжок, що починається з прикладних досліджень і розробок, продовжується прототипуванням та розробкою, а завершується комерціалізацією [2; 3]. Отже, регулювання є одним із видів діяльності, якими можуть займатися уряди та можуть здійснювати глибокий вплив на рівень і напрямок інновацій як у конкретних секторах, так і в економіці в цілому.

Найтиповішою передумовою регулювання, яке і стає його основною метою, є існування ситуацій, у яких ринкові сили самі по собі не призводять до соціально оптимального результату. Ці випадки в економіці можна назвати «провалами ринку» тобто мова йде про випадки неправильного ринкового саморегулювання, падіння суспільних благ унаслідок зовнішніх ефектів та асиметричної або неповної інформації. Звісно, такі ринкові обвали - це не єдині ситуації, які спонукають уряди до регулювання. Серед інших можливих умов, які спонукають до державного регулювання, можуть бути помилки від попередніх рішень, тобто коли існуючі правила дають неоптимальні результати. Також довгострокові політичні цілі, наприклад, такі як необхідність розвитку певного внутрішнього ринку або досягнення цілей стратегічного розвитку держави загалом - є причиною державного регулювання інновацій.

Вважаємо, що державне регулювання було б найефективнішим, якби проводилося за такою хронологією: Етап визначення порядку денного регулювання. - Протягом цього етапу

готуються та ухвалюються основні підготовчі документи. Це можуть бути попередні правила, наприклад обмежувальні, спонукальні, інші положення, які є обов'язковими, але все ще вимагають ухвалення подальших заходів із впровадження.

Законодавча фаза, яка передбачає ухвалення рішень і прийняття заходів вторинного законодавства у формі спеціальних директив чи регламентів або делегованих актів. Цей етап, як правило, може передбачати встановлення цілей, вимог чи обмежень, які можуть залишатися фіксованими або змінюватися протягом усього терміну дії правових норм. У випадку директив, їх потрібно перенести в національне законодавство і впровадити. У деяких випадках, залежно від типу обраної регуляторної альтернативи, приватним організаціям, можливо, доведеться вживати заходів із впровадження у рамках угоди про спільне регулювання.

Етап відповідності не є нормативним етапом, а скоріше стосується набору дій і поведінки, які повинні бути вжиті цільовими зацікавленими сторонами, коли їм потрібно дотримуватися певного набору правил. Такі різні типи регуляторних втручань можуть мати дуже значний вплив на інновації.

Етап забезпечення виконання стосується моніторингу дотримання правил. Найчастіше це передбачає залучення національних або місцевих адміністрацій, які проводять перевірки та можуть накладати санкції за невиконання. Крім того, цю фазу можна делегувати певним агентствам або навіть приватним особам - залежно від типу обраного регуляторного підходу.

Взаємодія між регулюванням та інноваціями є складною, багатогранною та часто неоднозначною, так що оцінка впливу певної частини регулювання на інновації часто є емпіричною справою в кожному конкретному випадку. Таким чином, можемо обґрунтовано стверджувати: - Регулювання за певних обставин може бути потужним стимулом для інновацій і підприємництва, але іноді регулювання може перешкоджати інноваціям і справді перешкоджає цьому. Остаточний вплив регулювання на інновації є емпіричним, окремим питанням, і залежить від балансу між факторами, що стимулюють інновації, і витратами на відповідність, спричиненими регулюванням. Можна визначити різні типи регулювання з точки зору їх впливу на інновації. Нами пропонується виокремлювати загальні правила, правила, що стосуються інновацій, і закони, що стосуються окремих галузей. Загальне регулювання впливає на загальне бізнес-середовище, створюючи відповідність будь-яким внутрішнім або зовнішнім вимогам або нормам, в тому числі і адміністративний тягар, впливаючи таким чином на підвищення ризиковості в інноваційній діяльності.

Правила щодо інновацій безпосередньо впливають на стимули до інновацій, зазвичай знижуючи вартість інновацій. Регіональне чи секторальне регулювання безпосередньо впливає на інновації таким чином, що залежить переважно від жорсткості, часу, гнучкості та невизначеності, породжених діючими правилами. Різні типи регуляторного підходу можуть по-різному впливати на інновації. Як правило, більш жорстке регулювання може перешкоджати інноваційній діяльності, зменшуючи привабливість участі в науково-дослідних роботах, обмежуючи способи комерціалізації та створюючи ефект блокування, який примушує економіку до неоптимальних стандартів.

Поточний перегляд фундаментальних принципів стане цінною можливістю для посилення аналізу балансу між ефектами, що сприяють інноваціям, і ефектами, що обмежують інновації, різних альтернативних варіантів політики, які ретельно розглядаються в кожній оцінці впливу. Поточна оцінка окремих частин законодавства повинна передбачати аналіз впливу на інновації. Нова версія нормативних актів може включати аналіз часових рамок, жорсткості, гнучкості та визначеності ефектів існуючих правил, щоб визначити потенційні шляхи удосконалення.

*Список використаних джерел*

1. Granieri, M., Renda A. (2012). Innovation Law and Policy in the European Union, Milan: Springer.
2. Лукашина М. В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного підприємництва. Економіка і прогнозування. 2009. № 3. С. 86–98.
3. Костецький В., Примаченко І. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Світ фінансів. 2020. № 2. С. 134-144.

*Дигас Р.В.*

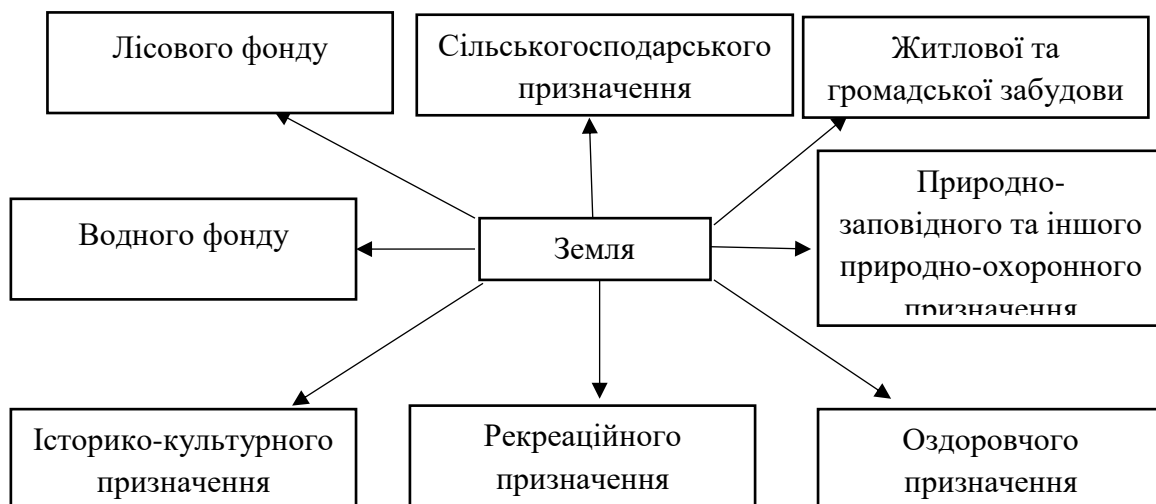
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Вінницький національний аграрний університет*

*Кіпоренко С.С.*

*асистент кафедри комп'ютерних наук та економічної кібернетики,  
Вінницький національний аграрний університет,  
м. Вінниця*

### **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Земля – це основний ресурс для життя людини і суспільства в цілому. Тому зараз питання його ефективного використання залишаються дискусійними з точки зору економіки, охорони навколишнього середовища тощо. Сьогодні ця проблема досить широка, але багато питань (якість, оцінка якості, впровадження ґрунтозахисних технологій) потребують розширення. За галузевим характером різні й методи оцінки використання земель [1, с. 485].



**Рис.1. Класифікація земель за їхнім призначенням**

*Джерело: сформовано автором на основі [2]*

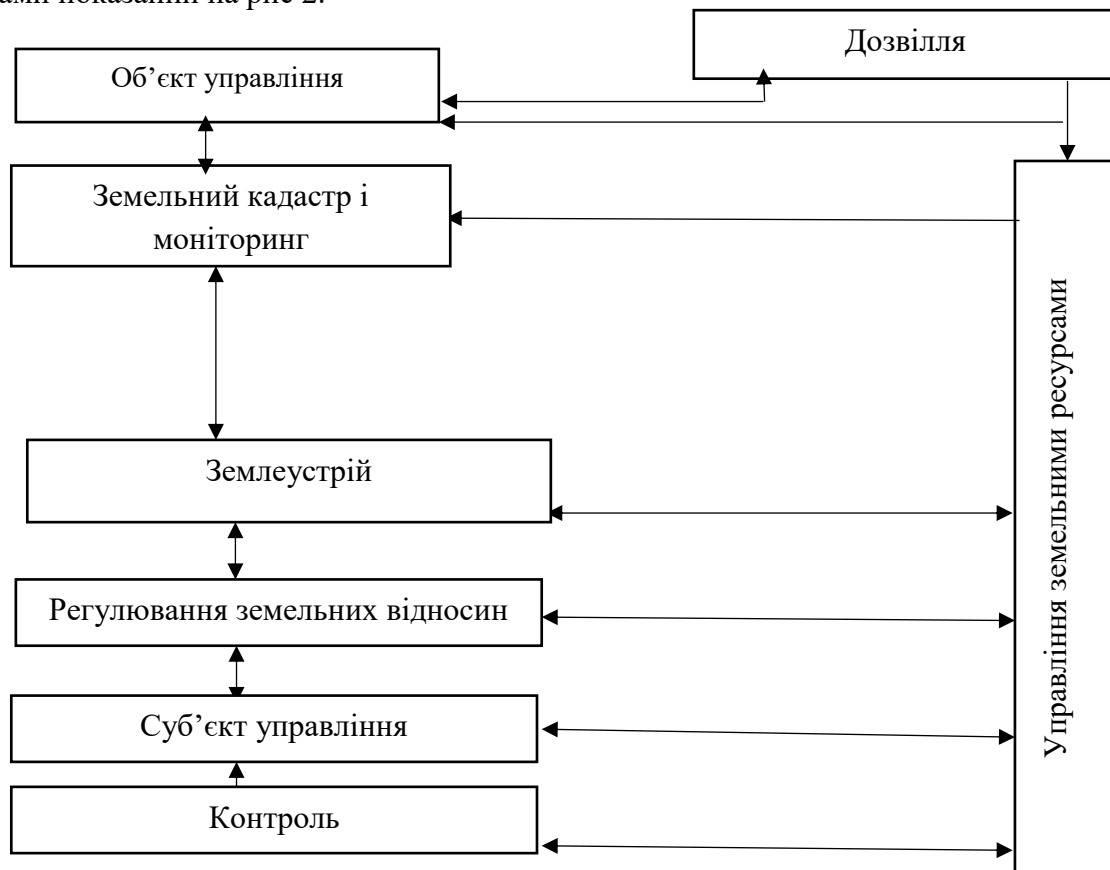
Різні чинники та їх дія зумовлюють різні думки вчених щодо оцінки ефективності землекористування. Важливо підкреслити, що саме поняття «ефективність» також може мати різне значення: екологічне, економічне, соціальне тощо.

Враховуючи специфіку сільськогосподарської галузі, необхідно ретельно стежити за використанням навколишнього середовища та економічністю використання землі. Ефективне використання земельних угідь є потужним чинником розвитку економіки усіх землекористувачів. Подальше підвищення ефективності використання земельних ресурсів

обумовлено нагальною потребою забезпечення виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції у ринковому середовищі, якісного харчування населення та збільшення обсягу реалізації продукції на зовнішньому ринку [2, с. 86].

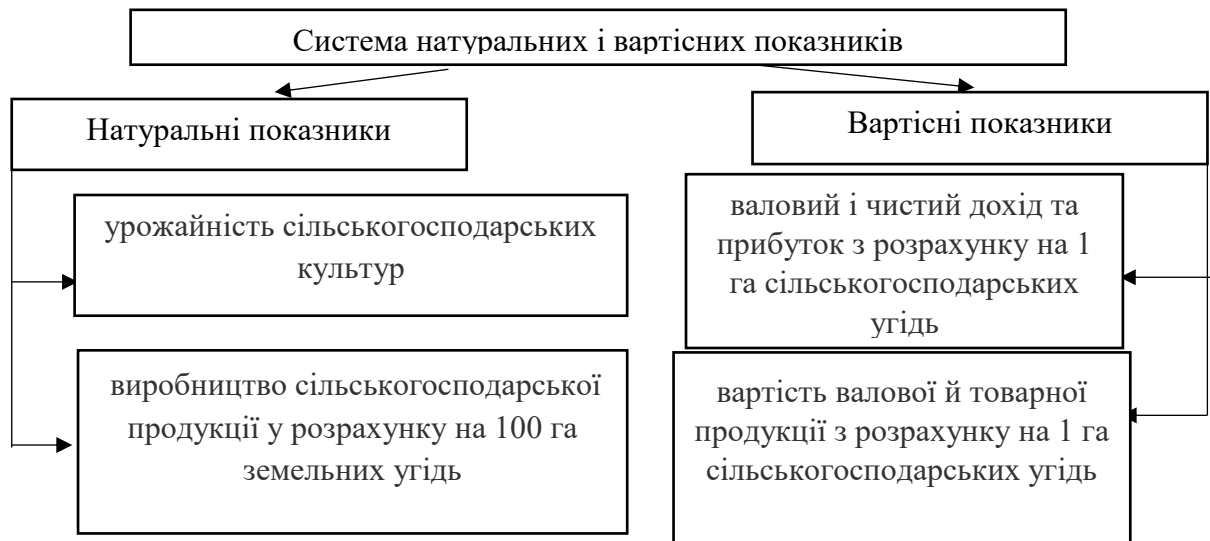
Для ефективного використання земельних угідь, з метою збереження навколишнього середовища необхідно, в першу чергу, звернути увагу на охорону земельних ресурсів сільськогосподарського призначення, їх відтворення та підвищення родючості. Для цього рекомендується впроваджувати маркетингову концепцію відновлення і збереження корисних властивостей земельних угідь різного цільового призначення і функціонування, з метою ефективного нагляду за навколишнім середовищем [3, с. 92].

Управління земельними ресурсами - це сукупність взаємозв'язків між елементами системи управління, які підлягають раціональному використанню земельних ресурсів. У загальному вигляді алгоритм управління земельними ресурсами показаний на рис 2.



**Рис. 2. Алгоритм управління земельними ресурсами**  
Джерело [3]

Для оцінки ефективності використання земель часто використовують статистичні дані та порівняння, вони досить індивідуальні і потребують спільного дослідження та класифікації економічних даних [4, с. 238 ].



**Рис 3. Система натуральних і вартісних показників**  
Джерело сформовано автором на основі[4]

Політика держави повинна бути спрямована на використання землі таким чином, щоб майбутні покоління мали її в найкращому стані. Сучасні системи та багато сучасних технологій повинні бути ретельно вивчені та перевірені перед використанням, щоб запобігти негативним ефектам, спричиненим конкретним впливом методів виробництва [5, с. 2].

Тому важливо підкреслити, що підвищення ефективності використання сільськогосподарських угідь на основі відповідної системи землеробства може бути досягнуто за наявності певних факторів (рис. 4).



**Рис 4. Фактори підвищення ефективності використання земель**  
Джерело [5]



Результати дослідження вказують на важливість ефективного використання земель сільськогосподарського призначення. Тому, першочерговим завданням держави з регулювання земельного обороту має бути захист прав власників та користувачів земель шляхом економічного та адміністративного впливу. Також, кожне підприємство має ефективно використовувати земельні ресурси та раціонально їх обробляти. Всі ці заходи дозволять зберегти головний скарб нашої країни землю.

#### Список використаних джерел

1. Алейнікова О.В. Державне регулювання аграрного сектора економіки в контексті продовольчого забезпечення населення України: теорія, методологія, сучасні механізми. *Монографія*. 2012. 485 с
2. Пархомець М. К. Економічна ефективність використання земельних угідь у конкурентному середовищі. *Український журнал прикладної економіки*. 2016 р. Том 1. № 1. С. 154.
3. Зінчук Т.О. Європейський досвід формування ринку сільськогосподарських земель. *Економіка АПК*. 2016. Вип. 12. С 92
4. Дроздюк Т. М. Правове регулювання ринку земель: світовий досвід та його використання для розвитку ринку земель в Україні. *Економіка і право*. 2015. Вип. 27. С 238.
5. Лазеба Є. С. Підвищення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення в Україні. *Ефективна економіка*. 2015. №5. С. 2.

**Філяр С.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, фінансів, облік,  
математичних та інформаційних дисциплін*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,  
м.Черкаси*

**Діденко О.С.**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,  
м.Черкаси*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Не останнє місце в розгляді теоретичних основ державного регулювання підприємницької діяльності в Україні виступають методи, що ґрунтуються на використанні ряду засобів та інструментів державного регулювання. Різниця між ними полягає у тому, що засіб є конкретним способом дії, який є неодмінною умовою для реалізації мети щодо регулювання розвитку підприємництва, а інструмент є комплексним знаряддям для досягнення поставленої мети, який може впливати на підприємництво лише опосередковано і має першочергове значення, насамперед для органів державного управління [1, с. 35].

Виділяючи структуру методів державного регулювання підприємницької діяльності, їх можна розподілити за класифікаційними ознаками на такі складові (табл. 1.).

Таблиця 1.

### Класифікація методів державного регулювання підприємницької діяльності

Класифікаційна ознака	Види методів
1. З позицій законодавчого регулювання	- правові; - неправові.
2. З позицій впливу суб'єкта	- прямого та непрямого впливу;

управління на об'єкт управління	- підготовки та прийняття рішень, планування, організації, контролю, підтримки управлінської діяльності.
3. З позицій науковості	- пізнавально-програмуючі; - організаційно- регулюючі.
4. Відповідно до стилю управління	- демократичні; - адміністративні.
5. За масштабом застосування	- загальносистемні; - локальні.
6. З точки зору організації управління	- субординації та координації; - одноосібний, колегіальний, колективний, комбінований та регламентарний методи прийняття управлінських рішень.
7. З позицій мотивації управлінської діяльності	- заохочення; - переконання; - примусу.
8. З позицій комплексності	- загальні; - спеціальні.

П. Т. Колісніченко виділяв наступні методи державного регулювання підприємницької діяльності:

- а) правові – закони та підзаконні акти, що регулюють правила поведінки суб'єктів господарювання;
- б) адміністративні – вказівки, розпорядження виконавчих органів та посадових осіб, які дозволяють, забороняють, обмежують чи нормують окремі види господарської діяльності;
- в) економічні – макроекономічне планування, державний бюджет, податки, гроші, ціни, заробітна плата [2, с. 14].

Так, правові методи включають насамперед законодавчо-правові засоби, зокрема закони та підзаконні нормативно-правові акти; квоти, ліцензії, податки, кредит, ціни, тобто економічні засоби регулювання. До адміністративних засобів слід віднести різні стандарти, дозволи, нормативи тощо. До інструментів державного регулювання можна зарахувати державні та регіональні програми, прогнозні показники, трудові баланси, бюджетні запити тощо.

Отже, серед методів державного регулювання підприємництва немає непридатних або неефективних, оскільки проблема полягає лише у визначенні для кожної економічної ситуації доцільної сфери їх застосування. Тому наразі саме обрання правильних методів та засобів державного регулювання підприємницької діяльності є запорукою еволюційного та стабільного розвитку як самого підприємництва, так і ринкової економіки в цілому.

#### *Список використаних джерел*

1. Гончаренко О. М. Питання співвідношення саморегулювання та державного регулювання господарської діяльності в Україні / О. М. Гончаренко // Розвиток юридичної науки: проблеми та перспективи : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю від дня створення юридичного факультету УДФСУ, 3-6 травня 2016 р. / за загальною редакцією В. В. Назарова, М. О. Дей. – Лондон: МАНВО, 2016. – С. 33-35.
2. Колісніченко П. Т. Напрями удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності / П. Т. Колісніченко // Наука й економіка. – 2010. – №2. – С. 13-16.

*Дмитрієва О.І.*

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри економіки і підприємництва*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет,*

*м. Харків*

*Вавренюк С.А.*

*д.н.держ.упр.*

*професор кафедри пожежної і техногенної безпеки об'єктів та технологій*

*Національний університет цивільного захисту України,*

*м. Харків*

## **ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ШЛЯХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

На сучасному етапі економіка нашої держави потребує якісних та інноваційних змін задля забезпечення її розвитку та відновлення. Пандемія Covid-19 та військові дії на території нашої держави заподіяли руйнівні дії в національній економіці, багато наших громадян втратили роботу, інвестиційна привабливість держави знаходиться на низькому рівні. Безумовно ці виклики мають негативний вплив для українського бізнесу, що потребує ефективних шляхів щодо його відродження та орієнтації на європейський досвід. Важливим та ефективним шляхом для відновлення української економіки є перехід на інноваційний вектор його розвитку, що потребує інноваційних змін та впровадження інновацій.

Останнім часом все більше розвинутих країн світу орієнтуються та підтримують розвиток інноваційного підприємництва, що забезпечує розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків, надають свіжі та креативні ідеї та впроваджують інновації. В 2018 році сервісом Startup Ranking на основі аналізу кількості стартапів у 137 країнах світу було оприлюднено рейтинг, в якому Україна посіла 42 місце (215 стартапів), випередивши Литву і Естонію. Перше місце в рейтингу займає США – 45 004 стартапів, друге місце у Індії – 5203 стартапів і третє у Великобританії з 4702 стартапами [1].

Метою дослідження є аналіз розвитку інноваційного підприємництва в Україні та його вплив на відновлення економіки нашої держави.

На першому етапі дослідження розвитку та впливу інноваційного підприємництва на національну економіку нашої держави необхідною умовою є визначення його сутності та змісту.

Як трактує Закон України «Про інноваційну діяльність»: «інноваційне підприємство - підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і (або) послуг» [2].

Автор В. Зянько [3] в своїм дослідженні зазначає, що інноваційне підприємництво - це особливий вид господарської діяльності орієнтований на інновації; діяльність зі створення чогось нового, постійного пошуку нових можливостей, впровадження нових проєктів чи покращення існуючих.

Авторами [4] пропонується наступне визначення даної дефініції «інноваційне підприємництво - це система економічних відносин між виробниками інноваційного продукту та його споживачами з приводу створення ринку інновацій».

В дослідженні [5] автором було проведено аналіз різних підходів до визначення поняття «інноваційне підприємництво» та з проведеного аналізу визначено, що думки науковців дуже різняться, більшість вважають, що інноваційне підприємництво - це вид підприємництва або господарська діяльність, а інші наголошують на особливих інноваційних здібностях підприємця. Тому доцільно зазначити, що більш повно дефініцію «інноваційне

підприємництво» розкривають автори [6], поєднуючи ці підходи, таким чином - це вид підприємницької діяльності з використанням особливих інноваційних здібностей підприємця.

Як бачимо з проведеного дослідження саме інноваційне підприємництво може стати шляхом розвитку економіки нашої держави та направити її на інноваційний шлях розвитку. На нашу думку засобом реалізації інноваційного підприємництва наразі можна зазначити стартап проекти.

На думку С. Бланка [7] стартап (від англ. Start-up - стартувати, запускати) - це компанія чи тимчасова організація, створена для пошуку повторюваної і масштабованої бізнес-моделі.

Слід зазначити, що наразі в Україні підприємці підхопили інноваційний рух та інноваційне підприємництво в нашій державі розвивається. В дослідженні [5] проведено аналіз найбільш успішних українських стартап проектів, які вже вийшли не тільки на вітчизняний, а й на міжнародний ринок та визначено, що більшість стартап проектів орієнтовані на онлайн послуги та спеціалізовані додатки до гаджетів, що пояснюється сучасними тенденціями у світі: цифровізацією та діджиталізацією. Тому важливим питанням є визначення впливу інноваційного підприємництва на відновлення економіки нашої держави в такі скрутні часи.

Для визначення впливу інноваційного підприємництва на економічні процеси необхідно визначити основні його принципи. Як зазначено в дослідженні [8] інноваційне підприємництво базується на наступних принципах:

- системності - інноваційна діяльність розглядається як складна динамічна система, в якій усі елементи перебувають у взаємозв'язку й утворюють певну цілісність та єдність, жоден елемент системи не може зазнати кардинальних змін без змін у всій системі;

- комплексності - всі підсистеми та елементи цілої системи мають розвиватися комплексно, пропорційно й узгоджено, мають інтегруватися та бути збалансованими інтереси всіх його учасників;

- керованості - інноваційне підприємництво має бути керованим процесом, бути ефективним лише в тому разі, коли будуть скоординовані дії всіх учасників послідовно на кожному етапі;

- цілеспрямованості - необхідність проведення організованого, цілеспрямованого пошуку нововведень та постійного аналізу тих перспектив, які ці інновації можуть дати, установлення їх ринкового потенціалу, можливостей та способів реалізації в країні та за її межами, а також аналізу та визначення потенційних потреб споживачів;

- безперервності - для досягнення стратегічних цілей інноваційного підприємництва не повинен перериватися його циклічний характер, з огляду на особливості економічної ситуації в Україні циклічний характер інноваційного підприємництва має забезпечувати не тільки його просте відтворення, а й створювати умови для його розширеного відтворення з метою надання економіці країни динамічних темпів розвитку;

- своєчасності - інновація може забезпечити одержання значних вигід і прибутків, якщо вона з'являється у свій час, відведений для неї історією, має історичні передумови для розповсюдження та економічні умови для її сприйняття суспільством,

- оптимальності - необхідність розробки в інноваційному підприємстві багатьох порівняльних варіантів рішень і вибір оптимального з них, котрий якнайбільше відповідає ситуації на ринку, ринковій стратегії або найповніше задовольняє цілі соціально-економічного розвитку суспільства;

- наступності - наявність сукупності етапів, котрі підпорядковані одній меті і мають виконуватись у суворій послідовності, яка обумовлена логікою процесу;

- послідовності - інноваційне підприємництво має таку послідовність основних етапів: наукові фундаментальні дослідження, прикладні розробки, інжиніринг, комерціалізація;

- незворотності - в процесі розвитку системи з'являються якісно нові за змістом, формою, властивостями елементи, структури, економічні, технічні та інші явища;
- виправданого ризику - зниження невизначеності та пов'язаного з нею ризику може досягатися, наприклад, завдяки збиранню додаткової інформації, що вимагає значних витрат, які можуть бути не виправдані високими; необхідно знаходити такі компромісні рішення, які б оптимізували ступінь ризику, котрий виражається у втратах, і витрати на запобігання йому або зниження;
- максимального врахування інтересів суб'єктів інноваційного процесу - виробництво і реалізація новацій в ідеальному варіанті має приносити вигоду найбільшій кількості учасників інноваційного процесу: новатору, інвестору, посереднику, виробнику, споживачу і суспільству в цілому [8, С. 23 - 29].

З огляду на зазначені принципи, можна сформулювати основні задачі інноваційного підприємництва щодо відновлення економіки України:

- розвиток інноваційних підприємств;
- державна програма підтримки стартап проєктів;
- створення спільних фондів із міжнародними венчурними компаніями та фінансування їхніх інвестицій у національні стартап проєктів;
- ліквідація подвійного оподаткування та спрощення бюрократичних перешкод для інвесторів;
- створення Міністерства інновацій та створення програм підтримки стартап проєктів, молодих підприємців, зокрема й у вищих навчальних закладах;
- підтримка стартап проєктів та технологій прямими грантовими інвестиціями та через галузеві інкубатори, які фінансуються державою.
- спонукання нових стартап проєктів зосереджуватися свої бізнес ідеї на світовий ринок;
- впровадження інноваційного підприємництва в діяльність вищих навчальних закладів.

Таким чином, можна зазначити що саме інноваційне підприємництво може бути шляхом відновлення економіки та підприємницького потенціалу України в досить скрутні часи, що забезпечить розвиток підприємницької активності, залучення інвестиційних коштів, посилить інвестиційну привабливість нашої держави на та забезпечить інноваційний вектор розвитку.

#### *Список використаних джерел*

1. Startup Ranking. URL: <https://www.startupranking.com/> (дата звернення: 25.08.2022).
2. Закон України «Про інноваційну діяльність». *Відомості Верховної Ради*. 2002. № 36. С. 266.
3. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. *монографія*. Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2008. 397 с.
4. Сіренко Н.М., Мельник О.І. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку аграрного сектора економіки. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/105.pdf> (дата звернення: 25.08.2022)
5. Дмитрієва О.І. Тенденції розвитку інноваційного підприємництва та стартап проєктів в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць*. № 28, 2022. С. 104-118.
6. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109 – 113. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.4
7. Blank, S., Dorf, B. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch; 1st edition. 2012. 608 p.

8. Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: монографія. К.: КНЕУ, 2007. 248 с. ISBN 978-966-483-005-5.

**Доброва Н.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет*

**Белік В. В.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ОЦІНКА СТАНУ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ**

Історія виноробства на території Одеської області бере свій початок від архаїчних часів. Виноробна галузь є однією з провідних та найбільш перспективних галузей харчової промисловості України в цілому і відзначається великим потенціалом розвитку. Вітчизняні виноградарі та винороби мають багаторічні традиції виробництва виноградно-виноробної продукції, що користується популярністю серед населення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Однак, в сучасних умовах економічної та політичної нестабільності в Україні, у виноградарсько-виноробній галузі домінують негативні тенденції. З метою оптимізації загального становища галузі, виноградарство та виноробство потребують ґрунтового аналізу та оцінки.

Виноградарство та виноробство в Україні традиційно вважаються важливими видами економічної діяльності. Це зумовлено сприятливими кліматичними умовами і достатньою забезпеченістю трудовими та іншими ресурсами. Проте, на сьогодні стабільній та ефективній роботі виноробних підприємств перешкоджає численна кількість проблем, серед них: загальний кризовий стан економіки країни, низька забезпеченість сировиною переробних заводів, висока частка імпортової сировини, висока конкуренція, незахищеність вітчизняного виробника, відсутність належної підтримки з боку держави, невідповідна міжнародним стандартам якість виробленої продукції тощо.

Відповідно до п. 28 ст. 1 Закону України від 16 червня 2005 року № 2662-IV «Про виноград та виноградне вино» в редакції від 01.01.2019 року, «вино – алкогольний напій, вироблений з винограду, міцність якого набувається внаслідок спиртового бродіння роздушених ягід або свіжовіджатого соку, а в разі виготовлення вин кріплених – підвищується шляхом додавання спирту етилового, ректифікованого та/або спирту етилового ректифікованого виноградного, та/або дистиляту виноградного спиртового. Міцність вин може становити від 9 до 20 відсотків об'ємних. Органолептичні якості вина повинні відповідати природному складу винограду або відтворювати особливості, набуті внаслідок купажування чи спеціальної технологічної обробки виноматеріалів». Виноматеріали виноградні, за визначенням закону, це продукти первинної переробки винограду, призначені для виробництва вин та іншої виноробної продукції [1].

Світова виноробна промисловість у нараховує близько 1200 найменувань виноградних вин, які різняться між собою різноманітністю складу, смаковими, ароматичними відтінками і технологією виробництва. Основними виноробними районами України є південні і південно-західні регіони України: Одеська, Миколаївська та Херсонська області, Запоріжжя, Закарпаття

На 5 жовтня 2021 року згідно з офіційною класифікацією видів економічної діяльності на Одещині виробництвом виноградних вин займаються 4 фізичні особи-підприємці та 156 юридичних осіб. Вирощуванням винограду займаються 55 ФОПи та 528 юридичних осіб [2].

Найбільші площі насаджень в Тарутинському районі – 7305 га, Болградському – 6990 га, Саратському – 5035 га, Білгород-Дністровському – 3931 га, менші площі розташовані в Овідіопольському – 2534 га, Ренійському – 1988 га, Арцизькому – 2215 га, Татарбунарському – 2528 га, Кілійському – 1801 га, Ізмаїльському – 1756 га, Біляївському – 1156 га, Роздільнянському – 1543 га, Великомихайлівському – 167 га. [2] (табл. 1).

Таблиця 1

**Площа виноградних насаджень в Одеській області станом на 2021 рік, тис. га**

Район	Площа	в тому числі			
		плодючі	зрошувані	власно-кореневі	щеплені
Арцизький район	2215	1889	842	45	2170
Білгород-Дністровський район	3931	2639	29	307	3624
Біляївський район	1156	988	–	929	227
Болградський район	6990	4806	266	692	6298
Великомихайлівський район	167	163	–	107	60
Ізмаїльський район	1756	824	503	347	1409
Кілійський район	1801	1125	198	918	883
Овідіопольський район	2534	1790	388	123	2411
Роздільнянський район	1543	1052	–	156	1387
Ренійський район	1988	1412	126	431	1557
Саратський район	5035	4316	–	770	4265
Тарутинський район	7305	4569	–	211	7094
Татарбунарський район	2528	1921	39	534	1994
Всього по області	38949	27494	2351	5570	33379

Загальна площа виноградних насаджень на території Одеської області складає 38949 тис. га і є найбільшою серед областей України.

Питома вага Одеської області в загальному обсязі виробництва валової продукції виноградарства України становить 46,6%.

Урожайність в Одеській області складає 77,1 ц з 1 габ що в цілому становить 300296,8 тис. тон винограду зібраних з усіх заготовлених площ. [2]

Для збільшення ефективності використання сировинної бази виноробної промисловості в Україні необхідно:

– зменшити собівартість сировини за рахунок широкого використання ресурсозберігаючих технологій, ефективного застосування комплексу агротехнічних заходів, що сприяють підвищенню урожайності винограду;

– сформувані сортовий асортимент, що відповідає природно-кліматичним умовам вирощування винограду та відповідає вимогам попиту споживачів на ринку;

– стратегічне відновлення бази виноградних розсадників сертифікованим посадковим матеріалом, забезпечивши перехід на виробництво елітного та якісного посадкового матеріалу

– здійснення заходів щодо забезпечення розвитку інфраструктури ринку виноробної продукції, диверсифікації каналів реалізації та забезпечення якості продукції, регулювання

попиту і пропозиції, захист ринку від імпортової винної продукції та сировини низької якості [3].

Сучасна ситуація на ринку вина України характеризується такими особливостями:

– виробництво виноградного вина в Україні з кожним роком значно скорочується. Так, з початку 2012 року по 2014 рік існувала тенденція збільшення виробництва винограду з 408 тис. тон до 575 тис. тон, але вже з 2015 року до сьогоднішнього дня почалося зменшення обсягів виробництва, що пов'язане з кризовими явищами в економіці країни;

– малі виробники працюють переважно локально, у своїх регіонах, і не роблять значного впливу на ринок у цілому;

– вітчизняні виробники змушені здійснювати відрахування до бюджету за видачу ліцензій, постійне збільшення акцизів негативно позначається на попиті споживача, що змушує виробників піднімати ціну на свою продукцію або скорочувати обсяг виробництва вин;

– в Україні панує тенденція до скорочення виробництва натуральних виноградних вин, на користь більш дешевих в собівартості порошкових вин.

На сьогоднішній день в Україні загальна кількість компаній, які здійснюють випуск виноробної продукції, близько 100. Тих, хто формує внутрішній ринок (великі і середні виробники), налічується близько 20-ти [4].

У числі найбільших компаній вирізняються [3]: «Коблево» (ТМ «Koblevo», ТМ «Bon Vin»); «Гаврія» (ТМ «Askania»); «Нива» (ТМ «Таїрове» і ТМ «Одеський Степ»); «Інкерман-Інтернешнл» (ТМ «Inkerman»); «Шабо» (ТМ «Shabo»); «Фрут Майстер Фудс» (україно-угорське підприємство «Котнар», вина ТМ «Bereg Wine», ТМ «Cotnar», ТМ «Vinia»).

Якщо характеризувати рівень споживання вина в країні, то, за загальноприйнятою методикою Всесвітньої організації охорони здоров'я, споживання алкоголю вимірюється кількістю літрів чистого етилового спирту, вжитих протягом року людиною старше 15 років. До цієї групи належить приблизно 85% від усього наявного населення [5]. Країни європейського регіону традиційно очолюють рейтинги споживання алкоголю.

Згідно зі звітом Всесвітньої організації охорони здоров'я за 2018 р. найвищий рівень споживання алкоголю – у південноєвропейських країнах, де п'ють переважно вино, а найнижчий – на півночі Європи, де частіше вживають міцні спиртні напої. У південних країнах основним видом споживаного алкоголю залишається виноградне вино, виробництво якого в традиційно виноробних регіонах Європи протягом останніх років стабільно зростало. У північних країнах частіше вживають спирт, горілку, віскі, ром та інші міцні напої, вироблені із зернових культур, а також коньяк. У країнах Центральної Європи широко поширене пиво [5].

Отже, виноробна галузь є перспективним напрямком розвитку економіки України, що обумовлено сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами і достатньою забезпеченістю трудовими та іншими ресурсами. Проте, на сьогодні стабільній та ефективній роботі виноробних підприємств перешкоджає, перш за все військові дії, а також і численна кількість проблем, серед них: низька забезпеченість сировиною переробних заводів, порушення паритетних взаємовідносин виробників сировини та виноробних підприємств, висока конкуренція, незахищеність вітчизняного виробника, відсутність належної підтримки з боку держави, низька якість виробленої продукції тощо. Принциповим підходом до стратегічного напрямку розвитку виноградарства та виноробства в Одеському регіоні (та в інших виноробних регіонах країни) є: у сфері виноградарства – розвивати вирощування сортів винограду української селекції; у сфері виноробства – розвивати виробництво вин, що охоплюють усі сегменти споживачів.



*Список використаних джерел*

1. Про виноград та виноградне вино: Закон України від 16 червня 2005 року №2662-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-15>.
2. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm)
3. Виноробство в Україні: сучасний стан і перспективи. URL: <https://agropolit.com/blog/475-vinorobstvo-v-ukrayini-suchasniy-stand-i-perspektivi>
4. Некрасова Л. А., Некрасова К.І. Аналіз та перспективи розвитку підприємств виноробної галузі в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 83-87.
5. Огляд: Ринок алкоголю в Україні. URL: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsiiv/>

**Хурдей В.Д.**

*к.е.н., доцент,*

*в.о. завідувача кафедри маркетингу,  
Університет митної справи та фінансів,*

*м. Дніпро*

**Дронова Т.С.**

*к.е.н.*

*доцент кафедри маркетингу,  
Університет митної справи та фінансів,*

*м. Дніпро*

## МАРКЕТИНГОВА ОЦІНКА ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ВІДНОСИН

Канал торгово-посередницьких послуг зазвичай має кілька функціонуючих посередників, які виконують одну і ту ж роботу. Проте з кожним із дистриб'юторів підприємству працювати або вигідно, або ні. З метою визначити хто із посередників приносить більший прибуток, у кого якісніший товар, вигідніші умови поставки, краща репутація, маркетингова політика тощо необхідно оцінити кожен критерій відносин підприємства з окремим дистриб'ютором.

У практичній діяльності для маркетингової оцінки відносин підприємства з дистриб'юторами використовують різні методи: аналітичний метод, комбінований метод, метод експертних оцінок. Найпоширенішим методом оцінювання торгових посередників є експертний метод. Посередницька діяльність складна, тому дослідження лише кількісних критеріїв не достатня, а згаданий метод дає можливість оцінити ще й якісні критерії.

Нами проведено маркетингову оцінку торгових посередників українського виробника соків, нектарів, соковмісних продуктів, газованих напоїв та снєків ТОВ «Сандора» (табл. 1). Підприємство співпрацює з багатьма дистриб'юторами: "АТБ-маркет", "Metro Cash and carry", "Еко-Маркет", "Варус", "Сільпо", "Велика Кишеня", "Новус" тощо.

Розподіляємо "Вагу" між критеріями таким чином, щоб у сумі вона дорівнювала 1. Найбільш пріоритетним параметрам виділено більше значення, причому кожен параметр варіюється в діапазоні від 0,015 до 0,3. Експертні оцінки вимірюються в діапазоні від 1 (найгірше) до 10 (найкраще).

Таблиця 1

### Маркетингова оцінка торгово-посередницьких відносин ТОВ «Сандора»

Критерії	Вага	АТБ-маркет	Metro Cash and carry	Варус	Сільпо	Велика Кишеня	Novus
кількість покупців	0,14	10	8	9	8	5	6

задоволеність споживачів	0,09	6	7	7	8	6	5
репутація	0,07	6	8	9	9	6	7
цінова політика	0,13	10	10	9	7	7	6
програми стимулювання збуту	0,15	10	7	9	8	7	6
рівень обслуговування клієнтів	0,06	5	6	6	5	7	7
обсяги збуту	0,11	9	10	8	8	6	7
якість демонстрації товару	0,1	8	10	8	8	7	6
наявність кваліфікованого персоналу	0,06	4	5	5	5	3	4
географічний ринок обслуговування	0,02	10	4	7	9	2	3
ризики	0,07	6	7	8	8	5	6
Сума	1	84	82	85	83	61	63

*Джерело: власні дослідження авторів*

За проведеним експертним оцінюванням встановлено, що найкраще ТОВ «Сандора» співпрацювати із посередником «Варус» (85 балів) і «АТБ-маркет» (84 бала). Але необхідно врахувати ваговий коефіцієнт кожного із критеріїв, за яким оцінюється торговий посередник (табл. 2).

Таблиця 2

**Маркетингова оцінка торгово-посередницьких відносин ТОВ «Сандора» (з врахуванням вагового коефіцієнта)**

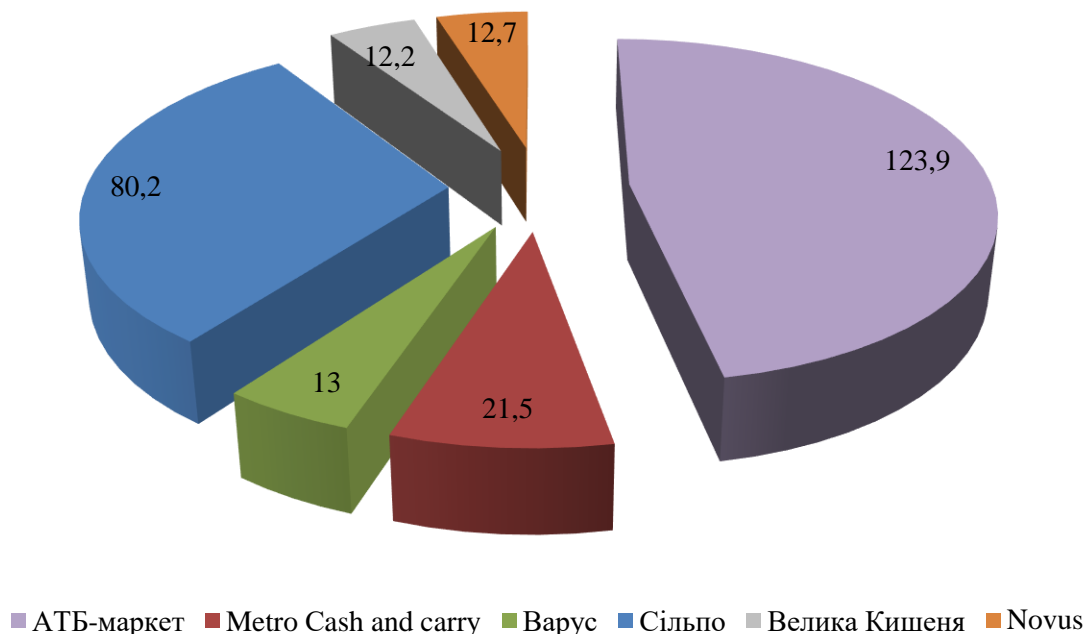
Критерії	Вага	АТБ-маркет	Metro Cash and carry	Варус	Сільпо	Велика Кишеня	Novus
кількість покупців	0,14	1,4	1,12	1,26	1,12	0,7	0,84
задоволеність споживачів	0,09	0,54	0,63	0,63	0,72	0,54	0,45
репутація	0,07	0,42	0,56	0,63	0,63	0,42	0,49
цінова політика	0,13	1,3	1,3	1,17	0,91	0,91	0,78
програми стимулювання збуту	0,15	1,5	1,05	1,35	1,2	1,05	0,9
рівень обслуговування клієнтів	0,06	0,3	0,36	0,36	0,3	0,42	0,42
обсяги збуту	0,11	0,99	1,1	0,88	0,88	0,66	0,77
якість демонстрації товару	0,1	0,8	1	0,8	0,8	0,7	0,6
наявність кваліфікованого персоналу	0,06	0,24	0,3	0,3	0,3	0,18	0,24

географічний ринок обслуговування	0,02	0,2	0,08	0,14	0,18	0,04	0,06
ризики	0,07	0,42	0,49	0,56	0,56	0,35	0,42
Сума	1	8,11	7,99	8,08	7,6	5,97	5,97

Джерело: власні дослідження авторів

Зважаючи на важливість критерію для досліджуваного підприємства, найкращими дистриб'юторами є «АТБ-маркет» (8,11 балів) та «Варус» (8,08 бала).

Дистриб'ютори функціонують в умовах конкуренції, яка характеризується такими критеріями: кількість покупців, задоволеність споживачів, репутація, цінова політика, програми стимулювання збуту, рівень обслуговування клієнтів, обсяги збуту, якість демонстрації товару, наявність кваліфікованого персоналу, географічний ринок обслуговування, ризики тощо. За результатами експертного оцінювання посередників найвигіднішим визнали «АТБ-маркет», за обсягами виручки цей дистриб'ютор також посів лідируючі позиції (рис. 1).



**Рис. 1. Обсяг виручки торгових посередників, млрд. грн.**

Джерело: побудовано авторами за [1]

Згідно із проведеним дослідженням найбільший обсяг виручки має торговий посередник «АТБ-маркет» 123,9 млрд. грн., а найменшу виручку приносить діяльність «Велика Кишеня» 12,2 млрд. грн.

Використання посередників у сфері збуту вигідне для компанії. В цьому випадку доводиться мати справу з обмеженим колом зацікавлених осіб по реалізації продукції. Крім того, забезпечується широка доступність товару при русі його безпосередньо до ринку збуту. Оцінка торгово-посередницьких відносин, на прикладі ТОВ «Сандора», показала, що досліджуваному підприємству в ролі реалізатора своєї продукції краще використовувати «АТБ-маркет».

*Список використаних джерел:*

1. 100 найбільших приватних компаній України. URL: <https://forbes.ua/ru/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-2021-12102021-2580>

*Дуна Н.Г.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

*Доценко А.В.*

*здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра 4 курсу,  
освітня програма "Міжнародна економіка",*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
м. Харків*

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ**

Цифрові продукти та послуги стали частиною повсякденного життя людей, підприємств і суспільства в цілому. Вплив цифровізації був і залишається величезним, змушуючи компанії по всьому світу діяти та реагувати на зміну правил ведення бізнесу.

Цифровізація змінює традиційні правила ведення бізнесу як у цифровому, так і у матеріальному світі. Наприклад, Uber, найбільша у світі компанія таксі, яка не володіє транспортними засобами; Facebook, найпопулярніший власник медіа у світі, який не створює контенту; Alibaba, найдорожчий роздрібний продавець у світі, який не має запасів; Airbnb, найбільший у світі постачальник житла, який не володіє нерухомістю.

Перехід до цифрової економіки і зростаюча роль бізнес-платформ є рушієм інновацій для малого та середнього бізнесу. Проведений нами аналіз діяльності малого бізнесу продемонстрував, що підключення до бізнес-платформи створюють новітні переваги, а саме просування через мережі та спільноти користувачів постачальників послуг, масштабування глобального бізнесу та відкриття нових джерел створення вартості. Головне питання полягає в тому, як використовувати цифрові інструменти для масштабування підприємств та збереження їх конкурентних позицій. В українській економіці цифрові можливості для малого бізнесу є більш обмеженими порівняно з європейськими компаніями. Таким чином, розробка ефективних стратегій впровадження цифрових технологій у бізнес практику вітчизняних підприємств дуже актуальна [1, с. 381].

Види цифрових інструментів:

- хмарні технології,
- багатофункціональні платформи,
- великі дані,
- Інтернет Речі,
- 3D-друк,
- штучний інтелект.

Ці інструменти впливають на ефективність всієї системи управління бізнесом, а саме забезпечують зростання продуктивності в системі виробництва, управління запасами, логістики та зниженню витрат на управління. Впровадження цифрових інструментів є засобом підвищення інноваційного потенціалу бізнес-організації та запорукою її інноваційного розвитку. Використання цифрових інструментів є поширеною практикою в управлінні провідними північноамериканськими та західноєвропейськими організаціями. Незважаючи на постійний та невпинний розвиток цифрових технологій, основні цифрові інструменти, що впроваджуються в управління бізнес організацією, лишаються незмінними упродовж останніх 10–15 років. До них можна віднести такі: цифрове робоче місце, цифрові засоби

комунікації, цифровий документообіг, цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації [2, с. 252].

Таким чином, успішне використання цифрових інструментів як з метою забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організації, так і в повсякденній практиці управління, реалізується шляхом імплементації ряду заходів. Серед заходів, що можуть радикально покращити «цифровий добробут» бізнес-організації та забезпечити її інноваційний розвиток, можна виділити такі: надання можливості працівникам працювати дистанційно; заохочення працівників до роботи на власних електронних пристроях; розробка мобільних застосунків для вирішення проблем, що виникають на регулярній основі; створення механізму миттєвого зв'язку між підлеглими та керівниками; створення механізмів надання зворотного зв'язку щодо діяльності організації та її управлінської ланки працівниками, зокрема, в анонімному форматі; пришвидшення процесів вирішення проблем, що безпосередньо пов'язані із цифровим забезпеченням (установка програмного забезпечення, обслуговування пристроїв, що використовуються у роботі) тощо.

Водночас імплементація цифрових інструментів не лише підвищує інноваційний потенціал бізнес-організації, а й дозволяє нівелювати невизначеність, пов'язану із її функціонуванням в умовах новітніх глобальних викликів. Цифрові технології є вирішальним фактором розвитку сучасного бізнесу, який потребує переосмислення системи управлінських рішень.

#### *Список використаних джерел*

1. Дячек О.Ю., Доценко А.В., Цифрові інструменти як один з факторів бізнес-дослідження підприємств: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих учених "Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку та шляхи їх подолання", 23-24 квітня 2021 року, м. Харків: Видавництво ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2021. с. 380-383.
2. Шатілова О. В., Шишук Н. О., Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. №4 (46). с. 249-255. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-4\\_0-pages-249\\_255.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf) (дата звернення 19.09.2022 )

**Дяченко В.В.**

*здобувач третього освітньо-наукового рівня,  
кафедра економіки  
Національний транспортний університет,  
м.Київ*

## **ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА В СФЕРІ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ**

Розвиток України та покращення добробуту громадян, зокрема, пов'язані з наданням якісних державних послуг. Держава має здійснювати реалізацію конституційних прав та свобод людини і громадянина шляхом надання державних послуг громадянам. Громадяни у відносинах з державою мають виступати споживачами її послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що окремі аспекти надання державних послуг громадянам розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як В. Авер'янов, В. Александров, В. Верба, І. Коліушко, Н. Нижник, Т. Маматова, О. Поляк, В. Сороко, Ю. Шаров, Г. Холліс, К. Плоккер, Ф. Тейлор та ін. Проте, незважаючи на значну кількість розглянутих науковцями проблем, наразі немає загальноприйнятого законодавчого

визначення державних послуг, відсутні єдині підходи до організації надання послуг, недостатньо розробленим є питання правового регулювання державних послуг.

В Україні поняття "послуга" належить до соціально-економічних категорій і розуміється як результат діяльності надавача послуг для задоволення потреб їх споживача. В українському законодавстві відсутнечітке формулювання поняття "державних послуг", що призводить до їх неоднозначного тлумачення. Так, поняття "послуга" трактується як результат взаємодії між постачальником і споживачем; певна діяльність чи її результат; обслуговування; різноманітні заходи, які здійснюються чи пропонуються у різних сферах надання державних та муніципальних послуг, як-то: охорона здоров'я; освіта; соціальне забезпечення; працевлаштування; сфера житлово-комунальних, фінансових та юридичних послуг тощо[6].

У сфері державного управління термін "державні послуги" вважається таким, що поєднує поняття "управлінська та адміністративна послуга"; під державною послугою розуміють результат виконання функцій державних органів, за допомогою яких останні виконують зобов'язання держави перед громадянами (задоволення потреб громадян), інакше кажучи, забезпечують реалізацію їхніх прав і обов'язків. У нормативно-правових актах, зокрема постанові Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2010 р. № 915 "Деякі питання надання адміністративних послуг" [1], міститься визначення адміністративної послуги — це послуга, яка є результатом здійснення суб'єктом повноважень щодо прийняття згідно з нормативно-правовими актами на звернення фізичної або юридичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків (отримання дозволу (ліцензії), сертифіката, посвідчення та інших документів, реєстрація тощо).

У країнах ЄС обов'язковими умовами роботи органів публічної влади є відкритість, прозорість і підзвітність, створено відповідне нормативно-правове забезпечення, розроблено стандарти якості надання державних послуг[2].

Для забезпечення на вітчизняному просторі ефективності, результативності та якості надання державних послуг органами державної влади можна використовувати концептуальні (управління змінами; програмно-цільовий підхід; управління якістю; управління ризиками; аналіз вигід-витрат; інформаційно-комунікативний підхід), інструментальні (стратегічні технології; проектні технології; маркетингові технології; соціальні технології; електронне врядування; геоінформаційні технології) засоби та моделі-підходи (система управління якістю на засадах ISO-9001:2000; інтегровані системи менеджменту; оцінювання діяльності за допомогою системи збалансованих показників (Balanced Scorecard); модель "CAF 2002" оцінювання з позицій результативності та сприяння розвитку (The Common Assessment Framework); модель самооцінювання в організаціях за методом Т. Конті; модель "САРАМ" оцінювання з позицій якості та ефективності роботи місцевих органів влади; модель електронного врядування типу "електронне місто"; модель типу "єдине вікно"), що набули практичного розвитку в країнах ЄС [2].

В Україні так само, як і в країнах Європи, питання якості надання послуг постало вперше передусім у бізнес-секторі. Основним мотивом запровадження якості в українському бізнесі є максимізація прибутку, яка досягається через два основні компоненти: удосконалення діяльності підприємств з метою скорочення витрат (внутрішня мотивація); відповідь на вимоги споживачів, кредиторів (зовнішня мотивація).

Очевидно, що за останні десятиліття роль держави змінилася. Тепер вона полягає не у механічному розподіленні ресурсів та майже ручному управлінні господарською діяльністю. Нова роль держави полягає у виробленні політики та реалізації способів вирішення тих суспільних проблем, які не можуть бути вирішені за допомогою ринкових механізмів. Крім цього, держава регулює суспільні відносини, забезпечуючи контроль за дотриманням встановлених норм і правил[6].

Сфера державного управління повинна бути чітко окреслена і обмежена виключно тими проблемами, де втручання держави є необхідним з точки зору вироблення державної політики і надання послуг. Надмірна централізація управління та відсутність механізмів як деконцентрації державно-владних повноважень, так і їх делегування, зокрема, у приватному секторі призводить до зростання іноді не виправданих видатків, збільшення апарату управління, ускладнення суспільних відносин. Саме розрив між сучасними вимогами суспільства і діяльністю державного апарату є ризиком втрати довіри суспільства до влади, а як результат — несприйняття реформи державного управління.

Суспільство не задовольняють: низька якість значної кількості послуг, що надаються органами виконавчої влади; факти корупції та хабарництва, зволікання і тяганина; непрозорість і невизначеність адміністративних процедур; незахищеність від "свавілля чиновників", їх постійного втручання в економічну діяльність; відсутність можливості реального громадського контролю за використанням бюджетних коштів; недостатня відповідальність державних службовців; відсутність єдиних для всіх органів влади стандартів і процедур діяльності; недостатня орієнтованість діяльності органів виконавчої влади на задоволення потреб споживачів, наприклад, у сфері надання послуг. Усі ці проблеми державного управління негативно позначаються на економічному стані країни та добробуті громадян.

Сучасний світ важко уявити без інформаційних та цифрових технологій, які все глибше пронизують усі сфери людської життєдіяльності. Вплив інтернет-технологій, інноваційних підручних програм, накопичення і можливість використання різноманітних інформаційних баз даних значно розширюють спроможність людини оперативно й ефективно реагувати на виклики та потреби соціального середовища. Значною мірою розширивши власний ресурсний потенціал, людина сьогодні стає дедалі вибагливіша до сфер публічних послуг, зокрема соціальних, які повинні повноцінно реалізувати інтерес буденного її існування[3].

Поряд із використанням традиційних підходів до державотворення, Україна, крокуючи в ногу з часом, враховуючи суспільні потреби та технологічні зміни, має всі підстави застосовувати досвід провідних країн світу, де одним із пріоритетних напрямків соціальної еволюції стало використання публічно-управлінських інновацій. Одним із таких модерних підходів, що формує складову сучасних нововведень у сфері публічного управління є діджиталізація публічних послуг – державних і громадських. Поняття «публічні послуги» є достатньо актуальним у національних наукових підходах і сучасними запитами суспільства, здійснюючи завдяки цьому вплив на публічну владу[3].

Відтак, розглядаємо діджиталізацію як публічно-управлінську інновацію, яка впроваджена в суспільну практику механізмами інформаційного суспільства і виступає забезпечувальною ланкою всього комплексу публічно-управлінських відносин. Для України це нова, але разом із тим актуальна проблема, покликана, на наш погляд, перезавантажити характер публічних відносин держави і суспільства й вивести на новий якісний рівень питання задоволення інтересів громадян, зокрема соціальних і дати шанс проявити себе неурядовим інституціям.

Політика діджиталізації спрямована на полегшення публічної взаємодії громадян і держави. Тому, на нашу думку, це скоріше технологія суспільна, оскільки спрямована на людину. Фактично – це царина інформаційного суспільства, а тому синергетичний ефект публічної взаємодії держави та суспільства має бути спрямований на забезпечення інтересів і послуг громадян шляхом своєчасності та ефективності використання відповідних технологій. Одночасно вважаємо це інструментом публічно-управлінської інновації, оскільки він спрямований на якісне забезпечення процесу вирішення нагальних проблем громадян, пов'язаних у даному випадку зі сферою соціальних послуг[7].

Громадська організація може вдало взяти на озброєння процедурність новітніх технологій і презентувати себе сервіс-провайдером соціальних послуг, приміряти роль

посередника / виконавця замовлень як громадян, так і публічної влади. Вважаємо, що важливим завданням громадської організації є не тільки необхідність оволодіння засадами інновацій (*технологічна функція*), а й чітке розуміння потреб громадян (*соціальна функція*), уміле й ефективне спрямування своїх ресурсів на забезпечення публічної, ділової репутації й затребуваності в публічно-управлінських процесах.

Провідні держави світу, Європейського Союзу сміливо апробовують різні програми цифрового соціального забезпечення, запускають амбіційні проекти обслуговування населення, стимулюють публічні установи надавати широке коло адміністративних та інших послуг. Для України у цьому відношенні може бути цінним досвід сусідньої Польщі, яка лише декілька років тому обрала шлях на діджиталізацію державних послуг і щороку прискорює цей процес[2].

Отже, важливим ядром пропозиції громадської організації як соціального сервіс-провайдера має бути якісний продукт, а в даному випадку – надання різноманітних соціальних послуг. Їхня особливість полягає у зручності, цікавості й ефективності процедури. Замовник послуг має відчувати, що він не покинутий напризволяще, не залишений наодинці з проблемою, а йому завжди на допомогу прийде впевнена й професійна команда, яка знає що, як і коли зробити. Цю роль може виконувати суспільно-корисна громадська організація.

#### *Список використаних джерел*

1. Деякі питання надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2010 № 915 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
2. Драган О. І. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3).
3. Литвинов В. Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі. На chasi. URL: <https://nachasi.com/2018/01/31/digital-poland/>.
4. Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг. *Держава і право*. 2010. № 47. С. 269–274.
5. Сідей О. Україна у стилі digital. Юридична газета online. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-u-stili-digital.html>.
6. Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія / Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.
7. 5 практичних порад: діджиталізуємо громадський сектор. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=5-praktychnyh-porad-didzhy-talizujemo-hromadskiy-sektor>

*Завгородня А.А.*

*аспірантка Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м.Київ*

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Корпоративний розвиток являє собою процес стабільно-регулярних, спрямованих, закономірних трансформацій інтересів учасників, а також економічних та духовних передумов і форм корпоративних відносин, які відбуваються під впливом кількісних, якісних та структурних змін в ході корпоративного співробітництва, та джерелом яких стає наростання



зовнішніх або внутрішніх протиріч. Тому дотримання вимог стабільності та поступовості корпоративного розвитку обов'язково потребує, з одного боку, реалізації системи заходів із підтримки ефективного корпоративного співробітництва, а, з іншого, – визначає необхідність збалансування цілей корпорантів, а також запобігання загостренню або розв'язання конфліктів в інтересах учасників корпоративних відносин. Вирішення зазначеного широкого кола завдань інституціонального регулювання корпоративних відносин здійснюється на основі формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління.

Даний механізм являє собою засновану на відносинах власності взаємозалежну сукупність статичної та динамічної складових інституціонального регулювання корпоративних відносин на підприємстві. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління визначається індивідуальними та загальними параметрами цілісної сукупності взаємозв'язків між усіма учасниками корпоративних відносин, що виникають навколо процесу прояву та реалізації інтересів корпорантів, а також засобами досягнення цілей в процесі виконання управлінських дій.

Трансформаційний ситуативний характер прояву такого роду взаємозв'язків відбиває динамічний аспект побудови і розвитку системи корпоративних відносин, а також великою мірою визначає сприйнятливість нормативного забезпечення корпоративних відносин до змін умов господарювання. Даний механізм як організаційний елемент складного інституціонального явища – механізму корпоративного управління – на рівні підприємства встановлює принципи і визначає особливості структурної побудови корпоративного управління, розподілу відповідальності, влади і компетенцій, сприяє досягненню збалансованості статичного і динамічного аспекту інституціонального регулювання.

В сфері корпоративних відносин явищем, виникнення якого започатковує функціонування організаційно-економічний механізм корпоративного управління, безумовно, слід вважати конкретизацію та формалізацію інтересів корпорантів при здійсненні процедур індивідуального та колективного вибору певних моделей і стратегій поведінки. В ході реалізації такого роду процедур відбувається погодження різноспрямованих прагнень учасників корпоративних відносин, встановлюються прийнятні умови досягнення консенсусу між різними зацікавленими групами, визначаються гарантії забезпечення дотримання законних прав корпорантів і т.і. Надалі широке розгортання безпосередньо процесу корпоративного співробітництва закономірно призводить до завершального етапу даного циклу розвитку механізму, ознакою настання якого стає отримання проміжних (або остаточних) результатів управлінської діяльності в сфері корпоративних відносин, що можуть бути зіставлені із вихідними очікуванням корпорантів.

М. Ілляшенко [2, с. 94] організаційний механізм визначає як складну сукупність організаційних рішень, за допомогою яких використовуються найефективніші форми участі працівників в управлінні системою. До нього відносять інструкції, розпорядження, організаційні вимоги, устав, регламент, дисципліну, відповідальність та ін. А такі складові, як оснащення управлінської праці засобами оргтехніки та стимулювання праці працівників апарату управління він виокремив у соціальний або соціально-економічний та технологічний механізми, на відміну від А. Грещан, М. Денисенко та О. Волкова, які включають їх до складу організаційного механізму [1].

Соціальний або соціально-психологічний механізм [2, с. 94], на думку М. Ілляшенка, є сукупністю способів, методів і показників, за допомогою яких відбувається удосконалення соціально-політичних, соціально-технологічних, соціально-побутових, соціально-особових та інших відносин між людьми в процесі діяльності підприємства. До них відносять соціальні структури, психологічну атмосферу, соціальний клімат, традиції, стиль спілкування та ін.

Технічний механізм М. Денисенко визначає як сукупність технічних засобів управління підприємством та їх організацію, що забезпечує збір, обробку, збереження і передачу інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень і здійснення контролю

за їх виконанням [1].

Наведену класифікацію механізму управління А. Грещан, М. Денисенко та О. Волкова можна вважати універсальною, оскільки у ній всі дії підприємства спрямовано на досягнення кінцевої стратегічної мети і мають економічний і організаційний характер. Відмінністю наведених класифікацій є те, що ознаки систематизації неоднакові.

Н. Брюховецька вважає, що економічний механізм — це система форм, методів, інструментів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення бажаних результатів [3, с. 69]. При цьому на всіх рівнях управління економічний механізм включає елементи економічного, соціального й організаційного управління, тому правомірно і більш точно визначати його як організаційно-економічний механізм

Слід, проте, відзначити, що навіть за більш змістовний і досконалий процесно-інструментальний підхід, на додаткове прояснення вимагають питання визначення структури та послідовності формування організаційно-економічний механізм корпоративного управління.

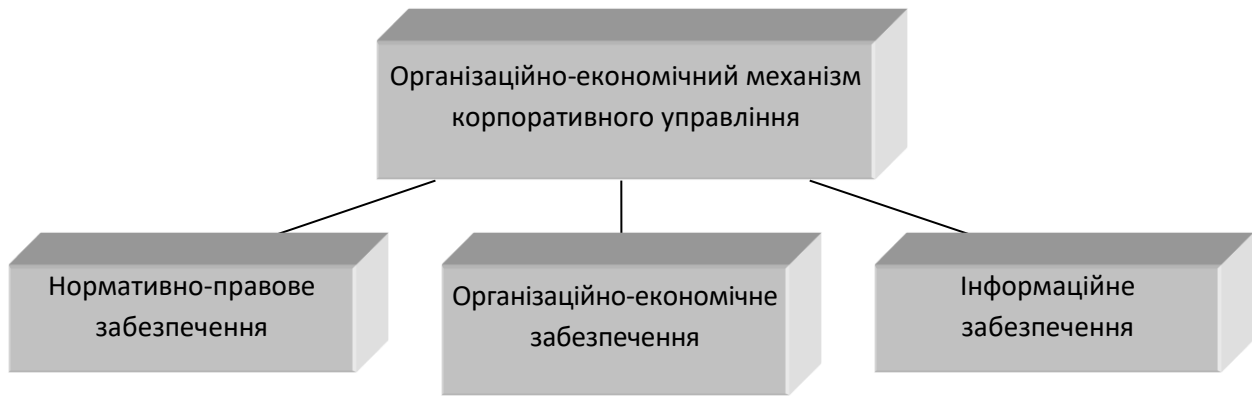
За думкою автора, статичний аспект побудови організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства відбивають наступні основні елементи (рис.1): інтереси учасників корпоративні відносини; форми корпоративного співробітництва; система цілей і стратегій корпорантів; критерії та принципи погодження інтересів учасників; форми та методи планування корпоративного розвитку; інституціональні правила здійснення корпоративні відносини на підприємстві; форми, методи та інструменти управлінського впливу на фактори корпоративного управління. Відображенням динамічного аспекту функціонування та розвитку організаційно-економічний механізм корпоративного управління стають управлінські рішення, за допомогою яких відбувається реалізація управлінського впливу на фактори і ресурси корпоративного управління. Формами прояву та наслідками здійснення такого роду управлінського впливу стає виникнення низки корпоративних ситуацій і корпоративних конфліктів, в рамках розв'язання яких відбувається контроль забезпечення інтересів учасників корпоративні відносини.

Організаційно-економічний механізм корпоративного управління підприємств має виконувати, на думку автора, наступні завдання:

- 1) орієнтуватися на досягнення кінцевої стратегічної мети при виборі корпоративного управління;
- 2) удосконалювати методики та техніки підготовки і прийняття управлінських рішень;
- 3) розробляти та впроваджувати системи показників ефективності функціонування об'єкта.

Основна мета організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємств полягає у забезпеченні цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками корпоративного управління для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства цільовим параметрам.

Автор вважає, що формування механізму передбачає охоплення широкої сфери корпоративних відносин, пов'язаної із урахуванням дії множини факторів і чинників зовнішнього і внутрішнього походження. Безпосередніми передумовами для розбудови організаційно-економічного механізму корпоративного управління виступають економіко-правовий механізм забезпечення інтересів та фінансовий механізм забезпечення інтересів учасників корпоративних відносин, мотиваційний механізм корпоративного співробітництва підприємства, механізм формування та розподілу корпоративного контролю підприємства [4].



**Рис. 1. Складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства [розроблено автором]**

При цьому слід підкреслити, що особливість ролі та функцій механізму полягає в тому, що інституціональні правила прямо не визначають процедури прийняття або зміст конкретних управлінських рішень, реалізація яких безпосередньо пов'язана зі зміною стану факторів або із перетворенням ресурсів корпоративного управління. Інституціональні правила внутрішньокорпоративного походження описують умови і домовленості, на які погоджуються учасники при вступі до корпоративного співробітництва. При цьому такого роду умови можуть досить чітко і жорстко визначати обмеження, в рамках яких надалі буде відбуватися формування конкретних процедур корпоративного управління. Складові механізму відображають сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають стан соціальних, економічних, виробничих відносин, що склалися в корпоративній організації та культивуються найбільш впливовими учасниками корпоративного співробітництва.

#### *Список використаних джерел*

1. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник. — [друге вид.] / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін. ; [під ред. проф. О. І. Волкова і проф. М. П. Денисенка]. — К., 2008. — 423 с.
2. Економіка підприємства : [підруч.] / Л. Г. Мельник, О. І. Корінцева, С. М. Ілляшенко та ін. ; [за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника]. — Суми : ВДТ «Університетська книга», 2006. — 648 с.
3. Брюховецька Н. Ю. Формування економічного механізму підприємств, адекватного сучасним умовам господарювання / Н. Ю. Брюховецька // Економіка промисловості / [НАН України. Ін-т економіки пром-сти] ; редкол. А. И. Амоша (отв. ред.) и др. — Донецк, 2006. — С. 63—75.
4. Братусь Г.А., Каліна І.І. Мазур Ю.В. Концептуалізація інноваційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. МАУП. Економічні науки. 2021. Вип. 4 (63). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. С. 15-22.

*Завербний А.С.*

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»,*

*м. Львів*

*Сало К.Р.*

*здобувач вищої освіти кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»,*

*м. Львів*

## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЛАНУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВ**

Аналізуючи чинні методики щодо складання (формування) енергетичних балансів Міжнародним Енергетичним Агентством (МЕА), констатуємо істотну відмінність їх від колишньої методики радянських енергобалансів, яку «успадкувала» і Україна. МЕА формує енергобаланси не у вугільному еквіваленті, а у нафтовому. Окрім того колишні радянські баланси містили 2 складові (паливні ресурси; їх проміжне/кінцеве застосування/використання). Баланси сформовані Міжнародним Енергетичним Агентством містять першу складову (первинні ресурси палива, енергії). А от у другій відображається трансформування частини первинних видів енергії (газу, нафти, вугілля, гідроресурсів, ядерної сировини) у продукти вугле- і нафто-перероблення, виробництво теплової енергії, електричної енергії тощо. Також є третя частина енергетичних балансів, що формуються МЕА. Даний елемент характеризується вже кінцевим використанням основних 5 ключових видів енергоресурсів (газу, вугілля, електро-, теплоенергії, продуктів нафтоперероблення) основними групами кінцевих споживачів, а саме: промисловістю, транспортним, житлово-комунальним господарством, сільським, іншими споживачами (галузями) [1]. Дана складова (раніше взагалі в Україні не розроблювалася) має передбачати формування зведеного енергетичного балансу України (вартісне вираження). Дане формування зумовлена різницями рівнів цін вітчизняних/імпортованих енергопродуктів (актуально за умов активізування євроінтегрування енергетичної системи нашої країни). У 2007 р. (на засіданні 28 листопада) Кабінетом Міністрів України затверджено концепцію щодо формування енергетичного балансу України (передбачено максимальне використання власних енергетичних ресурсів, енергозбереження, зниження енергоємності виробництва) [2]. Через рік новим розпорядженням затверджено план заходів реалізування Концепції формування енергетичного балансу. Все було виконано не вчасно. У 2015 р. за Постановою Кабінету Міністрів України «Про ліквідацію деяких консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, утворених Кабінетом Міністрів України» деякі пункти плану просто втратили чинність і актуальність [3].

З метою підвищення рівня інтегрування, зокрема і європейський його вектор, доцільним є формування енергетичних балансів за світовими стандартами, нормами і вимогами. Даний процес сприятиме також плануванню та прогнозуванню енергетичної сфери нашої країни.

### *Список використаних джерел*

1. Міжнародне Енергетичне Агентство. Офіційний сайт. URL:<http://www.iea.org/>.
2. Кабінет Міністрів України, 2015. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції формування енергетичного балансу» від 28 листопада 2007 р. N 1058-р URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1058-2007-%D1%80>.
3. Кабінет Міністрів України, 2015а. Постанова Кабінету Міністрів України «Про ліквідацію деяких консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, утворених

Кабінетом Міністрів України» від 4 березня 2015 р. № 77 URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/77-2015-п>

**Запорожець С. В.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку,  
Черкаське навчально-наукове відділення  
Львівського національного університету імені Івана Франка,  
м. Черкаси

## НАПРЯМИ РЕГУЛЯТОРНОГО ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В УКРАЇНІ

Ефективний розвиток фінансової інклюзії стимулює формування інноваційної конкуренції на ринку фінансових послуг, яка позначається на монопольному статусі банків як суб'єктів надання фінансових послуг, проте, також привертає увагу й до процесу ефективного інтегрування фінансових послуг при взаємодії з FinTech-компаніями, інтернет-платформами, спеціалізованими інститутами на ринку мобільних операторів тощо [1]. Крім того, процес регулювання на ринку фінансових послуг повинен бути мінімально достатнім для забезпечення якісного та ефективного управління типовими ризиками з одного боку, і не стримувати розвиток фінансової інклюзії – з іншого.

З позиції регуляторних інститутів в процесі формування та реалізації регуляторних заходів, важливим є розмежування повноважень щодо вжиття заходів з активізації розвитку фінансової інклюзії (табл. 1).

Таблиця 1

### Регуляторні напрями активізації розвитку фінансової інклюзії в Україні

Регуляторна установа	Рекомендовані заходи
Кабінет Міністрів України	Взаємоузгодження програм запровадження безготівкових розрахунків на умовах забезпечення доступу до мережі Інтернет у віддалених географічних районах та забезпечення їх
	Сприяння підвищенню рівня фінансової грамотності споживачів шляхом формування осередків фінансової культури в родині, школі, громаді
Національний банк України	Забезпечення впровадження програм виваженої оптимізації відділень банків з рівномірним географічним їх розподілом
Міністерство освіти і науки України	Розробка механізму підтримки клієнтів у вирішенні проблемних питань, пов'язаних з обслуговуванням рахунків у дистанційному режимі (заміни картки, звірки даних, отримання довідок, зміни депозитного плану)
Міністерство соціальної політики України	Розробка та впровадження заходів щодо підтримки окремих категорій населення в оволодінні навичками дистанційного користування фінансовими послугами
Міністерство розвитку громад та територій України	Запровадження моніторингу потреб населення громад у фінансових послугах, сприяння поширенню використання дистанційного банкінгу
	Сприяння поширенню мережі банкоматів та платіжних терміналів у віддалених географічних районах надання приміщень для їх встановлення тощо)

	Розробка регіональних та місцевих програм цифрової грамотності із залученням мережі закладів загальної середньої освіти для підвищення цифрових компетенцій окремих категорій населення
Міністерство цифрової трансформації України	Співпраця з основними провайдерами телекомунікаційних послуг для оптимізації їхньої взаємодії щодо забезпечення доступу до мережі Інтернет, налагодження партнерства з територіальними громадами у цій сфері

*Джерело: складено автором з використанням [2]*

При формуванні основи вихідної концепції побудови національної екосистеми фінансової інклюзії необхідно враховувати зазначені вище стратегічні наміри Національного банку України щодо забезпечення фінансової інклюзії шляхом формування та розвитку ефективної системи захисту прав споживачів, реалізації Національної стратегії та заходів з підвищення фінансової грамотності і розвитку безготівкової національної економіки через взаємодію трьох ключових контрагентів:

1) регуляторні інститути та держава (сприяють залученню різних категорій споживачів до взаємодії в межах економічної системи шляхом розбудови регулятивної платформи функціонування фінансової системи);

2) провайдери фінансових послуг (забезпечують ефективне функціонування ринку фінансових послуг на умовах максимальної диверсифікації);

3) споживачі фінансових послуг (забезпечують ефективне використання фінансових послуг, сприяють зміцненню стійкості фінансових інститутів).

Крім того, упродовж посткризового періоду досить актуальним стало питання ідентифікації та поширення інструментів регулювання та нагляду за ринковою поведінкою, що в контексті забезпечення фінансової інклюзії також відіграє важливу роль, адже передбачає процес імплементації та контролю за дотриманням правил прозорості (транспарентності), правил продажу фінансових послуг та процедур вирішення спорів, що, у свою чергу, сприяє забезпеченню цілісності ринку фінансових послуг. Головною метою провадження регулювання ринкової поведінки є забезпечення прав споживачів фінансових послуг. Щодо забезпечення фінансової інклюзії така позиція дозволяє вирішити проблеми, пов'язані з підвищенням рівня довіри до провайдерів (надавачів) фінансових послуг через забезпечення реалізації належної бізнес-поведінки, покращення корпоративного управління учасників ринку фінансових послуг та підвищення ефективності й надійності провайдерів (надавачів) фінансових послуг [3]. Ефективне регулювання ринкової поведінки в контексті забезпечення фінансової інклюзії стає можливим лише за умови консолідації трьох основних передумов:

– наповнення портфеля нормативно-правового забезпечення та розбудови якісної інфраструктури регуляторних інституцій, діяльність яких стосується контролю за дотриманням його виконання його положень;

– формування адаптивної культури ведення бізнесу та продукування фінансових послуг з використанням найефективніших практик та правил поведінки провайдерів (надавачів) фінансових послуг;

– забезпечення повноцінного задоволення споживацьких очікувань та вжиття заходів з забезпечення захисту прав учасників ринку фінансових послуг, що толерують зміцнення рівня довіри з боку споживачів.

#### *Список використаних джерел*

1. Луців Б. FinTech в системі фінансової інклюзивності. *Світ фінансів*, 2018, № 4(57). URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34313/1/%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%96%D0%B2.pdf>

2. Жаліло Я. А., Гладких Д. М., Бахур Н. В., Максименко О. П., Барінова Д. С. Забезпечення доступності ринку банківських послуг для населення територіальних громад. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/bankivski-poslugy.pdf>

3. Овдій Ю. Регулювання ринкової поведінки учасників фінансового ринку: міжнародний досвід та поточний стан в Україні. *Експертна платформа*. URL: [https://expla.bank.gov.ua/expla/news\\_0076.html](https://expla.bank.gov.ua/expla/news_0076.html)

*Зембіцька А. Г.*

*аспірантка,*

*ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»*

*м. Київ*

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК РОЗВИТКУ БАНКІВСЬОГО СЕКТОРУ ТА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Розвиток та зростання економіки будь-якої країни, її ефективне функціонування, зростання рівня життя населення в цілому – всі ці покращення не можливі без одного з основних елементів національної економіки – банківського сектору, та його складових – банків.

Банки – це багаторівневі фінансові установи, основною задачею яких є виконання специфічних функцій в економіці. Успішність їх функціонування характеризується за допомогою впливу на такі макроекономічні показники: обсяг ВВП, розмір бюджетного дефіциту, платіжний та торгівельний баланси тощо [1].

Поточна необхідність у розвитку банків та банківського сектору викликана негативним впливом кризових явищ, таких як COVID-19 та особливо війна, на українські та світові ринки фінансів: за період війни ціна українських цінних паперів знизилась на рекордні 3,3 %, що вплинуло на зростання ставки погашення аж до 26,5%; відбулося значне знецінення національної валюти, середній курс долару виріс з 25,85грн (2019 рік) до 36,93 (2022 рік) за курсом НБУ [2]; рівень безробіття сягнув 35% [3]; відбулося значне зменшення виробництва, що вплинуло на обсяги експорту і ін.

Тобто, останніми роками більшість банків України були змушені працювати за умов значного зменшення виробництва, високого рівня інфляції, високого рівня безробіття й як наслідок – зниженого рівня платоспроможності населення.

Таблиця 1

### **Основні показники функціонування банківського сектору України**

	Роки					Відношення 2022р до 2018, %
	2018	2019	2020	2021	I пів. 2022	
Кількість банків	82	77	75	74	68	-
Капітал банків (млрд. грн.)	121,742	147,073	181,881	213,309	197,125	161,9
Фінансовий результат банк. сектора, млрд. грн.	22,3	58,4	39,7	77,4	3,4	15
ВВП (у фак. цінах), трлн. грн.	3,56	3,97	4,2	5,46	4,54	127,5
Інфляція, %	9,8	4,1	5,0	10,0	19,5	198,8
Рівень безробіття,	9,1	8,2	9,5	10,5	35	384

%						
Сер. з\п, тис.грн.	10573	12264	14179	17453	14577	137,8

Велика кількість науковців розглядають у своїх роботах вплив фінансового сектору на економіку країни. У роботах Тієля М. та Левіна Р. [4, 5] головною ідеєю є те, що важлива задача фінансового сектору – це перерозподіл ресурсів та їх перенесення на сучасні зростаючі сектори, що можуть позитивно вплинути на зростання економіки. А такі вчені, як Хан М., Луінтел К. [6], Стігліц Дж. [7] та ін. вважають, що існує певний «двосторонній» зв'язок між фінансовим сектором та економікою: за допомогою фінансового сектору відбувається економічне зростання, яке, в свою чергу, є передумовою для подальшого розвитку економіки.

В Україні майже всі активи та зобов'язання фінансового сектору належать до банківського сектору (Рисунок 1). Саме тому, можна вважати поняття «фінансовий сектор» та «банківський сектор» тотожними.



Рисунок 1 – Структура активів фінансового сектору України за 2018-2021рр.

Окремі дослідники, вважають, що коригування й зміни у банківському секторі можуть великою мірою вплинути саме на виробничий сектор та його подальший розвиток. Наприклад, ще на початку 20-го століття Туган-Барановський М., описав зв'язок між виробничими кризами й фінансовими кризами[8].

Дійсно, на нашу думку, за допомогою банків та банківської системи можна досягнути значного розвитку більшості секторів економіки, шляхом збільшення ефективності більшості сфер господарської діяльності.

До ключових обов'язків банківської системи можна віднести: перенесення фінансів у певному проміжку часі між різними галузями всередині держави або ж за її межами; розробка та використання методів та засобів для врахування ризиків; розподіл ресурсів та їх перенесення на окремі суб'єкти господарювання; безперебійна робота платіжної системи; ринкове насичення ціновою інформацією, за допомогою якої з'являється можливість координації процесу прийняття рішення в різноманітних економічних галузях [9].

Якщо ж розглядати банківський сектор, як складову економічної інфраструктури, то його основними задачами є: вплив на інфляційні очікування, шляхом формування грошової пропозиції; трансформація «тимчасових» вільних коштів у капітал, що збільшує ефективність використання коштів тощо. Також, банки можна назвати певним «інформаційним довідником», за допомогою якого можна дізнатись реальний стан відповідного сектору економіки, а шляхом проведення операцій залучення/розміщення коштів – мати на нього вплив.

Значення впливу банківської системи на економічний розвиток країни в цілому, залежить від наступних параметрів: прозорість, рівень не залучених резервів, стратегії для



надлишкових резервів, попит на розрахунки готівкою. Тобто, при зміні норм резервування, можливий вплив на фінансову стабільність, в тому числі ймовірні негативні наслідки для обсягів банківських депозитів та кредитів.

Розглянемо таке явище як «банкрутство» банків, та його можливий вплив на розвиток економіки будь-якої країни. Основними причинами банкрутства найчастіше є: списання частини активів банку або зниження цін на активи банку; неможливість виконання своїх зобов'язань, через відсутність або недостатність грошових коштів у певний момент часу; збиткова діяльність.

Постає питання: До чого ж може привести банкрутство банків? В результаті банкрутства знижується рівень ділової активності, що, сприяє падінню споживання й виробництва і як наслідок – негативно впливає на розвиток економіки.

Поточна банківська система України наразі вимагає вдосконалення. Усі механізми її функціонування періодично змінюються, з метою досягнення наступних цілей [11]:

- 1) забезпечення фінансової стабільності та зміцнення національної валюти шляхом стримування росту інфляції;
- 2) контролювання динаміки грошових коштів, що визначається зміною ВВП;
- 3) збільшення кількості вкладів населення за допомогою надання гарантій щодо їх повернення;
- 4) підвищення рівня кредитування;
- 5) збереження необхідної кількості валютних резервів;
- 6) забезпечення покриття дефіцитів держ бюджету;
- 7) виконання контролю операцій фінансового ринку резидентів й нерезидентів тощо.

Розглянемо основні недоліки банківського сектору в Україні. До головних проблем можна віднести наступні:

- 1) зниження капіталу й неможливість змінити його розмір згідно чинних законів України;
- 2) великий обсяг не відшкодованих кредитів, що мають значний вплив на активи банків;
- 3) повільні темпи впровадження інноваційних технологій;
- 4) зосередженість на отриманні прибутку шляхом спекуляцій, а не від кредитування;
- 5) відсутність законів щодо регулювання великої кількості аспектів діяльності як фінансових, так і не фінансових установ тощо.

Зазвичай, значну участь у створенні «ефективної» банківської системи будь-якої країни приймають саме вклади фізичних та юридичних осіб. Але в Україні, подібна активність знаходиться на дуже низькому рівні через низький рівень довіри до банківського сектору та державних інститутів або через відсутність знань у населення як можна використати «вільні кошти». Не допомагає подібній активності й поточна ситуація в країні... Все це певним чином має негативний вплив на ефективність фінансового ринку, й як наслідок на економіку країни.

#### *Список використаних джерел*

1. Холодна Ю. С., Рац О. М. Банківська система : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2013. 316 с.
2. Децик О., Алексеев В. Війна та фінанси: як загроза агресії впливає на українську економіку 2022. URL: [https://lb.ua/economics/2022/01/20/503483\\_viyna\\_finansi\\_yak\\_zagroza\\_agresii.html](https://lb.ua/economics/2022/01/20/503483_viyna_finansi_yak_zagroza_agresii.html).
3. Інфляційний звіт. Липень 2022. НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2022-Q3.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4).
4. Thiel M. Finance and economic growth – a review of theory and the available evidence. URL: [https://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/pages/publication884\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication884_en.pdf).
5. Levine R. Financial development and economic growth: views and agenda. Journal of Economic Literature. 1997. No. 35. P. 688–726.

6. Luintel K., Khan M. A. Quantitative Reassessment of the FinanceGrowth Nexus: Evidence from a Multivariate VAR. *Journal of Developing Economics*. No. 60. P. 381–405.
7. Stiglitz J. Capital Market Liberalization, Economic Growth, and Instability. *World Development*. No. 28. P. 1075–1086.
8. Туган-Барановский М. И. Избранное. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов. Москва : РОССПЭН, 1997. 574 с
9. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління банком. *Регіональні перспективи*. 2010. № 7-8. С. 60–63.
10. Квактун О. О., В.І. Дженкова. Перспективи розвитку світових фінансових центрів. *Економічний простір*. 2011. № 56/2. С. 5–2.
11. Колодізев О. М. Методологічні засади фінансового забезпечення управління інноваційним розвитком економіки : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2009. 239 с.
12. Кількість банків в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2022/>.
13. Індекс інфляції в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>.
14. Огляд небанківського фінансового сектору в Україні. НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2022-05.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2022-05.pdf?v=4).
15. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

**Ільїна М.В.**

*д.е.н., с.н.с.,*

*завідувач відділу екосистемного оцінювання*

*природно-ресурсного потенціалу,*

*ДУ «Інститут економіки природокористування та*

*сталого розвитку НАН України»,*

*м. Київ*

## **ЛОКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ**

Розвиток громад і територій – це цілеспрямована зміна інституційних, економічних, демографічних, соціальних, культурних, екологічних, побутових умов їх функціонування з метою підвищення якості життя населення. Функції громад включають забезпечення належного рівня життя, гарантію безпеки, зайнятості, благоустрою житла, освіти, медичного обслуговування, відпочинку (оздоровлення й реабілітації). До обов'язків громад належать також забезпечення проживання населення в середовищі належної якості, раціональне використання природних ресурсів, охорона довкілля, збалансування екологічних та економічних інтересів мешканців громад. В частині економічної політики громади сприяють розвитку їх територій шляхом підвищення ефективності виробництва, створення конкурентного середовища, активізації інвестиційно-інноваційної діяльності [1].

Реформа децентралізації влади в Україні розпочалася у 2014 р. з ухваленням Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Відбулися зміни в системі адміністративно-територіальних одиниць; розпочався процес об'єднання територіальних громад, яким було надано ширші повноваження та ресурсні можливості. У жовтні 2020 р. реформа завершилася утворенням 1470 громад та виборами їх представників до органів місцевого самоврядування. У довоєнний період посилення повноважень громад зміцнили їх економічну спроможність, забезпечили співпрацю та реалізацію численних проектів, створили стійкі зв'язки між громадами та регіонами. Однак війна призвела до

руйнувань значної частини українських міст та сіл, знищення інфраструктури, появи мільйонів вимушених переселенців та пов'язаних із цим соціально-економічних диспропорцій. До традиційних викликів, які стояли перед громадами до війни (нестача фінансових ресурсів, застарілість інфраструктури, дефіцит робочих місць), додалися нові, які стануть домінуючими та ще довго визначатимуть подальші плани територіального розвитку [2].

Частка доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України з року в рік зростала і в 2021 р. склала (без трансфертів) 23,3%; частка видатків цих же бюджетів – 30,4%. Частка власних доходів у загальному обсязі надходжень становила 70,7%, у т.ч. 90% - у м. Києві, 76,8% - у Дніпропетровській області, 76,2% - у Харківській. Доходи місцевих бюджетів на 1 мешканця громад загалом по Україні за січень-лютий 2021 р. склали 8 009 грн, збільшившись у порівнянні з минулим роком на 20,9%. Найбільші доходи в розрахунку на 1 мешканця мали місцеві бюджети Дніпропетровської області (10 994 грн), Полтавської (9 617 грн), Запорізької областей (8 408 грн). Щороку посилювалася співпраця між громадами, зростала кількість укладених ними договорів. Так, станом на кінець 2021 р. за рік 296 громад уклали 153 договори про співпрацю, найбільше – у Дніпропетровській області, де 22 громади уклали 17 договорів, у Запорізькій – 14 та 16 відповідно, Харківській – 19 та 15. Найчастіше проекти стосувалися освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення [3]. На жаль, саме ці та інші найактивніші у співпраці регіони виявилися враженими війною та зазнали найбільше руйнувань.

За цих обставин розвиток місцевої економіки у післявоєнний період набуває особливого значення. Частка України на світовому продовольчому ринку в 2021 році складала еквівалент забезпечення харчуванням 400 мільйонів людей у світі. Зовнішня військова агресія частково зруйнувала системи виробництва, переробки та постачання продовольства на внутрішній і міжнародний ринок. Загроза зростання голоду у світі актуалізує зусилля з гарантування продовольчої безпеки не лише для України, а й для інших країн.

Економічна політика розвитку громад кардинально різнитиметься залежно від наслідків ведення на їх території бойових дій. Економіку територій, що зазнали значних руйнувань та зіштовхнулися з відтоком місцевого населення, буде неможливо відновити без суттєвих фіскальних стимулів та інвестицій. До таких стимулів слід віднести звільнення від податку на прибуток для новостворених підприємств; звільнення від ПДВ нового устаткування (обладнання) для власного використання підприємствами; за рішенням органів місцевого самоврядування – встановлення пільг з податку на нерухомість, зменшення ставки земельного податку та орендної плати за землі державної і комунальної власності, звільнення від сплати земельного податку (для певних категорій земель). Спрощення вимог податкового та регуляторного законодавства додатково сприятиме створенню нових підприємств.

Ці та інші стимулюючі заходи слід впроваджувати на період щонайменше 10 років після скасування воєнного стану. Фіскальні й інші стимули доцільно застосовувати лише щодо тих підприємств, які здійснюють господарську діяльність винятково на території громад. За рішенням органів місцевої влади має бути передбачена можливість спрямування вивільнених від оподаткування коштів на розвиток громади або власне підприємства. З метою стимулювання місцевої економіки, а також з огляду на виклики у сфері продовольчої безпеки, звільнені від сплати ПДВ за операції з ввезення нового устаткування мають бути насамперед підприємства аграрної, переробної та харчової промисловості. Важливо, аби сільські, селищні, міські ради мали право ухвалювати відповідні рішення не лише з початку бюджетного року, а за потреби.

У післявоєнний період проблема продовольчої безпеки залишиться актуальною для всього світу. Україна є одним із найбільших експортерів сільськогосподарської продукції. З метою стимулювання виробництва, поліпшення технологій вирощування, поглиблення переробки продукції пропонується на рівні громад надавати сільгоспвиробникам гранти

(безповоротну допомогу) на розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства, тепличних господарств. Такі гранти не лише підтримуватимуть суб'єктів економічної діяльності, але й створюватимуть нові робочі місця, забезпечуватимуть зайнятість. Гранти можуть надаватися для часткової компенсації вартості створення господарств на умовах співфінансування з їх власниками (приватними підприємцями, аграрними виробництвами, фермерськими господарствами). Оскільки для вирощування продукції агрофірми володіють земельними ділянками, або орендують їх, громади можуть додатково стимулювати агровиробництво шляхом зменшення розміру плати за землю або земельного податку. Кошти від гранту можуть спрямовуватися на будівництво господарського комплексу, закупівлю обладнання, палива, посадкового матеріалу, добрив, транспортування, переробку, зберігання виробленої продукції. До інших переваг впровадження програм грантової підтримки слід віднести зміцнення банківської системи, зростання експортних надходжень, підвищення якості вітчизняних продуктів харчування.

З огляду на важкі наслідки воєнних дій, роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні харчовими продуктами вразливих верств населення, внутрішньо переміщених осіб, інших (сусідніх) громад, постраждалих від війни, залишатиметься провідною. До інших сфер відповідальності громад щодо забезпечення продовольчої безпеки та підтримки агровиробництва належать організація будівництва зерно- та овочесховищ, створення ланцюгів постачання, логістичних мереж для транспортування і продажу виробленої продукції, формування продовольчих резервів, моніторинг стану продовольчої безпеки і сільськогосподарської інфраструктури в цілому. Для розвитку територій, найбільш постраждалих внаслідок бойових дій, особлива підтримка має надаватись мікробізнесу домогосподарств, малому та середньому підприємству, що використовує місцеву сировину і трудові ресурси та орієнтується на вітчизняний ринок.

Функціями органів місцевого самоврядування залишатимуться створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримка суб'єктів економічної діяльності, сприяння зайнятості місцевих мешканців, обладнання місць проживання для внутрішньо переміщених осіб [4, с. 6-7]. З цією метою органи місцевого самоврядування мають співпрацювати з міжнародними донорами, громадськими організаціями, а також асоціаціями сільгоспвиробників та місцевими спільнотами. Програми продовольчої безпеки, які були ухвалені громадами під час воєнного стану, залишатимуться актуальними і в повоєнний період. Зокрема, планується передавати місцевим агрофірмам та фермерським господарствам раніше не залучені до сільськогосподарського використання землі задля вирощування додаткового врожаю. Пільгові умови передачі таких земельних ділянок можуть передбачати зайнятість у агровиробництві місцевих мешканців та внутрішньо переміщених осіб. Складні економічні обставини, бідність населення й актуальність продовольчої безпеки дають громадам підстави не залишати поза агровиробництвом жодного гектару належної їм землі. В окремих випадках слід розглянути можливість відновлення будівель колишніх колгоспів – зокрема задля збільшення виробничих потужностей наявних сільськогосподарських підприємств та створення нових. Найменш уражені війною громади, чий економічний потенціал зміцнився завдяки переміщенню на їх територію значної кількості громадян та підприємств, стануть лідерами процесу відновлення національної економіки. Створення на цих територіях нових і відновлення старих підприємств, перетворення сільського господарства на багатогалузеве й експортно-орієнтоване найбільш швидко забезпечать підвищення рівня життя громадян та поліпшення якості їх життя. Оскільки першочергово метою розвитку громад у повоєнний період мають стати відновлення інфраструктури й комунікацій, в перспективі житлово-комунальне господарство громад має бути переорієнтовано з традиційного газопостачання на електроенергетику. Під час формування оновлених планів розвитку громадам слід розглянути можливість будівництва установок з виробництва сонячної енергії та підприємств з

виробництва біопалива – у тому числі з метою екологізації середовища життєдіяльності громад [4].

Керівним принципом розробки післявоєнних планів розвитку громад має бути їхня чітка диференціація залежно від масштабів та обсягів втрат людського потенціалу, інфраструктури, економіки, завданих воєнними діями. У цьому контексті доцільно виокремити громади, що зазнали повного руйнування внаслідок їх перебування в оточенні, окупації або блокуванні, частково зруйновані громади (прифронтові) та відносно безпечні. Останні мають перспективи найбільш ефективного й випереджального розвитку завдяки зміцненню людського потенціалу, створенню нових підприємств та активізації економічної діяльності. Для постраждалих громад першочерговими завданнями стануть відновлення інфраструктури і підприємств, будівництво житла, залучення коштів, розв'язання демографічних проблем. Натомість Уряду важливо забезпечити не лише відновлення і розвиток усіх без винятку громад, але й вжити заходів для вирівнювання економічних та соціальних диспропорцій між регіонами.

#### *Список використаних джерел*

1. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Адміністративна реформа в Україні для об'єднаних територіальних громад. *Економіст*. 2020. № 3. С. 8-10.
2. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Інституціональне середовище формування стратегії розвитку територіальних громад. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-5>.
3. Експерти проаналізували доходи бюджетів територіальних громад за 7 місяців 2022 року. Веб портал «Децентралізація дає можливості». Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/news/15467> (дата звернення: 19.09.2022 р.).
4. Природно-ресурсний потенціал України: забезпечення добробуту та екологічної безпеки населення / за заг. ред. акад. НААН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика. Київ: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2021. 148 с. Режим доступу: <http://files.nas.gov.ua/publicmessages/documents/0/2021/12/220120141057192-1767.pdf> (дата звернення: 19.09.2022 р.).

**Калініченко Л. Л.**

*д-р екон.наук, професор,*

*професор кафедри економіки та менеджменту,*

*Харківський національний університет ім.В.Н.Каразіна,*

**Никитенко М. В.**

*здобувач вищої освіти економічного факультету,*

*Харківський національний університет ім.В.Н.Каразіна,*

**Рева М. Ю.**

*здобувач вищої освіти економічного факультету,*

*Харківський національний університет ім.В.Н.Каразіна,*

*м. Харків*

## **УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД ВІДРОДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

Процес функціонування будь-якої організації поділяється на стадії життєвого циклу. Відповідно до них змінюються й стадії розвитку персоналу, які набувають вигляду відродження, становлення, зростання, стабілізації та спаду. Кожна стадія вимагає від персоналу певних ознак, які дозволять ефективно виконувати обов'язки та сприяти

позитивним змінам у процесах підприємства:

- відродження: підтримка нововведень, активність, новаторство, самовідданість;
- становлення: гнучкість, стійкість до стресів, взаємозамінність, мобільність;
- зростання: підтримка нововведень, харизматичність, адаптивність, енергійність, відповідальність;
- стабілізація: послідовність, наполегливість, дисциплінованість, безконфліктність, старанність;
- спад: взаємна підтримка, відданість, лояльність.

Життєвий цикл підприємства залежить від того періоду часу, протягом якого його продукція користується попитом: упровадження на ринок, зростання обсягів реалізації, зрілість та стабілізація обсягу реалізації, насичення ринку та інтенсивний розвиток конкурентів, спад обсягів реалізованих послуг [1].

Після перемоги України над російською навалою багато підприємств розпочнуть нову стадію життєвого циклу – стадію відродження та становлення, які об'єднуються в одну. Отже подальший розвиток підприємств обумовлюється наявністю в персоналу таких рис, як підтримка нововведень, активність, новаторство, самовідданість, адаптивність, гнучкість, стійкість до стресів та мобільність. Відповідно і змінюються вимоги до компетенцій, оцінки та цілей розвитку персоналу.

Будь-які зміни в житті підприємств пов'язані природним проявом різних психологічних установок щодо реальності з боку працівників.

На стадії відродження та стабілізації персонал підприємства проявляє опір змінам найбільш сильно, що пояснюється масштабами планованих та реалізованих змін, їх кардинальністю, складністю та довгостроковістю. На індивідуально-психологічному рівні опір організаційним змінам виявляється в активній і пасивній формах. В активній формі він проявляється у свідомому демонстративному запереченні планів, проектів, рішень про проведення структурних змін в організаційній структурі управління галуззю, змін в організації основних, допоміжних та забезпечувальних процесів, виступ у відкритій формі проти обраного курсу змін та шляхів його реалізації. Пасивна форма опору проявляється у небажанні вносити свої зусилля в колективну систему дій, брати участь у вирішенні поставлених завдань чи виконання їх на невідповідному рівні тощо. Опір на цьому рівні обумовлений небажанням співробітників що-небудь змінювати в роботі підрозділів, яка їх влаштовує, або працівник просто боїться змін та невизначеності в завтрашньому дні. Прикладами особистісних бар'єрів є: страх перед невідомим, потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою опиняється власне робоче місце; побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці) тощо. Нерозуміння зазвичай виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення змін [2].

Групове неприйняття реалізованих змін пов'язане з опором на рівні колективів підприємств, в основі якого знаходиться загроза виникнення ситуації «невизначеності» існування колективів структурних підрозділів підприємств залізничного транспорту, а саме загроза бути розформованими, зазнати суттєвого скорочення штату, бути перепрофільованими зі втратою колишнього статусу та рівня доходів.

Опір змінам на організаційному рівні пов'язаний із загрозою виникнення неприйнятних фінансових та соціальних наслідків при реалізації організаційних заходів .

Серед відомих методів подолання опору змінам назвемо такі: по-перше, навчання та передача інформації, що включають відкрите обговорення ідей і заходів, що допоможе співробітникам переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені; використання різних методів передачі інформації; по-друге, залучення підлеглих до прийняття рішень, що дозволяє вільно висловлювати своє ставлення до організаційних змін та потенційних проблем; по-третє, полегшення й підтримка з боку керівництва підприємств, яке може дати емоційну підтримку, з'ясувати необхідність у додатковій професійній

підготовці для підвищення кваліфікації співробітників для більш швидкої їх адаптації до нових умов; по-четверте, кооптація, яка означає надання особі, яка чинить опір змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про запровадження нововведень і в їх здійсненні; по-п'яте, маневрування з метою зменшення опору змінам, що передбачає вибіркоче використання інформації або складання чіткого графіка діяльності та заходів, щоб здійснити бажаний вплив на підлеглих [3].

На нашу думку, заходи щодо опору змінам у післявоєнний період відродження потрібно диференціювати за декількома напрямками, серед яких ресурсний, інформаційний, мотиваційний, етичний, ціннісно-орієнтований, соціально-психологічний, когнітивний, технологічний, організаційний.

У числі заходів у складі ресурсного напрямку: 1) виділення додаткових ресурсів (матеріально-технічних і фінансових) на проектування та здійснення запланованих змін, 2) підвищення кваліфікації персоналу.

У складі заходів інформаційного напрямку заходи щодо 1) інформування персоналу організації про зміст виниклих проблем і можливі (запропоновані) шляхи їх вирішення, 2) попереднє інформування та 3) безперервне інформування. Серед цієї сукупності заходів особливе значення в питанні протидії опору є попереднє (превентивне) інформування персоналу про можливі труднощі та проблеми процесу, що склали предмет опору. Таке інформування налаштовує персонал на позитивне ставлення до впровадження змін, 2) радикальну оцінку його «плюсів» і «мінусів», 3) терпляче ставлення до можливих тимчасових труднощів і невдач.

До заходів мотиваційного напрямку належать заходи щодо: 1) матеріального заохочення учасників інноваційних змін, 2) морального заохочення учасників інноваційних змін, 3) сприяння службовому просуванню новаторів та активістів; 4) підвищення професійно-трудового рівня й особистого статусу учасників змін, які впроваджуються.

Успіх реалізації змін залежить від рівня технологічності цього процесу, а тому в межах технологічного напрямку визначаються такі заходи опору змінам: 1) точність визначення стратегічних та тактичних цілей для кожного підприємства під час проведення реформування; 2) повнота врахування його закономірностей, принципів, правил і обмежень; 3) правильність розподілення ресурсів, 4) оптимальність використання відповідних методів.

Подолання опору змін залежить від підвищення організаційної та конвенційної культури персоналу, що є заходами в межах етичного напрямку.

Зміст заходів у межах когнітивного напрямку пов'язаний з формуванням правильного сприйняття та розуміння змін персоналом підприємства. Для цього потрібно: вести облік особливостей сприйняття змін персоналом підприємства; проводити роз'яснювальну роботу, здійснювати психологічну підготовку персоналу до правильного сприйняття змін, а саме як засобу вирішення виробничих, економічних та інших проблем підприємства; забезпечити зручність інноваційних норм, які вводяться в дію.

Ціннісно-орієнтований напрямок зменшення опору змінам націлений на формування й закріплення стійких позитивних установок персоналу організації до інноваційних змін. Серед найбільш дієвих заходів: заохочення ініціативи «знизу», облік індивідуальних особливостей персоналу, їх орієнтацій та інтересів; підтримка з боку авторитетних членів підприємства; виключення негативних наслідків інноваційних змін; зняття можливої соціальної напруженості.

Організаційний напрямок пов'язаний з заходами, які передбачають зміну ставлення самого підприємства до колективу. Вони, перш за все, включають стратегічне планування та управління кадровим потенціалом підприємств, ефективну реалізацію кадрової політики.

Серед найважливіших заходів є ті, які згруповані навколо соціально-психологічного напрямку. Серед них можна назвати: психологічне забезпечення змін з урахуванням групової взаємодії; впровадження в розвиток колективних традицій; цілеспрямоване підвищення

авторитету активних учасників змін; впровадження змагань у процес підготовки та реалізації запланованих змін тощо.

*Список використаних джерел*

1. Дорошенко Г. О. Менеджмент: навч. посібник //М-во освіти і науки України, Харків. ін.-т фінансів Укр. дерд., ун-ту фін. та міжнар. торгівлі. Харків. – 2015.
2. Калініченко Л.Л., Смачило В.В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2018. № 3(64). С. 116-135
3. Калініченко Л.Л., Устіловська А.С. Інноваційні методи управління персоналом транспортних підприємств : монографія. Харків: ФОП Панов, 2020. 269 с.

**Карпов В. А.**

*к. е. н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

### **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ЛИМАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Вивчення місцевого економічного та соціального розвитку територіальних утворень в Україні залишається на недостатньому рівні, на відміну від країн Європейського Союзу, в яких діють програми, спрямовані на розвиток місцевих територій. Дослідженням соціально-економічного розвитку регіонів України займалися наступні вітчизняні вчені: О. І. Павлов, О. Г. Булавка, В. Г. Андрійчук, В. В. Юрчишин, Ю. Е. Губені, М. Й. Малік, І. В. Прокопа, В. К. Терещенко, П. Т. Саблук, Л. О. Шепотько, А. І. Ковальов та багато інших [2,4,5,6,7].

24 лютого 2022 року почалися широкомасштабні воєнні дії проти нашої незалежної України, які супроводжувалися бомбардуванням міст та вторгненням ворожих російських військ на нашу територію. З цього моменту змінилися як напрями та завдання розвитку економіки, так і умови роботи і життя українців. На прикладі Лиманської територіальної громади розглянемо особливості реалізації її стратегічного плану розвитку в умовах воєнного стану. Перед Лиманською територіальною громадою стоять чисельні завдання, серед яких основними є: визначення пріоритетів розвитку громади, формування бюджету громади, забезпечення надання базових послуг її мешканцям, побудова ефективної системи управління ресурсами та ін. Громада повинна також ефективно відповідати й на зовнішні виклики, серед яких варто виділити глобалізацію економіки, підвищення мобільності трудових ресурсів (особливо після впровадження безвізового режиму із країнами ЄС), посилення міжнародної конкуренції за інвестиції та розвиткові ресурси. Для вирішення поставлених завдань та відповіді на ці та інші виклики необхідно забезпечити середньо- та довгострокове планування розвитку територіальної громади. Головним документом, відповідно до якого буде розвиватися громада, стане Стратегія економічного та соціального розвитку Лиманської територіальної громади на період до 2027 року, яка розроблена на підставі програмних та стратегічних документів загальнодержавного та місцевого значення, законодавства України щодо реформування місцевого самоврядування та регіонального розвитку. Мета Стратегії Лиманської територіальної громади на період до 2027 року полягає у правильному виборі основних завдань і розстановці основних пріоритетів економічного і соціального розвитку території та її потенційних можливостей, що обумовлює налагодження взаємодії між представниками влади, громади та бізнесу для вирішення спільних проблем мешканців усіх населених пунктів, які увійшли до складу об'єднаної територіальної громади, виконуючи завдання економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної



привабливості та якості життя у громаді завдяки ефективному використанню ресурсів. В основу Стратегії покладено такі принципи: конституційність та законність; партнерство та співробітництво; прозорість та передбачуваність; історична спадкоємність; сталий розвиток. Особливу увагу приділено можливості активної участі Лиманської ТГ у підготовці та реалізації регіональної та національної середньострокової програми «SMART-спеціалізація», дія якої передбачена на період 2022–2027 рр. У процесі розробки Стратегії економічного та соціального розвитку Лиманської ТГ фахівці Одеського національного економічного університету здійснювали методичне забезпечення, експертний аналіз даних і результатів досліджень, отриманих під час здійснення процесу планування, забезпечували надання консультаційних послуг з питань, які належать до усіх аспектів стратегічного планування та розвитку громади. Відповідно до етапів та сценаріїв реалізації Стратегії розроблено відповідні індикативні показники, що характеризують стан та розвиток ключових сфер життєдіяльності громади. Але всі ці рекомендації та індикативні показники могли бути реалізованими лише у мирний час. Вже більше пів року громади України живуть в умовах воєнного стану. Так, у Василівській громаді Одеської області відбулося бомбардування аеродрому, є загроза воєнного вторгнення через кордон з Молдовою, руйнування жилих будинків, евакуація місцевих жителів, затоплення місцевості, існують перебої з постачанням продуктів харчування. Тому, вважаємо, що основним сценарієм реалізації стратегії розвитку всіх без винятку громад є сценарій виживання у форс-мажорних обставинах – в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану, вважаємо, має посилитись державне регулювання всіх сфер життя громади. Відповідно до чинного законодавства ці функції покладені на військові адміністрації (ВА) територіальних громад. У рамках чинного законодавства ВА необхідно оперативніше вирішувати проблеми захисту функціонування ТГ. Спираючись на розроблену стратегію Василівської громади, для забезпечення життя та розвитку громади в умовах воєнного часу необхідно обмежити коло стратегічних завдань напрямками національної безпеки, продовольчого забезпечення населення та збереження кадрів. Виходячи з цього, основним є сценарій виживання у форс-мажорних обставинах.

Вважаємо, що оперативними рішеннями щодо розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану можуть стати:

- для захисту населених пунктів та жителів громад на місцях створюються формування територіальної оборони, добровольчі батальйони та волонтерські спільноти. У зв'язку з цим у фінансистів громад з'явилися питання щодо оперативного забезпечення та фінансування підрозділів добровольців, придбання необхідного обладнання, харчування, забезпечення одягом, тощо. Незважаючи на бойові дії, громадам необхідно дотримуватися чинного законодавства. Для використання будь-яких ресурсів має бути підстава і підтвердження цільового використання коштів. Для того, щоб виділяти гроші на заходи з територіальної оборони в громаді має бути прийнята місцева цільова програма, у якій прописані відповідні цілі та завдання. І саме цим документом регламентуються видатки;

- придбання предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю для добровольчих формувань територіальних громад (ДФТГ) необхідно робити шляхом надання субвенції з бюджету територіальної громади до державного бюджету. Одержувачами такої субвенції можуть бути військові частини, терцентри комплектування та соціальної підтримки, підрозділи Нацгвардії. У виняткових випадках це стосується і придбання пального (ч. 2 ст. 12 Закону № 1702). У випадку придбання речей місцевою радою важливо подбати про документальне оформлення цього процесу. Має бути лист командира військового формування чи підрозділу тероборони з обґрунтуванням та визначенням потреби, проведення видатків на підставі місцевої цільової програми за КПКВ 8240, рішення ради про передачу матеріальних цінностей, комісійна передача на підставі акту приймання-передачі, який буде підставою для списання з балансу ОМС цих товарно-матеріальних цінностей;

– що стосується автотранспорту місцевих рад на потреби тероборони, то передача може здійснюватися на умовах безоплатної передачі за рішенням ОМС або на умовах примусового відчуження за рішенням військового командування за погодженням з виконкомом місцевої ради. Поділитися паливом із підрозділами тероборони можуть бюджетні установи за умови, що експлуатація їх службового транспорту в умовах воєнного стану неможлива. Безоплатна передача паливно-мастильних матеріалів (в т.ч. талонів) в умовах воєнного стану повинна відбуватися за ініціативою військового командування та визначенням потреби в пальному в листі-зверненні;

– щодо харчування та використання майна закладів освіти, то приймається місцева програма або вносяться зміни до існуючих програм на предмет забезпечення безоплатним харчуванням членів тероборони на період запровадження воєнного стану в Україні. Також рішенням виконкому визначаються заклади освіти, у яких будуть проводитися розміщення та харчування членів ДФГТ (пп. 3, 4, 17 п. 1 ст. 8 ЗУ «Про правовий режим воєнного стану»).

– за потреби, в бюджеті для головного розпорядника коштів передбачаються додаткові кошти за відповідним КПКВ по галузі освіти КЕКВ 2230. Розпорядник коштів займається організацією отримання продуктів харчування закладами освіти і проводить фінансування за відповідними КПКВ по галузі.

#### *Список використаних джерел*

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 №157-VIII URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2015\\_09\\_04/T150157.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2015_09_04/T150157.html) (дата звернення: 29.08.2022).

2. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика : монографія / Н. В. Сментина. Одеса: Атлант. 2015. 365 с.

3. Офіційний сайт Лиманської громади, Одеська область, Білгород-Дністровський район URL: <https://lymanska.gromada.org.ua/> (дата звернення: 29.08.2022).

4. Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика: монографія / [Ковальов А. І., Корольова Т. С., Сментина Н. В., Павлова Т. В., Карпов В. А., Фіалковська А. А., Котова І. М.]; за заг. ред. А. І. Ковальова. Київ: ФОП Гуляєва В. М. 2021. 413 с.

5. Карпов В.А. Початкові умови створення та стратегічні напрями розвитку Роздільнянської об'єднаної територіальної громади Науковий вісник № 6 (269), 2019 DOI: 10.32680/2409-9260-2019-6-269-53-67 URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/269/pdf/53-67.pdf> (дата звернення: 06.09.2022).

6. Стратегія економічного та соціального розвитку Одеської області до 2020 року (від 21 грудня 2015 року № 32-VII) URL: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=16055454138208204021&hl=en&oi=scholar> (дата звернення: 06.08.2022).

7. Сментина Н.В. Методи, інструменти та механізми управління збалансованим розвитком територіальних систем/Причорноморські економічні студії №20, 2017 с. 20-24.

**Кім Т.І.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

**Головченко С.**

*здобувачка вищої освіти*

*кафедри міжнародної економіки та світового господарства  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

*м. Харків*

## **МОЖЛИВОСТІ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МИРУ ТА ДЕМІЛІТАРИЗАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ СВІТІ**

Важливою передумовою ефективного господарювання та розвитку міжнародних економічних відносин, що сприяє зростанню добробуту і покращенню якості життя населення країн світу, є економічна, політична стабільність та прозорість правил співпраці економічних суб'єктів. Такий стан сприятливого економічного середовища забезпечується передусім наявністю стійкого миру, відсутності загрози політичних, громадянських та міжнародних військових протистоянь. В сучасних умовах російської агресії в Україні порушені елементарні можливості ефективного господарювання, що обумовлює необхідність знаходити альтернативні мирному часу засоби економічної діяльності. Труднощі такої адаптації до військових умов на тлі економічного спаду наполегливо повертають нас до дослідження можливостей вирішення проблеми миру та демілітаризації в сучасному глобальному світі.

Навіть враховуючи невирішену проблему голоду, глобальна проблема миру та демілітаризації залишається найактуальнішою. В епоху економічної глобалізації загострення означеної проблеми обумовлює, серед усього іншого, глобалізація політики, що спрямована на створення суто ліберального ландшафту світової економіки за західним взірцем, формування світового суспільства, орієнтованого на західні цінності, мораль та поведінку. Оскільки економіки країн та регіонів світу усе ще зберігають власні національні соціокультурні цінності, різні погляди на життєвий та економічний устрій, процеси західної лібералізації та соціокультурної інтеграції зустрічають на своєму шляху значний опір країн, яким ці цінності не є близькими. До таких країн належать Китай, Індія, держави мусульманського світу та інші, які не згодні абсолютизувати західні ліберально-демократичні цінності. За право існування та впливу на глобальному політичному та економічному просторі змагаються між собою ліберальні та етатистські соціально-економічні системи країн світу та їхні блоки.

Паралельно із формуванням політичного ліберально-демократичного ландшафту світової соціально-економічної системи відбувається переформатування системи міжнародних економічних відносин з посиленням позицій одних та послабленням позицій інших країн світу в залежності від ставлення цих країн до економічної глобалізації на основі лібералізації західного взірця. Усе це спричиняє посилення напруги в сучасному світі та підвищення попиту на зброю як силового аргументу у протистоянні політичному, економічному, соціокультурному, а отже і черговий виток збільшення виробництва і продажу та відповідних військових витрат. Цьому сприяє здійснена в період реформування військово-промислового комплексу у США, ВБ та інших країнах передача державою значної частини виробництва й реалізації продукції ВПК великим національним і міжнародним компаніям, що переслідують цілі отримання прибутку [1]. Завдяки зростанню виробництва і продажу зброї великими компаніями світу відбувається глобалізація виробництва і торгівлі зброєю. Одночасно відбувається масований інформаційно-ідеологічний вплив із поширенням ідеї необхідності жити в умовах перманентних воєнних дій.

Отже вирішення проблеми миру і демілітаризації відкладається на невизначений час. Більш того, схоже, змінилося саме розуміння вирішення цієї проблеми, яка початково укладачами

Організації Об'єднаних Націй виголошувалася як: «Ми віримо, що згода, яка існує між нами, забезпечить міцний мир. Ми повністю визнаємо високу відповідальність, що лежить на нас і на всіх Об'єднаних Націях, за здійснення такого миру, який отримав схвалення переважної маси народів земної кулі і який усуне лиха та жахи війни на багато поколінь». В 1943 р. головні союзні держави – Велика Британія, СРСР та США - прийняли на себе зобов'язання досягти повної перемоги та прикласти зусилля для того, щоб створити такий світ, в якому «люди в усіх країнах могли б жити без страху і нужденності» [2]. Сьогодні розв'язання глобальної проблеми миру трансформувалося у миротворчу діяльність, одним з інструментів якої є застосування військової сили на одну зі сторін конфлікту, причому, визначення цієї сторони може відповідати протилежним принципам (наприклад, принцип засудження сепаратизму в одних країнах в інших може бути принципом схвалення вільного волевиявлення). Глобальна проблема демілітаризації, яка, наприклад, у 70-ті роки минулого століття виражалася у скороченні збройних сил, обмеженні та навіть відмові від застосування зброї масового ураження [3], сьогодні трансформувалася у роззброєння населення після досягнення миру між країнами, що воювали. А систематична договірна діяльність по скороченню або обмеженню виробництва, торгівлі та застосування зброї наразі не здійснюється.

Стан миру на сьогодні на планеті є дуже крихким, згоду між країнами лідерами, укладачами ООН практично порушено, що більше не забезпечує міцний мир, а створена світова реальність не усунула і не усуває «лиха та жахи війни» в найближчій перспективі двадцять першого століття. Нашим завданням є встановити чому так відбувається? В умовах глобалізації, в гомогенному світі, що з 1991 р. (часу розпаду СРСР) розвивається переважно на єдиній основі ринкових принципів господарювання. Здавалося б, розрізнення економічних механізмів та політичних курсів (які співпадають за метою зростання добробуту та покращення якості життя громадян) поступово зменшуються, зростає рівень економічної інтеграції, поглиблюється міжнародна кооперація на технологічній стадії міжнародного поділу праці, є згода і співпраця в сфері розвитку актуальної «зеленої економіки» між провідними країнами, є академічні та науково-технічні зв'язки, спільна програма досягнення цілей стійкого розвитку, оголошена за ініціативи ООН тощо. Однак протиріччя між країнами перетворюються у протистояння та загрозу третьої світової війни.

Серед найбільших причин протистояння у сучасному глобальному світі можна назвати наступні: конкуренція на європейському ринку збуту вуглеводнів між США та РФ; у фармацевтичній галузі (антиковідна вакцина); ідеологічна боротьба в економічній сфері між ліберальною (з особливою свободою олігархату) та адміністративною системами господарювання (з обмеженнями влади олігархів); ідеологічна боротьба за ментальний вплив, трансформацію національного менталітету через маніпулювання свідомістю населення.

Отже, на наш погляд сучасний глобальний світ реалізує апокаліптичний за змістом сценарій цивілізаційного розвитку, якому притаманні такі явища як міжнародні катаклізми, силове вирішення міжнародних геополітичних, економічних, культурно-цивілізаційних протиріч [4, с. 222]. Результатом поки що виступають непоправні численні людські втрати, руйнація національної економіки України, посилення мілітаризації глобальної економіки, збільшення напруги та ризиків застосування найбільшої за усі часи вбивчої сили. За цих умов, нам здається слушним визнати передбачену С. Гантінгтоном концепцію "конфлікту цивілізацій" [5], яка ймовірно реалізується, та повернутися до пошуку можливостей зближення цивілізацій через спільність цінності кожного людського життя незалежно від політико-економічного та соціокультурного устрою країни походження, важливість збереження спільної планети, яка до цього часу залишається єдиною відомою нам планетою, де є життя, можливостей міжнародного співробітництва у науковому пошуку, вдосконаленні виробничо-технологічної бази та нескінченного духовно-морального і творчого розвитку. Визнати факт, що кожна цивілізація знаходиться на своєму рівні розвитку, що відповідає притаманному їй історичному шляху, і має право продовжити цей унікальний еволюційний

шлях за умови дотримання права співпрацювати без шкоди для інших цивілізацій та оточуючого природного середовища.

*Список використаних джерел*

1. Кім Т.І., Кім О.О., Рахматіл্লাєва К.Б. Сучасні тенденції світового ринку озброєнь та перспективи розв'язання глобальної проблеми миру і демілітаризації // Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1472> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-36
2. Preparatory Years: UN Charter History. Peace, dignity and equality on a healthy planet. United Nations. URL: <https://www.un.org/ru/about-us/history-of-the-un/preparatory-years>
3. Угоди про обмеження зброї масового знищення у 60 – 70-ті роки. URL: <http://kimo.univ.kiev.ua/MVZP/35.htm>
4. Пархомчук О.С. Еволюція підходів до проблеми демілітаризації та конверсії в умовах формування сучасної міжнародної системи / Зовнішня політика і дипломатія: погляд із XXI століття // Науковий вісник Дипломатичної академії України: наук. журн. – Київ, 2004. – Вип. 10 (1). - с. 212-224.
5. Концепція "конфлікту цивілізацій" С. Гантінгтона. URL: <http://kimo.univ.kiev.ua/Phil/69.htm>

**Клевцєвич Н.А.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ**

Наразі найважливіші моделі виробництва та споживання в агросекторі зокрема й економіки в цілому, залишаються не стійкими та створюють загрози національній безпеці України. Саме існуючий досі односторонній лінійний процес виробництва, з нашої точки зору, створює такі загрози. Традиційна лінійна модель економіки поступово веде людство до глобальної кризи. Негативні наслідки функціонування такої моделі господарювання з часом набувають незворотного характеру. А підвищення результативності в рамках лінійної моделі (зменшення обсягів споживання ресурсів та палива) призводить лише до скорочення накопичених відходів, але не залучення їх у повторний кругообіг.

Ефективність використання ресурсів є вкрай важливим напрямком національної безпеки країни та вимагає певного реформатування в сприйнятті значення ресурсів в економіці. Глобальна проблема людства - проблема ресурс забезпечення. Оцінка головних видів світових природних ресурсів, в найзагальнішому вигляді дозволила нам зробити наступні висновки. Щороку людство виснажуємо природні можливості Землі все швидше та швидше, не даючи планеті можливості їх відновити. Зараз за повний рік людство споживає в 1,75 разів більше природних ресурсів, ніж здатна відтворити наша планета [1]

Надмірна експлуатація природних ресурсів провокує багато серйозних проблем, що загрожують усій нашій цивілізації.

Всесвітній фонд природи (WWF) [2] попередив, що в даний час спостерігається надмірна експлуатація природних ресурсів, що породжує величезний дефіцит на планетарному рівні, надмірна експлуатація - це не що інше, як видобуток ресурсів зі швидкістю, що перевищує потужність регенерації. Іншими словами, людство видобуває більше ресурсів, ніж

планета може відновити самостійно. В даний час воно споживає на 20% більше ресурсів, здатних регенерувати природним шляхом. Цей відсоток лише зростає в міру того, як людина розвивається технологічно. Якщо людство продовжить на поточному рівні споживання йому знадобиться 2,5 планети, щоб забезпечити попит на 2050 рік.

Інтенсивна людська діяльність, в рамках лінійного типу виробництва та споживання продуктів, нераціональне природокористування, нехтування законами природи спричинили тяжкі, часто незворотні зміни в навколишньому середовищі як у масштабах планети в цілому, так і на рівні окремих ландшафтів та екосистем. До глобальних екологічних проблем відносять зміни клімату, руйнування озонового шару і багато інших.

Питання утилізації відходів в Україні в останні роки здобувають вирішальне значення для зниження антропогенного впливу на середовище існування людини, а також у зв'язку з ростом цін на сировину, що супроводжує неминуче виснаження природних ресурсів. Наразі в нашій державі умови зберігання та утилізації відходів, у більшості випадків, не відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, що спричиняє інтенсивне забруднення поверхневих і підземних вод, ґрунту, повітря.

Стан атмосферного повітря – ще одна екологічна проблема. Основними забруднюючими речовинами є оксиди вуглецю, азоту, діоксиди сірки, аміак, феноли, формальдегід, бензапірен. Хоч обсяги викидів забруднюючих речовин останнім часом, передусім через зупинку багатьох підприємств, зменшилися, проте в деяких промислових регіонах вони і нині значно перевищують гранично допустимі норми.

Загрозою екологічного характеру є втрата біорізноманіття. Стрімкий розвиток цивілізації прискорив процеси вимирання видів. Це відбувається через руйнування місць проживання видів, надмірну їх економічну експлуатацію (масовий відстріл тварин, хижацьке рибальство, вирубування цінних видів дерев тощо).

Експерти побоюються, що в майбутньому через зростання експлуатації природних ресурсів, людство просто не зможе прогодувати себе. За останні 30 років вдалося досягти помітних успіхів у скороченні масштабів голоду, проте розширення виробництва продовольства та економічне зростання, в напрямку лінійної моделі розвитку, дорого обійшлися довкіллю. Вже знищено майже половину лісів, що колись покривали Землю. Підземні води швидко виснажуються. Стрімко втрачається біорізноманіття. Якщо така тенденція збережеться, то планета просто не впорається з таким навантаженням [3].

В даний час третина всього продовольства, що виробляється, пропадає або йде в відходи, що не тільки не сприяє забезпеченню продовольчої безпеки і харчування, але і посилює навантаження на природні ресурси. Енергія, що використовується для виробництва продовольства, яке пропадає або йде у відходи, становить приблизно 10 відсотків від загального енергоспоживання у світі, а щорічний обсяг викидів парникових газів, пов'язаних із продовольчими втратами та харчовими відходами, сягає 3,5 гігатон в еквіваленті CO<sub>2</sub> [4].

Загрози національній безпеці зумовлені лінійною моделлю економічного розвитку є і в виробничій сфері. Фізичний і моральний знос основних фондів, старіння багатьох технологічних процесів - характерні для всіх галузей народного господарства України. Дуже динамічне старіння основних фондів лежить в основі постійного зростання витрат. Головним же чинником, що стримує позитивні структурні зрушення у виробничих галузях, є низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції. Це зв'язано з низькою інвестиційною та інноваційною активністю у промисловості. Вирішення цих завдань вимагає проведення економічної політики, спрямованої на активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності, модернізацію обладнання, впровадження нових і новітніх технологій, підвищення ефективності виробництва на основі переходу на інноваційний шлях розвитку.

Наразі все більшої актуальності набувають проблеми розробки та впровадження ресурсозберігаючих (мало- та безвідходних) та екологічно ефективних технологій на промислових підприємствах.

Отже, основні проблеми описані вище, що утворюють загрози національній безпеці у напрямку різних її частин, створюють передумови для переходу до альтернативних моделей розвитку економічних систем. Вважаємо, що такою альтернативою може стати саме циркулярна економіка.

*Список використаних джерел*

1. Штайнер А., Сукдев П. Зеленая экономика, кому нужна природа по бросовым ценам. Інформаційне агенство ЛІГАБізнесінформ. 2022. URL: <https://ecolog-ua.com/news/zelenaya-ekonomika-komu-nuzhna-priroda-po-brosovyum-cenam> (дата звернення 12.08.22)
2. Надмірна експлуатація. СадівництвоОН 2021. URL: <https://www.jardineriaon.com/uk/надмірна-експлуатація.html> (дата звернення 20.06.22)
3. Продовольча безпека України, або гасіння пожежі без жодної стратегії. Гаряча агрополітика. 2021. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/953-prodovolcha-bezpeka-ukrayini-abo-gasinnya-rojeji-bez-jodnoyi-strategiyi> (дата звернення 12.07.22)
4. Циркулярная экономика признана инструментом сокращения продовольственных потерь и отходов. DairyNews.today 2021. URL: <https://dairynews.today/news/tsirkulyarnaya-ekonomika-priznana-instrumentom-sok.html> (дата звернення 24.11. 22)

**Клиновий Д.В.**

*к.е.н., старший науковий співробітник, доцент, провідний науковий співробітник відділу методології сталого розвитку, ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»,  
м. Київ*

**Петровська І.О.**

*к.е.н., старший науковий співробітник, доцент, завідувачка кафедри індустрії гостинності та сталого розвитку, Навчально-науковий інститут управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського,  
м. Київ*

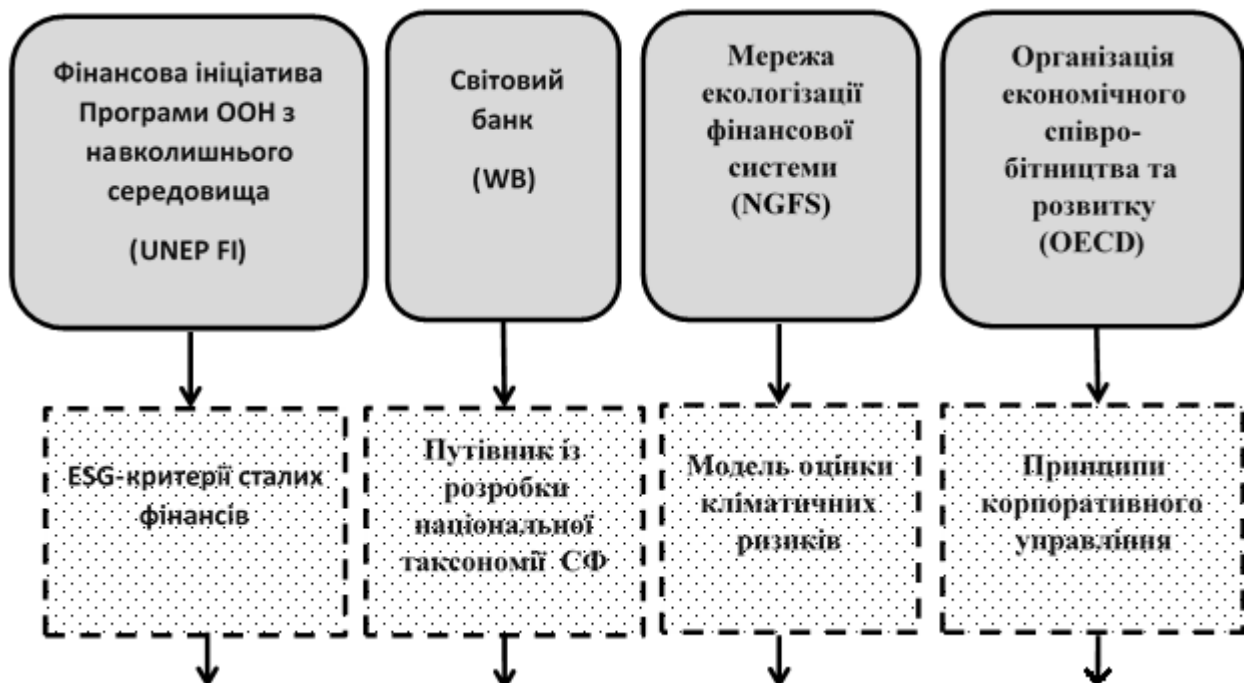
## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТАЛИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ**

Починаючи з Саміту Ріо-2012, на перший план у діяльності світового істеблїшменту, науковців та бізнес-спільноти вийшла проблематика фінансового забезпечення потреб сталого розвитку. Відповідно, під егідою Фінансової ініціативи Програми ООН з навколишнього середовища з'явилася та поступово все більше отримала поширення концепція сталих фінансів. Вона акумулювала в собі нову фінансову парадигму урахування соціальних екологічних та управлінських факторів (т.з. ESG-критеріїв) сталого розвитку у фінансовій діяльності, а також принципи відповідальної фінансової поведінки, запропоновані в рамках концепту поведінкових фінансів в частині урахування, окрім фінансових вигод, також екологічних і соціальних пріоритетів у прийнятті управлінських рішень. Натепер все більш стає очевидним, що тільки за умов становлення такої фінансової системи, яка сама є сталою й одночасно здатна забезпечити фінансування потреб сталого розвитку, можливо ефективно вирішити комплекс проблем, пов'язаний із виходом на траєкторію сталого господарювання.

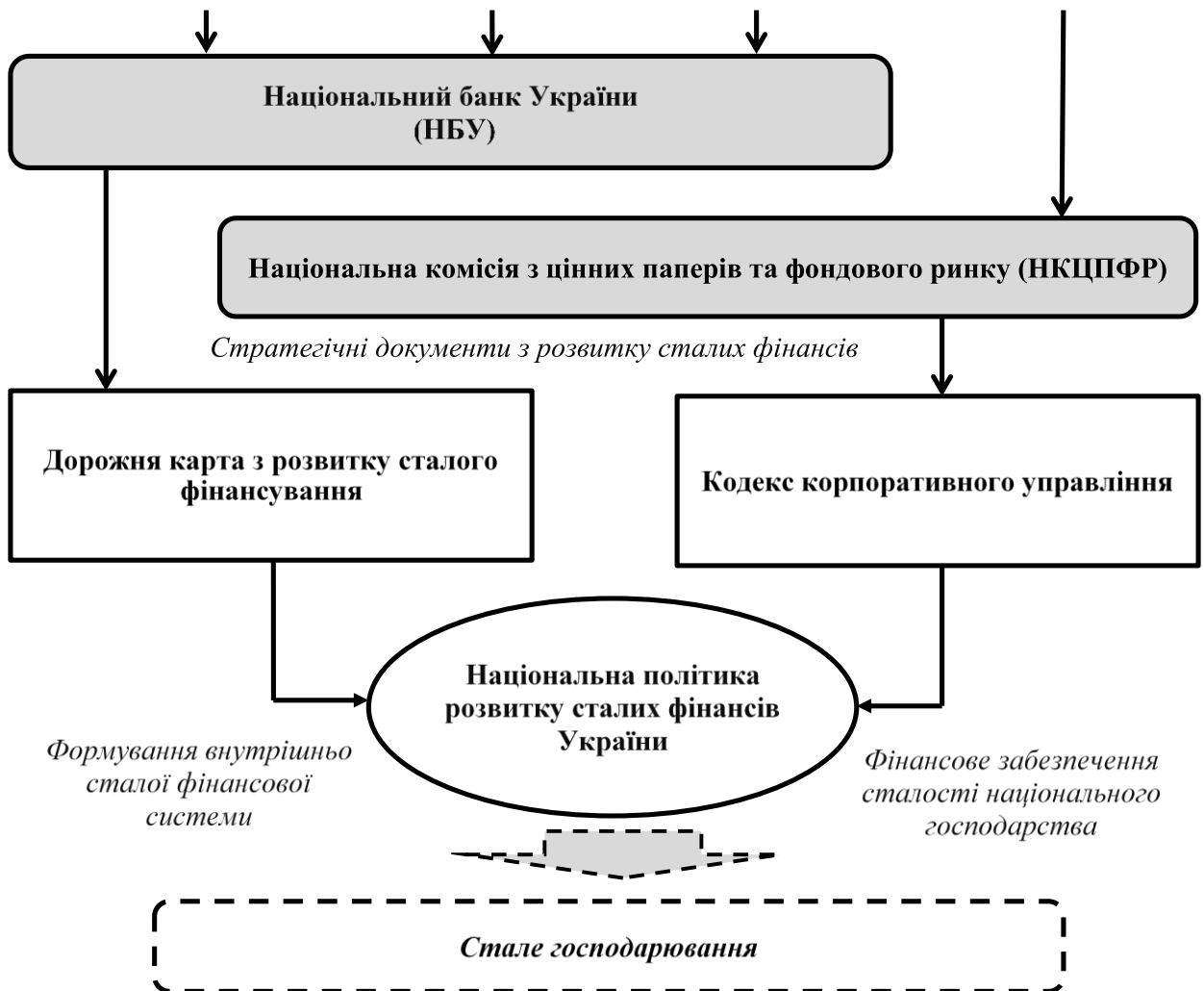
В Україні головною державною установою, відповідальною за формування національної системи сталих фінансів, став Національний банк України (НБУ). Це сталося 1 липня 2020 р., коли НБУ з метою сталого розвитку ринку небанківських фінансових послуг перейняв на себе функції його регулятора й розробив відповідну Політику НБУ щодо розвитку сталого

фінансування на період до 2025 року із Дорожньою картою з розвитку сталого фінансування [1]. Відтоді він здійснює регулювання не лише діяльності банків, але й страхових, лізингових, факторингових компаній, кредитних спілок, ломбардів та інших фінансових установ (крім професійних учасників фондового ринку, регулювання та нагляд за якими здійснює НКЦПФР). У свою чергу, з метою реалізації покладених на неї частини зобов'язань з організації в Україні сталих фінансів, на початку 2020 року НКЦПФР ухвалила нову редакцію Кодексу корпоративного управління, яка відповідає Принципам корпоративного управління OECD і містить ключові положення, що відображають передову практику екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв діяльності [2].

З урахуванням європейських підходів до стратегування розвитку системи сталих фінансів та у рамках взятих на себе під час приєднання до всесвітньої Мережі сталого банкінгу зобов'язань, Національний банк України у листопаді 2021 року презентував комплексне бачення побудови та майбутнього розвитку сталого фінансового сектору в Україні – Політику НБУ щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. На основі реалізації цієї Політики до 2025 року фактично має бути побудовано національну систему сталих фінансів. Структурно-схематично вона виглядатиме таким чином, що в її основу буде покладено відомі починання та рекомендації Фінансової ініціативи Програми ООН з навколишнього середовища, Світового банку, Мережі екологізації фінансової системи та Організації економічного співробітництва та розвитку щодо організації сталих інвестування, банкінгу, страхування та фондового ринку, які через центральну установу, відповідальну за формування національної системи сталих фінансів – Національний банк України, мають бути застосовані у відповідних сферах та галузях національної фінансової системи держави через механізми і заходи регуляторного впливу, розроблені НБУ у співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) та передбачені до виконання у Дорожній карті з розвитку сталого фінансування в Україні (рис.1).







**Рис. 1** Формування стратегічних засад розвитку сталих фінансів в Україні  
Джерело: авторська розробка

Паралельно із цим, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку НКЦПФР буде зосереджено зусилля на запровадженні у діяльності підпорядкованих їй корпорацій Кодексу корпоративного управління, який міститиме рекомендації в частині питань сталого розвитку та розкриття інформації про ESG-діяльність корпорацій (рис. 1).

Політика НБУ щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року являє собою розроблений у співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) окремий стратегічний документ, спрямований на формування майбутнього ландшафту сталого фінансування в Україні. Він містить детальний опис задач та нового інструментарію для наближення діяльності українських фінансових установ до кращих світових стандартів й інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) у фінансові послуги. У документі зазначається, що розвиток в Україні сталого фінансування має базуватися на системному підході, усвідомленні кліматичних, екологічних загроз та пов'язаних з ними соціальних викликів XXI століття відповідно до глобальної концепції сталого розвитку, євроінтеграційного вектору України та чіткої дорожньої карти дій на найближчу перспективу [1, с. 2]. Місією цієї Політики визначено формування цілісного бачення ключових засад розвитку сталого фінансування в Україні та необхідних для їх реалізації дій Національного банку України, з урахуванням забезпечення послідовності та адаптації до змін як банківської системи, так і діяльності небанківських фінансових установ, що сприятимуть фінансовій стабільності [1, с. 7]. Особлива увага у Політиці НБУ щодо розвитку сталого фінансування

приділяється проблематиці нівелювання кліматичних змін та становленню кліматичних фінансів як складової системи сталого фінансування, а також європейському й світовому досвіду організації системи сталих фінансів, на яку має орієнтуватися Україна та необхідності створення в Україні власної національної таксономії економічної діяльності.

Зокрема, дорожня карта реалізації Політики щодо розвитку сталого фінансування передбачає чотири основні напрями робіт у сфері розвитку сталих фінансів:

*Перший напрям:* імплементацію екологічних, соціальних та управлінських (environmental, social and governance, ESG) критеріїв у систему корпоративного управління банків – з початку 2022 р.; небанківських фінустанов – з кінця 2024 р.;

*Другий напрям:* формування системи управління екологічними та соціальними ризиками (environmental and social risk management, ESRM), яка має бути інтегрована в загальну систему управління ризиками фінансових установ: банків – із 2023 р., небанківських фінустанов – із кінця 2024 р.:

*Третій напрям:* оцінювання та відбір проєктів для фінансування з урахуванням їх ролі для сталого розвитку відповідно до прийнятої в ЄС «Зеленої» таксономії. Національний банк має розробити рекомендації з розкриття такої інформації для банків до кінця 2023 р., для небанківських фінустанов – до кінця 2024 р.;

*Четвертий напрям:* обов'язкове розкриття фінансовими установами інформації про сталий характер їх діяльності. Рекомендації щодо розкриття такої інформації Національний банк має розробити до кінця 2023 р. для банків, до кінця 2024 р. – для небанківських фінансових установ [1, с. 26-29].

У цілому, політика щодо розвитку сталого фінансування представляє собою комплексний документ, завдяки якому учасники фінансового ринку зможуть урахувати цілісне бачення Національного банку у своїх планах на наступні роки та заздалегідь підготуватися до обговорення і впровадження майбутніх регуляторних змін у національній фінансовій системі відповідно до світової практики у сфері сталих фінансів.

#### *Список використаних джерел*

1. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. Національний Банк України: НБУ, 2021. – 29 с.
2. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/> (дата звернення 15.09.2022).

**Князевич А.О.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри менеджменту,*

*ПВНЗ “Міжнародний економіко-гуманітарний  
університет імені академіка Степана Дем’ячука”*

**Останчук В.О.**

*здобувач вищої освіти освітнього рівня «магістр»,*

*спеціальність «Менеджмент організацій», 1 р.н.,*

*ПВНЗ “Міжнародний економіко-гуманітарний  
університет імені академіка Степана Дем’ячука”,*

*м. Рівне*

## **ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ**

У складних військових та соціально-економічних умовах туристична галузь потребує пошуку нових шляхів залучення ресурсів, налагодження каналів комунікацій та переформатування ринку з метою подальшої інноваційної активізації туристичного бізнесу.

Туризм сьогодні – це сфера соціально-економічного комплексу, яка в багатьох країнах перетворилася у міцну індустрію, що бурхливо розвивається. Туризм у ХХІ столітті, за своїм значенням для розвитку економіки, в майбутньому поступатиметься лише телекомунікаціям та інформаційним технологіям. Для цієї галузі характерним є постійне перебування під впливом зовнішніх і внутрішніх економічних та соціально-політичних факторів. А у випадку нормалізації і стабілізації цих факторів спроможність до швидкого відтворення своїх обсягів без значних капіталовкладень з боку держави. І хоча повномасштабна війна в Україні, світова пандемія та нестабільність на фінансових ринках призвела до значних змін у звичках туристів щодо планування та проведення своєї відпустки (збільшилася кількість пізніх бронювань, а витрати під час відпочинку зменшилися), правомірно зробити висновок про те, що туризм так і залишиться вагомим частинкою культури і економіки сучасності.

Підприємства, в часи війни та економічної кризи, потребують нового підходу до організації своєї діяльності. Новаторство та новизна – невід’ємні риси підприємництва, які є надзвичайно актуальними в тому числі і для підприємств туристичної сфери. Пошук нових ідей, їх реалізація підприємцями малого та середнього бізнесу – це одне з самих складних завдань. Складність пошуку нових ідей, їх реалізація вимагає від підприємців вміння творчо мислити та знаходити найефективніші управлінські рішення. Тому актуальним, беручи до уваги таку велику кількість стримуючих факторів, які заважають ефективному розвитку діяльності підприємств туристичної сфери є інноваційне підприємництво.

Інноваційне підприємництво – це особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації [1; 8]. Саме за допомогою інноваційного підприємництва на ринок проникають кращі туристичні послуги, продукція, адаптована до сучасних карантинних вимог, підвищується якість обслуговування клієнтів тощо. Реалізація інноваційного підприємництва у туристичній сфері передбачає наступні види діяльності: 1) пропозиції інноваційної продукції (створення нових туристичних центрів), 2) інноваційних технологій (оновлення потенціалу туристичної сфери шляхом управління знаннями) та 3) соціальні інновації на ринку (удосконалення гуманітарної складової сфери туризму).

Вплив інформаційних технологій на розвиток туризму важко переоцінити. Він пов’язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного туроператора окремо, так і усього туристичного бізнесу в цілому. І хоча структура туристичної галузі подібна до будь-якої іншої економічної сфери діяльності, особливістю є те, що зв’язуючим центром, який утримує різних учасників у рамках туристичної галузі, є інформація.

Слід зазначити, що розвиток туристичного бізнесу стає неможливим без впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують: інтеграцію і зв'язок; покращують якість послуг; передачу великого обсягу інформації; збільшення швидкості обслуговування та його ефективність; можливість врахування потреб кожного індивідуального клієнта; ефективний зворотний зв'язок. Специфіка технології створення та реалізації туристичного продукту вимагає таких систем, які б у найкоротший термін надавали відомості про доступність усіх складових туристичної інфраструктури, а також своєчасність рішень додаткових завдань при наданні туристичних послуг. Це можливо вирішити при широкому використанні сучасних інформаційних технологій у туристичному бізнесі.

Структура інформаційно-комунікаційних технологій у туризмі включає в себе інтернет послуги, мобільні системи, інформаційні системи менеджменту, електронні інформаційні системи, системи бронювання та рецензування, глобальні розподільні системи.

У туристичному бізнесі до послуг цифрових технологій звертаються клієнти (туристи), турагентства, туроператори та постачальники послуг. Для забезпечення якісного пошуку необхідної інформації необхідно володіти знаннями щодо способів пошуку та пошукових систем, адрес туристичних сайтів, вміти користуватись системами бронювання. Для туристичного агентства важливим є пошук туроператорів, роздрібних і корпоративних клієнтів, оперативний зв'язок з туроператорами та постачальниками послуг, придбання туристичних послуг, можливість бронювання послуг, отримання підтвердження і розрахунків вартості туру, отримання оперативної інформації. Туроператору необхідний оперативний зв'язок з постачальниками та продавцями послуг, можливість бронювання та продажу послуг і підтвердження про проведення відповідних операцій. Постачальники послуг рекламують та продають свої послуги онлайн, вони отримують оперативну інформацію, використовують системи бронювання і резервування, електронних міжнародних та міжрегіональних туристичних виставок та ярмарків, надійний та ефективний зв'язок, можливість оперативного пошуку та оплати «гарячих» турів, білетів та інших послуг.

Розвиток цифрових технологій дозволяє не лише здешевити засоби зв'язку, але й отримати реальну можливість налагодити працю всіх учасників ринку туристичних послуг як єдиного офісу. Робота з глобальними системами бронювання дозволяє турфірмі не лише надавати всім учасникам ринку оперативну і достовірну інформацію про ціни та асортимент у будь-який момент часу, але і надає можливість стежити за проходженням замовлення на всіх етапах його здійснення. При цьому підвищується продуктивність праці, якість наданих послуг, збільшується швидкість обслуговування тощо.

#### *Список використаних джерел*

1. Князевич А.О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки: моногр. Рівне: Волинські обереги, 2018. 362 с.
2. Комащенко І.І. Комунікаційний менеджмент та механізми його реалізації для презентації інноваційних проектів. Наукові записки інституту журналістики. Т. 1(70). 2018. С. 53-61.
3. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія і практика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 424 с.
4. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: моногр. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 493 с.
5. Смок І.І., Леонідов І.Л. Інноваційний розвиток інфраструктури туризму в Україні. Науковий прогрес на межі тисячоліть. 2009. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2009/Economics/47462.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/47462.doc.htm).
6. Школа І.М., Ореховська Т.М., Козменко І.Д., Лошенко І.Р., Кравчук Р.В. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.
7. Юхновська Ю.О. Формування та розвиток потенціалу туристичної галузі:

регіональний аспект : монографія. Запоріжжя. Просвіта, 2020. 312 с.

8. Kniazevych A., Olikhovskiy V., Olikhovska M. Clustering of the economy as a means of developing an innovation infrastructure. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 7. No. 3 June. 2021. P. 134-139.

**Коваль О.В.**

*методист кафедри аграрного менеджменту та маркетингу, аспірантка,  
Вінницький національний аграрний університет*

**Томашук І.В.**

*Phd,*

*старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності,  
Вінницький національний аграрний університет,  
м. Вінниця*

## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна ринкова економіка цивілізованих країн світу і успіх найбільш ефективно працюючих зарубіжних компаній сфері бізнесу тісно пов'язані з розвитком теорії і практичного застосування маркетингу.

Маркетинг - це процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій. На рис. 1 зображена схема концепції маркетингу.



**Рис. 1. Схема концепції маркетингу**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Специфічні особливості аграрного маркетингу проявляються в наступному:

1. Його складності відносно інших видів маркетингу: ця складність зумовлена різноманітністю методів і способів його здійснення. Застосування різноманітності таких методів пояснюється великою кількістю і різноманітністю виробленої продукції, її цілеспрямованістю й значимістю для кінцевого споживача.

2. Більш низькому рівні маркетингових знань та практичних умінь, порівняно з іншими видами маркетингу. Це зумовлено насамперед тим, що:

а) виробники мають справу з продуктами повсякденного попиту та ще й на дефіцитному ринку, тому керівники сільськогосподарських підприємств приділяли недостатньо уваги агромаркетингу, внаслідок чого в них немає досвіду в цій діяльності, що змушує звертатися до зарубіжного досвіду;

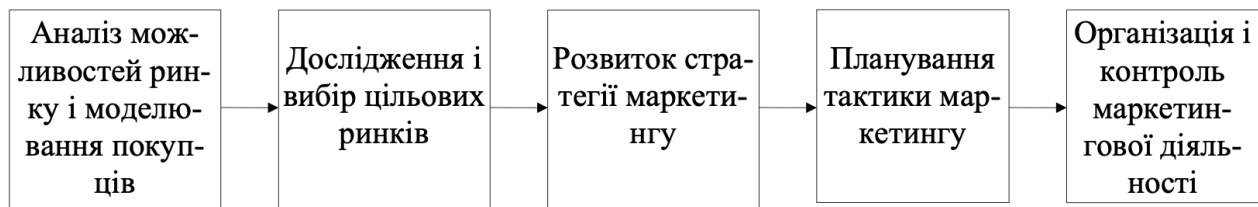
б) недостатньо обґрунтовані та вивірені для умов української аграрної сфери загально відомі методи та інструменти маркетингу, тобто ще й досі не сформована наука про агромаркетинг і, отже, немає науково-обґрунтованих рекомендацій щодо його здійснення.

в) мова йде про аграрний сектор, селянина, тож маємо справу з найконсервативнішою галуззю економіки.

3. Дуже часто на практиці спостерігаються випадки, коли окремі підрозділи підприємства перетворюються на маркетингові, змінюючи при цьому лише назву і не міняючи своєї діяльності.

4. Його функції у формуваннях малого агробізнесу виконують, як правило, не підготовлені до цього фахівці, а самі підприємці. Виникає проблемність кадрової забезпеченості. Суттєвим недоліком у діяльності аграрних підприємств є те, що в деяких з них відсутні "Положення про служби агромаркетингу", а недостатня забезпеченість кваліфікованими маркетологами, відсутність навичок роботи у ринкових умовах ведуть до безсистемності з маркетинговій діяльності та дублювання спеціалістами підприємств окремих функцій [1; 2].

Маркетинг як теоретична концепція дозволяє фірмам краще пристосуватися до умов ринкової економіки. Він має велике значення у регулюванні ринкової економіки [3]. Процес управління маркетингом складається з аналізу можливостей ринку, дослідження і відбору цільових ринків, розвитку маркетингової стратегії, планування тактики маркетингу, організації виконання плану і контролю за ефективністю процесу управління. На рис. 2 зображена загальна схема процесу управління маркетингом.



**Рис. 2. Загальна схема процесу управління маркетингом**  
*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Основним завданням маркетингу сільськогосподарської продукції, що ставить за мету гармонійне задоволення попиту споживачів, є формування цілісної системи маркетингу сільськогосподарської продукції в масштабі регіону і країни, які сприятимуть забезпеченню необхідних умов для реалізації можливостей кожного маркетингового формування.

Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств істотно відрізняється від маркетингової діяльності інших галузей, що обумовлено специфікою сільськогосподарської продукції та особливостями сільськогосподарського виробництва.

Суб'єктивною особливістю маркетингової діяльності на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах є те, що його функції дуже часто виконують не підготовлені до цього фахівці, а самі підприємці [4].

Сучасна концепція маркетингу сільськогосподарської продукції повинна бути орієнтована на перспективу, на прогностні потреби суспільства. Це вимагає постійного вивчення потреб ринку, розробки і здійснення відповідних планів реалізації та маркетингової діяльності. Маркетинг сільськогосподарської продукції повинен сприяти досягненню поставлених цілей, сприяючи орієнтації виробників на виробництво видів продукції, виявлених в результаті аналізу потреб ринку.

#### *Список використаних джерел*

1. Мельничук О. І. Особливості маркетингової діяльності аграрних підприємств. 2013. URL: [http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1310/1/Melnychuk\\_O\\_I\\_2013\\_1\\_Osobluv\\_market\\_dijaln\\_agrar\\_pidpr\\_Mукачево\\_.pdf](http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1310/1/Melnychuk_O_I_2013_1_Osobluv_market_dijaln_agrar_pidpr_Mукачево_.pdf)

2. Дудар Т.Г. Маркетинг в агропромисловому комплексі: теорія і практика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вузів. Тернопіль: «Горлиця», 1999. 162 с.

3. Томашук І.В. Роль державного управління у сталому розвитку сільських територій Вінницького регіону. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 470-478.

4. Пушний В.В. Удосконалення комплексу маркетингу підприємства. 2020. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3728/1/Пушний%20В.В..pdf>

**Ковбич Т.К.**

*аспірант,*

*кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу,*

*факультет міжнародних відносин,*

*Національний авіаційний університет,*

*м.Київ*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ НАЦІОНАЛЬНИХ КАДРІВ ВИЩОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ**

Не зважаючи на ряд позитивних зрушень у підготовці фахівців, в сфері вищої освіти України спостерігається ряд системних проблем. Серед них, зокрема: недостатня ефективність системи вищої освіти через низькі обсяги фінансування (менше 7% ВВП щороку); широка та неефективна мережа закладів вищої освіти через дублювання напрямків підготовки (близько 7 ЗВО на 1 млн. осіб); скорочення чисельності вступників; концентрація здобувачів вищої освіти у невеликій кількості провідних закладів вищої освіти м. Києва, Львова та Харкова, що загострює проблеми внутрішньої міграції та концентрації населення; надмірне навантаження на науково-педагогічний персонал через відкриття нових напрямків підготовки; неефективне використання фінансових ресурсів та управління у системі вищої освіти; відсутність ресурсів для реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності, які важливі для підготовки майбутніх лідерів; системні недоліки у фінансуванні вищої освіти зокрема інвестиції в розвиток та матеріально-технічну базу.

Розглядати ключові проблеми системи вищої освіти України потрібно через з'ясування причини їх виникнення. Тому, проблеми недостатнього рівня фінансування системи вищої освіти, неефективне управління та використання ресурсів, недостатній прояв соціальної відповідальності, незабезпечення рівноправності та автономності закладів вищої освіти повною мірою зумовлені певними причинами. Головними причинами є низький (порівняно із сусідніми країнами) рівень валового внутрішнього продукту та недиверсифікована система бюджетного фінансування вищої освіти і, як наслідок, відсутність мотивації для досягнень; недотримання послідовності у реалізації державної політики та непослідовність в управлінні системою вищої освіти, невідповідність мережі закладів вищої освіти потребам держави; розрив між системою вищої освіти та ринком праці, дисбаланс попиту і пропонування інноваційних спеціальностей, відсутність механізмів зворотного зв'язку між роботодавцями і закладами вищої освіти; соціальна відповідальність та врахування екологічної складової, що не є ключовими цінностями для багатьох закладів вищої освіти; незбалансованість прав і відповідальності, непослідовна автономність закладів вищої освіти, неготовність багатьох з них використовувати надані законодавством можливості; недостатня довіра суспільства до закладів вищої освіти [1].

Наступна проблема полягає у бракуванні відкритості закладів вищої освіти, спроможності продукувати корисну інтелектуальну продукцію, принципової протидії проявам корупції та академічної недобросовісності, безумовної підтримки чесного вступу та

об'єктивного оцінювання результатів навчання. Такі проблеми виникають через те, що процедури чесного вступу періодично намагаються дискредитувати, а професійній орієнтації вступників бракує системної державної підтримки; низький рівень довіри до інноваційної діяльності закладів вищої освіти, недостатня практика та досвід впровадження цифрових технологій; неготовність закладів вищої освіти до проведення затребуваних бізнесом прикладних досліджень та створення інноваційних інтелектуальних продуктів для економіки; невикористання більшістю закладами вищої освіти для свого розвитку можливості громадянського суспільства (наприклад, утворення аналітичних центрів); недостатня розвиненість культури академічної доброчесності, толерантне ставлення частини академічної спільноти до корупції та хабарництва у вищій освіті; поширена імітація закладами вищої освіти надання якісних освітніх послуг.

Проблема низького рівня доступності вищої освіти через недотримання європейських стандартів якості, стану інфраструктури та освітнього простору, базування освітнього процесу на наукових дослідженнях, забезпечення умов для вразливих категорій здобувачів теж мають певні мотиви. Це формальне застосування антидискримінаційної політики, що перешкоджає прийняттю рішень здобувачами освіти з видатними досягненнями та додатковій підтримці окремих категорій вступників; невідповідність між запитом суспільства на відносно недорого, але якісну вищу освіту, її ресурсним забезпеченням, недосконалість нормативно-правового регулювання; застарілість та зношеність матеріально-технічної бази, зокрема гуртожитків, нестача або відсутність сучасного лабораторного обладнання для освітнього процесу та наукових досліджень; несистемне сприйняття, недовіра до інституційних механізмів забезпечення якості вищої освіти; поглиблення розриву між науковими дослідженнями та змістом освіти, який часто ґрунтується на застарілій інформації; недостатнє використання потенціалу інтернаціоналізації у вищій освіті.

Ще однією вагомою проблемою виступають Євроінтеграційні прагнення, які не завжди підкріплюються готовністю до гармонізації структур, наукової кооперації та запозичення кращої практики, створення умов для іноземців та підготовки українських студентів до відкритого світу. Причинами є обмежена впізнаваність українських освітніх кваліфікацій та застосування складних процедур визнання документів про вищу освіту за кордоном; недостатнє залучення кращого іноземного досвіду, його носіїв, відсутність механізму залучення іноземних інвестицій у розвиток закладів вищої освіти; недостатній потенціал закладів вищої освіти для залучення та якісної підготовки іноземних студентів і недостатній рівень забезпечення сприятливих і безпечних умов для їх навчання; значна частина здобувачів вищої освіти не набуває достатніх знань про розмаїття культур, навичок робочої комунікації в міжнародному контексті; недостатнє використання закладами вищої освіти можливостей міжнародної мобільності, спільних освітніх програм, досліджень з іноземними університетами; недостатня привабливість вищої освіти.

І, нарешті, заключною проблемою є поширена імітація студентоцентризму, неконкурентні заробітна плата та умови праці працівників, брак управлінської підготовки у керівного складу закладів вищої освіти, неусвідомлення місії лідерства у формуванні людського капіталу та згуртуванні суспільства, в освіті дорослих, що призводить до зниження привабливості закладів вищої освіти. Мотивами цього є те, що традиційна уніфікація в освітньому процесі стримує індивідуалізацію освітніх траєкторій, відбувається пошук власної моделі самореалізації здобувачів вищої освіти; низький рівень управлінської спроможності керівного складу та культури врядування у сфері вищої освіти, формалізм і негнучкість у підходах до організації освітньої, науково-технічної та інноваційної діяльності; недостатня увага держави та закладів вищої освіти до освіти дорослих, поширене в суспільстві формальне ставлення до безперервного навчання; зосередження закладів вищої освіти виключно на освітній та науковій діяльності, що не сприяє створенню умов для всебічного розвитку особистості та реалізації її талантів; зниження престижу викладацької діяльності, зокрема



через неконкурентоспроможні умови та оплату праці та високий рівень бюрократизації професійної діяльності [1].

Для подолання вище вказаних проблем у 2020 році КМУ затверджено Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, яка узгоджена з іншими стратегічними документами, зокрема з пріоритетними напрямками та завданнями (проектами) цифрової трансформації на період до 2023 року, схваленими розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. № 365 «Деякі питання цифрової трансформації» [2].

*Список використаних джерел*

1. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text> (дата звернення: 29.03.2022 р.)

2. Деякі питання цифрової трансформації: Розпорядження КМУ від 17 лютого 2021 р. № 365-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-p#Text> (дата звернення: 29.03.2022 р.)

**Кононюк А.А.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Вінницький національний аграрний університет*

**Томашук І.В.**

*Phd,*

*старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет*

*м. Вінниця*

## **РОЛЬ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Розробка та впровадження державної політики України у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції передбачає створення та ефективне функціонування окремого механізму як сукупності взаємопов'язаних дій органів державної влади та аналітичних, політичних, правових, організаційних, інформаційних, фінансових заходів, а також політичної волі вищого керівництва держави, широкої підтримки громадян, взаємодії влади та суспільства. Базовою передумовою успішної європейської та євроатлантичної інтеграції є наявність ефективних механізмів забезпечення та регулювання зазначених процесів [1].

Інтеграція в загальному розумінні означає процес об'єднання зусиль різних підсистем для досягнення цілей організації чи внесення будь-яких окремих частин в єдине ціле визначеної системи. Економічна інтеграція характеризується формуванням глибоких та стійких коопераційних зв'язків між підприємствами та галузями [3].

Державне управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції дуже часто розглядають у вузькому розумінні терміну – як вироблення, впровадження, координацію, моніторинг та оцінювання урядової інтеграційної політики. У табл. 1 наведена класифікація об'єднань світу за використанням моделей інтеграційних процесів.

**Класифікація об'єднань світу  
 за використанням моделей інтеграційних процесів**

Моделі			
Політико-економічної інтеграції	Торговельно-економічної інтеграції	Міжнародних економічних надурядових організацій	Політичних союзів і військових блоків
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Європейський союз (ЄС)</li> <li>- Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН)</li> <li>- Антська група (Латинська Америка)</li> <li>- Карибський спільний ринок (Латинська Америка)</li> <li>- Група БРІКС (Бразилія, Росія, Індія, Китай, ПАР)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Європейська асоціація вільної торгівлі (ЄАВТ)</li> <li>- Організація арабських країн – експортерів нафти (ОАПЕК)</li> <li>- Північно-американська інтеграція (НАФТА)</li> <li>- Організація країн – експортерів нафти (ОПЕК)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Світова організація торгівлі (СОТ)</li> <li>- Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)</li> <li>- Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Європейська Рада</li> <li>- Організація Африканської єдності (ОАЕ)</li> <li>- Організація Північно-атлантичного договору (НАТО)</li> </ul>

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Інтеграція в сільському господарстві започаткована під час другої промислової революції. Саме вона дала поштовх інтегруванню сільського господарства, що виявилось в таких процесах: екстенсивні методи розвитку, що вимагають додаткової робочої сили, були замінені інтенсивними із застосуванням техніки, яка вимагає меншої кількості робочої сили; на зміну механізації деяких трудових процесів прийшла комплексна механізація та автоматизація; всі фази кругообігу в сільському господарстві та інфраструктурі (виробництво, транспорт, зв'язок, торгівля, енергетичне та водне господарство тощо) функціонують ритмічно; наука стала органічною частиною виробництва, продуктивною силою [4, с. 4; 5].

Разом з тим євроінтеграція стосується майже всіх сфер життєдіяльності країни – суспільно-політичного життя; соціально-економічних перетворень; технічних, технологічних і виробничих стандартів; громадянського суспільства; оборони й військово-промислового комплексу тощо. Як свідчить досвід країн-кандидатів, процеси євроінтеграції супроводжуються пристосуванням національних систем планування, управління та контролю до процедурних вимог і правил Європейського Союзу; удосконаленням системи комунікації і координації всередині уряду та створенням ефективних інституційних механізмів для здійснення співробітництва з органами ЄС та державами-членами; реструктуризацією органів державної влади, розвитком їх адміністративної спроможності [1].

Найбільш поширеними формами агропромислової інтеграції є:

- контрактне виробництво сільськогосподарської продукції для торгових і переробних підприємств у відповідності з укладеними угодами;
- агропромислові підприємства і агрофірми, виробничі агропромислові об'єднання, науково-виробничі об'єднання;
- асоціації і корпорації;
- агрохолдинги;
- фінансово - промислові групи;
- фермерські кооперативи, підприємства харчової промисловості, м'ясні трести, великі торгові фірми;
- кооперативи та кластери.

Ефективність інтеграції може бути досягнута на основі впровадження нових інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарської продукції, економії живої й уречевленої праці, скорочення і повної ліквідації втрат ресурсів та готової продукції.



**Рис. 1. Економічна ефективність виробництва і переробки сільськогосподарської продукції**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

На нашу думку на рівні регіонів необхідно створювати структури на базі горизонтальної інтеграції, яка б поєднувала виробничі та комерційні інтереси державних, орендних, акціонерних, колективних, приватних, інших підприємств та добровільних формувань, що об'єдналися для сумісної діяльності по вирішенню питань розвитку певної галузі агропромислового виробництва. Однак в Україні на сьогодні виникла нагальна потреба в уточненні законодавства стосовно функціонування різних форм інтегрованих структур в агропромисловому комплексі із врахуванням їхньої специфіки, відпрацюванні організаційно-правових форм цих структур, визначенні співвідношення учасників за видами діяльності. У процесі вивчення інтеграційних зв'язків в регіонах України з'ясовано, що практично всі об'єднання, які нині функціонують, включають лише виробників сировини та переробні підприємства, при цьому важливим є виявлення так званих «зон зростання» виробництва основних продуктів харчування населення.

#### *Список використаних джерел*

1. Артёмов І.В., Бакуменко В.Д., Бондаренко В.Д. Механізми регулювання інтеграційних процесів в Україні: *навч. посіб.* Ужгород: Ліра, 2009. 656 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір»; вип. 15).
2. Кухарська Н.О. Україна в сучасних інтеграційних процесах: *Навчальний посібник.* Одеса: «Атлант ВОІ СОІУ», 2015. 186 с.
3. Крючко Л. С. Методологія інтеграційної та коопераційної взаємодії в сільському господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Випуск 22, частина 2. С. 42-45.
4. Макаренко П.М. Інтеграція як фактор підвищення економічної ефективності сільського господарства. *Вісник Полтавської державної академії.* URL: [www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3.../350\\_Contents.pdf](http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3.../350_Contents.pdf).
5. Baldynyuk V.M., Tomashuk I.V. The impact of european integration processes on the development of rural areas of Ukraine. *Norwegian Journal of development of the International Science.* 2021. № 56. Vol.3 P. 29-40.

**Коробович Л. П.**

*к.п.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет*

*ім. академіка Степана Дем'янука»,*

*м. Рівне*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Комунікація в широкому розумінні може включати роботу з інформацією, узагальненою в таких видах діяльності: моніторинг – пошук і розуміння вмісту, збір, запис та збереження інформації; інтерпретація – використання інформації за призначенням; розподіл – використання інформації з певною ефективністю відповідно до її цінності; поширення – розуміння значення інформації усіма членами команди; реалізація – практичне впровадження та використання інформації для встановлення стандартів в компанії.[1]

Процес комунікації – це ланцюжок, що складається з ідентифікованих зв'язків. Ланцюжок включає адресанта, повідомлення, адресата, та зворотний зв'язок. Процес комунікації починається у тому випадку, коли відправник хоче передати одержувачеві будь-який факт, ідею, думку (тобто інформацію), а закінчується зворотним зв'язком одержувача [2]. Велике значення мають: вибір часу комунікації, особиста або інша форма комунікації, соціальний клімат в організації, в підрозділі і так далі. Мета комунікаційного процесу — забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну. При цьому виділяють базові елементи комунікаційного процесу:

- контекст – певні обставини, що формують умови для комунікації. Контекст може бути соціальним, культурним, фізичним, хронологічним і т. п. Відправник повинен обрати відповідне повідомлення для комунікації, зважаючи на контекст.

- відправник — особа, що генерує ідеї, об'єм інформації, збирає і передає її.

- повідомлення — власне інформація, закодована за допомогою символів. Канал зв'язку — засіб передачі інформації.

- одержувач — особа, якій призначена інформація і яке інтерпретує її.

- критичний коментар (feedback) – важлива складова процесу комунікації, оскільки це дозволяє відправнику аналізувати ефективність повідомлення та правильність його інтерпретування одержувачем. Критичні коментарі можуть бути вербальними або невербальними (у вигляді посмішок, зітхань тощо). Вони можуть мати письмову форму, а саме: у вигляді записок, звітів тощо [3].

Процес обміну інформацією реалізується наступними етапами:

- Зародження ідеї: відправник вирішує, яку ідею слід зробити предметом обміну.

- Кодування і вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова або символи (вербальне оформлення), а також жести, міміку (невербальне оформлення). Кодування перетворює ідею на повідомлення, тобто кодування можна уявити собі як операцію упакування. При комунікації важливою є відповідність ідеї і каналу зв'язку.

- Передача. Спосіб передачі повідомлення – це засіб, що використовується для обміну або передачі повідомлення. Відправник повинен вибрати відповідний спосіб для передачі повідомлення, інакше повідомлення може не бути передане небажаному одержувачеві. Вибір відповідного засобу комунікації має важливе значення для того, щоб повідомлення було ефективним та правильно інтерпретованим адресатом. Цей вибір засобів комунікації залежить від особливостей спілкування. [4].

Декодування — переклад символів повідомлення в усвідомленні одержувача. Особливо слід підкреслити: обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач

продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, які чекав від нього відправник. З ряду причин одержувач може надати інший, ніж припускав відправник, сенс повідомленню.

Значне поліпшення обміну інформацією відбувається при використанні в комунікаційному процесі зворотного зв'язку. В цьому випадку і відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями.

Зворотний зв'язок дозволяє поліпшити обмін інформацією, дозволяючи обом сторонам пригнічувати шум. Проте шум в системі є присутнім завжди внаслідок різних причин.

- Мовний бар'єр, тобто використання при обміні інформацією мови, незрозумілої одержувачеві. У будь-яку організацію сьогодні надходить різноманітна інформація, яка включає терміни з різних спеціалізованих мов. Вони можуть бути маловідомими і навіть невідомими. Сучасні організації об'єднують працівників різних спеціальностей зі своїми специфічними мовами. У підрозділах часто виробляються нові слова і нові значення старих слів. Майже усі фахівці виробляють свій власний технічний жаргон. Письмову мову правильно розуміти важче, ніж усну. При особистому спілкуванні люди намагаються викладати свої ідеї, орієнтуючись на слухача, його реакцію. Відправникові письмового повідомлення неможливо оцінити реакцію одержувача і міру розуміння їм сенсу інформації.

- Компетентність учасників обміну інформацією, яка проявляється: через упередженість, тобто неприйняття працівниками фактів, що не відповідають зробленій раніше оцінці ситуації і вже виробленому рішенню; спеціалізацію працівників, яка часто робить їх кругозір вузьким.

- Відмінність статусу працівників (статус — положення індивіда в системі громадських стосунків) і самозахист ініціатора інформації. Відмінності працівників по статусу перешкоджають обміну інформації як від низу до верху, так і зверху вниз. Коли в компанії існує практика хвалити підлеглих виключно за хороші новини, працівники починають відбирати, яку інформацію представляти, а яку слід приховати або притримати. Тому у керівників складається картина благополучніша, ніж це є насправді. Ввічливе поводження з керівником при особистому спілкуванні відбиває найбільшою мірою співвідношення посад, а не реальну думку працівників.

- При передачі інформації по горизонталі внутрішньо організаційні бар'єри виникають внаслідок конкуренції між підрозділами за ресурси.

- Географічна відстань між учасниками обміну. Передача інформації поштою, по телефону, електронній пошті хоча і відбувається швидко, але не може замінити особистого спілкування. Усний зв'язок по телефону як найближчий аналог особистому спілкуванню обходиться дорого і втрачає важливі відтінки живої мови (вираз обличчя, жести). Щоденний особистий контакт стимулює спілкування. В силу географічного чинника працівники втрачають ці можливості і виникають труднощі у визначенні яка інформація потрібна. Обмін інформацією між центром і периферійними підрозділами, з одного боку, виявляється занадто великим, а з іншої — усе менше відповідає місцевим умовам і залишається незасвоєним.

- Вплив іншої роботи. У звичайній робочій ситуації працівникові бракує часу і він встановлює пріоритети відносно вимог, що пред'являються до нього. Він більше приділяє часу робочим ситуаціям, що вимагають негайного втручання, чим складанню звітів. Постійні вимоги давати відомості про свою роботу викликають у нього невдоволення, оскільки він розцінює їх як звинувачення в несумлінній роботі. У багатьох організаціях інформаційна робота вважається канцелярською і відсовується на другий план.

- Спеціальні обмеження в поширенні інформації.

Ефективність комунікаційних процесів залежить від багатьох чинників.

1. Необхідно визначити потребу в інформації. При цьому слід забезпечити розуміння працівниками, як використовуватиметься інформація та правильний напрям інформаційних запитів. Існує два основні підходи до пошуку інформації: активний, коли певний набір даних шукається або безпосередньо, або опосередковано, наприклад за допомогою співробітника бібліотеки. Цей підхід на мові носіїв інформаційних технологій називається "pull"-

"витягування»; пасивний, коли співробітник виголошує у своєму підрозділі або в організації в цілому, яка йому потрібна інформація ("push"- "виштовхування")[5].

2. Персонал має бути обізнаний про наявність інформації, тобто мають бути покажчики, каталоги, телефонні довідники, навігатори і так далі, а також можливість звернення до професіоналів для отримання відомостей про накопичені в організації знання.

3. Забезпечення доступу до інформації. Для отримання інформації методами "pull" і "push" необхідно забезпечити користувачеві найбільш зручні засоби і підтримувати баланс між цими методами .

4. Система комунікацій в організації повинна характеризуватися завершеністю і повнотою, що означає, що забезпечений доступ як до централізованої керованої, так і індивідуально створюваної інформації. Створюються структури і методи повторного використання даних.

Оскільки кожен співробітник перенавантажений інформацією в текстовому форматі (електронна пошта, повідомлення, групові чати, соціальні мережі), виникає необхідність активного використання відео контенту для передачі інформації. Канали, за яких інформація може бути стиснутою або доступ до якої може бути отриманий швидше, стають найважливішими методами комунікації. Коли мова заходить про передачу інформації співробітникам, відео – це відмінний інструмент, адже він повністю підпадає під вищезазначені критерії. Для компанії даний інструмент стає не тільки ефективним способом передачі інформації, а й економією часу, який зазвичай витрачається на написання ємкого документу. До того ж, в сучасних умовах пандемії популяризація та надшвидке вдосконалення програм, що дозволяють спілкуватись з працівниками за допомогою відео, полегшують комунікацію всередині компанії. В рамках відео формату також є місце для творчого підходу і виходу за рамки традиційного спілкування компанії з співробітниками. Одним з видів, який може допомогти в спілкуванні співробітників, є нині популярний формат Q&A (Questions and Answers) [6].

Для вдосконалення комунікацій рекомендується: забезпечити управління інформаційними потоками в організації, тобто чітко уявляти потреби в інформації усіх рівнів управління і організувати потоки інформації відповідно до цих потреб; використати при передачі повідомлень паралельно декілька каналів зв'язку (наприклад, письмову і усну мову); проявляти постійну увагу до процесів обміну інформацією (зустрічі з підлеглими, обговорення майбутніх змін, звіти за результатами контролю); організувати системи зворотних зв'язків (опитування працівників, система збору пропозицій від працівників, ротація кадрів); практикувати випуск інформаційних бюлетенів; забезпечити підвищення кваліфікації працівників управління; використовувати сучасні інформаційні технології (відеоконференція і так далі).

#### *Список використаних джерел*

1. Jana Holá. Internal communication in the small and medium sized enterprises. *Ekonomie a Management*. University of Pardubice. 2012.

2. Juneja P. Components of Communication Process  
URL:<https://www.managementstudyguide.com/components-of-communicationprocess.htm>.

3. What is communication process? Steps of communication process / TheBusinessCommunication.com / 2015. URL: <https://thebusinesscommunication.com/what-is-communication-process/>

4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с..

5. Project Management Institute (PMI). (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Sixth edition. Newtown Square, PA: Author

6. Jarnesten E. Five reasons why your business should use a Q&A-function during a due diligence. URL: <https://admincontrol.com/five-reasons-business-use-qafunction-due-dilige>

**Костецька І.І.**

*к.е.н., докторантка кафедри економіки,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ*

## **SMART VILLAGES В УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКИМИ ТЕРИТОРІЯМИ В ПОЛЬЩІ**

Smart Villages є відносно новою концепцією соціальної, економічної та просторової політики Європейського Союзу. Залучення учасників місцевого розвитку (органів місцевого самоврядування, сільських громад, допоміжних інституцій) спрямоване на швидшу модернізацію сільських територій, не лише економічну, а й таку, яка створюватиме все більш усвідомлене громадське ставлення. Тому, на сьогодні стає все більш важливо вивчити нові структури та процеси, які формують розумний сільський розвиток. Доцільно за основу взяти визначення, запропоноване на європейському рівні, де громади розвиваються на основі своїх сильних сторін, шукають нові рішення та зміцнюють традиційні чи нові зв'язки між зацікавленими сторонами/послугами за допомогою цифрових технологій.

У квітні 2017 року Європейська комісія розпочала «Діяльність ЄС для розумних сіл». Цей план дає прагматичне визначення Smart Villages. Комісар Хоган у передмові до документу «Przeglądu Obszarów Wiejskich UE» зазначає, що саме люди мають ключове значення в розумних селах.

На сьогодні немає чіткого визначення «Smart Villages», проте в зазначеному документі подано характеристики. Наведено декілька з них:

- «Smart» означає використання цифрових технологій, коли це доречно, а не через моду.
- «Smart» означає думати не тільки про саме село. Деякі ініціативи відбуваються на рівні села, але багато з них стосуються навколишньої сільської місцевості, груп сіл, малих містечок і партнерств з містами.
- «Smart» означає побудову нових форм співпраці та альянсів: між фермерами та іншими сільськими суб'єктами; між муніципалітетами; між приватним сектором і громадянським суспільством; в рамках підходу «знизу вгору» і «зверху вниз».
- «Smart» означає думати самостійно. Немає стандартної моделі чи стандартного рішення для розумних сіл – місцеві громади мають вирішальне значення для використання місцевих ресурсів.

Важливі обговорення тривали під час засідань Тематичної групи для розумних сіл у рамках Європейської мережі сільського розвитку (ENRD Smart Villages Portal). На основі власних спостережень і досліджень Л. Коморовські визначив сфери інтелектуальної діяльності у трьох основних сферах, на які доцільно опиратися при розробленні програм/стратегій для побудови Smart Villages:

1. Державні послуги: електронна система охорона здоров'я, електронна допомога, дистанційна освіта, транспорт, енергетика, безпека (відеоспостереження).
2. Державне управління: електронний уряд, управління відходами (датчики наповнення контейнерів), просторове планування (оцифрування), а також моніторинг навколишнього середовища (датчики якості повітря).

3. Підприємництво, тобто точне сільське господарство, онлайн-торгівля (наприклад, місцевими продуктами), сільський туризм (на основі інтелектуальних рішень), а також обмін (наприклад, спеціалізованим обладнанням).

В Європейському Союзі все більшої популярності набувають асоціації та мережі неурядових організацій, що займаються розвитком сільських територій, які діють у кількох муніципалітетах для ефективності результатів впровадження. Польща також подає хороший приклад у цій сфері. Відповідно до аналізу польського досвіду слід зазначити, що місцеві асоціації/об'єднання відіграють важливу роль у процесі сільського розвитку. Добрим прикладом є Локальні групи діяльності, які створюють основу для місцевого розвитку, ініціюють проекти, що здійснюються місцевими органами влади. Вважаю, що саме вони можуть ініціювати запровадження Smart Villages у сільській місцевості. Після війни Україна буде змушена формувати свої стратегічні плани за європейським зразком. Тому ініціатива створення Локальних груп діяльності має бути реалізована як ефективний інструмент розвитку.

*Список використаних джерел*

1. INTELIGENTNA WIEŚ. Redakcja: Ryszard Kamiński Leszek Leśniak. Warszawa, 2019. – 62 s.
2. Materiały z Międzynarodowych warsztatów na temat Inteligentnych Wsi Smart Villages (SV) – Inteligentne Wsie jako skuteczny sposób na kluczowe wyzwania obszarów wiejskich – warsztaty w Polsce, 21-22 października 2019 roku, Warszawa.
3. Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich, <http://ksow.pl/>

**Порфіренко В.І.**

*доц., кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту*

**Кудін Є.Р.**

*здобувачка вищої освіти МН-4-1 групи  
Національний транспортний університет  
м. Київ*

## **ЕКОЛОГІЧНІ ЗАГРОЗИ ВІД ЕКСПЛУАТАЦІЇ АВТОТРАНСПОРТУ ТА ШЛЯХИ ЇХ УСУНЕННЯ**

Вплив автомобільного транспорту в забрудненні навколишнього середовища і негативному впливі на населення (очевидно) ще більш істотний, ніж прийнято вважати. Справа в тім, що, по-перше, основна кількість автомобільного транспорту зосереджена в місцях з високою щільністю населення - містах, промислових центрах. По-друге, шкідливі викиди від автомобілів виробляються в самих нижніх, приземних шарах атмосфери, там, де протікає основна життєдіяльність людини і де умови для їхнього розсіювання є найгіршими. По-третє, відпрацьовані гази двигунів автомобілів містять висококонцентровані токсичні компоненти, що є основними забруднювачами атмосфери. Час, протягом якого шкідливі речовини природним образом зберігаються в атмосфері, оцінюється від десяти діб до півроку.

У відпрацьованих газах двигунів автомобілів міститься більш 200 токсичних хімічних сполук, велика частина яких представляє різні вуглеводні. Через таке різноманіття і складність ідентифікації окремих з'єднань до розгляду звичайно приймаються найбільш представлені компоненти чи їхні групи.

Крім прямого негативного впливу на людину викиди від автотранспорту наносять і непрямую шкоду. Так, підвищення концентрації кінцевого продукту горіння автотранспортного



палива - діоксид вуглецю, до речі говорячи, природного атмосферного компонента, призводить до глобального підвищення температури земної атмосфери (так званий парниковий ефект)[1].

Двигун внутрішнього згоряння (ДВЗ) – це тип двигуна, теплової машини, в якій хімічна енергія палива (зазвичай застосовується рідке або газоподібне вуглеводневе паливо), що згорає в робочій зоні, перетворюється в механічну роботу. Незважаючи на те, що двигун внутрішнього згоряння є недосконалим типом теплових машин (сильний шум, токсичні викиди, малий ресурс), завдяки своїй автономності (необхідне паливо містить набагато більше енергії, ніж найкращі електричні акумулятори) ДВЗ стали дуже популярними[2].

Робочий цикл поршневого двигуна внутрішнього згоряння здійснюється в результаті виділення теплоти при хімічних реакціях згоряння палива безпосередньо в циліндрі двигуна. Як паливо для двигунів використовуються рідкі нафтопродукти (бензин, дизельне паливо, важке дизельне паливо) та горючі гази, основну частину яких становлять вуглеводні. Для згоряння палива відомого елементного складу потрібна цілком певна кількість кисню, обумовлена зі стехіометричних співвідношень, а отже, і відповідна кількість повітря. Згоряння палива з теоретично необхідною кількістю повітря є частковим випадком згоряння.

Основними функціями, що покладаються на обладнання для підготовки паливо-повітряної суміші є:

– подавання певної відповідної кількості пального до потоку повітря, що надходить у поршневий двигун внутрішнього згоряння через впускну систему;

Для спалювання палива в теплових машинах витрачається велика кількість кисню. Згоряння палива майже ніколи не буває повним, тому відбувається забруднення повітря золю, пластівцями сажі та іншими шкідливими елементами. Енергетичні установки викидають в атмосферу щорічно 230-290 млн м<sup>3</sup> золи і 60 млн м<sup>3</sup> оксиду сірки, 400 млн т оксиду вуглецю, 250 млн т хлору, фтору, свинцю, ртуті та інших шкідливих речовин.

У нашій країні проблема охорони навколишнього середовища має загальнодержавне значення. У містах, де концентрація транспортних засобів максимальна, транспорт переважно є одним з основних джерел забруднення. Таким чином, зменшення шкідливих викидів рухомим складом автомобільного транспорту є актуальною національно-економічною і соціальною проблемою. Отже, питання раціонального використання автотранспорту та шляхи зменшення його шкідливого впливу на навколишнє середовище та людину залишається відкритим[4]. Тому існують такі шляхи вирішення: технологічні, організаційно-експлуатаційні, соціально-економічні.

Технологічні заходи:

На всіх машинах, вироблених в Україні і ті, що ввозяться з-за кордону, діють обмеження щодо вмісту шкідливих речовин в автомобільних вихлопах. Тільки суворе дотримання параметрів дозволить транспортному засобу отримати сертифікат у акредитованих представників. Кінцева мета стандартизації – зробити автомобілі максимально безпечними для людини і навколишнього середовища за рахунок зниження викидів в атмосферу таких речовин, як оксид вуглецю, оксид азоту, альдегіди і сажа.

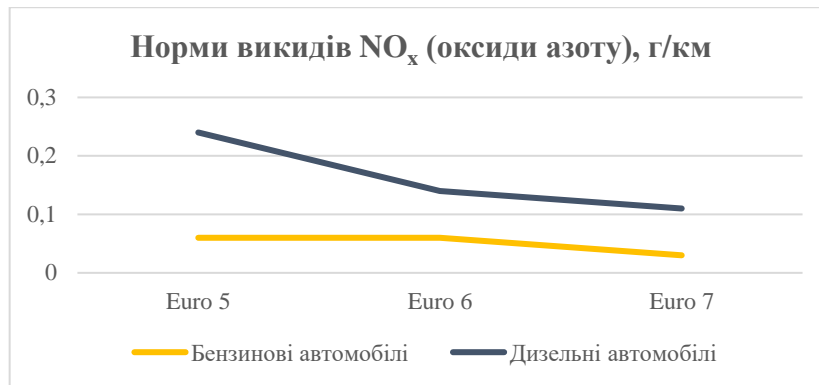
–використання на автотранспорті спеціальних моторних мастил, присадок до них та палива, модифікаторів кінематичних вузлів автомобілів, впровадження каталітичних перетворювачів палива та ін., що приведе до зменшення витрат пального, зменшення викидів забруднюючих речовин та збільшення моторесурсів двигунів;

Стандарт «Еуро 5» став враховувати пробіг автомобіля, вбудовані системи скорочення викидів шкідливих речовин і можливість переобладнання двигуна під нові вимоги. Для відповідності стандарту Євро-5, присутність фільтр сажі у вихлопній системі дизельного автомобіля стає обов'язковим.

У стандарті «Еуро 6» викиди шкідливих речовин скорочуються на 67% в порівнянні з «Еуро 5». Досягнути цього, можна тільки з застосуванням спеціальних систем в системі

вихлопу автомобіля. Він не надав особливого впливу на бензинові двигуни, але дуже серйозно посилив вимоги до дизельним. Допустима кількість шкідливих речовин скоротилося в середньому в 3 рази[5].

Екологічні стандарти «Еуро 7», що набирають чинності у 2025 році, зроблять електрокари більш вигідними, ніж бензинові авто, впевнені аналітики другого за величиною автовиробника світу (рис.1).



**Рис. 1 – Норми викидів шкідливих речовин (NO<sub>x</sub>) для різних євростандартів**

Серед організаційно-експлуатаційних можна виділити такі заходи:

- встановлення в містах швидкості автомобільного транспорту 60 км/год, за якої кількість вихлопних газів найменша;
  - проектування об'їзних шляхів для транзитного транспорту;
  - створення дорожніх розв'язок на двох чи трьох рівнях з метою зменшення кількості зупинок перед світлофорами, коли різко зростає викид газів;
  - оснащення нових автомобілів ефективними системами і пристроями зниження викидів (каталітична нейтралізація, автомати пуску і прогрівання, системи уловлювання пари пального);
  - розробити комплекс технологій, методик та технічних засобів для оцінки еко-логічної безпеки автомобілів під час їх експлуатації;
  - розробити комплекс технологій і технічних засобів для оцінки та захисту довкілля від забруднення у виробничих зонах автопідприємств;
  - збільшення парку автомобілів і автобусів, які працюють на газоподібному пальному[4].
- Для вирішення проблеми також необхідно впровадити соціально-економічні шляхи вирішення, а саме:
- жорсткий контроль за якістю пального, що постачається і реалізується автозаправними станціями, його відповідністю державним стандартам[6];
  - екологізація міського громадського транспорту, розширення зелених площ та створення велосипедних доріжок;
  - розробити систему ціноутворення про їзду на пасажирському міському транспорті, яка передбачає вигідність користування ним замість використання особистих легкових автомобілів;
  - розробити комплекс соціальних заходів щодо підвищення рівня екологічної грамотності населення та відповідної мотивації;
  - усебічно пропагандувати екологічні стандарти Євросоюзу з метою переходу на них в Україні;
  - залучати громадськість, зокрема молодь, до вирішення такого роду екологічних проблем[4].

Отже, впровадження сучасних соціально-економічних стандартів палива спряженню зменшенню викидів шкідливих речовин у повітря та стрімкому розвитку технологій автомобілебудування. У подальшому країни Європейського союзу планують взагалі відмовитися від автомобілів з дизельними двигунами, віддавши перевагу електричним автомобілям. Вже сьогодні швидкими темпами розвивається інфраструктура електричних заправок та профільних сервісів. Цей досвід необхідно переймати Україні, адже за електричним транспортом майбутнє.

*Список використаних джерел*

1. Автотранспорт і навколишнє середовище: проблеми і шляхи їхнього вирішення. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.zoda.gov.ua/news/7207/avtotransport-i-navkolishnjесeredovishe-problemi-i-shlyahi-jihного-virishennya.html>
2. Двигун внутрішнього згорання. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.npblog.com.ua/index.php/tehnika/dvigun-vnutrishnogo-zgorannja.html>
3. Абрамчук Ф. І., Гутаревич Ю. Ф., Долганов К. Є., Тимченко І. І. Автомобільні двигуни: Підручник. — К.: Арістей, 2006. — 476 с.
4. Гутаревич Ю.Ф. Екологія та автомобільний транспорт : навч. посібн. / Ю.Ф. Гутаревич, Д.В. Зеркалов, А.Г. Говорун, А.О. Корпач, Л.П. Мержиєвська. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во "Арістей", 2008. – 296 с
5. Впровадження екологічних стандартів Euro. URL: [https://af.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-AUTOMOBILE/Автомобілів/Наукові\\_праці\\_студентів/2018/каф\\_теса/TESA\\_Zuzko.pdf](https://af.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-AUTOMOBILE/Автомобілів/Наукові_праці_студентів/2018/каф_теса/TESA_Zuzko.pdf)
6. Актуальні питання забруднення атмосферного повітря. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.dei.gov.ua/posts/1563>

**Кужелєв М.О.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри фінансів,*

*Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

*м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Сучасний етап розвитку суспільно-економічних відносин ознаменовується докорінними змінами щодо визначенні ролі корпорації в ринковій економіці. Корпорація виступає економічним суб'єктом, що приймає участь в підтримці соціальної стабільності.

Підґрунтя побудови регіональних моделей корпоративної соціальної відповідальності було закладено ще в 50-ті роки ХХ століття. Саме в той час було розроблено значну кількість релевантних концепцій, серед яких найбільш вирізнялися наступні: «соціальна відповідальність бізнесу», «корпоративна соціальна відповідальність», «корпоративна соціальна сприйнятливість», «корпоративна соціальна діяльність» [1, с. 41].

У 80-ті рр. минулого століття вищезазначені теорії трансформувалися в концепції «зацікавлених сторін» і «етики бізнесу», які стали основою для формування регіональних моделей корпоративної соціальної відповідальності. Звісно за таких умов виникла об'єктивна потреба у розробці методологічних підходів до впровадження теорій у практику.

Зважаючи на цей факт, поширення набув підхід Керола А. Адамза, який запропонував поєднувати всю множину концепцій з розвитком теорії корпоративної соціальної відповідальності як «ядра», погодженого з альтернативними концепціями або, що

трансформується в них [2]. Саме модель А. Керола дозволяє вирішити конфлікт інтересів, що виникає між корпоративною структурою й суспільством. У цьому випадку слід виходити з того, що бізнес є похідною суспільного розвитку, а отже корпорація має нести соціальну відповідальність перед соціумом.

Таким чином, корпорація – це інститут, який виник внаслідок еволюції суспільства, а отже корпорація має нести відповідальність перед суспільством, відповідати певним стандартам і здійснювати соціальні інвестиції [3; 4]. Однак для того, щоб одержати прогнозований ефект від інвестування ресурсів у заходи соціального характеру, необхідно визначити ряд аспектів, які дозволять національному корпоративному сектору реалізувати економічний потенціал корпоративної соціальної відповідальності, тобто виникає об'єктивна необхідність формування регіональних моделей корпоративної соціальної відповідальності.

Для визначення основних підходів щодо формування української моделі корпоративної соціальної відповідальності необхідно розглянути міжнародний досвід у цій сфері. В економічній літературі існує декілька підходів до побудови моделей корпоративної соціальної відповідальності. Однак, одним із найбільш розповсюджених підходів є така класифікація моделей корпоративної соціальної відповідальності:

1. «Відкрита модель» корпоративної соціальної відповідальності (американська модель) передбачає, що корпорації самостійно визначають ступінь свого внеску в розвиток суспільства, або офіційні й неофіційні інститути узгоджують суспільні інтереси, які потім трансформуються в обов'язкові вимоги до бізнесу [5]. «Відкрита модель» корпоративної соціальної відповідальності орієнтує корпорацію на обрання такої поведінки, яка приводить її до прийняття на себе відповідальності за вирішення важливих суспільних питань. Дана модель характерна для таких країн як США, Канада, Японія, країни Латинської Америки, англomовні країни Африки.

2. «Прихована модель» корпоративної соціальної відповідальності (європейська модель) передбачає активну участь держави в регулюванні соціально-трудових відносин як на макrorівні, так і на мезо- і мікрорівні [5]. Прихована форма корпоративної соціальної відповідальності передбачає нормативне закріплення системи цінностей, норм і правил щодо корпорацій у питаннях, які розглядаються як належні й обґрунтовані обов'язки корпорацій. Дана модель корпоративної соціальної відповідальності характерна для таких країн як Бельгія, Нідерланди, Фінляндія й Швеція.

3. «Змішана модель» корпоративної соціальної відповідальності (британська модель) поєднує в собі елементи відкритої й прихованої моделей корпоративної соціальної відповідальності. Вона передбачає залучення державних і суспільних інститутів у процес узгодження суспільних інтересів за умови, що корпорації й профспілки зберігають автономію, тобто принцип добровільності повністю дотримується.

Для змішаної моделі корпоративної соціальної відповідальності характерні такі ознаки [5; 6]: розвиток сектора консалтингу в сфері корпоративної соціальної відповідальності; посилена увага з боку фінансового сектора до проєктів в сфері корпоративної соціальної відповідальності; підвищений інтерес засобів масової інформації, які щотижня публікують індекси соціальної відповідальності корпорацій; різноманітність навчальних курсів щодо корпоративної соціальної відповідальності; участь урядів у розвитку системи корпоративної соціальної відповідальності. Дана модель притаманна таким європейським країнам, як Австрія, Велика Британія, Німеччина, Франція.

Світова економічна криза вносить свої корективи в економічну й соціальну діяльність корпорацій у всіх країнах світу. Нині відбувається трансформація моделей корпоративної соціальної відповідальності, тому що частину заходів у рамках соціальної відповідальності доводиться згортати через нестачу фінансових ресурсів. Пріоритети визначаються метою виживання компанії всіма можливими способами, тому багато корпорацій і фінансові інститути змушені звертатися по державну допомогу [7].

Основною проблемою розвитку національної моделі корпоративної соціальної відповідальності в умовах нестабільного економічного середовища є домінування комунікативної функції корпоративної соціальної відповідальності порівняно з функцією стратегічного управління корпораціями й забезпечення їх стійкого розвитку.

Таким чином, процес соціалізації українського корпоративного сектору пов'язаний з формуванням національної моделі корпоративної соціальної відповідальності. Вагоме місце в контексті розвитку цієї моделі посідає розроблення чітких вимог до розкриття інформації, впровадження стандартів формування й перевірки соціальної звітності бізнесу, створення ринку корпоративного контролю.

*Список використаних джерел*

1. Кужелев М. О. Формування національної моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Схід*. 2012. № 2. С. 40–44.
2. Carroll A. B. A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 1979. №4 (4). P. 497–505.
3. Онишко С. В. Регулятивний потенціал фінансового ринку в умовах глобальних викликів: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С. В. Онишко. Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2016. 452 с.
4. Меженська В.В. Діагностика фінансового стану корпорації в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Схід*. 2012. №1. С. 62–67.
5. Matten, D., Moon, J. “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 2008. №33(2). P. 404–424
6. Кужелев М.О. Корпоративний контроль: методологія дослідження, фінансовий аспект та моделі формування. *Фінанси, учет, банки: сборник научных трудов*. 2012. Вып. 1 (18). С. 24–34.
7. Пінчук А.В., Нечипоренко А.В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства*: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 8 грудня 2018 р. Громадська організація "Київський економічний науковий центр". К., 2018. Ч. 1. С. 103—105.

**Куницька-Іляш М. В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки підприємства, інновацій та дорадництва в АПК,*

*Львівський національний університет ветеринарної медицини*

*та біотехнологій імені С. З. Гжицького,*

*м. Львів*

## **ІНТЕГРАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРІОРИТЕТНИХ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Для комплексного аналізу фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей економіки України розроблено й апробовано методичний підхід, фундаментальним завданням якого став розрахунок емпіричного показника рівнів компонент (інвестиційна, кредитна, боргова, грошова, виробничо-господарська, системно-структурна) і фінансово-економічної безпеки загалом промисловості, сільського, лісового та рибного господарства, будівництва, транспорту, складського господарства, поштової і кур'єрської діяльності [1, с.117-123].

Авторський методичний підхід передбачав: нормування індикаторів – стимуляторів та індикаторів – дестимуляторів для побудови однорідних динамічних рядів показників у межах

компонент фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки; розрахунок вагових коефіцієнтів індикаторів у межах окремих компонент фінансово-економічної безпеки та кожної компоненти зокрема здійснюється з використанням методу Principal components; розрахунок емпіричних показників фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки з використанням мультиплікативного підходу.

Запропонований підхід до оцінювання фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України ґрунтується на вагових коефіцієнтах індикаторів і компонент, які є сталими величинами протягом досліджуваного періоду. Авторська методика дозволяє виявляти структуру взаємозв'язків між індикаторами у межах кожної компоненти фінансово-економічної безпеки та будувати динамічні ряди емпіричних показників фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки. Такий метод розрахунку інтегрального показника враховує сигмуїдальний характер фінансово-економічних процесів через використання логарифмічної функції, нівелюючи статистичну похибку лінійного методу розрахунку.

Результати емпірики вагової значущості індикаторів фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України за 2010-2020 рр. підтвердили тезу про їх диференційований вплив на компоненти фінансово-економічної резилентності. Так, упродовж досліджуваного періоду спостерігалася надмірна інвестиційна залежність пріоритетних галузей національної економіки України від капітальних і фінансових інвестицій, а відсутність узгодженої політики перерозподілу прибутку та нарощення фінансових активів призвела до послаблення їхньої інвестиційної привабливості. Примітно, що для промислового сектору України найбільшу вагову значущість за 2010-2020 рр. мав індикатор «Індекси інвестицій в основний капітал» (23,0 %), що свідчить про високу залежність промисловості від централізованої фінансово-економічної інвестиційної підтримки. Натомість, рівень реінвестування прибутку мав найбільшу вагову роль для гарантування інвестиційної безпеки сільського господарства (коефіцієнт становив 20,9 %), що свідчить про значний вплив обсягів і наряду перерозподілу прибутків сільськогосподарських виробників на інвестиційні потреби, висока ефективність яких сприяла б забезпеченню фінансово-економічної стійкості галузі. Для будівельної і транспортної галузей економіки України найбільшу вагову значущість демонстрували індикатори «Частка капітальних інвестицій у активах галузі» (21,9 %) і «Рівень зносу основних засобів» (21,5 %) відповідно. Така ситуація свідчить про високий рівень залежності пріоритетних галузей національної економіки від ефективності техніко-технологічної модернізації і результативності інноваційної діяльності [2, с.153-158].

Забезпечення стійкості інвестиційної компоненти фінансово-економічної безпеки промислового сектору і будівельної галузі України у 2010-2020 рр. відбувалося у найменшій мірі за рахунок реінвестованого прибутку (ваги індикатора «Рівень реінвестування прибутку» становили 2,2 % і 2,0 % відповідно), для сільського господарства – рівня зносу основних засобів (8,0 %), транспортної сфери – частки поточних фінансових інвестицій у активах галузі (9,1 %). Варто відзначити, що для усіх пріоритетних галузей національної економіки України індикатор «Частка прямих іноземних інвестицій в активах галузі» мав високу вагову значущість (від 18,7 % до 20,1 %). Збільшення обсягів іноземних інвестицій веде до зростання рівня технологічної модернізації національної економіки, обумовлюючи покращення стану основних виробничих засобів, а, відтак, до нарощення потужності й обсягів потенціалу виробничої сфери країни.

Отримані інтегровані емпіричні показники компонент фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України за 2010-2020 рр. свідчать про послаблення фінансово-економічної резилентності в періоди економічних криз і посилення ринкових турбулентностей. Так, рівень інвестиційної безпеки промислового сектору України протягом досліджуваного періоду був найвищим у 2010-2011 рр. (0,705 і 0,759 відповідно), а

найнижчим – у 2014 р. (0,340). Серед пріоритетних галузей національної економіки найменший рівень інвестиційної безпеки за досліджуваний період спостерігався у сільському господарстві та транспортній сфері України. Наприклад, якщо у 2018 р. рівень інвестиційної безпеки промислового сектору становив 0,553, то сільського господарства – лише 0,152. Така тенденція пояснюється незначними за обсягами вливаннями іноземних та капітальних інвестицій в основний капітал сільського господарства та транспортної галузі. Варто відзначити, що для усіх пріоритетних галузей національної економіки за 2010-2020 рр. (крім промислового сектору в 2010-2011 рр.) інвестиційна безпека була на помірному рівні, не перевищуючи позначки 0,680.

Рівень кредитної безпеки промислового сектору порівняно з іншими пріоритетними галузями національної економіки України за 2010-2020 рр. знаходився вище помірного (за шкалою Харрінгтона). Найбільше значення кредитної безпеки спостерігалось у 2012 р. через кратне збільшення оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості (з 0,317 і 0,239 у 2010 р. до 2,877 і 2,385 у 2013 р. відповідно). За досліджуваний період промисловий сектор і сільське господарство України зберегли помірно-стійкий характер вчасного виконання зобов'язань щодо погашення основної заборгованості, підтримуючи належні рівні платоспроможності та кредитні рейтинги. Зокрема, рівень кредитної безпеки сільського господарства збільшився на 15,8 в.п. за 2010-2020 рр., а будівельної сфери – на 5,7 в.п. Натомість, кредитна безпека транспортної галузі послабилася на 19,4 в.п. через значне зменшення рівня ліквідності суб'єктів господарювання галузі (з 0,017 у 2010 р. до 0,826 у 2020 р.) та зростання частки заборгованості за банківськими і корпоративними кредитами (з 10,5 % у 2010 р. до 52,3 % у 2020 р.)

Рівень боргової безпеки пріоритетних галузей національної економіки України був один із найвищих порівняно з іншими компонентами фінансово-економічної безпеки. Однією з ключових причин цього було позитивне сальдо фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання промисловості і сільського господарства у 2010-2014 рр., про що свідчать високі значення емпіричних показників боргової безпеки галузей (0,911 і 0,798 у 2013 р.). Зокрема, рівень боргової безпеки промислового сектору був найвищий у 2010 р. (0,962), що на 29,1 в.п. більше, ніж у 2020 р. Тригерами послаблення боргової безпеки промислового сектору, як і інших пріоритетних галузей національного господарства України у 2015-2020 рр., стало зростання відсоткових ставок на ринку державних запозичень, підвищення рівня оподаткування суб'єктів господарювання, зменшення обсягів виробництва внаслідок скорочення інвестиційної діяльності, «відплив» з країни сукупних валютних резервів. У 2020 р. спостерігалось послаблення боргової безпеки сільського господарства та транспортної галузі до позначки 0,743 і 0,693 відповідно, що на 25,2 в.п. і 14,5 в.п. менше, ніж у 2010 р. Безпека грошового обігу промислового сектору України перебувала на рівні нижче середнього, зокрема у 2020 р. становила 0,208 (критичний рівень). Послаблення безпеки грошового обігу пояснюється зменшенням рівнів обороту грошових активів і покриття короткострокових кредитів у 2019-2020 рр. Натомість, безпека грошового обігу сільського господарства у 2017-2019 рр. демонструвала висхідну тенденцію (з 0,457 у 2017 р. до 0,547 у 2019 р.) через збільшення рівня достатності та ефективності грошового потоку суб'єктами господарювання. Аналогічна ситуація у будівельній і транспортній галузях, зокрема спостерігається суттєве зростання рівня грошової безпеки з 0,544 і 0,391 у 2017 р. до 0,667 і 0,454 у 2019 р. на тлі зменшення частки довгострокових кредитів у загальному обсязі наданих кредитів суб'єктам галузі.

Рівень виробничо-господарської безпеки пріоритетних галузей національного господарства України за 2010-2020 рр. вирізняється значною диференціацією як між галузями, так і в динаміці. Наприклад, у 2010 р. рівні виробничо-господарської безпеки транспортної галузі і промислового сектору становили 0,654 і 0,547 відповідно, а будівельної галузі – 0,110. У 2014 р. і 2019 р. будівельна галузь демонструвала найвищі рівні виробничо-господарської

безпеки (0,706 і 0,798 відповідно), що пояснюється високою рентабельністю операційної діяльності суб'єктів господарювання (5,8% і 4,6 % відповідно). Натомість, виробничо-господарська безпека промислового сектору та сільського господарства за досліджуваний період мала стійку висхідну тенденцію (на 53,4 в.п. і 8,7 в.п. відповідно).

Найбільші рівні системно-структурної безпеки серед пріоритетних галузей національного господарства України за 2010-2020 рр. спостерігалися у промисловому секторі (наприклад, у 2020 р. показник становив 0,761, що у 2 рази більше, ніж у сільському господарстві). Примітно, що найбільшу диференціацію рівнів системно-структурної компоненти фінансово-економічної безпеки за досліджуваний період демонструвала будівельна галузь. Зокрема, рівні її системно-структурної компоненти у 2010 р. і 2019 р. становили 0,031 і 0,038 відповідно, для транспортної сфери – 0,172 і 0,166 відповідно, а для промисловості – 0,776 і 0,781 відповідно.

Основними причинами значного послаблення фінансово-економічної безпеки галузей були незначний інвестиційний потенціал, обмеженість фінансування програм розвитку, державних замовлень на будівництво промислових та інших критично важливих об'єктів, високий рівень корупції та ін. (будівельна галузь), а також низька конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів господарювання, незначна частка транспортних послуг у експорті країни, розбалансування зовнішньоекономічної діяльності в нестабільних умовах економічного розвитку та війни з боку РФ (транспортна сфера) [3,с.90-101].

Отже, незадовільні рівні фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України, що спостерігались протягом 2010-2020 рр., обумовлюють необхідність визначення стратегічного курсу проактивної державної політики у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки з акцентом на гарантування фінансово-економічної резилентності від зовнішніх і внутрішніх викликів та загроз економічним інтересам суб'єктів господарювання галузей, збереження і розвиток економічної потужності з урахуванням цілей збалансованого розвитку країни, орієнтації на високий рівень фінансово-економічної автономії пріоритетних галузей національної економіки.

#### *Список використаних джерел*

1. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution. *Problemy Ekonomiky*. 2017. № 2. С. 117-123.
2. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (2). С. 153-158.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.



**Кучер Н.О.**  
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
**Юрчишена Л.В.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів і банківської справи,  
Донецький національний університет імені В. Стуса,  
м. Вінниця

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ БАНКІВСЬКОГО СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Споживче кредитування є одним з найпоширеніших видів кредиту в економічно розвинутих країнах світу. Даний вид кредиту не лише задовольняє споживчі потреби населення, а й впливає на економіку країни, адже підвищує попит на товари та послуги, що є надходженням грошового потоку до бюджету країни шляхом стягнення податків. За рахунок збільшення обсягів кредитування, покращується відношення обсягів споживчих банківських кредитів до ВВП, що досягає рівня розвинених країн. Банки мають змогу не тільки ефективно працювати, а й покращувати політику щодо обслуговування фізичних осіб, що позитивно вплине на фінансові результати їх діяльності.

Проблеми розвитку споживчого кредиту у своїх працях досліджували такі вчені як Панова Г., Сусіденко В., Добрик Л., Івасів Б., Мочерний С., Тришак Л., Ковальчук А., Туган-Барановський М. та такі іноземні вчені як А. Сміт, Р. Котер, Дж. Сінкі, Т. Тук та інші.

Метою роботи є критична оцінка споживчого кредиту в цілому та визначення теоретико-правових засад споживчого кредитування в банках України.

У сучасному світі велику роль в економічній системі відіграють фінансові інститути, адже їх діяльність відображає ефективність економіки держави в цілому. Фінансові установи надають тимчасово вільні грошові ресурси, тим суб'єктам, які мають в цьому потребу для реалізації своїх цілей. Вони провадять значну фінансову діяльність, але найбільша їх дохідність саме від кредитних послуг. Кредитна система включає в себе банки, кредитні спілки, ломбарди – це перелік основних кредиторів, які надають кошти фізичним особам на споживчі цілі для купівлі цінних товарів, навчання, відпочинку, лікування тощо [1].

Для визначення теоретико-правових засад варто розглянути підходи вчених до даного поняття, які представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

### Підходи до визначення поняття «споживчий кредит»

Джерело	Визначення терміну «споживчий кредит»
Закон України «Про споживче кредитування»	Грошові кошти, що надаються споживачу (позичальникові) на придбання товарів (робіт, послуг) для задоволення потреб, не пов'язаних з підприємницькою, незалежною професійною діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника [2]
Г. Панова	Кошти, які надаються фізичним особам на купівлю споживчих товарів і послуг [3]
О.І. Лаврушин	Кошти, які надаються комерційним банком громадянам України під процент у тимчасове користування на умовах забезпечення, повернення, строковості, платності та цільової спрямованості [4]
Л. Добрик	Кредит, який надається фізичним та юридичним особам на споживчі цілі, коли останні опосередковано надають кошти працівникам своєї

	організації у вигляді централізованого придбання для них квартир, дач, земельних ділянок під садівництво [5]
Б.С. Івасів	Кредитування яке надається лише фізичним особам які є громадянами України в національній валюті на купівлі речей побуту, споживчих цілей, погашення якого відбувається поступово згідно договору [6]
С.В. Мочерний Л.С. Тришак	Це відносини економічної власності між кредитором і споживачем щодо отримання кредиторами за надані кошти в тимчасове користування фізичним особам [7]
А.Т. Ковальчук	Кредит, який надається в національній валюті фізичним особам резидентам на товари тривалого використання, сума якого повертається ануїтетними платежами згідно умовам кредитного договору [8]
М.І. Туган- Барановський	Надання грошових коштів, які покривають споживчі потреби фізичних осіб, які кредитуються [9]

*Джерело:* складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9;]

Дослідивши підходи вчених, можна стверджувати про відсутність єдності підходу до визначення споживчого кредиту. Тому, пропонується розглядати споживчий кредит як фінансові відносини, що виникають між кредитором і фізичною особою – позичальником з приводу тимчасової передачі коштів для задоволення споживчих потреб на умовах платності, строковості та поверненості.

Перевагами при банківському споживчому кредиту є те, що фізична особа може придбати споживчі товари у будь який зручний час, адже банки кредитують при надані мінімального пакету документів зі сторони позичальника, гарантована швидкість оформлення до 30 хвилин, відсутність поручителів та застав тобто погашення буде відбуватись за рахунок нагромаджених особистих коштів кінцевого споживача. Особливість цих спрощених умов полягає в тому, що даний вид кредитування ретельно регулюється зі сторони держави для підвищення рівня життя населення.

Існують і недоліки споживчого кредиту, якщо його розглядати з соціальної сторони така можливість легкого отримання додаткових коштів, може створити у позичальника відчуття «швидких грошей» таким чином зростання кількості таких кредитів тягнуть за собою ймовірність настання неплатоспроможності та накопиченням боргу.

Для зменшення рівня ризику при споживчому кредиті, банки використовують принципи платності, забезпечення, терміновості, повернення та цільової спрямованості. Держава зі своєї сторони керуючись Законом України «Про захист прав споживачів» регулює споживче кредитування шляхом встановлення рівня ставок за кредитом, термінів, доступності цих кредитів та захист прав споживачів [1]. Відповідно до цього закону, кредитором заключає договір з кінцевим споживачем про те, що перший бере на себе зобов'язання надати кошти споживачеві для покриття його потреб, відповідно споживач зобов'язується у встановлені терміни повернути кредит з усіма нарахованими відсотками, які попередньо були погоджені сторонами у договорі кредитування.

Соціальний характер споживчого кредитування забезпечується державою шляхом регулювання умов надання кредиту, так згідно Закону України «Про споживче кредитування» № 1734-VIII в редакції від 19.08.2022 р., кредитором, яким є банк має ознайомити споживача з умовами, зокрема [2]:

- мета кредиту;
- термін кредиту;

- відсоткова ставка та всі додаткові комісії за обслуговування кредиту;
- цільове призначення споживчого кредиту;
- страхування, якщо це передбачено в договорі;
- дані споживача;
- забезпеченість кредиту, а саме документи які підтверджують щомісячні надходження(зазвичай для отримання кредиту достатньо довідки про нарахування заробітної плати).

В рамках дослідження теоретико-правових засад споживчого кредитування в Україні, проаналізовано підходи українських та зарубіжних вчених щодо поняття «споживчий кредит», правові засади формування та функціонування споживчого кредиту. Результатом дослідження, стало запропоноване нами визначення споживчий кредит, що розглядається як фінансові відносини, що виникають між кредитором і фізичною особою – позичальником з приводу тимчасової передачі коштів для задоволення її споживчих потреб.

#### *Список використаних джерел*

1. Про захист прав споживачів : Закон України від 01.08.2022, № 1023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
2. Про споживче кредитування : Закон України від 19.08.2022, № 1734 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#n6>
3. Панова Г.С Кредитна політика комерційного банку по взаємовідносинах з населенням: навчальний посібник, 2011. 246 с.
4. Аналітичний огляд ринку споживчого кредитування. 2019. URL: [http://integrumventures.com/files/Аналіз\\_ринку\\_споживчого\\_кредитування\\_Україна\\_лют.2019.pdf](http://integrumventures.com/files/Аналіз_ринку_споживчого_кредитування_Україна_лют.2019.pdf)
5. Добрик Л. Споживчий банківський кредит в Україні: ресурсне забезпечення та ефективність. Економічний аналіз. 2011.
6. Івасів. Гроші та кредит: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2008. 528 с.
7. Мочерний С.В. Банківська система України. Львів: Тріада плюс, 2004, 304 с.
8. Примостка Л.О. Банківська система України: інвестиційні зміни та інновації: монографія. КНЕУ, 2015. 434с
9. Туган-Барановський М.І. Основи політичної економії; авт. пер. і вступ. ст. С.М. Злупко. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. 628 с.

*Лавріщева А.С.*  
*здобувач ступеня бакалавра*  
*Цуркан І.М.*  
*к.е.н., доцент,*  
*кафедри економічного аналізу та фінансів*  
*НТУ «Дніпровська політехніка»,*  
*м.Дніпро*

## **ВПЛИВ ВІЙНИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ЛАЙФІВСЬКИХ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ**

Сучасний світ щодня створює для нас тисячі випробувань та перевіряє на міцність, не даючи відпочити та розслабитись. Але при досягненні певної фінансової впевненості та здобуття відносного рівня комфорту та якості життя, хочеться забути про тривоги та відчути міцний ґрунт під ногами. Перестати почувати перестороги аварій, нещасних випадків або проведення старості у бідності. Базуючись на розв'язанні цих проблем з'явилося страхування.

Воно розвивалось як метод протидії різним стихійним лихам, несприятливим подіям та прояву будь-яких негараздів, що завдавали збитків упродовж всього людського життя.

Life insurance або страхування життя – це один з видів страхової діяльності націлений на заощадження коштів до виходу на пенсію, або будь-якої іншої події передбаченої страховим полюсом у житті страхувальника. Цей вид страхування може бути корисним у випадку правильного вибору страхового поліса з урахуванням особливостей та специфікою життя особи.

Зазвичай в стандартному розумінні полюси life insurance мають дві функції – це страховий захист особи та накопичення коштів. Обираючи поліс страхування життя, людина перш за все гарантує собі фінансове забезпечення у похилому віці. По-друге, також важливою складовою є страхування життя на випадок непередбачуваних нещасних випадків, наприклад ризик настання смерті застрахованої особи в будь-якій ситуації. В разі цього разі, якщо особа була годувальником, то родина отримує певну фінансову підтримку, яка допоможе впоратись з фінансовими труднощами. За бажанням страховика перелік ризиків може збільшитись, додавши туди, наприклад певні хвороби або ситуації за додаткову оплату. Після закінчення терміну дії страхового поліса клієнт може обрати для себе оптимальний варіант отримання грошового відшкодування в повному обсязі або виплата по частинах.

З кожним роком все більше зростає попит на life insurance. Страхування життя стає більш значущим для соціальної системи держави, особливо, у сегменті пенсійного забезпечення. Це відбувається через те, що страхові компанії надують своїм клієнтам можливість збереження їх матеріальної спроможності у майбутньому, «страхують» кошти від ймовірної нестабільності на фінансовому ринку, яка могла б зашкодити заощадженням.

На жаль, з 24 лютого 2022 року Україна перебуває у стані війни, яка вплинула на всі сфери життя і додала чимало нових проблем з якими раніше не стикались фахівці. Ринок страхування не став винятком і також зазнав чималого впливу. До початку введення воєнного стану по всій території України існувало 13 компаній, які спеціалізувались на страхуванні життя. На щастя, за даними Національного Банку України переважна більшість страхових компаній працює в воєнних умовах. Наразі залишились на ринку також 13 компаній, які надають послуги в області life insurance. Проте майже всі компанії зіткнулись с такими випадками: падіння платежів, зростання кількості виплат та втрата своїх філіалів, працівників та оригіналів документів на окупованих територіях нашої країни. [1]

За звітами страхових компанії за березень-квітень 2022 року вони недоотримали майже 50% страхових платежів з аналогічними місяцями у 2021 році. Проте поступово спостерігається збільшення обсягів страхових надходжень. Станом на початок липня відсоток платежів підвищився до 74% у порівнянні з страховими внесками на початок липня 2021 року.

Проте одною з головних проблем на ринку страхування життя залишається проблема відшкодування збитків. На жаль, більшість страхувальників стикаються з проблемою відмови страхової компанії у відшкодуванні збитків. За звичайними правилами страхування життя, нещасні випадки, спричинені воєнними діями є підставою для відмови у страхуванні. Однак є страхові компанії в Україні, які зобов'язались виплачувати відшкодування у разі отримання ушкоджень цивільних осіб. Така інформація була оприлюднена страховиками на офіційних сайтах у коментарях, щодо особливостей роботи під час війни. Проте компанії залишили за собою право розглядати кожен окремих випадок і вирішувати чи надавати відшкодування страхувальнику. Безумовною проблемою для страхувальника стало те що на окупованих територіях нашої країни майже не залишилось страхових компаній, що діють. Більшість з них закрилась, а деякі переїхали до іншого місця. Тому люди, які мешкають в цих областях взагалі не мають можливості звернутись за відшкодуванням.

Для страхових компаній постала проблема збільшення витрат на покриття страхових випадків. Збитки виросли через підвищення ймовірності настання страхового випадку, а також підвищення вартості страхового покриття. Можливості страхових компаній обмежені,

оскільки ринок дуже залежний від перестраховиків на міжнародних ринках. Загалом міжнародний страховий ринок зазнав прямих збитків у розмірі 30 млрд дол спричиненими воєнними діями в Україні. Проте все одно міжнародна спільнота розуміє які втрати несе наша країна, тому залишається лояльною щодо страхування ризиків в Україні. [2]

З огляду на висвітлені проблеми, очевидно, що необхідне запровадження дієвого механізму, який зможе комплексно розглянути проблему та створити відповідні умови для відшкодування всіх завданих воєнними діями збитків та їх наслідками. На жаль на сьогоднішній день справи на страховому ринку доволі кепські, тому надії на оптимістичне майбутнє у короткочасній перспективі потрібно відтермінувати. Слід визнати, що страхування не є провідною галуззю економіки, доречніше її розглядати, як додатковий інструмент. Тому під час війни, більшість людей обирають витрати кошти на першочергові теперішні проблеми, а ніж інвестувати у майбутнє. Саме це стало причиною нищівного впливу від ведення воєнного стану в країні на галузь страхування. Проте, слід зазначити, що незважаючи на виклики, страхові компанії, особливо компанії із страхування життя, показали свою міцність та готовність до непередбачуваних ситуацій. Більшість договорів страхування є чинними незалежно від запровадження воєнного стану та всіх форс-мажорних ситуацій.

У 2024 році уряд планує ввести вдію новий Закон «Про страхування», який буде стимулювати розвиток страхового ринку. Зокрема, цей закон дасть можливість life компаніям розширити асортимент своїх послуг, тим самим збільшити клієнтську базу. Чинні ліцензії страховиків поповняться новими для них класами, також з'явиться можливість інвестиційного страхування та безперервного страхування здоров'я. [3]

Отже, можна стверджувати, що страхування є однією зі сфер, яка зазнала доволі значних збитків через війну. Тому держава зобов'язана приділити особливу увагу страховому ринку України та вжити заходи, що дозволять вивести галузь на довоєнні показники або навіть їх покращити. Доцільніше це буде зробити через зменшення податкового навантаження на страхові компанії, а також переглянути регулятивні вимоги щодо стягнення податків, надати певні пільги та скасувати пеню за несплату податків на період відбудови країни.

#### *Список використаних джерел*

1. Під час дії воєнного стану ринок страхування продовжує працювати: URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pid-chas-diyi-voyennogo-stanu-rinok-strahuvannya-prodovjuye-pratsyuvati--rezultati-opituvannya>
2. Страхування під час війни. Що змінюється у страхуванні з введенням воєнного стану?: URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/>
3. Страхування життя: на ринку, як і до війни, працює 13 компаній: URL: <https://finbalance.com.ua/news/strakhuvannya-zhittya-na-rinku-yak-i-do-viyeni-pratsyu-13-kompaniy/>

***Лазебна І.В.***

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри публічного управління та адміністрування,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

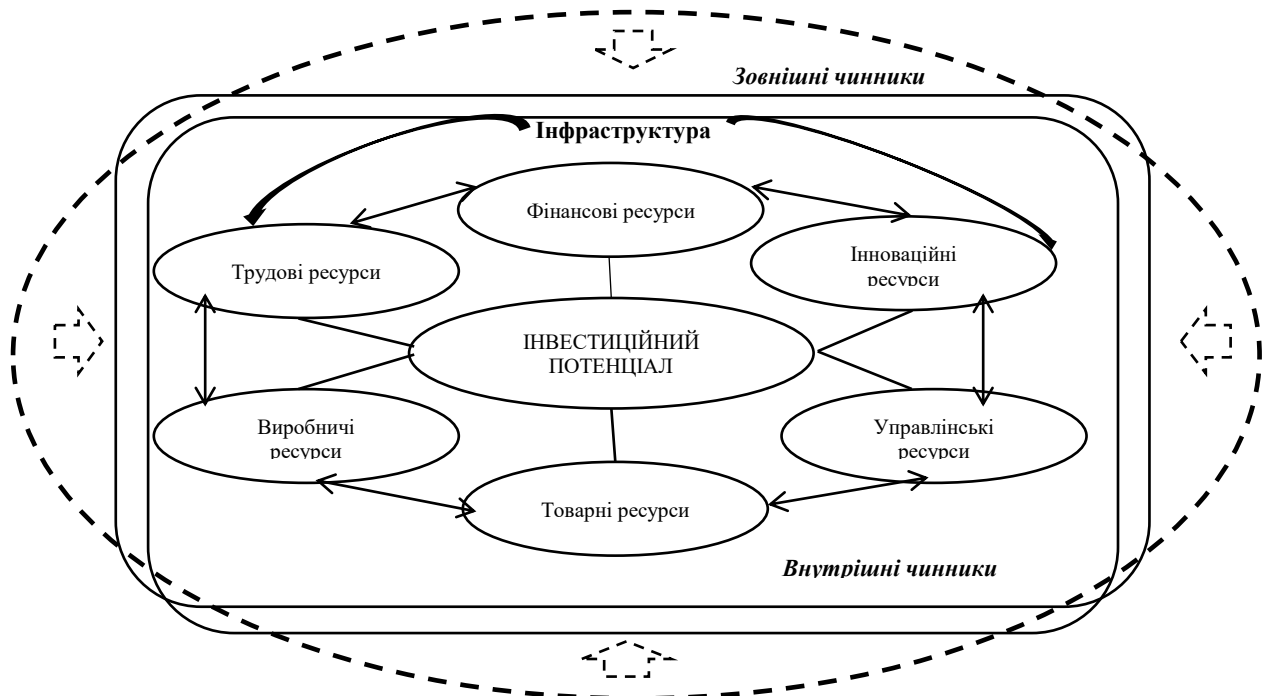
*м. Київ*

## **РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ**

Інвестиції допомагають не відлучати кошти державного та місцевих бюджетів, які, в основному, виділяються на задоволення соціальних потреб громадян, а також їм притаманний

ефект мультиплікатора: зростанню запланованих інвестиційних витрат на певну величину відповідає значно більша величина зростання рівноважного ВВП; те ж саме, але в протилежному напрямку, відбувається і при зменшенні запланованих інвестицій.

Інвестиційний потенціал формується поєднанням елементів (рис.1).

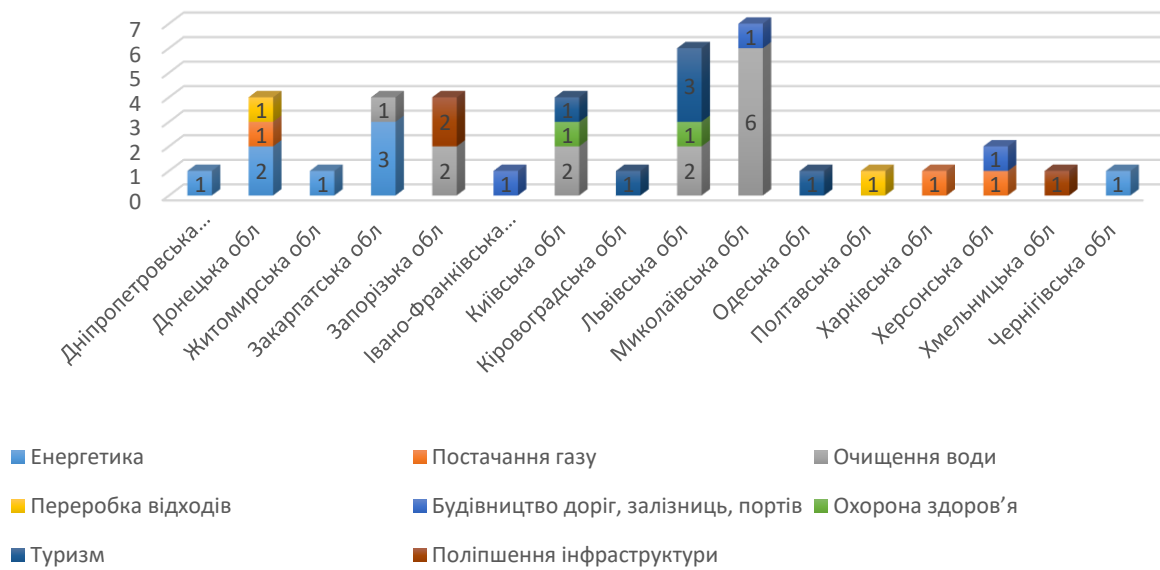


**Рис. 1. Система інвестиційного потенціалу території** [авторська розробка]

До них належать: товарні ресурси - основні товарні запаси та резерви; трудові ресурси - робоча сила та рівень освіти працівників; виробничий потенціал - загальні результати господарської діяльності природного та юридичного особи у відповідній територіальній одиниці; інноваційний потенціал - інвестиції у дослідження, освіту та розвиток, технічні та технологічні інновації та можливості їх впровадження; інституційний потенціал - рівень розвитку базових ринкових інститутів; інфраструктурний потенціал - потужність, стан існуючої інфраструктури та можливості його використання; фінансовий потенціал - фінансові активи, резерви компаній, фінансових установ, міжнародні чи інші організації держави та в її територіальній одиниці; споживчий потенціал - купівельна спроможність населення з урахуванням їх реальної доходи.

Ключову роль в створенні інвестиційного клімату та розвитку інвестиційного потенціалу відведено Міністерству розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Основні напрями діяльності міністерства в зазначеній сфері: співробітництво між Україною, ЄС та Світовим банком щодо підтримки УДФ в Україні, державно-приватне партнерство, державна інвестиційна політика та міжнародне інвестиційне співробітництво, інструменти залучення інвестицій, управління державними.

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади [1] в Україні станом на 1.01.2021 на умовах ДПП укладено 192 договори, з яких реалізується 39 договорів (29 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 4 - інші договори), 153 договорів не реалізується (118 – виконується, 35 – розірвані / закінчився термін дії) (рис. 2).



**Рис. 2. Договори, укладені на умовах ДПП, які реалізуються станом на 01.01.2021 [1]**

Державне регулювання інвестиційної діяльності передбачає: реалізацію проєктів відповідно до державних інвестиційних програм; прямий контроль державних інвестицій; прийняття системи диференційованих податкових тарифів та пільг; використання фінансової допомоги: через дотації, субсидії, бюджетні позики для розвитку конкретних територій; впровадження фінансово-кредитної, цінової політики, а також політики амортизації; застосування антимонопольних заходів, приватизацію державного майна; експертизу інвестиційних проєктів тощо.

Конкурентоспроможність країни або регіону визначається двома головними факторами. По-перше – це наявний ресурсний та інвестиційний потенціал, та їх ефективне застосування, а по-друге – це ефективна система державної підтримки для залучення інвестицій.

Чинна правова система України включає більше 100 законів та інших нормативних актів, які регулюють інвестиційну діяльність. Серед них, перш за все, варто відзначити Закон України «Про режим іноземного інвестування», Закон України «Про лізинг», Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок», які створюють правову основу для інвестиційної діяльності у країні. Базовим документом, який визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України є Закон України «Про інвестиційну діяльність».

Держава може впливати на інвестиційний клімат за допомогою прямих та непрямих важелів. До прямих важелів можна віднести: прийняття законів та інших нормативних актів, що регулюють інвестиційну діяльність та конкурентне законодавство; встановлення державних норм та стандартів; регулюванні участі інвестора в приватизації власності; визначення умов користування землею, водою та іншими природними ресурсами; проведення обов'язкової державної експертизи програм та проєктів будівництва; забезпечення захисту інвестицій та ін.

До непрямих важелів можна віднести: бюджетно-податкову політику; грошово-кредитну політику; амортизаційну політику; регулювання фондового ринку; інноваційну політику; політику заохочення іноземних інвестицій та ін. Тобто держава може безпосередньо вкладати свої бюджетні кошти (централізовані бюджетні інвестиції), стимулюючи інвестиційну діяльність, розвиваючи підприємства державного сектора економіки, а також опосередковано впливати на інвестиційний клімат, розвиваючи грошово-кредитну сферу, вдосконалюючи податкову систему, стимулюючи бюджетними витратами сукупний попит, розвиваючи і

регулюючи банківську діяльність, а також діяльність інвестиційних посередників, фінансуючи і стимулюючи академічну науку тощо. Причому систему регулювання умов інвестиційної діяльності коригують залежно від економічної політики держави у кожний конкретний період та залежно від ступеня інвестиційної активності суб'єктів господарювання [2].

Держава застосовує адміністративний та економічний методи, що впливають на інвестиційну діяльність. Адміністративний (прямий) метод регулювання передбачає прямий вплив на суб'єкт інвестиційної діяльності. Держава має повноваження та можливості нехтування потребами певного економічного суб'єкта у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, через положення, заборони, обмеження та дозволи. До подібних інструментів впливу можна віднести законодавчі та нормативні акти. Наприклад, закон встановлює, що всі інвестиційні проекти підлягають до економічної експертизи. Економічний метод регулювання - це підхід, що застосовується державою задля впливу на суб'єктів інвестиційної діяльності шляхом стимулювання прийняття інвестиційних рішень, що стосуються інтересів як суб'єктів, так і всього суспільства. Економічні методи включають встановлення рефінансування, податкові пільги та амортизацію, а також диференціацію податкових ставок, тарифів та норм платежів.

Приватні інвестори у своїх рішеннях керуються перш за все параметрами розвитку кредитно-фінансової системи території [3]. Окрім фінансових показників, інвестори, які здійснюють прямі дії інвестиції також зацікавлені в характеристиках внутрішнього ринку (місткість ринку, купівельна спроможність, доступ до ринку, ринкова інфраструктура), ресурсній базі, рівні податків, наявності переваг для інвесторів та торговельній політиці визначеної території. Дослідження [3] показує результати опитування іноземних інвесторів щодо мотивів створення інвестиційні рішення. Значний мотивами були вартість праці, рівень подолання бар'єрів на шляху імпорту.

Для активізації інвестиційної діяльності в регіонах важливими кроками з боку держави є: підвищення рівня конкурентоспроможності територій, оптимізація та диверсифікація структури економіки, забезпечення ефективної спеціалізації територій з пріоритетним використанням власного ресурсного потенціалу, досягнення збалансованого розвитку територій, розвиток міжрегіонального співробітництва, запобігання поглибленню соціально-економічних диспропорцій шляхом формування «точок зростання», активізація місцевої економічної ініціативи та зміцнення сільського потенціалу, забезпечення соціально-економічної єдності, застосування загальних підходів до формування та реалізації політики територіального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування, оптимізація системи територіальної організації влади.

#### *Список використаних джерел*

1. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf11ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
2. Слюсарчук О. П. Вплив держави на формування інвестиційного клімату України: стан та фактори. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 12. С. 73-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_12\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_12_17).
3. Mital, O. and Ladonko, L. (2020), "Priority directions of activation of investment activity of the regions of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 51–54. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.51



*Лисак О.С.*

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*Одеський національний економічний університет,*

*Андрейченко А.В.*

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В сучасних умовах фірми, організації змагаються за місце на ринку і щоб вижити в цій конкурентній війні з'являються новітні форми підприємництва, створюються нові види послуг. Переважним фактором у досягненні успіху виступають не тільки співробітники, але й кожний клієнт. Кожне підприємство ставить перед собою конкретні цілі, завдання, забезпечення конкурентоспроможності об'єктивно є основним стратегічним завданням. Існує велика кількість факторів, за допомогою яких визначається рівень конкурентоспроможності підприємства, зважаючи на це, виділяють різні напрямки і погляди на вирішення поставлених задач.

Одним з найважливіших ознак ринку є конкуренція, як форма взаємного суперництва суб'єктів ринку і механізм регулювання суспільного виробництва. Це – громадська форма зіткнення суб'єктів ринкового господарства в процесі реалізації їх індивідуальних економічних інтересів. В економіці конкуренція виконує ряд функцій: виявляє і встановлює ринкову вартість товару; зводить конкретну працю до суспільно необхідної; сприяє вирівнюванню індивідуальних вартостей і прибутку в залежності від продуктивності праці і ефективності управління виробництвом. За допомогою конкуренції відбувається розподіл не тільки факторів виробництва, а й доходів відповідно до внеску і ефективності діяльності господарюючих суб'єктів. Ефективне використання ресурсів дозволяє виробникам отримувати високі доходи, при неефективному використанні ресурсів вони зазнають збитків і можуть бути витіснені з ринку. Конкуренції притаманні різноманітні аспекти, але звичайно, її головна функція очевидна – ефективна конкуренція змушує ринкову систему працювати найбільш ефективно.

Поряд з конкуренцією та невід'ємно від неї існує таке поняття як конкурентоспроможність. Однак, незважаючи на те, що наявність такої категорії об'єктивно визнається, в науковій літературі не визначено загальноприйнятого поняття конкурентоспроможності. Точно визначена лише ієрархія категорій "конкурентоспроможність": конкурентоспроможність продукції; конкурентоспроможність виробника (підприємства), конкурентоспроможність галузі; конкурентоспроможність регіону; конкурентоспроможність окремих держав і їх об'єднань. Саме слово "конкурентоспроможність" до деякої міри передає зміст поняття. Тобто, конкурентоспроможність – це здатність конкурувати, здатність успішно вести конкурентну боротьбу.

Щодо визначення поняття конкурентоспроможності в науковій літературі відсутня єдина думка, так різні науковці визначають поняття конкурентоспроможності підприємства виходячи з різних аспектів. Отже, ми можемо спостерігати, що відсутнє єдине, комплексне розуміння даного терміну. Так, деякі автори не розглядають поняття «конкурентоспроможність підприємства» з точки зору займаної частки ринку і конкурентоспроможності продукції, яку виробляє підприємство. Інші, навпаки, не враховують, що конкурентоспроможність може бути властивістю не тільки продукту, але і

організації. Конкурентоспроможність підприємства характеризує величину і ефективність використання факторів виробництва компанії. Конкурентоспроможність підприємства є динамічним показником, зміни якого залежать як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників.

Зважаючи на вищезазначене можна сформулювати загальне визначення, конкурентоспроможності підприємства – це здатність підприємства до ефективного використання наявних факторів виробництва: інтелектуального, фізичного (виробничого), фінансового, природного, людського капіталів з метою протистояння зовнішньому негативному впливу для досягнення поставленої стратегічної мети компанії.

Поняття конкурентоспроможності тісно пов'язане з поняттям конкурентної переваги. Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Також конкурентоспроможність підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відображає ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-аналогів [1, с.180].

Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку.

Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

У сучасній економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства [2, с.52].

На першому рівні для потенціалу підприємства характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи "зовні нейтральними". Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, встановленим його основними конкурентами. Якщо на третьому рівні керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги в конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, встановлених в області, то потенціал підприємства в цьому випадку еволюціонує. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності та істотно випереджає потенціал конкурентів в умовах, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, які використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їх поєднання в діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури.

Отже, сьогодні, ми є свідками проблеми відсутності універсальних механізмів та інструментів управління конкурентоспроможністю. Кожне підприємство, як і його система управління є унікальними в своєму роді. Більш того, процеси формування конкурентної політики для кожної організації є унікальними і залежать від багатьох факторів, таких як наприклад: позиції на ринку, динаміка розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, якості товарів або послуг, стану економіки, культурного середовища і багато іншого. Таким чином, створення та впровадження системи управління конкурентоспроможністю стає все більш нагальним для підприємств, які здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища, конкуренція відіграє роль цивілізованої форми боротьби за виживання серед підприємств та організацій. Наприклад, сьогодні на ринку дуже велика кількість фірм, що виробляють однорідну продукцію, це породжує жорстку конкуренцію. Саме випуск якісної, недорогої продукції в порівнянні з існуючими аналогами і є головним на сьогоднішній день завданням будь-якого підприємства не тільки в Україні а, й в усьому світі. Наявність переваги у якості, ціні та розповсюженості дозволить підприємствам підвищити рівень своєї конкурентоспроможності.

Вивчення факторів конкурентоспроможності підприємства є також дуже важливою складовою частиною ринкових досліджень, які створюють фундамент для формування стратегії і напрямку діяльності фірми на ринку, визначення правильного шляху підвищення рівня та якості продукції. У конкурентній політиці щодо підприємства приймаються до уваги, перш за все, здатність підприємства задовольняти сукупні потреби покупця краще, ніж конкуренти. Тобто рівень конкурентоспроможності підприємства безпосередньо пов'язаний із запланованим рівнем параметрів його стану.

Щоб створити конкурентоспроможну економічну структуру, необхідно окрім модернізації організації та процесу управління, чітко розуміти, для чого це здійснюється, тобто яка кінцева мета повинна бути досягнута. При цьому головне - це саме вміння оперативно визначити свої переваги перед конкурентами і ефективно використовувати їх в конкурентній боротьбі. Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства включається в досягнення успіху в конкурентній боротьбі, при цьому вона стає не стільки функцією торгівлі або виробництва, скільки функцією саме управління підприємством

#### *Список використаних джерел*

1. Скібіцький О.М., Матвєєв В.В, Скібіцька Л.І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 912 с.
2. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання.. 2-ге вид. перероб. та доп. : підручник. К. : "Центр учбової літератури", 2013. 248 с.

**Лисенко В.М., Плахотіна І.В.**  
здобувачі вищої освіти  
**Хурдей В.Д.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу  
Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро*

## **СИТУАТИВНИЙ МАРКЕТИНГ**

Сьогодні споживачі швидше купують не товари й торгові марки, а бренди й закладені в них сенси. Сучасні бренди завжди хочуть бути на слуху в своїй аудиторії: бренд – це емоції, які споживачі відчувають до продукту; це – прихильність і прив'язаність до нього, персональні якості, які вони приписують продукту, довіра і відданість, що вони надають виробу; це обізнаність про особливості товару, послуги; це репутація, імідж, асоціації, які виникають в свідомості людей, коли вони почули або побачили атрибути цього об'єкту; це інтелектуальна частина товару, яка виражена у властивих тільки цьому товару назві й дизайні, що володіє стійкою й сильною позитивною комунікацією з покупцем.

Існує ряд маркетингових інструментів та прийомів, за допомогою яких можливо залишитися в полі зору та привернути увагу, застосовуючи елементарну спостережливість і небагато творчості. Одним із таких інструментів є – ситуативний маркетинг [1, с. 323].

Зазвичай, під ситуативним маркетингом, розуміють будь-яку активність бренду – від звичайного посту у соціальних мережах до створення великої рекламної кампанії; активність, яка спрямована на просування бренду та присвячена до певної події. Основою ситуативного маркетингу завжди є нагальний інформаційний привід, довкола якого, вже ваш бренд створюється нове актуальне послання. Коротко його можна інтерпретувати як швидку реакцію бренду на інформаційний привід.

Наглядним прикладом ситуативного маркетингу є кейс Oreo Blackout tweet. У 2013 році, під час гри Суперкубку по футболу в Америці, на стадіоні непередбачено зникла електроенергія. Доки спеціалісти займалися усуненням проблеми, вболівальники Суперкубку відволіклись на Twitter, у якому почалося бурхливе обговорення ситуації [2]. Реакція маркетологів і SMM-спеціалістів компанії Oreo була оперативною – вони швидко оприлюднили твіт із зображенням печива Oreo і лаконічним підписом «Power out? No problem. You can still dunk in the dark» («Вимкнули енергію? Немає проблем. Ви можете вмочити (маючи на увазі печиво) у темноті»). Твіт оцінила не тільки величезна аудиторія Суперкубку, а й популярні журнали наприклад, Mashable и Forbes. А бренд Oreo, у свою чергу, отримав безкоштовну рекламу грандіозний відгук [2].

У чому суть ситуативного маркетингу:

- привернення уваги до товарів;
- оповіщення про важливу подію: знижки, акції, розпродажі;
- підвищення лояльності цільової аудиторії, завойовуючи її довіру;
- підвищення упізнаваності бренду та зміцнення репутації сучасної компанії;
- створення свого унікального стилю.

Приклади застосування ситуативного маркетингу – це знижки та акції, присвячені інфоприводу. Це найпоширеніші приклади: магазин косметики та парфумерії оголошує розпродаж перед святом 8 березня, магазин автозапчастин – напередодні 14 жовтня, ну і традиційно перед Новим Роком організовувати обвал цін;

Новину чи подію легко зв'язати з асортиментом. Для цього можна креативно обіграти рекламний слоган або фразу – але обов'язково ту, яка у всіх на вустах, вигадати ситуацію, прорекламувати надходження нових товарів або вдало пропіарити наявні.

Звичайний розважальний контент: картинки та мему, ефективно привертають увагу до конкретного товару. По суті те саме, що й перше, але таку інформацію легше сприйняти.

Доцільно зазначити, що ситуативний маркетинг має пастку – влучно обіграти новину або популярний вислів вдається далеко не кожному. Важливо не перегнути палицю з креативністю, адже результат може бути негативним. Для того, щоб такої проблеми не виникло, правильним буде звернутися до команди професійних маркетологів, які добре знаються на прийомах ситуативного маркетингу, проте, якщо зважувати на власні сили, необхідно пам'ятати основне правило ситуативного маркетингу – залишатись у курсі подій ситуативного маркетингу та вчитися їх застосовувати у маркетингу власного бренду.

Актуальні нині кейси ситуативного маркетингу:

1. Довгоочікувана новина – повернення в Україну МакДональдс. Укрзалізниця підтримала цю хвилю і зробила своєрідний надпис на табло, тим самим безкоштовно прорекламувала мережу фаст фуда.
2. Новина, про виведення з ладу купи ворожих літаків у Криму стала інфоприводом. Це настільки гучна і безпрецедентна подія, що стала приводом для мемів, хайпу і звісно ситуативного маркетингу.
3. Новина, яка була на устах у кожного – Джонсон подав у відставку.

Правильно обіграна новина, принесе додаткову увагу бренду (як у свій час було з рожевою панамою після перемоги Калуша на Євробаченні-2022). Чудовий приклад ситуативного маркетингу від «Сільпо» – золота чуприна Бориса Джонсона на логотипі супермаркету в підтримку британського прем'єра.

Тобто, варто зазначити, щоб використовувати ситуативний маркетинг у маркетинголога є пара годин на реагування та креатив (який не йде в розріз з бізнес і маркетинговою стратегією), щоб розмістити контент і зіграти на ажіотажі. Якщо запізнитися, то ситуативний маркетинг компанії виявиться не актуальним і відіграє не на користь.

Пов'язані одним ланцюгом: інфопривід і компанія. Адже не всі новини можна злінкувати з профільною діяльністю бренду. Важливо, щоб вона підтримувала тільки ті інфоприводи, які знаходять відображення в її цінностях.

Цільова аудиторія повинна бути в темі. Крім зростання продажів, оперативна реакція на інфоприводи – це спосіб стати до них ближче, показавши, що компанія в курсі того, що відбувається в світі або в конкретній сфері, що зіграє на зміцнення лояльності.

#### *Список використаних джерел*

1. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 323 с.
2. Ситуаційний маркетинг – стандартний інструмент для нестандартних рішень. URL: <https://mgn.com.ua/uk/situativnyj-marketing-standartnyj-instrument-dlja-nestandardnyh-reshenij/>
3. Маркетингові дослідження URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/20.pdf)
4. Зозульов, О. В.. Брендінг та антибрендінг: що вибрати в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2002. №4(14), С. 1-7.

**Ліщук Н.В.**

*к. держ. упр.,*

*доцент кафедри економіки та фінансів*

**Коваль Л.А.**

*к. е. н., доцент кафедри,*

*ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет*

*імені академіка Степана Дем'янчука»,*

*м. Рівне*

### **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ**

Особливістю сучасного етапу розвитку економіки України є необхідність якісного посилення муніципального управління, за якого воно може посісти рівноправне положення з загальнодержавним і внутрішньогосподарськими підходами в системі управління економікою. А отже, регіоналізація економіки і децентралізація управлінських повноважень має здійснюватися в умовах взаємного посилення централізованого впливу і демократичної, громадянської активності в регіонах, економічного і соціального підґрунтя в управлінні національним господарством. Відомо, що при раніше здійснюваних спробах удосконалення системи управління національним господарством, акцент робився на поліпшенні якоїсь однієї сторони управлінського процесу. Наприклад, на перше місце в управлінні галузевими комплексами висувався галузевий принцип управління економікою на шкоду територіальному.

Проблеми формування фінансово-економічного механізму управління природними ресурсами в державі, а саме питання просторової організації природно-господарської діяльності та його впливу на соціально-економічний розвиток України у контексті євроінтеграційних прагнень нашої держави широко висвітлюються в публікаціях багатьох українських науковців. Серед них слід вказати розробки науковців Держаної установи

«Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»: Алімова О.М. [1], Микитенко В.В. [2], Данилишина Б.М. [3], Лицура І.М. [4], Бистрякова І.К. [5] та ін. Як це не парадоксально, але в останні п'ять років наукової літератури з проблем формування фінансово-економічного механізму управління природно-ресурсними активами в умовах трансформації господарських відносин в Україні випущено значно менше, аніж у попередній період, сучасні проблеми модернізації системи управління природними ресурсами в контексті євроінтеграції практично не висвітлено.

Сучасні економічні процеси в державі формують певні рамки, якими окреслено й одночасно обмежено можливості розвитку фінансово-економічних механізмів управління природними ресурсами. При цьому, необхідно зосередитися на трьох основних аспектах формування такого механізму, який нерозривно пов'язаний з однієї сторони — між собою, а з іншої — з комплексом проблем, що супроводжують економічні трансформації в Україні на шляху до реформ та європейської інтеграції [1]. Так, перший із них пов'язаний із загальною проблематикою впровадження децентралізованих механізмів управління економікою в практику господарювання в унітарній державі. Безсумнівно, ця проблематика об'єктивно виникає в процесі делегування повноважень територіям.

Специфіка процесів децентралізації в державі унітарного типу перебуває на тому рівні, на якому делегуються повноваження при передачі їх від центру на місця, а саме — об'єднана територіальна громада (муніципалітет) є з географічної точки зору третім рівнем формування владних повноважень у системі країна — регіон—муніципальна структура. Таким чином, не можна не ігнорувати той факт, що фінансові механізми, що регулюють відносини вартісного розподілу, які мають діяти у сфері використання природних активів повинні бути спрямовані саме на цей муніципальний рівень управління природокористуванням, а регіональний рівень залишається основним рівнем для формування економічної складової природокористування як ринковий простір господарювання [2]. Отже, діада основних фінансових відносин, включаючи розмежування повноважень щодо джерел фінансових надходжень, формується в системі держава—об'єднана територіальна громада, а економічних відносин — у площині територіальна громада — регіон.

Відносини між державою та регіоном (областю, районом) стосуватимуться при цьому питань збалансування регіонального розвитку, вирівнювання рівнів розвитку територій за допомогою бюджетних механізмів. За цих умов, на відміну від країн із федеральним устроєм, фактично помітно зростає роль регіону (область) як адміністративно-територіальної складової, яка має свої внутрішні джерела фінансових надходжень та розпоряджається ресурсами, що становлять джерело доходу. Відповідно, і господарські та фінансові важелі територіальних громад мають бути достатньо потужними, щоб забезпечити сталий розвиток регіонального простору через економічну діяльність громад низового рівня [3]. Виходячи з цього, необхідно зробити особливий акцент на територіальній громаді як суб'єкті фінансових відносин, який акумулюватиме доходну частину фінансових надходжень від залучення та експлуатації природних активів у господарському обігу. Щодо цього процесу можуть формуватися як мінімум три основні фінансові потоки, що можуть скласти доходи ОТГ.

Другим аспектом, який витікає з першого, є необхідність дотримання, з однієї сторони, конституційних норм права країни при формуванні фінансово-економічного механізму природокористування на рівні територіальних громад, а з іншої, — відповідних потреб розвитку економіки ОТГ і регіонів коригування цих норм, запровадження гнучкої регіональної економічної та фінансової політики, розвиток правового поля країни у напрямі формування середовища природокористування, адаптованого до європейських норм права і, відповідно, європейської практики господарювання, у якій роль і права територіальних громад щодо місцевих ресурсів розвитку є значним чином розширеними порівняно з сучасним станом у цій царині нашої держави.

Третій аспект пов'язаний із забезпеченням максимальної економічної свободи і підтримкою підприємництва, технологічно пов'язаного з використанням місцевих природних ресурсів з одночасною організацією екологічно-орієнтованого господарювання і контролю за використанням природних ресурсів, їх збереженням, охороною і примноженням.

Один із найважливіших напрямів перебудови системи управління полягає в децентралізації управління і такому перерозподілі функцій і повноважень, що забезпечив би максимальну ініціативу і самостійність на місцях у використанні природних ресурсів, як активів ефективних власників зі створенням ефективно діючої системи громадського контролю та підзвітності суб'єктів господарювання територіальній громаді. Нині основною ланкою господарського управління є підприємство [4].

Функціонуючи в умовах самофінансування і самооплатності, за законами ринку, ця ланка, проте, за своєю економічною сутністю виконує (реалізує) лише частину відтворювальних завдань регіонального розвитку — виробництво продукції, її частковий обмін. Відтворення, поліпшення і охорону ресурсів підприємництва в частині місцевої природно-ресурсної бази, необхідно здійснювати разом із місцевими органами управління господарством та у співпраці з державними органами управління природокористуванням та громадськими організаціями і безпосередньо територіальними громадами.

Поряд із розвитком галузевого підходу до управління територіями на кластерно-корпоративній основі можуть розширюватися і поглиблюватися функції і завдання територіальних ланок місцевого самоврядування, зростати вимоги до їх координуючої ролі у вирішенні питань розвитку місцевої економіки, особливо — у використанні місцевих природних активів як джерел доходу. Це призводить до необхідності створення і розвитку недержавних, регіональних і місцевих суб'єктів господарського процесу, що заповнюватимуть вакуум у вирішенні завдань регіонального розвитку, які важко або неможливо розв'язати лише силами співпраці місцевої і загальнодержавної влади.

В результаті в межах загального концепту «належного врядування» виникають нові форми самоорганізації, по суті — системи прямого врядування населення територіальних громад у системі місцевого, регіонального і міжрегіонального управління, прикладом яких є регіональні економічні асоціації, агентства регіонального розвитку, громадські екологічні організації, інші публічні інституції на кшталт добровільних постійно діючих і тимчасових об'єднань громадян, створених для вирішення конкретних завдань розвитку, які ставляться територіальною громадою.

У зв'язку з цим, нині на перше місце має вийти принцип регіоналізації господарювання, який повинен реалізовуватися комплексно на всіх рівнях управління — державному, регіональному та місцевому (ОТГ), ґрунтуватися на нових формах економічних відносин громади, підприємств, галузей і територій між собою і з державою [5]. Територіальні органи управління покликані забезпечувати створення необхідних умов для ефективного функціонування підприємств та їх об'єднань, громадських організацій і форм територіальної самоорганізації населення для активізації господарських, фінансових та ринкових відносин на даній території.

Суб'єкти господарювання при цьому зобов'язані наповнювати місцевий бюджет повноцінними платежами за використання трудових і природних ресурсів, інших рентоносних джерел тощо. Громадські ж організації мають забезпечувати ефективний контроль за використанням природних ресурсів та брати на себе відповідальність за підзвітне використання підприємствами природних активів.

Найбільш нагальним на сьогодні напрямом створення євроінтеграційного механізму державного регулювання використання природних активів територій та функціонування регіональної політики в сфері природокористування є розробка актів законодавства, що в умовах удосконалення існуючої парламентсько-президентської форми правління і конституційного державного устрою визначатимуть права й обов'язки регіонів у бюджетній

та податковій сфері України, що стосуються природних ресурсів, їх повноваження в управлінні природними активами як майном, що перебуває у загальнодержавній власності та у власності територіальних громад, участь у реалізації державних галузевих та регіональних програм і проектів із залучення природних ресурсів у господарський обіг, їх охорони й відновлення.

Необхідно також мати нормативні акти врегулювання порядку заснування й використання публічно-приватних корпорацій у сфері природокористування, фінансових компаній з управління активами, національного суверенного фонду, регіональних фондів стабілізації, сталого розвитку територій, фондів інвестування, субвенцій, соціальної підтримки населення тощо із внесенням відповідних уточнень і доповнень до існуючих законодавчо-нормативних актів для повномірного врахування регіональних інтересів у національній політиці природокористування.

#### *Список використаних джерел*

1. Мартинюк І.В., Дубовик О.Ю. Оцінка економічного стану України з урахуванням екологічного фактору. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції: науково-практичний журнал*. 2014. №1 (26). С. 112–117.
2. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2020 році. *Міністерство екології та природних ресурсів України*. URL: <https://mepr.gov.ua/news/38840.html> (дата звернення: 16.09.2022).
3. Пушак Я. Я., Лагодієнко В. В. Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С. 27-35.
4. Орел А. М. Зелений туризм в контексті сталого сільського розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. №4. С. 47–53.
5. Мельниченко Г.М. Інвестиції як інструмент екологізації регіонального розвитку. URL: <http://ves.pstu.edu/article/viewFile/42577/39088> (дата звернення: 15.09.2022).

**Атаманчук З. А.**

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,*

**Лободзінський В. А.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця*

### **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІДНОСИН УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ**

23 червня ЄВР рада у Брюсселі ухвалила рішення про надання Україні статусу кандидата у Європейський Союз. ЄС нараховує в своєму складі 27 держав-членів, хтось з них був засновником, певна частина з часом приєдналася. Приєднання – це той процес який має певні стадії і процедури. Аби приєднатися до Європейського Союзу, країна-кандидат має задовольняти політичним та економічним умовам, загальновідомим як Копенгагенські критерії. Згідно з Маастрихтською угодою кожна поточна країна-член, а також Європейський Парламент мають прийти до згоди з приводу будь-якого розширення [1].

На сьогодні Україна є кандидатом на членство – це офіційний початок. Таке рішення відкриває шлях для старту переговорів щодо повноцінного вступу України в ЄС. Це рішення Європейської Ради – не тільки про підтримку України у війні проти РФ, але й про оцінку



європейськими колегами наших реформ на шляху до стандартів ЄС. У політичному світі Україна стала унікальною, це говорить про те, що Україна подала свою заявку на кандидатство після початку повномасштабної війни, яка пришвидшить процес. Україна підписала та подала заявку на членство в ЄС 28 лютого. У березні саміт лідерів ЄС завуальовано визнав Європейську перспективу України та доручив Єврокомісії оперативно розглянути цей документ. Єврокомісія розробила опитувальник, який був значно менший, аніж зазвичай, і на початку квітня передала його Україні. 9 травня українська влада відзвітувала, що опитувальник заповнили та передали на розгляд до ЄС [2].

Зазвичай цей процес триває рік чи навіть більше, але Україна впоралася за три місяці! Для порівняння, щоб отримати статус кандидата Хорватії знадобився майже рік. Боснія та Герцеговина один лише опитувальник заповнювала майже два роки, а статус кандидата не може отримати й досі, хоча подала заявку ще в 2016 році [3]. Певною мірою Україну можна порівняти з Хорватією, яка після війни за незалежність з Сербією розпочала свій шлях до Євросоюзу. Європейська рада надала нам перспективу членства і статус кандидата під час засідання 23 червня, що є свідченням довіри і великого шансу на вступ. До кінця поточного року планується засідання Європейської ради, на якій Єврокомісія представить перший звіт про те, наскільки ми виконали необхідні для цього умови.

Україна, як і всі інші кандидати, має прийняти всю збірку правил ЄС – тобто усі закони та стандарти ЄС. Переговори згруповані у 35 розділів, які охоплюють комплекс питань у сфері внутрішньої та зовнішньої політики, освіти, науки та культури, оподаткування, сільського господарства. Зокрема, спектр поставлених перед Україною завдань стосується [4]: посилення боротьби з корупцією, з відмиванням коштів; проведення реформи Конституційного Суду України; продовження судової реформи в Україні; антиолігархічний закон; приведення медіа законодавства у відповідність до європейського; зміна законодавства про національні меншини.

Якщо ми проходимо всі 35 розділів, далі розпочинається процес підготовки угоди про членство, після чого її мають ратифікувати всі країни Євросоюзу і по завершенню цих етапів Україна може стати повноправним членом ЄС. На сьогодні ми перебуваємо під інструментом сусідства, де отримуємо кошти в рамках Східного партнерства – зовнішньополітичної ініціативи Європейського Союзу, яка поширюється на шість східноєвропейських сусідів ЄС – Азербайджан, Білорусь, Вірменію, Грузію, Молдову та Україну, що передбачає можливість оновлення договірно-правової бази відносин ЄС зі східними сусідами шляхом заміни угод про партнерство та співробітництво на угоди про асоціацію, створення поглиблених та всеохоплюючих зон вільної торгівлі, лібералізацію візового режиму між ЄС та державами-партнерами [5].

Якщо Україна виправдає очікування партнерів, продемонструє політичну волю, Європейська рада може прийняти рішення про перехід на інший фінансовий інструмент, котрий передбачає надання коштів, щоб максимально наблизити інституції до європейських стандартів.

Втім слід розуміти, що процес євроінтеграції пов'язаний з проведенням глибоких соціально-економічних реформ, а також радикальних інституційних перетворень, що тягне за собою певні позитивні чи негативні наслідки (табл. 1).

Таблиця 1.

#### Позитивні та негативні наслідки інтеграції України до ЄС [6]

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Стабільність політичної системи, участь у загальноєвропейській безпековій та оборонній політиці, адаптація національного законодавства до законодавства ЄС,	Часткова втрата суверенітету, невизначеність стратегії розвитку ЄС, погіршення відносин з СНД та іншими країнами

реформування недієздатного національного правосуддя	
Забезпечення розвитку середнього та малого бізнесу, додаткові інвестиції в економіку, запровадження стандартів ЄС у виробництві, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, отримання позитивного сальдо торговельного балансу	Втрата конкурентоспроможності окремих виробництв, складність переходу на європейські ціни, квоти, на окремі види товарів, можливе перенесення шкідливих виробництв в Україну
Ефективний захист прав людини в інститутах ЄС, відкриття кордонів для вільного пересування населення, забезпечення високого рівня життя населення	Ускладнення візового режиму зі східними сусідами, проблема відтоку кадрів
Поширення української культури у країнах ЄС	Втрата національної ідентичності України

Необхідно розуміти, що вступ України до ЄС залежить від того, коли закінчиться війна та від виконання переліку поставлених перед нашою державою та суспільством вимог. Кожна вдало проведена реформа створює підґрунтя для наближення мети отримання членства у Європейському Союзі.

Попри те, що Україна достатньо швидкими темпами виконує Угоду про асоціацію, цілями якої є [7]: сприяти поступовому зближенню сторін, ґрунтуючись на спільних цінностях і тісних привілейованих зв'язках; забезпечення необхідних рамок для посиленого політичного діалогу в усіх сферах, які становлять взаємний інтерес; сприяння зберіганню й зміцненню миру та стабільності у регіональному та міжнародному вимірах відповідно до принципів Статуту ООН і Гельсінського заключного акту Наради з безпеки та співробітництва в Європі 1975 року, а також цілей Паризької хартії для нової Європи 1990 року; запровадження умов для посилення економічних та торговельних відносин, які вестимуть до поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, у тому числі завдяки створенню поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі; посилення співробітництва у сфері юстиції, свободи та безпеки, інших сферах з метою забезпечення верховенства права та поваги до прав людини і основоположних свобод, є певні складні питання, які потребують негайного вирішення. З одного боку вони для нашої держави є ганебними, а з іншого – це можливість раз і назавжди викоринити існуючі проблеми і бути державою, яка дійсно заслуговує на членство в ЄС. Кожен повинен працювати на своєму місці, чим відповідальніше держава і суспільство буде відноситися до наших зобов'язань, тим швидше буде досягнуто нашої спільної європейської мети.

#### Список використаних джерел

1. Розширення Європейського Союзу. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 01.09.2021).
2. Бабель (Інтернет-видання). URL: <https://babel.ua/texts/> (дата звернення: 21.09.2022).
3. Українська Правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2016/09/21/7121265/> (дата звернення: 16.09.2021).
4. Ліга Закон. URL: <https://jurliga.ligazakon.net/news/> (дата звернення: 04.09.2021).
5. Представництво України при Європейському Союзі. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/> (звернення: 16.09.2021).
6. Євроінтеграція України: Переваги та недоліки. URL: <http://www.spilnota.net.ua/> (звернення: 16.09.2021).
7. Угода між Україною та ЄС. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (звернення: 16.09.2021).

*Лозовий Т. І.*  
*аспірант кафедри економіки,*  
*Львівський торговельно-економічний університет,*  
*м. Львів*

## **ПРІОРИТЕТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Інституційно-економічний механізм покликаний реалізувати правові, організаційні, мотиваційні, ресурсні та інші завдання, пов'язані зі створенням, становленням, ефективним господарюванням і розвитком підприємств торгівлі, виконанням ними функції опосередкування відносин з суб'єктами секторів виробництва, обміну, розподілу та споживання задля належного функціонування галузі як однієї з ланок просування товарів. Відтак, на різних етапах життєвого циклу підприємства торгівлі з продажу товарів споживчого призначення інституційно-економічний механізм виконує загалом як спільну, так, водночас, і специфічну роль, маючи при цьому постійний характер.

Його структура об'єктивно деформується під впливом інституційних чинників, а також ринкових законів, серед яких – мотивація суб'єктів, їх соціально-економічні інтереси, причини поведінки. Таким чином, механізм еволюціонує і потребує належного управління, передусім, сфокусованого на збереженні суб'єктно-об'єктного складу, його структури, мети і головних завдань. Одним з найважливіших аспектів реалізації такого сценарію, на нашу думку, є визначення і в подальшому дотримання стратегічних пріоритетів формування та реалізації аналізованого механізму, причому узгоджено з-поміж усіх його суб'єктів та учасників. Такий підхід дозволяє вибудувати збалансовану систему пріоритетів або цільових орієнтирів функціонування та розвитку інституційно-економічного механізму розвитку підприємства торгівлі.

Попри розгляд інституційно-економічного механізму розвитку підприємств торгівлі ширше, аніж рамки окремого суб'єкта господарювання у галузі, ініціатором його формування, ідентифікації меж, забезпечення дієвості та високої ефективності, звичайно, є суб'єкти власності та управління підприємством. І, на перший погляд, саме їх економічні мотиви визначають пріоритети функціонування та впливу механізму на параметри розвитку підприємства і ефективного використання його капіталу та ресурсів.

За результатами узагальнення теорій підприємства, сучасного стану справ у галузі торгівлі України і наявності доведених тісних взаємозалежностей між соціальною та економічною відповідальністю підприємств, розвитком економічних комплексів територій та покращенням рівня якості життя населення, доходимо висновку, що в стратегічній перспективі глобальні мета, цілі і завдання всіх суб'єктів аналізованого нами механізму співпадають. До прикладу, на мікрорівні це - належний фінансово-економічний стан та віддача вкладеного в бізнес капіталу, що не суперечить (а в більшості й відповідає) таким характеристикам розвитку галузі, як виконання функцій торгівлі щодо складування, транспортування і розподілу товарної маси, виконання інших інтегруючих завдань. Звідси й зростання потенціалу зайнятості, розвиток віддалених територій, торгово-транспортної інфраструктури, посилення мобільності і покращення соціально-побутових послуг.

Відтак, збалансована система стратегічних пріоритетів інституційно-економічного механізму має зводитися до переліку інституційних та економічних цілей, яких прагне досягнути підприємство торгівлі з продажу товарів споживчого призначення, але визначених в узгодженості з пріоритетами функціонування та поступу сфер виробництва, розподілу, споживання, а також з суспільно-державними стратегічними орієнтирами. Таким чином, підприємства торгівлі скеровуватимуть параметри інституційно-економічного механізму у руслі реалізації власних стратегічних завдань через узгодження і дотримання соціально-

економічних інтересів інших його суб'єктів. Вважаємо, що такий підхід безпосередньо зорієнтований на довгостроковий характер формування економічних відносин в системі внутрішнього ринку та вищу адаптивність підприємства до змін ринкового середовища і його життєздатність.

За умови декларування таких принципів господарювання підприємства перед владою та територіальною громадою, воно може отримати широку суспільно-владну підтримку і кращу доступність до ініціювання, розробки і реалізації заходів програм соціально-економічного розвитку територій, реалізації ресурсного потенціалу внутрішнього ринку загалом і оптово-роздрібною торгівлі зокрема, що доволі важливо в умовах, з одного боку, складності доступу до ресурсів та ринків, а, з іншого, – активізації протікання процесів перерозподілу капіталу і власності, що характерні для сучасного етапу розвитку економіки України. Йдеться, зокрема, про потенційну доступність земельних ділянок, державних і комунальних об'єктів складського та виробничого господарства, засобів транспортування та комунікації в проекції майбутнього створення і розвитку сучасних оптових та оптово-розподільчих торговельних баз і логістично-складських комплексів.

Виходячи з зазначеного, на наш погляд, доцільно уточнити мету реалізації інституційно-економічного механізму. Такою може вважатися формування ефективної системи товароруку на засадах економічної і соціальної ефективності, інноваційності для забезпечення дистрибуції продукції виробників і імпортерів (з широким географічним охопленням, великою пропускною здатністю, низькими питомими витратами системи) та задоволення потреб роздрібною торгівлі (фізична та цінова доступність товарів, висока якість товарів і послуг) і населення. Це, своєю чергою, потребує розширеної модернізації матеріально-технічної, торгово-технологічної та комунікаційної бази, створення нових сучасних складських і торгових площ, форматів торгівлі, у т.ч. із широким впровадженням інформаційних технологій.

Щодо стратегічних пріоритетів, то однією з найбільших перешкод і недоліків функціонування сфери торгівлі України є недосконалий інституціональний базис відносин, причому і на макро-, і на мікрорівні. Йдеться про те, що в галузі не сформовано умов, які б належним чином регулювали взаємовідносини та захищали права всіх суб'єктів виробництва, вирощування, переробки і реалізації продукції, сформували «прозоре» середовище постачання і розподілу товарів, розвивали ринкову інфраструктуру товароруку та його фінансово-ресурсного забезпечення, підтримували процеси створення і розвитку сучасних підприємств та об'єктів торгівлі.

Все це призводить до таких наявних на сьогодні недоліків функціонування підприємств торгівлі в Україні, як нівелювання їх участі та прямий збут продукції виробником (що не сприяє раціональному розподілу товарів територією держави, призводить до монополізації окремих сегментів товарного ринку), відсутність міжрегіональних та локальних оптово-логістичних центрів (що знижує ефективність торгівлі через постачання товарів меншими партіями і збільшення транспортно-складських витрат), збільшення ланковості та зростання загальної торговельної надбавки.

Відповідно, в інституційному аспекті серед пріоритетів функціонування інституційно-економічного механізму розвитку торгівлі важливе місце слід відвести створенню сучасного єдиного і досконалого інституційно-правового середовища в галузі, що забезпечить усунення низки перешкод раціонального функціонування та економічних відносин між її суб'єктами, спрямує розвиток вітчизняних підприємств у керованому руслі. Для цього, передусім, слід внести необхідні зміни у вітчизняні нормативно-правові акти, які не відповідають сучасному рівню розвитку торгівлі, технологій чи інших видів економічної діяльності, безпосередньо пов'язаних з розвитком торгівлі, усунути протиріччя між окремими законодавчими актами, розмежувати повноваження центральних, регіональних і місцевих органів влади і покращити можливості останніх щодо підтримки розвитку підприємств торгівлі.

*Матвійчук Ю. Ю.*

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра*

*Артюх О.В.*

*доктор економічних наук, професор*

*професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **РИЗИК ЛІКВІДНОСТІ У СФЕРІ БАНКІВСЬКОГО КОНТРОЛЮ**

Одним із найважливіших питань банківської діяльності є правильна та своєчасна оцінка ліквідності кредитної організації та ефективне управління нею. Ризик ліквідності кредитної організації відноситься до основних банківських ризиків і вимагає щоденного ретельного аналізу, контролю та управління грошовими ресурсами для забезпечення у будь-який момент часу платоспроможності банку, а також організації системи швидкого та адекватного реагування на погрози її втрати. Перевірка ефективності управління ризиком ліквідності є першочерговим завданням контролю у банківській сфері.

У Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах зазначено, що ризик ліквідності - імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неспроможності банку забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки [1].

Ризик ліквідності виникає внаслідок незбалансованості фінансових активів та фінансових зобов'язань банку (у тому числі внаслідок несвоєчасного виконання фінансових зобов'язань одним чи декількома контрагентами банку) та/або виникнення непередбаченої необхідності негайного та одноразового виконання банком своїх фінансових зобов'язань.

Основним завданням управління ризиком ліквідності є забезпечення можливості банку своєчасно й у повному обсязі виконувати свої фінансові та інші зобов'язання, що впливають із операцій із використанням фінансових інструментів.

Управління ризиком ліквідності потребує завчасної розробки заходів щодо підтримки ліквідності у разі настання несприятливих для банку подій. Заходи мають бути розроблені для кожного зі сценаріїв.

Управління ризиком ліквідності в умовах повномасштабної війни РФ в Україні викликає занепокоєння банкірів. Падіння ВВП, зменшення кількості активного бізнесу, реструктуризація кредитів, вагоме зменшення комісійних доходів значно вплинули на фінансовий результат банківської діяльності, і, відповідно, на втрати капіталу. Кредитний ризик залишається головною загрозою для банківського сектору у 2022 році. Не дивлячись на вкрай складну історичну ситуацію національна банківська система долає труднощі та перешкоди і працює.

Попри високу наявність систематичних та несистематичних чинників, що провокують ризик ліквідності банків, ліквідність банківського сектору є високою.

Збільшення обсягу коштів фізичних осіб та суб'єктів господарювання в банках стало головним джерелом залучених ресурсів банків.

Крім того, в окреслених умовах банки вдалися до скорочення витрат, до відновлення операційного доходу, до формування комісійних доходів. Ці заходи сприяли підвищенню ліквідності банківської установи, і, відповідно, зменшенню ризику ліквідності [2].

Важливу роль у ефективності управління ризиками ліквідності банків відіграють дії Національного банку України. Так, з сьомого вересня 2022 року Національний банк України розпочав операції з обміну готівкової валюти на безготівкову. Це допомогло банкам вирішити

проблеми нестачі валюти, пов'язані із завезенням готівкової валюти в умовах повномасштабної війни [3].

Незважаючи на логістичні проблеми з доставкою валюти до країни, валютна ліквідність банків з початку війни зросла на 22% — із 5,9 млрд. \$ до 7,2 млрд. \$ на вересень 2022 року [4].

Ефективність управління ризиком ліквідності – це синергетизм управління з боку Національного банку України, поєднаний з висококваліфікованими високопрофесійними діями Правління окремого банку.

Отже, за результатами дослідження можна зробити висновок, що в окреслених умовах для підвищення ліквідності банківських установ вкрай важливо максимально підвищити рівень довіри населення та бізнесу до банків. Крім того, до першорядних завдань банківських установ необхідно віднести якісну цифрову трансформацію банківського сектору, що надає змогу працювати онлайн та збільшувати комісійні доходи. Тому контроль з управління ризиком ліквідності у банківській сфері є одним із головних чинників підвищення ефективності діяльності банків та інших фінансових установ.

#### *Список використаних джерел*

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
2. Офіційний сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-u-ii-kvartali-pidvischili-likvidnist-ta-operatsiynu-pributkovist-v-umovah-voennogo-stanu--oglyad-bankivskogo-sektoru>
3. Мультимедійна платформа іновещання України. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/3575200-nacbank-provel-operacii-po-obmenu-nalichnogo-dollar-i-evro-na-beznalichnyj.html>
4. Информационно-аналитический портал УкрРудПром. URL: [https://ukrrudprom.com/news/Obemi\\_valyuti\\_v\\_bankah\\_virosli\\_s\\_nachala\\_voyni\\_na\\_13\\_mlrld\\_dollar.html](https://ukrrudprom.com/news/Obemi_valyuti_v_bankah_virosli_s_nachala_voyni_na_13_mlrld_dollar.html)

**Мацука В.М.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту і фінансів,  
Маріупольський державний університет,*

*м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТИПУ**

На початку 60-х років минулого століття А. Чандлер у своїй праці «Стратегія і структура» показав тісний зв'язок і вплив стратегії на структуру підприємства. Він довів, що зміни в структурі відбуваються послідовно за стратегією. Про це свідчать результати його досліджень діяльності 70 крупних корпорацій.

Кожному підприємству в процесі стратегічного управління необхідно постійно вирішувати дві суперечливі проблеми:

- ✓ постійно вносити зміни до організаційних структур управління відповідно до вимог зовнішнього середовища і потреб внутрішнього розвитку;
- ✓ підтримувати загальну організаційну стабільність задля запобігання дезорганізації діяльності.

Але, як свідчить практика, підприємства, які не розвиваються та не удосконалюються, не можуть досягти успіху у перспективі.

Зміни в зовнішньому середовищі потребують пошук гнучких організаційних структур управління, які б могли швидко реагувати на такі зміни.

*Реакція організаційних структур управління* – це якість і тип змін, які може здійснити підприємство за допомогою використання різних типів організаційних структур управління під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Визначимо різноманітні типи реакцій:

- ✓ виробнича – стандартизація, спеціалізація діяльності, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, мінімізація чисельності персоналу, децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;
- ✓ конкурентна – оптимізація прибутку в короткостроковому періоді, об'єднання виробничо-збутових підрозділів, реакція на попит, універсалізація, інтеграція;
- ✓ стратегічна – забезпечення діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, оптимізація прибутку в перспективі, самовідновлення шляхом прогнозування майбутнього;
- ✓ інноваційна – оптимізація розробок інновацій і прибутковість у довгостроковому періоді;
- ✓ підприємницька – пошук «прибуткових» ідей, баланс між різноманітними напрямками діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;
- ✓ адміністративна – забезпечення управління на базі інформаційних технологій, удосконалення діяльності всіх ланок управління.

Сучасний стан розвитку економіки України свідчить про необхідність швидкої реакції підприємств на зміни. Тому організаційні структури, щоб адаптуватися, від класичних ознак (лінійно-функціональної) структури переходять до гнучких форм (матричні структури та ін.)

Організаційній структурі управління в стратегічному менеджменті притаманні наступні особливості: високий рівень децентралізації; гнучкість; високий ступень інтеграції; універсальні ланки, відповідно до мети [1;2].

*Механізми, які забезпечують відповідність організаційної структури стратегії:*

1. Розширення традиційних лінійно-функціональних підрозділів за рахунок автономних ланок, створених відповідно до мети.

2. Запровадження в малих підприємствах посади помічника або радника з питань стратегії.

3. Для підвищення обґрунтування стратегії підприємства і забезпечення її реалізації в організаційних структурах великих підприємств потрібно створити відділ стратегічного розвитку [3].

*Основні функції працівників відділу стратегічного розвитку:*

- ✓ організація й удосконалення робіт зі стратегічного управління;
  - ✓ об'єднання стратегічних розробок, запропонованих різними підрозділами в єдину стратегію підприємства;
  - ✓ внесення пропозицій щодо корегування процесу реалізації стратегії;
  - ✓ оцінка ефективності заходів і засобів з розробки і реалізації стратегії [2].
4. Створення проєктної групи, завданням якої є управління реалізацією конкретної стратегії.

Таблиця 1

**Функції «стратегічної четвірки»**

Фахівці	Функції
Провідний спеціаліст з питань стратегічного планування	Аналіз стратегічних заходів, корегування їх змісту. Погодження стратегічних планів, взаємодія з керівниками структурних підрозділів із стратегічних питань. Розробка пропозицій керівництву на основі результатів обговорення стратегічних ідей, надання консультацій співробітникам з методології стратегічного планування.

Підтримуючий керівник	Збір інформації про стратегії і плани, визначення нових завдань, підтримка зв'язку з іншими топ-менеджерами, формування корпоративної культури й зацікавленості в стратегічному плануванні.
Менеджер-координатор	Координація робочих груп, організація нарад зі стратегії, презентація стратегії, інформування працівників про політику і стратегію підприємства, внутрішній PR стратегічних проєктів, управління програмами підвищення кваліфікації працівників, узгодження кадрових програм відповідно до стратегічних цілей підприємства.
Адміністратор інформаційної системи	Обслуговування програмного забезпечення процесу стратегічного планування, навчання користувачів, організація комунікаційних систем, контроль графіка подання результатів підрозділами підприємства, обробка і синтез даних, підготовка звітів із стратегічного планування і передача їх керівництву підприємства.

Такою проектною групою може бути «стратегічна четвірка» (табл. 1.), до складу якої входять наступні фахівці [3]:

- ✓ провідний фахівець з питань стратегічного планування (відділ стратегічного планування);
- ✓ підтримуючий керівник;
- ✓ менеджер-координатор (відділ управління персоналом);
- ✓ адміністратор інформаційної системи (відділ інформаційних технологій).

Таким чином, організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або перешкоджати йому.

#### *Список використаних джерел*

1. Балабаниць А. В. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)) / А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука. Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с.
2. Пічугіна, Т. С. Стратегічний менеджмент: навч. пос. Харк. держ. ун-т харч. та торг. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х.: ХДУХТ, 2008. 215 с.
3. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022.



**Мельниченко О.А.**

*д.держ.упр., проф.,*

*професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,*

*Харківський національний медичний університет,*

*м. Харків*

**Косенко А.В.**

*к.держ.упр., доц.,*

*доцент кафедри економічної політики та менеджменту,*

*Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління,*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,*

*м. Харків*

**Ковальов А.М.**

*PhD медицина,*

*директор,*

*КНП «Валківська центральна районна лікарня»,*

*м. Валки Харківської області*

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МЕНЕДЖМЕНТІ КОМУНАЛЬНИХ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

«Реорганізація окремих ланок (передусім, первинної) сфери охорони здоров'я, а також медичних закладів у комунальні некомерційні підприємства (далі – КНП); автономізація та комерціалізація їхньої діяльності; зміна підходу до призначення його керівника тощо» [5, с. 1209] стали проміжними наслідками проведення медичної реформи в Україні як методу публічного управління розвитком вітчизняної сфери охорони здоров'я. Проте означені зміни умов функціонування КНП наштовхувалися на опір з боку частини його колективів. Міра опору залежить не лише від істотності та достатності доступних ресурсів для реалізації таких змін, порівняння у ланцюгу «втрати – затрати – вигоди», кількісних та якісних параметрів колективу КНП тощо, а й від чинної моделі менеджменту, в якій чільне місце належить корпоративній культурі – «системі цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників» [4, с. 121]. Варто погодитись, що корпоративній культурі загалом притаманні наступні ознаки: «цільова визначеність діяльності підприємств; заохочення з орієнтацією на кінцевий результат; пріоритет економічних цілей; ліберальна фіксація функціональних обов'язків співробітників і підрозділів» [1]; «забезпечення внутрішньої міцності, стійкості, високої міри взаємозв'язку та системної цілісності її елементів; створення сприятливого психологічного клімату, орієнтація на діалог між керівництвом і співробітниками» [2, с. 75]; «інтеграція процесів і ресурсів організації, що приводить до створення єдиного бачення майбутнього організації всіма співробітниками, творчо залученими в процес; інтеграція всіх працівників навколо досягнення мети й завдань організації завдяки досягненню особистих цілей робітників; створення нового ставлення до якості продукції (послуг), що виражається в підвищенні рівня зацікавленості в результатах своєї праці, дбайливому ставленні до інструментів і засобів праці, дружньому й уважному ставленні до клієнтів організації, що підвищує конкурентоспроможність організації на ринку» [3]. Ба більше, оскільки діяльність керівництва значною мірою пов'язана з прийняттям управлінських рішень, що, передусім, стосуються колективу КНП, а тому мають враховувати специфіку корпоративної культури, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Передусім слід зазначити, що корпоративна культура КНП істотною мірою залежить від специфіки сфери охорони здоров'я (до речі, означене притаманне практично всім галузям і сферам національної економіки), а саме:

- консервативність: збереження традиційного порядку, цінностей та соціальних норм;
- клановість: формування та функціонування колективів за приналежністю до родин, чії представники працюють/працювали у цій сфері (поширеними є династії);
- ієрархічність: доволі жорсткий розподіл персоналу за компетенціями, можливостями та відповідальністю;
- специфічність діяльності: надання послуг передбачає домінування безпосередньої взаємодії у ланцюгу «лікар/медпрацівник – пацієнт»;
- домінантність приналежності фахівця: молоді – вчителі/наставники, досвідчені – КНП, визнані – «власне ім'я»;
- пріоритетність цілей: почасти домінують особисті над колективними, оскільки у більшості співробітників використовують КНП як «майданчик» для отримання додаткових доходів, а за необхідності – можуть змінити місце роботи.

Соціально-економічні зрушення в суспільстві та медична реформа вже змусили керівництво КНП внести корективи в модель прийняття управлінських рішень, а саме:

- зміна джерел фінансування (перехід від бюджетного фінансування до «заробляння» коштів) спричиняє певну трансформацію ролі керівництва КНП за істотного зростання ролі лікарів і медпрацівників як осіб, які (особливо, зважаючи на активізацію принципу «гроші йдуть за пацієнтом») спроможні надавати якісну медичну допомогу, медичні й супутні послуги; при цьому підвищується значущість кваліфікації та вмотивованості персоналу, але, водночас, це загострює протиріччя між окремими її категоріями (які різняться професійними та особистими характеристиками). За таких умов керівництво КНП має зосередитись на створенні більш якісних умов праці, зростанні рівня її оплати, підвищенні кваліфікації та, найголовніше, формування команди, для якої розвиток КНП є спільним пріоритетом;

- пандемія COVID-19 обумовила посилення диспропорцій умов функціонування та можливостей КНП різних сегментів (необхідність виконувати свої службові обов'язки за наявності істотних загроз інфекційного характеру, що частково компенсували підвищеною оплатою праці; тимчасова заборона оперативних втручань тощо). Відтак, керівництво має поєднати доступні стимули (як моральні, так і матеріальні) і звернення до колективу КНП як носіїв «Кодексу честі лікарів»;

- масштабна військова агресія призвела до руйнування значної кількості закладів сфери охорони здоров'я, тим самим позбавивши її співробітників місця роботи, а населення – можливості отримувати медичну допомогу/послуги за «звичною» моделлю; проте найбільш жахливою є масова загибель населення, завдання суттєвої шкоди фізичному та психічному їх здоров'ю, вимушене внутрішнє і зовнішнє переміщення мільйонів осіб; лікарі й медперсонал зіткнулись з новими за видом і масштабами викликами (надання медичної допомоги великій кількості поранених і тим, хто зазнав бойових травм, а також тим, хто перебуває у складному психічному стані тощо), з якими може упоратись колектив патріотично налаштованих професіоналів; до того ж, внутрішні переселенці в регіонах їхнього масового зосередження істотним чином збільшили навантаження на лікарів місцевих КНП. Означені обставини змушують керівництво КНП приймати рішення, спрямовані на підтримку персоналу: одні (з територій, що безпосередньо постраждали від військової агресії) – збереження колективу, а також матеріально-технічної та клієнтської бази тощо; інші (з відносно безпечних територій) – матеріальне та моральне стимулювання персоналу, яке стикається з перенавантаженням, а також необхідність адаптації до колективу нових співробітників з числа переселенців.

З урахуванням вищевикладеного можна зробити такі висновки. Корпоративна культура є своєрідною «матрицею» поведінки персоналу КНП, дотримання якої сприяє підтриманню гарного мікроклімату в колективі й має враховуватися керівництвом в їхній управлінській

діяльності. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення публічного управління розвитком закладів охорони здоров'я як запоруки покращання здоров'я населення.

*Список використаних джерел:*

1. Антохова І.М., Водянка Л.Д., Сибирка Л.А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_23) (дата звернення: 19.09.2022) DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.42
2. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. (Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості)*. 2020. № 2. С. 72–80. DOI: 10.31471/2409-0948-2020-2(22)-72-80
3. Фокіна-Мезенцева К. Корпоративна культура в умовах глобалізації (на прикладі туризму). URL: [http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/17421/y\\_kay%20наука\\_т\\_1\\_2018.pdf](http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/17421/y_kay%20наука_т_1_2018.pdf). (дата звернення: 19.09.2022)
4. Catalao L.M., Branca A.S., Pimentel L.V. International Social Comparisons of Corporate Responsibility. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 2016. № 56. P. 121–128.
5. Melnychenko O., Chovpan G., Udovychenko N., Muratov G., Kravchenko Zh., Rohova O., Kutuzyan Zh. The medical reform: realities and prospects for Ukraine. *Wiadomosci Lekarskie*. 2021. Vol. LXXIV. Issue 5. May. P. 1208–1212. DOI: 10.36740/WLek202105130

**Миколайчук І. П.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*Державний торговельно- економічний університет,*

*м.Київ*

## **ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ В СЕРЕДОВИЩІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН**

Рівень цифрової грамотності громадян у сучасному суспільстві визначає сьогодні не лише їх комфорт проживання в країні, в якій відбувається стрімкий розвиток цифрових послуг, але й конкурентоспроможність кожної людини, її здатність протистояти фейкам та дбати про власні онлайн дані. З нарощуванням темпів процеси цифровізації проникли без винятку у всі сфери суспільного життя – в роботу закладів освіти всіх рівнів, в бізнес-процеси виробничих та торговельних підприємств. Внаслідок її інтегрування в усі сфери суспільного життя виникла потреба у дослідженні та розвитку цифрових компетенцій, які допомагають адаптації до глобальних змін практично кожного громадянина.

Актуальність і важливість цифрової грамотності можна порівняти з умінням людини писати, читати та говорити. Лише протягом 2010-2020 років до Європейського тижня цифрової грамотності долучилося понад 1 млн. 300 тис. учасників. А у 2021 році Міністерство цифрової трансформації України провело масштабну комунікаційно-просвітницьку ініціативну кампанію з цифрової грамотності в рамках Національного проекту «Дія. Цифрова освіта» за участі представників держави, бізнесу та громадян [7].

Тривалий час питання цифрових компетенцій розглядалося переважно в контексті освітнього процесу та необхідності перегляду освітніх програм. Відповідно до сучасних викликів часу Н.Краус, М.Краус та Л.Болдирева підіймають проблематику становлення та розвитку цифрових компетенцій в сфері вищої освіти, обґрунтовують сутність цифровізації

освіти та еталонних рамок професійно значущих цифрових компетентностей педагогів, ризиків виникнення феномену суспільної ізоляції щодо людей, які не володіють в достатній мірі новими технологіями [1].

Світ даних буде завжди відкритим до отримання та моніторингу інформації завдяки розвитку здатності слухати та знаходитися у процесі безперервного навчання. Завдяки розвитку штучному інтелекту випадкові події будуть обмежені шаблонами забезпечення нормального майбутнього для кожної особистості. Штучний інтелект призведе до зростання цифровізації діяльності підприємств та забезпечення нового рівня їх ефективності, отримання продуктів, адаптованих до бізнес-результатів та індивідуальних потреб клієнтів.

Поступово відбувається переосмислення традиційних парадигм (наприклад, право власності на транспортний засіб), а також етичних, моральних та суспільних норм у галузях охорони здоров'я, виплати страхових премій тощо. Технології віртуальної реальності призведуть до розвитку нових цифрових реалій, а доповнена реальність кардинально змінить технології у сфері послуг. Reinsel David, Кожна людина має право на якісну та інклюзивну освіту, професійну підготовку та навчання впродовж життя, які розвивають ключові компетентності та базові навички. Ключові компетенції та базові навички потрібні всім особам для самореалізації та розвитку, успішного працевлаштування, соціальної інтеграції та активної громадянської позиції. Впродовж багатьох років в суспільстві здійснювався активний процес інформатизації освіти. Зокрема, згідно з Концепцією національної програми інформатизації [4], інформатизацію освіти спрямовано на формування й розвиток інтелектуального потенціалу нації, вдосконалення форм і змісту навчального процесу, впровадження комп'ютерних методів навчання та тестування. Автори досліджень наголошують на тому, що робота з комп'ютером призводить до часткового чи повного заміщення реального світу віртуальним. Це впливає на ціннісні орієнтири, світогляд, може спричинити відхилення в гармонійному розвитку особистості, зниження реального рівня її соціалізації й зростання віртуального. Нині науковий дискурс у цьому предметному полі характеризується зміною термінології, а для визначення соціуму майбутнього дедалі частіше вживають термін «цифрове суспільство». Як зазначають дослідники [5], воно є результатом реалізації концепції інформаційного суспільства, однак потребує окремого вивчення, осмислення й етичного регулювання.

В оновленій редакції «Рекомендації Європейської Ради щодо ключових компетенцій для навчання впродовж життя» розвиток ключових компетентностей і базових навичок працівників передбачається шляхом: забезпечення високоякісної освіти, навчання протягом усього життя; підтримка педагогічних працівників у впровадженні компетентнісних підходів до викладання та навчання; просування різноманітних підходів до навчання та контекстів з точки зору навчання впродовж життя; вивчення підходів до оцінювання та підтвердження ключових компетенцій [8]. Згадана «Рекомендація» визначає вісім ключових компетенцій, необхідних для самореалізації, здорового та сталого способу життя, працевлаштування, активної громадянської позиції та соціальної інтеграції особи (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові компетентності для навчання протягом усього життя, згідно з європейськими еталонними рамками**

№ з/п	2006 рік	2021 рік
1	Спілкування рідною мовою	Грамотність•
2	Спілкування іноземними мовами	Багатомовність
3	Знання математики та загальні знання у сфері науки і техніки	Математична компетентність, наукові та інженерні навички
4	Навички роботи з цифровими носіями	Цифрова та технологічна компетентність

5	Навчання заради здобуття знань	Навички міжособистісного спілкування та здатність навчатися новим компетенціям
6	Соціальні та громадянські навички	Активна соціальна та громадянська позиція
7	Ініціативність та практичність	Підприємливість та фінансова грамотність
8	Обізнаність та самовираження у сфері культури	Загальнокультурна та екологічна грамотність, ведення здорового способу життя

Джерело: [6].

Починаючи з 2006 року, четвертою ключовою компетентністю для навчання впродовж життя Європейським Союзом було визнано цифрову компетентність – впевнене, критичне і відповідальне використання та взаємодія з цифровими технологіями для навчання, професійної діяльності (роботи) та участі у житті суспільства. У 2013 році було розроблено першу Європейську рамку цифрової компетентності громадян ЄС, відому також як DigComp (Digital Competence), яка у 2016-2017 та у 2021 роках була доопрацьована, що складається з 5 основних блоків, які охоплюють 21 компетентність (рис. 1).

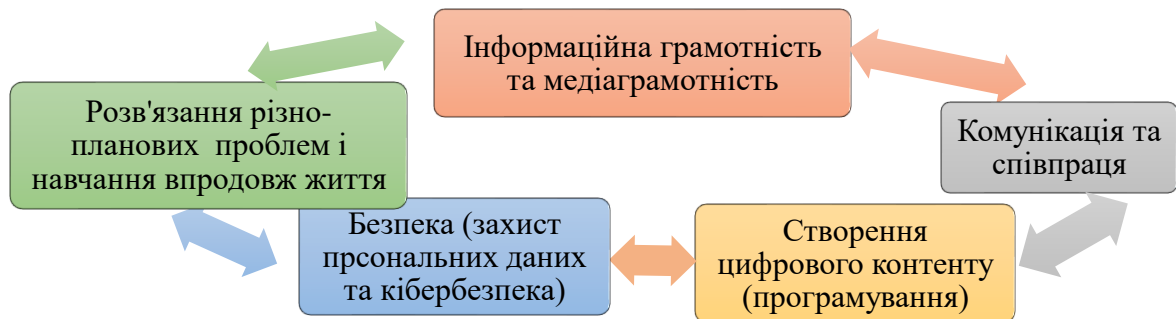


Рис. 1. Блоки Європейської рамки цифрової компетентності громадян ЄС

Джерело: [2].

На сьогоднішній день в Україні складається ситуація, коли користувачі, малий та середній бізнес значно випереджають державу і промисловість у рівні застосування цифрових технологій, активно запроваджуючи електронну комерцію та цифрові методи просування послуг, збільшуючи запити щодо цифровізації щоденних операцій та сервісів. На думку багатьох експертів, Україна в останні роки знаходилася на унікальному етапі розвитку, здійснення «цифрового стрибка» у ключових сферах економіки, що дозволить швидко перейти на новий рівень економічного зростання та інтегруватися у загальний світовий тренд. Зважаючи на перехід багатьох вітчизняних підприємств на онлайн роботу в умовах військового стану розвиток цифрових технологій відкриває для України нове «вікно можливостей» щодо зростання національної економіки та підвищення якості життя громадян. Скористатися ним – це важливе завдання майбутнього розвитку сучасного українського суспільства.

У підсумку доцільно зазначити, що цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що можуть позитивно вплинути на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни загалом. Основними цілями цифрового розвитку суспільства є такі: прискорення економічного зростання та залучення інвестицій; трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні; технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв; доступність для громадян переваг і можливостей цифрового світу; реалізація людського ресурсу, розвиток цифровізації промислового виробництва та цифрового підприємництва.

*Список використаних джерел*

1. Краус Н.М., Краус К.М., Болдирева Л.М. *Цифрові компетенції в сфері вищої освіти: задум, реалізація, результат*. Держава та регіони. 2019. №1 (106). URL: [https://www.researchgate.net/publication/335858363\\_Cifrovi\\_kompetencii\\_v\\_sferi\\_visoi\\_osviti\\_zadum\\_realizacia\\_rezultat](https://www.researchgate.net/publication/335858363_Cifrovi_kompetencii_v_sferi_visoi_osviti_zadum_realizacia_rezultat).
2. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. DigCompUA for Citizens 2.1. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news\\_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/%D0%9E%D0%A0%20%D0%A6%D0%9A.pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/%D0%9E%D0%A0%20%D0%A6%D0%9A.pdf)
3. Оприлюднено Рамку цифрової компетентності для громадян з метою широкого громадського обговорення. URL: <https://pon.org.ua/novyny/8632-oprilyudneno-ramku-cifrovoyi-kompetentnost-dlya-gromadyan-dlya-shirokogo-gromadskogo-obgovorennya.html>
4. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 року №74/98-ВР, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018р. № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
6. Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) "Про основні компетенції для навчання протягом усього життя" від 18 грудня 2006 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_975#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text)
7. Цифрова грамотність – важлива навичка сучасних людей. URL: <https://pon.org.ua/novyny/8610-cifrova-gramotnost-vazhлива-navichka-suchasnih-lyudey.html>
8. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/school-education/key-competences-and-basic-skills>

**Моторнюк У.І.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»,*

**Яремчук Т.С.**

*здобувачка вищої освіти*

*кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»,*

*м. Львів*

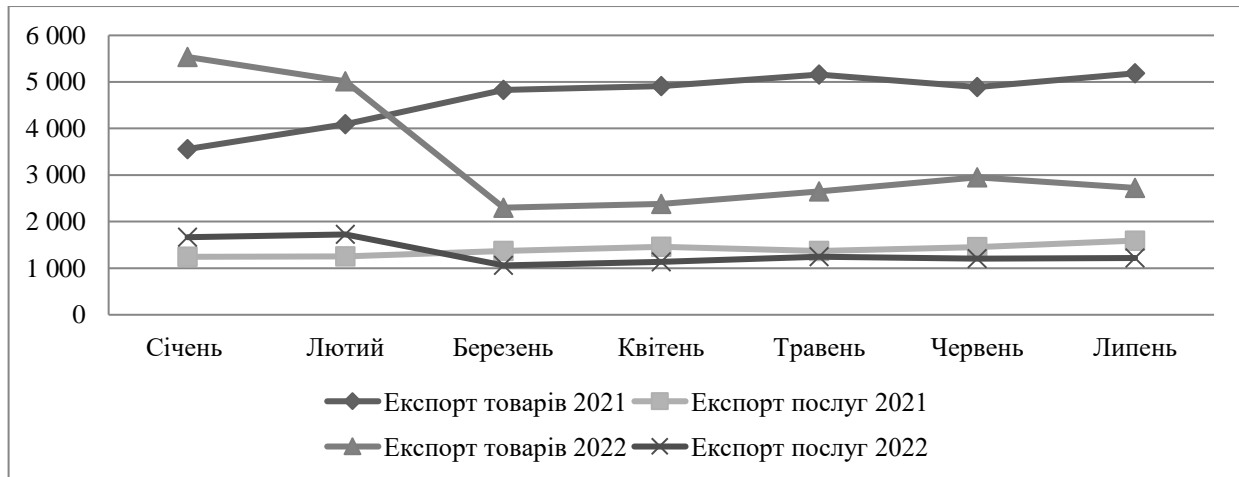
## **ВІДНОВЛЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

В складних реаліях сьогодення українська економіка стикається з кризою, спричиненою війною, і її масштаби будуть значно більші і матимуть триваліші наслідки, ніж після окупації Росією Криму та частини Донецької та Луганської областей. За різними оцінками, ВВП України за підсумками 2022 року може скоротитися на 35-50%, а кожне друге підприємство може бути закрито [1, с. 13].

Одним з пріоритетних напрямів підтримки економіки України в умовах воєнних дій є відновлення та нарощення обсягів експорту. Економіка України є досить експортноорієнтованою. До повномасштабної війни понад третини ВВП України формувалося за рахунок експортних надходжень (34,01% у 2021 році), сьогодні метою Уряду та Міністерства економіки є збільшення відсотка надходжень від експорту у ВВП до понад

50% [2, с. 29]. Оскільки експортний потенціал є однією з найважливіших передумов економічної безпеки країни, сьогодні Україна робить ставку саме на експортну модель зростання економіки. Відтак дослідження тенденцій експорту українських товарів та послуг, основних труднощів та проблем, з якими сьогодні стикаються українські експортери, та шляхів їх вирішення є як ніколи актуальним.

На рис. 1 представлено динаміку обсягів українського експорту товарів та послуг за січень-липень 2021 та 2022 років.



**Рис. 1. Динаміка експорту товарів та послуг в Україні за січень-липень 2021 та 2022 рр., у млн. дол. США**

*Джерело: складено авторами на основі [3-4].*

У зв'язку із початком повномасштабної війни український експорт суттєво скоротився. Так, у березні 2022 року порівняно із лютим обсяги експорту впали на 57,9% до 2,7 млрд. дол. США [3]. Через воєнні дії у період з січня по липень 2022 року найбільше скоротилися обсяги експорту чорних та кольорових металів і виробів із них (-49,5% порівняно із відповідним періодом минулого року), мінеральних продуктів (-43,8%), продукції хімічної та пов'язаних із нею галузей промисловості (-35,4%), машин, устаткувань, транспортних засобів та приладів (-33,5%), промислових виробів (-33,3%) [4]. Експорт послуг скоротився меншою мірою, оскільки представлений, зокрема, експортом комп'ютерних та інформаційних послуг. Зазначимо, що із початком повномасштабного вторгнення, ІТ-галузь постраждала чи не найменше.

Відновлюватися український експорт почав ще у квітні. Станом на кінець липня, у порівнянні з березнем, експорт товарів зріс на 18,5%, послуг – на 14,9% [4]. Пов'язано це з тим, що підприємства поступово відновлюють свою діяльність, адаптуються до нових, воєнних, умов, зокрема, багато підприємств перенесли свої виробничі потужності у відносно безпечніші та стабільніші регіони країни.

За підсумками останніх місяців зовнішня торгівля України, зокрема, в частині експорту, суттєво географічно переформатувалася – скоротився експорт до країн Азії, СНД, Африки та Америки, водночас зріс експорт до країн ЄС [1].

Повідомляється, що у серпні 2022 року обсяги українського експорту зросли на 25% у порівнянні з липнем. Досягти цього вдалося завдяки частковому розблокуванню портів «Великої Одеси», що дозволило суттєво збільшити обсяги вивозу продукції АПК морським шляхом. Зазначимо, що уряд розглядає можливість розширення чинної «зернової» угоди і на інші категорії товарів, зокрема, йдеться про продукцію ГМК [5]. Крім цього, триває постійна робота над формуванням альтернатив морським перевезенням, зокрема, постійно розробляються нові залізничні, автотранспортні та річкові (через Дунай) експортні маршрути.

Однією із важливих точок росту для українського бізнесу в плані експорту є також нещодавно затверджена угода про лібералізацію автомобільних перевезень, так званий «транспортний безвіз», який має на меті вирішення проблем нестачі дозволів на міжнародні перевезення [6].

Український експорт у наступні періоди буде залежати від того, чи буде подальша ескалація військових дій, а також значною мірою від рішень та дій уряду. Однак, загалом, очікується поступове відновлення бізнес-активності вітчизняних підприємств та зростання експорту української продукції, особливо до країн ЄС. Доцільно зазначити, що Європейський Союз, Велика Британія та Канада нещодавно скасували ввізні мита і тарифні квоти на українські товари, що спрощує їх експорт для вітчизняних підприємств. Завдяки цьому український бізнес в перспективі зможе збільшити експорт товарів з більшою доданою вартістю. Ця угода буде діяти 12 місяців, однак за домовленістю сторін може бути продовжена [7]. Варто зауважити, що головним недоліком режиму «рік без мита і квот» є невизначеність, чи буде його пролонговано на довший термін. Особливо важливим цей момент є для виробників з тривалим виробничим циклом виготовлення продукції, оскільки вони повинні розуміти, чи зможуть вони реалізувати свою продукцію на пільгових умовах влітку наступного року [8].

На додаток до тих проблем, з якими стикалися українські експортери до війни (несприятлива економічно-політична ситуація, відсутність фінансування, невідповідність продукції міжнародним стандартам, недостатній рівень технології виробництва та навичок персоналу, тощо), зараз деякі з цих проблем посилились, а також появилось багато інших: проблеми з логістикою, знищена інфраструктура, брак трудових ресурсів, замінування територій, дефіцит фінансових та матеріальних ресурсів, неможливість вести діяльність через бойові дії, тощо). На основі аналізування низки джерел можна виокремити основні кроки, націлені на відновлення експортного потенціалу України [1, 8-13]:

1. Максимальне переміщення підприємств на підконтрольну Україні територію з мінімальним ризиком замінувань;
2. Надання доступу до кредитів для тих підприємств, що мають можливість відновити свою діяльність і потребують фінансування;
3. Запуск ефективних механізмів просування експорту та заохочень до експортної діяльності, зокрема, за допомогою системи страхування зовнішньоекономічних контрактів, судового захисту, фінансування експорту, в тому числі за допомогою технологій ЕКА, а також шляхом надання інших додаткових послуг;
4. Удосконалення роботи митниці, подальше покращення пропускної здатності кордону, зокрема, запровадження анонованих електронних черг для перетину пунктів пропуску;
5. Збереження комфортного податкового законодавства, особливо для експортноорієнтованих галузей (металургія, машинобудування, хімічна промисловість);
6. Забезпечення відповідності української системи сертифікації стандартам ЄС;
7. Вирішення проблем, пов'язаних з логістикою; забезпечення імпортних поставок пального, техніки, комплектуючих та інших матеріалів для безперебійного процесу виробництва;
8. Робота над пролонгацією митного безвізу;
9. Формування чіткої та послідовної експортної стратегії України в умовах війни та в післявоєнний період, яка повинна бути орієнтована на розвиток експорту продукції з вищою доданою вартістю та креативної індустрії;
10. Забезпечення комплексної підтримки експорту послуг, зокрема, у сферах ІТ, інжинірингу, креативній індустрії та консалтингу;
11. Стимулювання компаній до інвестицій у розвиток експорту (шляхом надання податкових пільг, запровадження податку на виведений капітал, тощо).



Реалізація запропонованих заходів дозволить в умовах війни відновити та збільшити обсяги виробництва та експорту. Пріоритетними напрямками державної політики повинні бути відновлення і нарощення промислового потенціалу країни, подальший розвиток АПК та підтримка ІТ-сектору.

*Список використаних джерел*

1. Україна 2022: як не втратити свій шанс стати сильною державою. URL: <https://bit.ly/3mhuQ84> (дата звернення: 22.09.2022).
2. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості : наук.-аналіт. вид. / під наук. ред. І.З. Сторонянської. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2022. 70 с.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://bit.ly/3ashp25> (дата звернення: 22.09.2022).
4. Статистика зовнішнього сектору від НБУ. URL: <https://bit.ly/3aLftZr> (дата звернення: 22.09.2022).
5. Відновлення експорту металу через порти поки що не розглядається. URL: <https://bit.ly/3Lxj0IQ> (дата звернення: 22.09.2022).
6. Про затвердження Угоди між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом : Указ Президента України від 16.09.2022 р. № 654/2022. URL: <https://bit.ly/3LxiYKK> (дата звернення: 22.09.2022).
7. Велика Британія, Європейський Союз і Канада скасували ввізне мито на українські товари. URL: <https://bit.ly/3Mqh7Gh> (дата звернення: 22.09.2022).
8. До питання про підтримку вітчизняного експорту у війну. URL: <https://bit.ly/3dwoAZ6> (дата звернення: 22.09.2022).
9. Гошовська О.В., Тревого О.І. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 38. С. 447–458.
10. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://bit.ly/3DG4iXT> (дата звернення: 22.09.2022).
11. Іванцов С.В., Ляшенко В.І., Осадча Н.В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 16–27.
12. Ключові інфраструктурні проекти в Україні під час війни. URL: <https://bit.ly/3Sbzh2A> (дата звернення: 22.09.2022).
13. Ляховська О.В. Тенденції експорту пшениці в Україні в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 37.

**Мульська О.П.**

*д.е.н., старший дослідник,  
професор кафедри економіки,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
старший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього НАН України»,  
Львів*

**ПРІОРИТЕТИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РЕЛОКОВАНОГО  
БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Збереження і ефективна реалізація потенціалу підприємницького сектору, капіталізація факторів виробництва в умовах економічних, соціальних, політичних, воєнних потрясінь

(турбулентностей), які нині переживає Україна внаслідок війни з РФ є ключовими економічними чинниками відновлення соціально-економічного розвитку, забезпечення економічної стійкості регіонів і окремих територій країни. Умовою економічного поступу України сьогодні є розвиток релокованого бізнесу, особливо сектору малого та середнього підприємництва у більш безпечних регіонах України. Підприємницький сектор є каталізатором активізації процесів індустріалізації, економічного та інноваційно-технологічного поступу, інструментом нівелювання загроз і ризиків національній і фінансово-економічній безпеці регіонів, збереження і розвитку бізнес потенціалу та промислового капіталу є пріоритетним напрямом реалізації економічної політики в умовах війни.

За ініціативи уряду реалізованого чимало *інформаційно-організаційних* заходів щодо підтримки та забезпечення функціонування релокованого бізнесу в Україні. Зокрема, розроблено інформаційні платформи з допомоги в релокації бізнесу, основними завданнями яких є гарантування швидкого процесу пошуку місць для відновлення бізнес-процесів та налагодження прямих контактів між територіальними громадами і бізнесами, готовими до релокації [1]. Примітно, що імплементовано безоплатну платформу щодо підтримки релокації бізнесу, яка призначена як для бізнесу, який подав заявки на релокацію, так і для підприємств, які мають наміри допомогти іншим з релокацією [2]. Кабінетом Міністрів України розроблено *нову податкову модель для бізнесу у воєнний час*, основними опціями якої є:

- кредитування підприємств за програмою «5-7-9%» обсягом до 60 млн грн під 0 % на час воєнного стану;
- спрощена система оподаткування: для великого бізнесу створено можливості сплачувати лише єдиний податок за умови, що річний обіг підприємства/компанії не перевищує 10 млрд грн; для ФОПів I та II групи єдиний податок є добровільним (якщо впродовж воєнного часу доходи були відсутні, ФОПи також можуть не сплачувати ЄСВ); для ФОПів II-III груп дозволяється не сплачувати ЄСВ за мобілізованих працівників, які будуть сплачені коштом державного бюджету;
- зменшення ПДВ на пальне з 20 % до 7 % (зокрема, і на його імпорт), а також скасування акцизів на нафтопродукти;
- збільшення рентної плати за видобуток корисних копалин [3].

Пріоритетами регіональної політики розвитку релокованого бізнесу та нівелювання відповідних загроз є підтримка галузей і окремих підприємств за напрямками: високотехнологічний бізнес, що здатний забезпечити інноваційний розвиток економіки у цілому та прогресивним енергоефективним технологічним обладнанням провідні сектори економіки; галузі, продукція яких безпосередньо сприятиме розвитку внутрішнього ринку та імпортозаміщенню; інтеграція всіх регіонів і забезпечення цілісності країни; вирішення проблем депресивних територій; підтримка транскордонного регіонального співробітництва.

Інструменти підтримки та нівелювання загроз зниження ділової активності бізнесу в Україні і релокації підприємств до областей Карпатського регіону України в умовах війни та після її завершення варто виокремити залежно від трьох режимів реагування бізнесу на зміну рівня загроз і критичних ризиків в умовах війни: «заморожування» (гібернації), релокації і евакуації.

Задля збереження підприємницького капіталу і темпів ділової активності бізнесу на території України в умовах війни ключовими інструментами з боку владних структур є ті, які можуть бути ефективними у режимі «заморожування» – тимчасового (короткострокового) забезпечення дистанційної форми проведення значної частини або всіх бізнес-операцій:

- *імплементация мобілізаційно-партнерської моделі* ведення бізнесу, згідно якої бізнес-єдиниці стають партнерами держави у процесі забезпечення потреб населення одночасно зі збільшенням мобільності бізнес-процесів і адаптивності організаційно-підприємницьких структур. Найбільш успішною є практика за принципом державно-приватного партнерства,

що дозволяє залучати бізнес до цільових проектів стабілізації економіки та відновлення соціальної інфраструктури;

• *фінансово-організаційна допомога експортно-орієнтованим бізнесам*, основне завдання яких в умовах війни є збільшення обсягів експорту задля зростання валютних надходжень до регіонів України. Збереження географії експорту, спрощення експортно-імпорتنих процедур мають бути одним із пріоритетів, оскільки результат вкладень у цей напрям забезпечує потенційні фінансові ресурси. Серед заходів варто виділити:

1. відновлення транспортної та логістичної інфраструктури (дороги, склади, пункти оформлення товару);
2. створення резервних маршрутів, зокрема з переорієнтацією частини товаропотоків із моря на сушу;

• *проведення активної роботи на предмет отримання фінансової допомоги* з боку міжнародних інституцій; надання дозволу закордонним юридичним та фізичним особам інвестувати у воєнні облігації;

• *максимальна цифровізація бізнес-процесів* та залучення електронних сервісів, розширення функцій «Дія» у проекції податкових ініціатив;

• *посилення двосторонньої співпраці з країнами ЄС* у частині тимчасового спрощення митних та дозвільних процедур.

Важливим завданням для державних органів влади є розробка адаптивних механізмів, які можуть вплинути на процес прийняття суб'єктами господарювання раціональних рішень щодо розвитку бізнесу в областях Карпатського регіону (*режим релокації*). Для релокованого бізнесу варто реалізувати заходи щодо організаційно-інституційного, фінансового та інформаційного забезпечення адаптації і розвитку підприємств:

• *спрощення процедури отримання бюджетної підтримки релокованого бізнесу*, зокрема запровадити єдине вікно отримання бюджетної допомоги релокованим підприємствам, яка буде фінансуватися за рахунок розміщення державних цільових військових облігацій чи спеціального фонду міжнародної допомоги на відновлення країни;

• *розширення форм державного (регіонального, місцевого) замовлення на товари та послуги релокованих підприємств* без складних довгострокових контрактів;

• *надання різних форм і видів допомоги релокованим підприємствам*: безповоротної фінансової допомоги виробничим підприємствам з місцевих бюджетів за умови створення нових робочих місць; ваучерної підтримки мікро- та малого бізнесу; фінансування витрат на закупівлю обладнання для легкої, харчової і машинобудівної промисловості;

• *зменшення вартості або відтермінування оплати за оренду складських приміщень для релокованого бізнесу*.

*Режим евакуації* бізнесу або релокації за кордон з території України чи Карпатського регіону є найбільш небезпечним для економіки країни та регіону зокрема, оскільки породжує численні ризики збільшення міграційного потенціалу регіону та країни, вимивання інтелектуально-кадрового та підприємницького ресурсу. Відтак, напрями державної і регіональної політики повинні бути спрямовані на: стимулювання реверсної рееміграції бізнесу до України, заміщення евакуації бізнесу за кордон на релокацію підприємств у більш безпечні регіони України, у т.ч. області Карпатського регіону, нагромадження міграційного капіталу, заохочення розвитку режиму збереження бізнесу з широким застосуванням дистанційних форм активності працівників.

Відповідно ключовими владними ініціативами у сфері релокації бізнесу за кордон мають стати:

• *алюкація та ефективне використання в Україні сучасних прогресивних бізнес-технологій, інновацій, об'єктів інтелектуальної власності*;

• *формування спеціалізованих грантових програм і проектів* задля активізації системи комунікацій з релокованим бізнесом за кордон і формування реверсних потоків релокованого

бізнесу;

- *розвиток практик співпраці суб'єктів малого і великого релокованого бізнесу за кордоном і тих підприємств, які залишилися на території України, що дозволить зменшити ризики щодо виробничих і збутових операцій для бізнес-одиниць на території регіону та забезпечити нові напрями розвитку;*
- *розвиток платформ з пошуку міжнародних проєктів для релокованих українських підприємств, що сприятиме створенню партнерського середовища між українськими та іноземними компаніями задля забезпечення робочими проєктами релокованого бізнесу в IT-сфері, креативній індустрії, інжинірингу, консалтингу;*
- *розширення програми «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малого та середнього бізнесу» у частині інтеграції релокованого бізнесу за кордон у міжнародні бізнес-мережі та диверсифікації бізнес-моделі релокованого бізнесу;*
- *залучення української діаспори до організаційно-фінансової допомоги релокованого бізнесу.*

#### *Список використаних джерел*

1. В Україні презентовано платформу з пошуку місць для релокації бізнесу. URL: <https://www.prostir.ua/?news=v-ukrajini-prezentovano-platformu-z-poshuku-mists-dlya-relokatsiji-biznesu>
2. Для реєстрації заявки на релокацію або роботи з аукціонами. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-zapustili-bezoplatnu-platformu-dlya-dopomogi-v-relokaciyi-biznesu>
3. Нові податкові пільги для ФОП та підприємств в умовах воєнного стану. URL: <https://www.ifin.ua/news/showsinglenews?id=16504&savedPageNumber=1&backUrl=/>

**Наконечна Н.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів та обліку,*

*Львівський державний університет внутрішніх справ,*

*м. Львів*

## **БЮДЖЕТНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

Захист національних інтересів у фінансовій та економічній сферах певним чином залежить від реалізації довгострокової фінансової політики, яка ґрунтується на проведенні реформи системи управління державними фінансами, забезпечення макроекономічної стабільності, відновлення економічної динаміки тощо.

Низька ефективність державних інституцій, недосконалість організаційно-правових інструментів формування та виконання державного бюджету, військові дії на території України, породжують низку загроз бюджетній безпеці держави. Основними з них є: нераціональна структура видаткової частини бюджету, вплив політичних чинників на розподіл державних видатків та пов'язані з цим правопорушення, зростання внутрішнього і зовнішнього державного боргу, зловживання у сфері публічних закупівель, воєнні дії. Необхідність протидії загрозам бюджетній безпеці держави зумовлює потребу розробки концептуальних основ управління державним боргом, реалізації ключових завдань щодо стабілізації державних фінансів, посилення інформаційної безпеки державних та місцевих фінансових органів [1].

Забезпечення бюджетної безпеки та її вплив на соціально-економічний розвиток держави вивчали вітчизняні та зарубіжні науковці. Серед них: І. Бабець, О. Барановський, І. Бінько, Дж. Бренан, Д. Венцковський, О. Власюк, В. Геєць, В. Горбулін, В. Мартинюк, В. Предборський, І. Ревак, М. Флейчук, В. Франчук та ін.

Бюджетна безпека визначає стан платоспроможності держави з урахуванням балансу доходів і видатків державного й місцевих бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів. Бюджетна безпека включає сукупність заходів, методів та заходів захисту економічних інтересів держави на макрорівні, корпоративних структур, фінансової діяльності суб'єктів господарювання на мікрорівні [2].

Загалом, бюджетна безпека держави полягає у здатності її органів:

- забезпечення стабільності економічного розвитку держави; Забезпечення стабільності платіжно-розрахункової системи та основних фінансово-економічних параметрів;
- запобігання великого відтоку капіталу з-за кордону, відтоку капіталу з реального сектора економіки;
- запобігання конфліктам між органами влади на різних рівнях щодо розподілу та використання ресурсів національної бюджетної системи; найбільш оптимальні для залучення та використання економіки країни – запобігання кримінальним та адміністративним правопорушенням у фінансових відносинах.

Для забезпечення бюджетної безпеки макроекономічні показники мають велике значення. Зрештою, порогові значення є найважливішим інструментом для системного аналізу, прогнозування та соціально-економічного планування. Вони повинні мати статус затверджених або затверджених державою кількісних параметрів, відповідність яким має стати невід'ємною частиною державних економічних програм.

Важливим інструментом регулювання фінансових потоків є державний бюджет України, розбалансованість якого є реальною загрозою фінансовій безпеці держави. Загрози бюджетній безпеці України можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні загрози виникають, головним чином, через неадекватну фіскальну та економічну політику, прорахунки з боку виконавчих органів влади, зловживання та інші відхилення (безгосподарність, бюрократія, різні економічні злочини тощо). Зовнішні загрози викликані швидким розвитком процесу транснаціоналізації економічних відносин, інтернаціоналізації світової економіки.

Раціональне та ефективне використання державних коштів є однією з важливих передумов правильного управління державними фінансами та ефективності рішень відповідальних органів [3].

Стан бюджетної безпеки можна визначити за допомогою сукупності показників та розрахованому на їх основі інтегральному індексу (показнику). З-поміж підвидів фінансової безпеки держави чільне місце посідає бюджетна безпека держави, оскільки віддзеркалює стан бюджетної дисципліни в країні та здатність управляти внутрішнім і зовнішнім боргом.

Бюджетна безпека держави як стан забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості державних фінансів, потребує постійного удосконалення нормативно-правового та інституційного інструментарію її зміцнення. Одним з важливих кроків щодо розробки стратегічних напрямів посилення бюджетної безпеки України є формування стратегії органів бюджетної безпеки України, зокрема щодо їх здатності максимально ефективно виконувати покладені на них функції.

Беззаперечним прогресивним поступом є запровадження в Україні ефективної моделі зовнішнього аудиту державних коштів та державної власності для задоволення потреб суспільства. Така новація відповідатиме міжнародним стандартам вищих органів аудиту та виконанню зобов'язань України перед міжнародними партнерами [4].

В умовах запровадження ринкових механізмів господарювання корисним для України є зарубіжний досвід боротьби з економічною злочинністю, зокрема у сфері податкового та

митного регулювання, а також дії фінансових і митних адміністрацій країн Східної Європи у протидії економічним злочинам.

Таким чином, в українських реаліях аналіз стану державного боргу за останні кілька років дає підстави стверджувати, що рівень боргової стійкості залишається низьким, а національна економіка є надто уразливою і щодо зовнішніх шоків, і щодо внутрішніх викликів. Вивчення міжнародного досвіду формування та реалізації боргової політики дозволяє визначити пріоритетні напрями її вдосконалення з метою підвищення рівня боргової стійкості: підвищення ефективності боргової політики; удосконалення методичних підходів щодо управління фіскальними ризиками; покращення структури державного боргу з метою мінімізації боргових ризиків (валютного, бюджетного та ризику рефінансування); підвищення ефективності використання можливостей співпраці з МФО.

#### *Список використаних джерел*

1. Мартинюк В. Фінансова безпека: навч. посіб. / Мартинюк Володимир, Зволяк Ян, Баранецька Ольга. Тернопіль: Вектор, 2016. 264 с.
2. Журавльов І. В. Фінансова стратегія [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. В. Журавльов. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 184 с.
3. Наконечна Н. В., Вінчук М. В. Економічна безпека держави: соціально-економічний вимір : навчальний посібник. Львів, Ліга-Прес : 2018. 322 с.
4. Фомічов К. С. Особливості національного механізму забезпечення безпеки діяльності суб'єктів господарювання. *Наукові записки. Серія: Право*. Випуск 12. Кропивницький, 2022. 196 с. С. 69-72.

**Небога Т. В.**

*канд. екон. наук.,  
старш. наук. співроб. відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України»,  
м. Одеса*

### **ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІ ТА ПРИНЦИПИ**

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються формуванням економіки нового типу – військового, коли першочерговим завданням стає забезпечення безпечних умов ведення бізнесу на усіх рівнях. При цьому саме ефективна політика регіонального розвитку має стати ключовою ланкою макроекономічних перетворень в країні. У зв'язку з цим, цікавим може стати досвід формування такої політики у Європейському Союзі (ЄС), оскільки вона формувалась саме у післявоєнний період, а на сьогодні політика регіональна у ЄС змінюється політикою згуртування.

Окремі аспекти регіонального розвитку, його ефективності, місце та роль програмно-цільового підходу в процесі управлінні регіональним розвитком, інституційно-правове забезпечення державної регіональної політики в Україні знаходять своє відображення у роботах таких вчених: Столбуненко Н. [1], Івченко Є.А., Бучнев М.М., Моргачов І.В. Держак Н.О., [2], Білик Р.Р. [3], Дзядзіна Н.М. [4] та ін.

В Україні державна регіональна політика базується на принципах стратегічного планування. Так, прийнято низку законодавчих актів, а саме: Закон «Про засади державної регіональної політики», Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Бюджетний Кодекс, регіональні стратегії розвитку. При цьому загальнодержавне планування

має складну систему ієрархічного характеру, як то Програму діяльності Уряду, Коаліційну угоду, бюджетну резолюцію, державні програми економічного та соціального розвитку, державні цільові програми та ряд секторальних стратегій.

Основним документом, який визначає принципи планування секторальних стратегій та стратегій регіонального розвитку в Україні є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. за № 695 [5]. У зазначеному документі виділено проблеми розбудови партнерських відносин між регіонами, наявність міжрегіональних та внутрішньо-регіональних диспропорцій у показниках економічного розвитку та у якості життя людей. Стратегією сформовано першочергові завдання регіональної політики а саме – прискорене економічне зростання регіонів, ефективне використання внутрішнього потенціалу з метою підвищення їх конкурентоспроможності, вирішення проблем зайнятості населення через створення нових робочих місць, створення сприятливих умов для повернення мігрантів на батьківщину.

Якщо звернутися до європейського досвіду, то ми побачимо, що сучасна модель регіонального розвитку ЄС має за основу постулат про те, що це політика сталого розвитку на основі стратегічних підходів. Державні та регіональні стратегії розвитку реалізуються через Плани заходів. Регіональна політика ЄС слугує інструментом подолання відмінностей економічного потенціалу окремих її країн. Свій початок вона бере у період після Другої Світової війни, а активне її впровадження відбулось у 70-х роках. Розвиток європейської регіональної політики супроводжувався створенням таких структурних фондів, як Європейський соціальний фонд, Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський фонд орієнтації та гарантій у сфері сільського господарства, та базувався на таких принципах: пріоритет у виділенні коштів для найбільш проблемних регіонів; партнерство від національного до місцевого рівня; натомість проєктному підходу – програмний підхід. З часом перед ЄС виникали нові виклики, які вимагали змін у принципах реалізації регіональної політики. Одним із них став процес глобалізації, що спонукав залучення все нових ресурсів (матеріальних та нематеріальних) для підвищення конкурентоздатності окремих регіонів як у рамках інтеграційного об'єднання, так і в рамках світового господарства. Тобто, окремі регіони починають відігравати активну роль як самостійні суб'єкти світового ринку. Саме це, на нашу думку, потрібно враховувати при реалізації регіональної політики і в Україні.

Цікавим видається і перехід у термінології ЄС від «регіональна політика» до «політика згуртування». Змістовно це означає тісний взаємозв'язок регіональної та соціальної політики коли кожна із них не розглядається окремо.

Політика регіонального розвитку має за мету створення сприятливих умов як для активізації економічних процесів, так і для – соціальних, та культурних. Така політика реалізується органами місцевої влади та повинна враховувати загальнодержавні інтереси. Тобто, регіональний розвиток необхідно розглядати як дуальну категорію: з одного боку вона піддається загальнодержавним трендам, а з іншого – являється внутрішньою політикою регіонів. Важливим при цьому залишається забезпечення сталого розвитку регіону через раціональне використання наявних ресурсів, збереження навколишнього середовища через бережливе ставлення до нього, підвищення добробуту населення регіону, створення ефективної соціально-економічної інфраструктурної системи. З боку держави регіонам повинно бути забезпечено свободу у прийнятті господарських рішень, створювати сприятливі та стимулюючі умови для ведення підприємницької діяльності, і, що важливо, при цьому досягати збалансованого регіонального розвитку в країні.

#### *Список використаних джерел*

1. Столбуненко Н.М. Деякі аспекти реалізації державних та регіональних програм в Україні на сучасному етапі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Вип.17. № 40. С. 112–129.

2. Бучнєв, М.М., Івченко, Є.А., Держак, Н.О., Моргачов, І.В. Дослідження питання ефективного управління регіональним розвитком у системі державної регіональної політики. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. № 25. 2021. С. 33–39.

3. Білик Р.Р. Завдання удосконалення інституційно-правового забезпечення регіональної політики в Україні. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2014. № 4. С. 40-45.

4. Дзядзіна Н.М. Визначення стратегічних пріоритетів регіонального розвитку України. *Державне управління*. 2016. № 5 (32). С. 447-450.

5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки / Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>. (дата звернення: 20.09.2022).

**Нестор О.Ю.**

*к.е.н., науковий співробітник  
відділу регіональної фінансової політики,  
Державна установа «Інститут регіональних досліджень  
ім. М. І. Долишнього НАН України»,  
м. Львів*

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ**

У 2021 році глобальні потоки прямих іноземних інвестицій становили 1,58 трильйона доларів США, що на 64 відсотки більше порівняно з надзвичайно низьким рівнем у 2020 році. Відновлення прямих іноземних інвестицій у 2021 році принесло зростання в усіх регіонах. Однак майже три чверті глобального приросту було зумовлено підйомом у розвинутих країнах, де прямі іноземні інвестиції досягли 746 мільярдів доларів США, що більш ніж удвічі перевищує рівень 2020 року. Прямі іноземні інвестиції в Європейському Союзі зросли на 8%; потоки в найбільшій економіці залишалися значно нижчими за допандемічний рівень. Потоки прямих іноземних інвестицій в країни, що розвиваються, зростали повільніше, ніж у розвинені регіони, але все ж зросли на 30 відсотків до 837 мільярдів доларів. Однак у 2022 році глобальне середовище для міжнародного бізнесу та транскордонних інвестицій кардинально змінилося. Війна в Україні – на додачу до тривалих наслідків пандемії – спричиняє потрійну продовольчу, паливну та фінансову кризу в багатьох країнах світу [1].

За визначенням Світового банку, прямі іноземні інвестиції – це категорія транскордонних інвестицій, за яких інвестор-резидент однієї економіки демонструє тривалий інтерес і значний ступінь впливу на підприємство-резидент іншої економіки. Свідченням такого зв'язку є володіння інвестором 10% і більше права голосу на підприємстві. Цим прямі іноземні інвестиції відрізняються від портфельних інвестицій, у рамках яких іноземний інвестор володіє меншою часткою підприємства і не має значного впливу на його діяльність. Прямі іноземні інвестиції можуть сприяти розвитку підприємства завдяки забезпеченню доступу до іноземного капіталу, а отже, подоланню проблеми низького рівня вітчизняних заощаджень. Крім того, іноземні інвестори можуть привносити управлінські ноу-хау, технології та мережі постачальників і покупців, а відтак підвищувати продуктивність та рентабельність підприємств із прямими іноземними інвестиціями [2].

Важливо розглянути переваги та недоліки прямих іноземних інвестицій. До основних переваг належать:

1) Ефекти передачі ресурсів. Прямі іноземні інвестиції можуть зробити позитивний внесок в економіку країни-реципієнта, надаючи їй капітал, технології та управлінські ресурси,



які в іншому випадку були б недоступні. Така передача ресурсів може стимулювати економічне зростання економіки країни-реципієнта.

2) Капітал. Транснаціональні корпорації інвестують у довгострокові проекти, беручи на себе ризики та повертаючи прибуток лише тоді, коли проекти окупаються. Багато транснаціональних корпорацій через свій великий розмір і фінансову потужність мають доступ до фінансових ресурсів, недоступних для компаній країни-реципієнта.

Переваги, які пов'язані з необмеженими потоками капіталу:

- міжнародні потоки капіталу зменшують ризики, з якими стикаються власники капіталу, дозволяючи їм диверсифікувати свої позики та інвестиції;

- глобальна інтеграція ринків капіталу може сприяти поширенню передового досвіду корпоративного управління, правил бухгалтерського обліку та правових традицій;

- глобальна мобільність капіталу обмежує здатність урядів проводити погану політику.

3) Технології. Вони можуть стимулювати економічний розвиток та індустріалізацію. Можуть набувати двох форм: включені у виробничий процес (наприклад, технологія виявлення, видобутку та переробки нафти) або включені в продукт (наприклад, персональні комп'ютери).

Технології, які передаються до країн, що розвиваються шляхом прямих іноземних інвестицій, як правило, є сучаснішими та екологічнішими, ніж ті, які доступні на місцевому рівні [3].

4) Управління. Завдяки передачі знань прямі іноземні інвестиції підвищують існуючий рівень знань у країні-реципієнті за рахунок навчання, передачі навичок і впровадження нових управлінських та організаційних практик. Управлінські навички, передані у процесі прямих іноземних інвестицій також можуть надати важливі переваги для країн-реципієнтів.

Є три види управлінських переваг:

- Управлінська ефективність операцій, що виникає завдяки кращому навчанню та вищим стандартам;

- Підприємницька здатність шукати інвестиційні можливості;

- Зовнішні ефекти, що виникають у результаті навчання працівників [4].

1.2. Ефекти зайнятості. Вплив прямих іноземних інвестицій на зайнятість є як прямим, так і непрямим. У країнах, де капітал відносно дефіцитний, але робочої сили є в надлишку, створення можливостей для працевлаштування – прямо чи опосередковано – є одним із найпомітніших впливів прямих іноземних інвестицій. Прямий ефект виникає, коли іноземні транснаціональні корпорації наймають громадян країни-реципієнта. У той час як непрямий ефект виникає, коли робочі місця створюються на місцевих підприємствах через збільшення місцевих витрат як самих підприємств з іноземними інвестиціями, так і їх працівників.

1.3. Ефекти платіжного балансу. Вплив прямих іноземних інвестицій на платіжний баланс країни є важливим питанням політики для більшості урядів країн-реципієнтів. Є три потенційні наслідки впливу прямих іноземних інвестицій на платіжний баланс. По-перше, коли транснаціональна корпорація засновує іноземну дочірню компанію, рахунок капіталу країни-реципієнта виграс від початкового припливу капіталу. Однак це одноразовий ефект.

По-друге, якщо прямі іноземні інвестиції замінюють імпорт товарів або послуг, вони можуть покращити поточний рахунок платіжного балансу країни-реципієнта. Третя потенційна вигода для платіжного балансу країни-реципієнта виникає, коли транснаціональна корпорація використовує іноземну дочірню компанію для експорту товарів і послуг в інші країни.

1.4. Міжнародна торгівля. Прямі іноземні інвестиції можуть зробити великий внесок в економічне зростання в країнах, що розвиваються, підтримуючи зростання експорту цих країн. Продукція, отримана в результаті прямих іноземних інвестицій, спрямованих на ефективність, зазвичай призначена для експорту, і тому вплив таких прямих іноземних інвестицій, ймовірно, буде виражатися збільшенням експорту країни-реципієнта.

Окрім стандартних прибутків від торгівлі, надходження прямих іноземних інвестицій можуть забезпечити динамічні прибутки завдяки передачі технологій та підвищення кваліфікації. Ці переваги особливо важливі в країнах, що розвиваються, де не вистачає іноземних технологій і управлінського досвіду.

1.5. Вплив на конкуренцію. Присутність іноземних підприємств може значною мірою сприяти економічному розвитку, стимулюючи внутрішню конкуренцію і, таким чином, зрештою призводячи до підвищення продуктивності, зниження цін і ефективнішого розподілу ресурсів. Посилення конкуренції, як правило, стимулює капіталовкладення компаній у заводи, обладнання та науково-дослідні розробки, оскільки вони намагаються отримати перевагу над своїми конкурентами. Вплив прямих іноземних інвестицій на конкуренцію на внутрішніх ринках може бути особливо важливим у випадку надання послуг, таких як телекомунікації, роздрібна торгівля та фінансові послуги, де варіант експорту часто не підходить.

2. Недоліки прямих іноземних інвестицій для країни-реципієнта. Економічний вплив прямих іноземних інвестицій важко детально виміряти. Переваги прямих іноземних інвестицій не збільшуються автоматично й рівномірно між областями, секторами та місцевими громадами. Ці переваги відрізняються в різних країнах, і їх важко відокремити та виміряти.

Чисті вигоди від прямих іноземних інвестицій не збільшуються автоматично, а їх важливість залежить від країни-реципієнта та умов. Визнання економічних переваг, які надає свобода руху капіталу, іноді суперечить занепокоєнню щодо втрати національного суверенітету та інших можливих негативних наслідків.

Передбачувані економічні наслідки включають дефіцит платіжного балансу, скорочення внутрішніх досліджень і розробок, зниження конкуренції, витіснення вітчизняних компаній і зниження рівня зайнятості, потенційно шкідливий вплив прямих іноземних інвестицій на навколишнє середовище, особливо у важкій промисловості, і вплив на конкуренцію на національних ринках. .

Крім того, іноді деякі очікувані вигоди можуть виявитися недосяжними, якщо економіка країни-реципієнта на поточному рівні свого економічного розвитку не в змозі скористатися перевагами технологій або ноу-хау, переданих через прямі іноземні інвестиції [3].

Отже, можемо підсумувати, що прямі іноземні інвестиції є надзвичайно важливими для розвитку конкретного підприємства, так і для економіки країни-реципієнта, однак варто враховувати також усі чинники, які можуть завадити сповна використати потенціал прямих іноземних інвестицій.

#### *Список використаних джерел*

1. World Investment Report 2022. International tax reforms and sustainable investment. : сайт. 2022. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022\\_overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_overview_en.pdf)
2. The World Bank. DataBank. Metadata Glossary. : сайт. URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/jobs/series/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS>
3. Kurtishi-Kastrati S. The Effects of Foreign Direct Investments for Host Country's Economy. European Journal of Interdisciplinary Studies. 2013. Vol. 5. Issue 1. C.26-38. : сайт. URL: <https://www.ejist.ro/files/pdf/369.pdf>
4. Dunning J. Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham: Addison-Wesley. 1993.

*Новак Г.В.*  
*викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики,*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧАСТИНА ВНУТРІШНЬОГО PR В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ФОРМИ ПРАЦІ**

В умовах сьогодення українські підприємства знаходяться у скрутному економічному становищі, а багато працівників були вимушені виїхати за межі свого регіону. Цілісність організацій, виконання зобов'язань перед замовниками опинилися під загрозою через повну або часткову неможливість виконання обов'язків співробітників. З частиною працівників на робочих місцях і з частиною – за кордоном, господарюючі суб'єкти повинні пристосовуватись до гібридної форми праці.

Проте не тільки труднощі воєнного стану та пандемія змушують підприємства до співробітництва в межах вільного офісу; налагодження зв'язків за межами регіону; відкриття нових філіалів; найму фрілансерів, працюючих за межами робочого місця. Це зумовлюють самі тенденції розвитку господарювання та ринку праці. Подібна ситуація призводить до того, що потрібно посилювати зв'язки між працівниками, які майже не бачать один одного; стимулювати розвиток корпоративного духу, робити працівників патріотами свого місця. Експерти стверджують, що найкраще з такими задачами допоможе впоратись внутрішній PR (public relations, паблік рилейшнз) [1-3].

Паблік рилейшнз – це система дій, спрямованих на гармонізацію взаємовідносин усередині деякого проєкту, а також між учасниками проєкту та його зовнішнім оточенням з метою успішної реалізації даного проєкту [1]. Із цього визначення можна зробити висновок, що PR як система комунікацій важлива як зовні підприємства, так і в середині нього.

Зовнішній PR спрямовано на роботу зі ЗМІ, партнерами, інвесторами, клієнтами, конкурентами задля створення та підтримання позитивного іміджу організації.

Внутрішній PR націлено на співробітників самого підприємства, адже підприємство – це, насамперед, люди, зі своїми особливостями, думками, баченням того, як потрібно виконувати ту чи іншу роботу. Якщо не займатися налагодженням внутрішніх зв'язків, то вони все одно утворяться, але хаотично і невідомо з якими наслідками для самої організації.

Таким чином, внутрішній PR – це створення сприятливих умов, довірливих відносин між керівництвом компанії та персоналом, а також між співробітниками на всіх ієрархічних рівнях.

Мета внутрішньої комунікації – забезпечити ефективний потік інформації між відділами організації та колегами [2]. Це дуже важливий момент, особливо на підприємствах з великою кількістю працівників. Вдалим внутрішньокорпоративним піаром має стати створена атмосфера, в якій співробітники натхненно працюють не лише заради зарплатні, а й задля відчуття власної причетності до бренду. Комунікація може бути усною та письмовою; і та і інша мають переваги й недоліки.

Під час особистої усної комунікації можна більше обговорити, краще зрозуміти один одного та прийти до компромісу при необхідності, але із великою кількістю співробітників, важливо, щоб усі були в курсі справ, чітко розуміли вимоги та необхідність виконання поставлених задач. Письмова комунікація, як і особиста, зокрема із використанням онлайн-технологій, що б навіть віддалені працівники були освідомленні, дає багато переваг. Надійна комунікація розвиває культуру компанії та сприяє залученню співробітників [2].

З метою підвищення ефективності праці, особливо в кризові часи, важливо приділяти багато уваги емоційному стану працівників, підтримувати їх, утримувати, що б не загубити команду та спеціалістів. Без підтримки робітники, які опинились без зарплатні, у стані

невідомості майбутнього, будуть шукати інше місце праці. Проте позитивним ставленням та підтримкою, психологічною, фізичною та матеріальною, можна зберегти колектив.

Внутрішній PR є необхідним не лише у кризових ситуаціях: технології, що стрімко розвиваються, потребують постійного оновлення знань та можливостей компанії задля того, щоб залишатись конкурентоспроможною на ринку, а також бути цікавою молоді, яка в буденності використовує інші моделі здійснення покупок та спілкування із оточуючими. Можна розраховувати на те, що один, можливо, наймолодший співробітник сам по собі володіє новими технологіями або буде зацікавленим у саморозвитку, навчиться трендовим речам поза компанією; та покладатися на нього кожен раз, коли хтось у компанії не може впоратись. Однак ефективність від такої праці буде на найнижчому рівні. По-перше, постійно пояснюючи комусь, щось нове, цей робітник не буде встигати виконувати свої обов'язки, а той, хто користується підказками, не навчиться всім нюансам. Тому одним з видів внутрішнього PR, дуже корисного та ефективного на сьогоднішній час, є корпоративне навчання. Враховуючи можливість навчання online, це стало навіть простіше. Кожен співробітник може долучитися до тренінгу, де б він не знаходився; не потрібно організовувати трансфер, оренду зали тощо. Багато курсів із підвищення кваліфікації зараз працюють в онлайн-форматі та радо розроблять курс, потрібний саме конкретному підприємству.

Онлайн-формат підійде не лише за для того, що б навчити колектив користуватися новими технологіями, але й компанії, у якій розробляється нова продукція, чи додаються нові супутні послуги, розробляється нова система підходу до споживачів. У змішаному форматі можна залучати своїх працівників до ознайомлення із новинками.

Щоб долучити співробітників до навчання потрібно також постійно проводити роботу з колективом, оскільки важко виділити сили на навчання з повним робочим днем. У цьому випадку необхідно приділити увагу мотивації співробітників. Демонстрація користі та переваг навчання новому; роз'яснення, що нові навички прискорять ті чи інші процеси, допоможуть розпочати навчальний процес. Дуже важливо, щоб тренер чи викладач нового матеріалу, був кваліфікованою людиною та мав підхід до людей різного віку та можливостей. Для збереження зацікавленості у навчанні, можна зробити рейтинг виконаних завдань, проводити конкурси, налаштувати гейміфікацію, нараховувати бали, призначати винагороди. Дуже важливо, що б колектив разом проходив через труднощі тренінгів: це зближує, допомагає швидше розібратись та виявити здатність до командної роботи.

Інструментами внутрішніх комунікацій у гібридній формі праці можуть виступати такі додатки як Zoom, Google Meet, Telegram, Viber; також дуже зручно використовувати Google інструменти, наприклад, таблиці із спільним використанням, календарі, в яких усі співробітники можуть бачити розклад зустрічей тощо.

Статистика свідчить, що більшість вітчизняних підприємств займають саме зовнішнім PR, спрямовуючи свої зусилля на підтримання потрібного іміджу в очах громадськості. Майже половина господарюючих суб'єктів (45,0 %), що використовує дану форму комунікацій щотижнево спілкуються із журналістами, 26,0 % приділяють цьому увагу щоденно. При цьому, внутрішнім паблік рилейшнс займаються лише 14,5 % компаній; 8,3 % – приділяють особливу увагу внутрішнім комунікаціям; 8,1 % – організують святкові івенти для співробітників. Подібна тенденція має негативний вплив на продуктивність праці, адже співробітники підприємства є носіями інформації, яка потім поширюється на покупців, клієнтів, партнерів. Це робить внутрішній PR аж ніяк не менш значимим ніж зовнішній [3].

Проте існують компанії які вдало використовують елементи внутрішнього PR, демонструючи дбайливе ставлення до своїх працівників, тим самим завойовуючи лояльність споживачів. Наприклад, до таких підприємств відноситься компанія Schneider Electric, яка після повномасштабного вторгнення заснувала внутрішній фонд фінансової підтримки українських співробітників і допомогла їх евакуювати. Schneider Electric надала можливість своїм працівникам працювати не тільки в Україні, а й по всьому світу [4].

Також яскравим прикладом вдалого поєднання внутрішнього та зовнішнього PR є компанія McDonald's Ukraine. Під час першої хвилі пандемії компанія багато уваги приділила своїм робітникам, був налагоджений постійний контакт, який допоміг тримати команду в курсі подій і отримувати зворотний зв'язок. Короткі опитування, які здійснило підприємство, дали змогу швидко реагувати на потреби співробітників: були виявлені такі проблеми, як необхідність зміни постачальника гумових рукавичок як елемента персонального захисту; для боротьби із втомою були розроблені мотиваційні програми. Впровадження діджиталізації на робочих місцях забезпечило постійне навчання працівників, яке відбувалося у гібридному форматі та в подальшому допомогло співробітникам якісно та безпечно обслуговувати клієнтів. Під час воєнного стану жоден співробітник не ризикував своїм життям і отримував матеріальну компенсацію за простій.

Співробітники PR-команди Shell займаються не тільки зовнішнім PR, але й беруть участь у налагодженні внутрішніх комунікацій компанії. В їхнє завдання входить налагодження системи дотримання соціальних та етичних принципів бізнесу (при веденні повсякденної роботи) серед більш ніж 100 000 співробітників Shell, що працюють у 132 країнах світу. Прийняття цих принципів – одна із умов найму працювати будь-якого нового співробітника.

Займається внутрішнім публік рилейшнс й Одеський національний економічний університет. Так, нещодавно колективу закладу була надана можливість підвищення кваліфікації, зокрема науково-педагогічні працівники удосконалювали роботу із використання цифрових інструментів. Матеріал подавався у зручному онлайн-форматі з вільним часом вивчення, що було суттєвою перевагою, адже викладачі із різним розкладом могли долучитись до роботи у зручний для них час. Проте для ефективності виконання завдань бракувало спільної комунікації, де можна було б обговорювати завдання, спільно використовувати набуті навички. Ті, хто вже використовував в роботі ці інструменти, можливо, на своєму прикладі міг би мотивувати використовувати інших.

Таким чином, питання використання елементів внутрішнього PR українськими підприємствами та організаціями залишаються дуже важливими для підвищення ефективності праці, проте самих позитивних прикладів в у вітчизняній практиці небагато. Підприємці нехтують цим боком власного іміджу, а науковці переважно дають рекомендації, спрямовані на зовнішнє середовище. Все це обумовлює велику актуальність обраної теми та перспективи подальших досліджень.

#### *Список використаних джерел*

1. Примак Т.О. PR для менеджерів і маркетологів. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 202 с.
2. LumApps is an employee experience platform. URL: [www.lumapps.com/internal-communication](http://www.lumapps.com/internal-communication) (дата звернення: 21.09.2022).
3. Publicity Creating. Стратегічні комунікації URL: <http://www.publicity.com.ua/articles/praktichni-poradi/vnutri korporativniy-piar-deystvuet-iznutri-rezultat-snaruzhi.html> (дата звернення: 21.09.2022)
4. Новини бізнесу URL: <https://biz.nv.ua/ukr/bizinterview/energetika-pid-chas-viyni-yak-ukrajincyam-pidgotovatisya-do-zimi-ta-chomu-voni-mozhut-navchiti-zahid-50265300.html> (дата звернення: 21.09.2022).

*Ножнова А. В.*

*здобувач вищої освіти групи МЕВ-21*

*Насипайко Д. С.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри міжнародних економічних відносин*

*Центральноукраїнський національний технічний університет*

*м. Кропивницький*

## **ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Війна в Україні торкнулася усіх сфер життєдіяльності суспільства, змусила їх трансформуватись, адаптуючись до нових реалій. Економіка також відреагувала на нестабільність і загрози, які виникли. Сучасний стан економіки України зазнає негативного впливу повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію нашої держави.

Зокрема, за даними опитування «Advanter Group», станом на 10 червня 2022 року 18,7% підприємств були зупинені, а 28,1% - майже зупинені через руйнування виробничих потужностей, проблеми з логістикою та скорочення попиту населення. Разом з цим страждає малий та середній бізнес, які відіграють вкрай важливу роль в економіці нашої держави. На проблеми в цій сфері вказують загальні прямі втрати у розмірі 83 млрд доларів США, а також скорочення бізнес-активності загалом [1]. В сукупності, призупинення роботи підприємств і проблеми в сфері малого й середнього бізнесу призвели до дефіциту вітчизняних товарів.

Також війна в Україні погіршила становище нашої держави в міжнародній торгівлі, оскільки внаслідок блокади портів та ведення активних бойових дій в деяких регіонах ми зіткнулись із обмеженнями в логістиці. І наразі поточні логістичні маршрути покривають менше 20% експорту.

Вище перераховані проблеми посилюються через зменшення кількості платоспроможного населення. Його скорочення відбулося за рахунок декількох факторів: загибелі цивільних, примусової депортації людей в Російську Федерацію, виїзд українців за кордон (7,5 млн людей) та зростання рівня безробіття (більше 30%). За даними ООН в результаті повномасштабного вторгнення щонайменше 3 млн українців уже втратили роботу, а 53% населення ризикують її втратити [1].

Також нагальною проблемою стала інфляція. За даними Міністерства фінансів України найбільший індекс споживчих цін був у березні відносно попереднього місяця – 104,5%, а у серпні цей показник відносно липня становив 101,1% - отже, темпи інфляції сповільнились, але все одно ця проблема нікуди не зникла [2].

Окрім того, перед державою постала необхідність витратити кошти на оборону країни, підтримку бізнесу та гуманітарну допомогу, що значно збільшило видатки бюджету, і це теж чинить негативний вплив. Звичайно, все це доповнюють вади економіки, які супроводжували нас і до повномасштабного вторгнення, а саме: корупція, сировинна модель економіки, низька диверсифікація постачання енергоресурсів за країнами походження, поширеність трудової міграції українців за кордон, значний дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці тощо.

Хоча війна в Україні ще не завершилася, тим не менш уряд намагається послабити її наслідки за допомогою низки програм, а саме: програми релокації підприємств на більш безпечні території, програми грошових виплат для внутрішньо переміщених осіб, формування державного замовлення на продукцію, нової податкової політики, спрямованої на зменшення фіскального навантаження на підприємства, програми безвідсоткового кредитування для всіх сфер бізнесу. Також була запроваджена низка важливих рішень з дерегуляції.

В свою чергу, Національним банком України було зроблено грамотні кроки для того, щоб підтримати стабільність всіх банків та системи електронних платежів, зокрема було призупинено звичайні операції, обмежено зовнішні платежі та зняття готівки, а також зафіксовано фактичний курс. Не менш важливу роль у підтримці нашої економіки відіграє допомога інших країн. З початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, ЄС мобілізував 10 млрд євро на фінансування, ще 5 млрд євро знаходяться в стадії розробки. Україні допомагають й інші міжнародні організації. Зокрема, в березні 2022 року вона отримала 1,4 млрд доларів від Міжнародного валютного фонду, макрофінансову допомогу від Європейського Союзу – 600 млн євро, від групи Світового банку – 312 млн євро [3].

Також Україна залучила від партнерів 17,4 млрд. доларів. пільгових кредитів і грантів тільки на фінансування державного бюджету, не враховуючи військової, гуманітарної та іншої допомоги [4].

Також слід враховувати і постачання зброї Україні. Саме це не дає просунути лінію фронту вглиб країни, і це є важливим, оскільки розширення фронтової зони ще б більше погіршило стан економіки.

Завдяки фінансовій допомозі резерви Національного банку України на даний час вищі, ніж до воєнного стану. Ці кошти витрачаються на продаж валюти банкам з метою забезпечення потреб критичного імпорту. В загальному даної допомоги вистачить для підтримки стабільного функціонування держави.

Не менш важливим питанням в контексті економіки України є перспектива її розвитку. На сьогоднішній день воно є дуже проблематичним, оскільки розвиток економіки залежить від інтенсивності та тривалості ведення бойових дій на території України, тобто обставин, які неможливо спрогнозувати.

Гіпотетично, Україна зіткнеться з низкою проблем після завершення війни. Перш за все, з неоднорідним розвитком регіонів: економіка тилових регіонів буде більш розвинутою, аніж прифронтових територій, оскільки прифронтові території зазнаватимуть найбільше руйнувань, внаслідок чого підприємства зупинять діяльність, а населення виїжджатиме в більш безпечні зони. Окрім того, більш відсталими у розвитку будуть деокуповані території.

По-друге, внаслідок повномасштабного вторгнення існуватиме проблема нестачі кваліфікованих робітників, оскільки багато мігрантів залишаться жити за кордоном. Також неможливо буде уникнути демографічної проблеми через збільшення смертності та нестабільності ситуації. В підсумку, це призведе до зменшення працездатного населення.

І найголовніше, відбудова України вимагатиме великих витрат, а саме залучення коштів з державного бюджету, спеціальних фондів та коштів інших країн.

Тим не менш негативні наслідки війни в Україні для економіки можуть компенсуватися за рахунок декількох факторів. Перш за все, Україна має статус кандидата у члени ЄС, що може прискорити відновлення економіки. Зокрема, завдяки отриманні цього статусу держава отримає доступ до фінансової допомоги для країн, які готуються до вступу в ЄС, яка надаватиметься через гранти, інвестиції або як технічна допомога. Також Україна ставатиме більш привабливою для інвесторів, адже бізнес-клімат наблизатиметься до умов, як у країнах ЄС - інвестори діятимуть на ринку, який є передбачуваним, а бізнес - захищеним. На додачу, Україна матиме можливість отримувати консультації від Єврокомісії стосовно питань трансформації економіки, без якої неможливо членство в ЄС [5].

По-друге, за умови надання підтримки країнами-партнерами в Україну надходять значні ресурси, що сприятиме вирішенню питань модернізації виробничих потужностей та зменшення матеріало- та енергоємності виробництва, подовженню ланцюгів створення доданої вартості на території України. Останнє має важливе значення для розвитку економіки нашої держави, оскільки Україна має достатньо власної сировини для виготовлення продукції, однак змушена експортувати її за кордон для подальшої переробки і виготовлення товарів через сировинний характер економіки, внаслідок чого витрачає багато коштів.

По-третє, повномасштабна війна на території України вже зараз підштовхує уряд до того, що держава має переглянути власні дипломатичні зв'язки та питання співпраці. Зокрема, імпорту товарів з Росії та Білорусі фінансує армію, проти якої ми ведемо війну. Тому після завершення війни необхідно буде заміщувати певні ніші на зовнішніх ринках, що раніше належали РФ та Білорусі, або за рахунок імпорту товарів з інших країн, або за рахунок виготовлення власних – в будь-якому випадку таке заміщення нестиме за собою додаткові витрати. Окрім того, треба буде робити кроки до енергетичної незалежності від газу та світлих нафтопродуктів, якими спекулює Росія.

По-четверте, після завершення війни в Україні відкриються нові можливості для ведення підприємницької діяльності завдяки активній співпраці з ЄС, державній підтримці бізнесу, покращенню інвестиційного клімату та подальшій діджиталізації та розвитку ІТ, які відбуваються активно вже зараз.

Після припинення бойових дій Україна зможе розпочати масштабну післявоєнну відбудову економіки, що повинна здійснюватися на основі Плану, розробленого українським Урядом та підтримуваного міжнародними донорами. Загалом відновлення зруйнованої після війни економіки має відбуватися переважно за рахунок підвищення якості державного управління та посилення інститутів ринкової економіки. Як свідчить досвід Балканських країн, чого дійсно потребували підприємства після завершення війни – це вливань капіталу, технологій та управлінських ноу-хау, які б зробили новий бізнес життєздатним [6].

Отже, виходячи з вище сказаного, можна зробити такі висновки. Внаслідок повномасштабного вторгнення РФ стан економіки України погіршився. Це пов'язано з окупацією декількох областей, веденню активних бойових дій, руйнуванням критичної та цивільної інфраструктури, високою смертністю та масовою міграцією, збільшенням витрат бюджету. Однак уряд розуміє важливість підтримки економіки саме зараз, тому розробляє різні програми для пом'якшення наслідків війни. Також слід віддати належне іншим країнам, які надають нам допомогу у вигляді прихистку біженців, фінансів та зброї – в даному випадку велику роль зіграли добрі й розвинені дипломатичні відносини з цими країнами.

Слід зазначити й те, що Україна матиме перспективи розвитку економіки лише в разі її перемоги над РФ та активній співпраці з ЄС та США. Але для відновлення й розвитку економіки знадобиться багато часу й витрат, а також викорінення вад. А кількість витрат і часу, в свою чергу, залежить від тривалості бойових дій. В цьому контексті постачання зброї Україні, розвинена дипломатія та ефективне державне управління є вкрай важливими, адже це шлях до кращого майбутнього.

#### *Список використаних джерел*

1. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки» Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. 81 с. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>
2. Індекс інфляції в Україні 2022. URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
3. Костьов'ят Г.І., Куриліна О.В., Гавриленко А.С. Шляхи відновлення національної економіки в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2022. Вип. 4 (22). С. 181-193. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/1473/1471>
4. Гетманцев Д. Пів року війни: Україна вистояла на економічному фронті. *Укрінформ*. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3560208-pivroku-vijni-ukraina-vistoala-na-ekonomichnomu-fronti.html>
5. Баконіна О. Що дасть Україні статус кандидата у члени ЄС? *Юрліга*. 2022. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/211990\\_shcho-dast-ukran-status-kandidata-u-chleni-s](https://jurliga.ligazakon.net/news/211990_shcho-dast-ukran-status-kandidata-u-chleni-s)



6. Богдан Т. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути. *Економічна правда*. 2022. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>

**Носирєв О. О.**

*к.г.н., доцент,*

*доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу,*

*Національний технічний університет*

*«Харківський політехнічний інститут»,*

*м. Харків*

## **ПРОМИСЛОВИЙ ТУРИЗМ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ТЕРИТОРІЙ**

Одним із видів туризму є промисловий туризм, або, як його часто називають, індустріальний. Індустріальний туризм (промисловий туризм) – це «вид активного туризму, що розвивається на територіях інтенсивного промислового освоєння, які на етапі постіндустріального розвитку суспільства викликають цікавість та створюють мотивацію до подорожей з метою ознайомлення з працюючими промисловими об'єктами та залишками індустріальної спадщини» [1].

В умовах конкуренції, кризових ситуацій, спаду попиту на основні (традиційні для попиту) продукти, екскурсії на виробництво, до промисельних територій, більшість з яких прив'язана до сільської місцевості (а це можливість комбінації з сільським, зеленим, екотуризмом) – це здебільшого успішний маркетинговий хід. Приймаючи гостей на території свого підприємства чи промислу, власник має нагоду продемонструвати його потужність і потенціал, якість продукції, переваги перед конкурентами, історію. По-друге, це підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Проведення екскурсій для широкого загалу туристів – це ще й можливість знайти потенційних інвесторів, оскільки серед «ділових туристів» здебільшого є топ-менеджери компаній, які займаються вивченням інвестиційно привабливих регіонів та об'єктів [2, с. 330].

Промисловий туризм – це також демонстрація прозорості і чесності управління, впевненості в своїх перспективах перед конкурентами. Перетворюючи виробництво в об'єкт туристичної діяльності, фірма надає поштовх до поліпшення корпоративного клімату. Персонал прагне підтримувати чистоту в цехах, одягати чисту робочу форму, мати презентабельний вигляд. Збільшується оборот сувенірної продукції в місцях, де закінчується екскурсія. Також важливий момент полягає в тому, що коли підприємство стає туристичним об'єктом, то керівництво фірми значно покращує відносини в трудовому колективі. В першу чергу увагу звертають на чистоту в цехах, презентабельний вигляд технологічного обладнання та багато іншого. У самих працівників різко змінюється мотивація через те, що на них дивляться і їх оцінюють сторонні люди [3, с. 142].

У наш час велике значення набуває пошук нових можливостей для розвитку туризму в межах промислових регіонів, де спостерігається високий ступінь антропогенної трансформації природних ландшафтів, різноманітна мережа діючих промислових підприємств та збережених об'єктів промислової спадщини. Таким чином, для промислових регіонів України промисловий туризм має свої переваги. Для міста зі значною промисловою базою промисловий туризм може стати потенційним сектором зростання, який відповідає його ідентичності: цей вид туризму надає можливості для посилення самобутності та іміджу міста, особливо, спираючись на його наявні активи. Слід зазначити, що більшість міст мають активи для розвитку промислового туризму, але не можуть їх використати [4].

Туристичний брендинг індустріальних територій – це найефективніший інструмент активного позиціонування регіону, процес побудови, розвитку та управління брендом, метою якого є створення сильного та конкурентоспроможного регіону. Одним із підходів формування бренду індустріального регіону можна вважати розвиток промислового туризму.

Головна мета туристичного бренду індустріальної території – це створення сильного та конкурентоспроможного регіону. Туристичний бренд індустріальної території розробляється з метою підтримки просування товарів та послуг, вироблених у регіоні, він дозволяє підвищити інформованість про унікальні властивості території, створити привабливість зосереджених на території ресурсів, умов життєдіяльності та ділової активності. Промисловий туризм стимулює розвиток промислових регіонів. Він дозволяє використовувати існуючі промислові об'єкти в повному обсязі та не потребує створення додаткової інфраструктури в промисловому регіоні. Завдяки використанню вже наявних промислових об'єктів, промисловий туризм потребує менше часу для розвитку, аніж інші види туризму й, відповідно, менших інвестицій [5].

Якщо характеризувати промисловий тур з позиції туристичного ринку, то він інтегрує в собі відповідні аспекти соціальних, економічних та екологічних продуктів, товарів і послуг переважно інтелектуально-пізнавального та атрактивного характеру, що мають просторову, кількісну та якісну визначеність і підготовлені для реалізації туристам. У його створенні задіяні підприємства гірничодобувної та переробної промисловості і туристичні підприємства та організації, що співпрацюють у напрямках створення та реалізації промислово-туристичного продукту. Тому характерним поняттям для розвитку промислового туризму є туристична дестинація – цільова територія, яка приймає туристів: географічна одиниця, з самостійною туристичною привабливістю, яка надає туристам комплексне враження, та задовольняє всі потреби туристів [6].

Розвиток промислового туризму обумовлюється: значними капіталовкладеннями у розвиток інфраструктури, необхідної для задоволення потреб та забезпечення безпеки туристів, що планують відвідати об'єкти промислового туризму; наявністю логістичних транспортних та інфраструктурних мереж, зорієнтованих на перевезення туристів; наявністю розвинутої мережі закладів громадського харчування, готелів тощо у промислових зонах, на об'єктах промислового туризму; наявністю стандартів щодо організації та проведення екскурсій на промислові об'єкти; чіткими правилами та нормами щодо надання туристичних послуг у сфері промислового туризму; регулюванням питань відповідальності організаторів турагентств (що працюють у сфері промислового туризму) за життя та здоров'я туристів [7].

#### Список використаних джерел

1. Кривенкова Р., Ковнір Д. Сучасні тенденції та перспективи розвитку промислового туризму в Україні. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Теоретичні і прикладні напрямки розвитку туризму та рекреації в регіонах України»*. Кропивницький. ЛА НАУ. 2018. С. 83-92.
2. Романів П. В. Регіональні активи розвитку промислового туризму. *Географія, картографія, географічна освіта: історія, методологія, практика. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 7-9 травня 2020 р.)*. Чернівці: Видавничо-поліграфічне підприємство «МІСТО». 2020. С. 329-333.
3. Савіна Г. Г., Баличова В. О., Лазарева А. П., Калугін Ю. О. Промисловий туризм як інструмент формування позитивного іміджу. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4. С. 140-143.
4. Касенкова К. Промисловий туризм як перспективний вектор розвитку туристичних дестинацій для індустріальних регіонів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-25>
5. Кулеш В. Г. Промисловий туризм як основа формування туристичного бренду індустріального регіону. *Вісник ДІТБ*. 2012. №16. С.109-114.

6. Пендерецький О. В., Пендерецька Р. О. Промисловий туризм карпатського регіону. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу»*. Тернопіль. 15-17 жовтня 2015 року. С. 64-67.

7. Сорочан В. О. Передумови розвитку промислового туризму. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і управління в умовах глобалізації» 21 травня 2015 р.* ДонНУЕТ. Кривий Ріг. 2015. С. 137-139.

**Оgrenich Ю.О.**

д.е.н., доцент,

професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

**Василенко Д.О.,**

здобувачка вищої освіти,

Запорізький національний університет,

м. Запоріжжя

## **ПОДАТКОВА СИСТЕМА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН: ХАРАКТЕРИСТИКА, ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ**

В умовах сьогодення, змінності ринкового середовища важливим є питання забезпечення економічної безпеки країни, збереження фінансових потоків в державі, надходжень до бюджету, тому доцільним є дослідження специфіки проведення податкової політики у високорозвинених державах світу. Це дозволить застосувати світовий досвід побудови податкової системи для організації оподаткування в Україні та запобігти тих помилок, негативних випадків, що характерні для інших держав.

Сполучене Королівство Великої Британії і Північної Ірландії – Батьківщина науки про оподаткування, є однією з провідних світових фінансових країн, враховуючи її індустрію фінансових послуг, надійне корпоративне законодавство та систему управління. Країна має відносно низьке податкове навантаження та досить гнучку систему оподаткування. На даний час податки відіграють основну роль у формуванні бюджету країни. Податкова система складається з п'яти груп податків: прямі податки на доходи (прибутковий податок, податок з капіталу, податок на спадщину); непрямі податки (податок на додану вартість, акциз, гербові податки); місцеві податки (податок на нерухомість); податки на ділову активність; інші податки [1].

У структурі податкових надходжень Великобританії переважають прямі податки, а найменшу загрозу становлять податки на соціальне страхування, які є одними з найнижчих у Європі та тривалість відшкодування соціальних витрат з тимчасової втрати працездатності. Низький рівень соціального захисту населення є, у свою чергу, ефективним стимулом зростання підприємницької ініціативи, завдяки чому постійно розширюється база прямого прибуткового оподаткування. Забезпечуються також досить значні надходження від прямих податків, розвинутий фондовий ринок Великобританії, дохід від якого у вигляді дивідендів підлягає прямому оподаткуванню.

У Великобританії платник податку може вибрати самостійно варіант оподаткування, який для нього буде найефективнішим. За допомогою цієї можливості, здійснюється скорочення платників, які ухиляються від сплати податків, зростає кількість коштів в бюджеті та забезпечується зростання економіки. «Центральними фігурами податкової служби є збирачі податків і податкові інспектори, які підпорядковані навколишнім контролерам. У процесі оподаткування активну участь можуть також брати представники громадськості, до яких залучені і парламентські структури» [2].

Також уряд Великобританії створив найбільш конкурентоспроможну податкову систему в G20, за допомогою якої розроблено стратегії підтримки, а не перешкоджання росту та стимулювання інвестицій, а саме запроваджено низькі корпоративні податки, більшість вибуття акцій звільнені від оподаткування, існує мережа договорів про уникнення подвійного оподаткування, щоб мінімізувати утримання податків на дивіденди, проценти та роялті, отримані британською компанією, тощо [3].

Схожою країною до України є Польща, проте має свої особливості в оподаткуванні, характеризується обмеженою кількістю податків та обов'язкових платежів. Усього нараховується 12 податків та вони поділяються на дві групи, а саме: прямі (податок на доходи фізичних осіб, податок на доходи юридичних осіб, лісний податок, податок на нерухомість, податок на вчинення правочинів, податок з транспортних засобів, зі спадщини та подарунків, податок з власників собак та сільськогосподарський податок); непрямі податки (податок з товарів та послуг, акцизний податок та податок з азартних ігор). Майже 94% надходжень у бюджет держави становлять податки на товари та послуги, на доходи фізичних осіб, податок з ігор та акцизний збір [4].

Загалом, податкова система Польщі заснована на самостійному визначенні розміру податку, тобто платник податків повинен самостійно розрахувати податок, подати податкову декларацію (подання податкової звітності здійснюється раз на рік до 30 квітня наступного календарного періоду, подавати можна як особисто, так і дистанційно) та самостійно сплатити податок у строки, визначені в податкових актах.

«Наразі у Польщі з 1 липня 2022 року набирає чинності Закон про зниження ставки податку на доходи фізичних осіб (PIT) з 17% до 12%, тільки стосуватиметься це тільки тих, чий річний дохід не перевищує 120 тисяч злотих. Відтак більшість працівників у Польщі почнуть отримувати на руки трохи більше, бо з них вираховуватимуть менший податок» [5].

Податкова система України є ефективною, але за допомогою впровадження досвіду в оподаткуванні зарубіжних країн може підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати організацію обліку, звітності, сплати податків, впровадити прогресивну систему оподаткування, знизити податкове навантаження на підприємства. Щодо системи оподаткування у Польщі, то слід впровадити в Україні використання прогресивної системи оподаткування щодо PIT (ПДФО), яка є віддзеркаленням Європейської системи, але разом з тим характеризується помірними середніми ставками проти інших країн ЄС. За допомогою цього держава здійснює не лише фіскальну функцію, а й перерозподіляє суспільні доходи між різними категоріями населення, тобто виконує розподільчу функцію.

Також податкову систему України слід вдосконалити шляхом впровадження досвіду оподаткування Великобританії, як однієї з країн з найрозвиненішою податковою системою. Зокрема, слід впровадити досвід щодо свободи вибору варіанту оподаткування, для того щоб кількість платників податку не зменшувалася, а навпаки зростала і наповнювали бюджет країни. Також в Україні слід застосувати податкову реформу британської податкової системи, яка спрямована на підвищення інвестиційної конкурентоспроможності країни та залучення іноземного капіталу, що буде сприяти поступовому переходу до нової та результативної податкової системи.

Отже, впровадження міжнародного досвіду в податкову систему України повинне сприяти більш швидшому переходу до нової, сталої та дієвої системи оподаткування. Так як, Україна планує вступати до Європейського Союзу, то необхідним є аналіз податкової системи, її удосконалення. Це дозволить адаптувати податкову систему до міжнародних вимог, сприятиме її зміцненню, підвищенню рівня конкурентоспроможності країни.

*Список використаних джерел*

1. Прокопчук О. Т. Сучасні тенденції розвитку податкової системи Великобританії. *Актуальні проблеми садівництва в сучасній аграрній науці*: Матеріали Всеукр. наук. конф. молодих учених, м. Умань, 10 трав. 2016 р. Київ : Видавництво «Основа», 2016. С. 111-115.
2. Цимбалюк І. О., Цуз О. В. Тенденції розвитку податкової системи Великобританії. *Наукові записки. Серія "Економіка"*. 2011. Вип. 17. С. 169-176. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162041164.pdf> (дата публікації: 14.09.2022).
3. Велика Британія-дійсно відмінне розташування холдингової компанії. Dixcart. URL: <https://www.dixcart.com/uk/the-uk-a-truly-excellent-holding-company-location/> (дата публікації: 14.09.2022).
4. Оподаткування бізнесу. Асоціація українського бізнесу в Польщі. URL: <https://ukrbizpol.org/investuvannya-v-polshhu/opodatкування-biznesu/> (дата публікації: 15.09.2022).
5. Зміни в Польщі з 1 липня: нижчий РІТ для працюючих, дешевше пальне для обраних і не тільки. Yavp.Pl. URL: <https://www.yavp.pl/uk/zhittya-v-polshchi/zminy-v-polshchi-z-1-lipnia-pyzhchyi-pit-dlia-pratsiuiuchykh-deshevshe-palne-dlia-obranykh-i-ne-tilky-20201.html> (дата публікації 15.09.2022).

**Омельяненко В.**

*д.е.н., доцент,*

*доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування,*

**Омельяненко О.**

*доктор філософії, старший викладач*

*кафедри бізнес-економіки та адміністрування,*

*Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка*

*м. Суми*

## **ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ СТАРОПРОМИСЛОВИХ ТЕРИТОРІЙ**

Загальна проблема країн, котрі у 90-ті рр. ХХ ст. пройшли через період трансформацій, - це соціальні, економічні, урбаністичні та архітектурні наслідки занепаду великих промислових підприємств. Для забезпечення сталого розвитку територій, де були розміщені ці підприємства, необхідними є проекти розвитку міст, що передбачають надання нового і сучасного вигляду, трансформацію застарілих територій на нові міські простори, наповнені сучасними рішеннями для майбутніх резидентів та усіх мешканців міста [1]. У таких проектах необхідно запропонувати модель та концепцію, яка включатиме комплекс рішень, які необхідні для життя, відпочинку та розвитку сучасного городянина. Територія має отримати сучасний простір, додаткові інфраструктурні можливості, інженерні мережі, соціальну інфраструктуру, громадські зони та інше.

Закордонний досвід переконливо доводить успішність таких проектів і міг би бути дуже цікавим для окремих територій і мономіст України. У Західній Європі та Північній Америці розташовані найвідоміші приклади редевелопменту, регенерації та ревіталізації промислових зон. Низка з них не потребує представлення навіть тим людям, які далекі від архітектури, урбаністики та/або сфери туризму. Це лондонські M&M's World та квартал Docklands, німецькі Umbau Wassertum та Wunderland Kalkar Amusement Park, монреальський 780 Brewster, нью-йоркський «Лінкольн-центр» та низка інших. Особливою неповторністю відрізняється результат редевелопменту зони промислових каналів у Бірмінгемі, оскільки перетворення міста, що відбулося в цьому випадку, виявилось дуже істотним з точки зору його сприйняття

туристами. Це той випадок, коли в результаті ревіталізації промислової інфраструктури вийшла не вторинна, а навіть первинна міська атракція. У найбільш економічно розвинених країнах є чимало зразків промислового редевелопменту, що є сусідами з унікальними за мальовничістю та видовими характеристиками природними місцями, як у випадку норвезького району Rjukan-Notodden. Великий інтерес представляє досвід новачій промислових зон з прикладу окремих галузей. Наприклад, редевелопмент територій м'ясної галузі (Slaughterhouses & Meatpacking Districts) як однієї з найбільш тематично вдалої з погляду яскравих міжнародних прикладів [2].

Загалом розрізняють такі моделі перетворення старопромислових територій [3]:

1. Модель збереження виробничих функцій, для якої характерні: збереження первісного вигляду будівлі (реставрація) та технологічне переоснащення виробництва у існуючій конфігурації будівлі чи споруди (модернізація).

2. Модель часткової заміни функцій, для якої характерні: реконструкція планувальної структури з підвищенням стійкості її характеристик; переобладнання об'єктів у музеї та музейно-виставкові комплекси; впровадження нових об'єктів міського значення у промислові території, що мають історичну та культурну цінність.

3. Модель повної заміни функцій має такі особливості: перепрофілювання промислових об'єктів та територій; благоустрій та озеленення депресивних територій; повне знесення промислових споруд та використання території для інших цілей.

Вибір конкретної моделі має здійснюватися в кожному випадку індивідуально, однак комплексна реновація території району передбачає певний блок заходів, спрямованих на визначення нової функції промислових територій, їх планувальної структури з урахуванням всього міського організму на основі таких принципів [3, С. 192]:

1. Принцип сталого розвитку території.

2. Принцип екологічності. Створення сприятливого екологічного клімату на територіях, що реконструюються або прилягають до промислових об'єктів, шляхом винесення або закриття шкідливого виробництва та його ліквідації.

3. Принцип формування екологічного каркасу великих територій.

4. Принцип поліцентричності міста. Створення розвиненого центру планувального району зі своєю спеціалізацією та з розвитком як комерційних, так і громадських функцій.

5. Принцип деіндустріалізації, зниження індустріальної активності району, заміна його функціональної спрямованості.

6. Принцип пріоритету. Підвищення щільності та інтенсивність розвитку на компактних просторах.

На основі узагальнення сучасних трендів можемо визначити перспективні компоненти сучасних проєктів ревіталізації старопромислових територій:

1. «Зелені офіси». Стимулом до появи все більшої кількості «зелених» бізнес-центрів в Україні є перенасиченість офісного сегмента і зростання конкуренції між об'єктами. Офіс, побудований відповідно до «зелених» стандартів, характеризується меншими витратами на утримання та кращими умовами роботи працівників. Плюс – це додаткова можливість для компаній продемонструвати корпоративну соціальну відповідальність та екологічну культуру. Існує широкий спектр енергоефективних технологій, що можуть бути використані девелоперами при будівництві та модернізації офісних приміщень.

2. Редевелопмент і реконструкція промислових територій. Перепрофілювання старопромислових об'єктів нерухомості під нові напрямки – всесвітній тренд, який знаходить свою реалізацію і в Україні.

3. Синергія форматів – формування багатофункціональних центрів. Такі проєкти поєднують робочі простори з сервісною, розважальною та освітньою складовою. Це можуть бути виставкові майданчики, арт-простори, галереї. Тренд стосується не тільки офісного сегмента, а ринку нерухомості в цілому. Наш приклад – «Арт-завод Платформа», територія

якого об'єднує коворкінг бренду Platforma, масштабні фестивалі, творчий простір «АкТ», локації для концертів і проведення корпоративних івентів.

4. Офісний центр vs повноцінна екосистема. Стандартного набору внутрішньої інфраструктури, що включає кафе, ресторани тощо, сьогодні вже недостатньо. Щоб бізнес-центр був конкурентоспроможним, офісні проекти необхідно робити більш сервісними, враховуючи сферу діяльності та інтереси орендарів («гуманізація простору» - можливості попрацювати, відпочити, відвідати спортзал, відвідати лекції, виставки або майстер-класи, не виходити з бізнес-центру). Сучасні бізнес-центри – це вже не тільки робочі місця, а повноцінна динамічна екосистема.

5. Розвиток коворкінгів. Гнучкі офісні формати набувають дедалі більшої популярності в Україні. Коворкінги розвиваються з огляду на такі причини: зміна підходів до організації робочого процесу у великих містах, посилення ролі творчої праці та аутсорсингу, а також розвиток нових технологій. Компаніям цей формат дозволяє оптимізувати витрати на офіс.

#### *Список використаних джерел*

1. Сталий розвиток старопромислових регіонів України: інноваційний вимір : колективна монографія / за ред. Омеляненка В. А. Суми : Триторія, 2021. 298 с.
2. Strömberg P. Meat and Creativity. Adaptive Reuse of Slaughterhouses & Meatpacking Districts. Nordic Journal of Architectural Research. 2017.
3. Корниенко С. В. Ревіталізація производственных зон. Поиск системного обновления города. Энергосбережение. 2019. № 6. С. 14–16.
4. Челноков А. В., Самойленко Е. В., Козлова Е. С. Реновация приречного промышленного района центральной части Днепропетровска. Строительство, материаловедение, машиностроение : сб. науч. тр. / Приднепр. гос. акад. стр-ва и архитектуры. Днепр, 2016. Вып. 90. С. 188-193.
5. 5 трендів в офісній нерухомості в Україні. URL: <https://commercialproperty.ua/interview/5-trendov-ofisnoy-nedvizhimosti-v-ukraine/>

**Омелянчук І.М.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Вінницький національний аграрний університет*

**Томашук І.В.**

*Phd, ст. викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет  
м. Вінниця*

## **КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

Проблема конкурентоспроможності є визначальною в промисловому та аграрному розвитку країн світу. Вона має глобальний характер, тому що з однієї сторони, визначає багато аспектів економічної і соціальної політики країн, а з іншої – стосується інтересів всіх їхніх громадян, що виступають у ролі споживачів. Процес формування конкурентоспроможних господарських структур ринкового типу, здатних з максимальною ефективністю використовувати землю та забезпечувати стабільну продовольчу безпеку держави посідає важливе місце в аграрній політиці. Значення конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в мовах сучасної економіки незмінно зростає, набуває більшої необхідності насичення ринку сільськогосподарськими продуктами вітчизняного виробництва, покращення їх якості,

розширення асортименту та визначає спроможність країни реалізовувати свою продукцію як усередині так і поза країною [1].

Конкурентоспроможність аграрних підприємств – це не тільки можливість ефективного використання стратегічного потенціалу, а також здатність підприємства швидко реагувати на зміни потреб споживачів, здатність до адекватних дій на нововведення конкурентів, чого можна досягти лише шляхом створення механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю.

На конкурентоспроможність аграрного сектору регіону впливає конкурентоспроможність всіх організацій сільського господарства та середовища в якому вони функціонують.

Конкуренція виступає як спроможність товаровиробників створювати для себе певні переваги в конкурентному ринковому середовищі на основі максимального використання досягнень агротехнічного прогресу організації праці, виробництва і управління, товаровиробники, які домагаються високої продуктивності праці, низької собівартості продукції підвищення її якості і споживної вартості стають конкурентоздатними на ринку. Таким чином умови конкуренції стимулюють розвиток агротехнічного прогресу, впровадження наукової організації праці, виробництва і управління. В умовах ринкової економіки саме конкуренція змушує впроваджувати найпродуктивніші методи ведення землеробства і тваринництва, систематично підвищувати родючість ґрунтів здійснювати комплексно-меліоративні роботи, постійно удосконалювати систему утримування і годівлі продуктивної худоби та розвивати селекційно-племінну роботу [5; 6].

Конкурентоспроможність аграрних підприємств - це система характеристик аграрного підприємства, які визначають його потенційні можливості на ринку сільськогосподарської продукції та послуг, можливість ефективного використання земельних, трудових і фінансових ресурсів та пристосування до нових умов господарювання.

Конкурентоздатність аграрних підприємств - це здатність аграрного підприємства протягом певного часу створювати та реалізовувати сільськогосподарську продукцію, яка витримує конкуренцію, ефективно використовувати ресурси, аналізувати зміни у кон'юнктурі ринку та пристосовуватись до них [2].

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств зображено на рис. 1.

Підвищення конкурентоспроможності має супроводжуватись формуванням стратегії на зовнішньому ринку та використанням певної концепції управління сільськогосподарським підприємством.

Концепція управління виробництвом передбачає збільшення ресурсівіддачі. Це може бути здійснене за рахунок ефекту масштабу, проте іноді результатом використання концепції управління виробництвом підприємства знижує якість продукції для використання цінних конкурентних переваг. Концепція управління продуктом означає комплекс дій для підвищення якості товарів. Прикладом може бути екологічна та органічна продукція. Концепція збільшення збуту передбачає пошук та підписання довгострокових контрактів із зарубіжними переробними підприємствами, франчайзинговими компаніями, мережами супермаркетів. Концепція маркетингу – це комплекс упорядкованих дій з дослідження потреб споживачів та пропозиції аграрної продукції, яка більшою мірою задовольнить ці потреби [3].

Одним з основних засобів підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного сектору України на світовому ринку є використання регуляторної політики. Першочерговим завданням уряду має стати гармонізація стандартів на продукцію сільського господарства і продовольства зі світовими, впровадження міжнародних стандартів, удосконалення системи оцінки відповідності [4].





**Рис. 1. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств (закінчення)**

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Вступ України до СОТ створює значні можливості для українських товаровиробників, які дадуть Україні змогу кращого доступу до Світових ринків, розширять споживчий асортимент і полегшать доступ до іноземних технологій. Водночас рівень конкуренції на внутрішньому ринку суттєво зростає, а оскільки до України прийдуть нові міжнародні гравці, то необхідно бути до цього підготовленими. Тож пріоритетним має бути забезпечення конкурентоспроможності українського аграрного сектору як на теренах нашої держави, так і на світовій арені [4].

Конкурентна боротьба у ринковій економіці не є єдиним методом вирішення конфліктів між конкурентами. Існує декілька способів вирішення конфліктів між суперницькими організаціями. Одним з таких способів є налагодження співробітництва між господарюючими суб'єктами, формування різних типів інтеграційних угод.

#### Список використаних джерел

1. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>
2. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 7. С. 44-50.
3. Ляшевська В.І., Сквіра І.О., Бойко Ю.А. Конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку. *Причорноморські економічні студії. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»*. 2018. Випуск 28-1. С. 31-34.

4. Яремчук Н. Г. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції у контексті євроінтеграційних процесів України. 2015. URL: [http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/Other/Konkurentospromozhnist\\_s-g\\_produkcii.pdf](http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/Other/Konkurentospromozhnist_s-g_produkcii.pdf)

5. Нечипоренко В.В. Конкуренція і конкурентоспроможність на аграрному ринку України. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6758/1/1.PDF>

6. Kolomiets T.V., Tomashuk I.V. Entrepreneurship and development of rural areas in Ukraine. *Colloquium-journal*. 2021. № 9(96) Vol. 3. P. 29-42.

**Орлик О.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **РОЗВИТОК ОБСЛУГОВУЮЧИХ КООПЕРАТИВІВ – ЯК НАПРЯМОК РЕФОРМУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

Сьогодні в аграрному секторі економіки України назріла об'єктивна необхідність активного впровадження обслуговуючої кооперації, як форми організації співробітництва сільськогосподарських виробників. Важливим напрямом реформування аграрного сектору економіки слід вважати розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Проте через ряд об'єктивних і суб'єктивних причин сільськогосподарські кооперативні утворення поки що не набули широкого поширення.

На сьогодні в Україні сільськогосподарська кооперація характеризується більш значним розвитком обслуговуючої кооперації, ніж виробничої, яка охоплює кооперативні відносини щодо спільного використання землі та виробничих об'єктів реорганізованих КСП. Так, якщо у 2011 р. кількість сільськогосподарських виробничих кооперативів становила – 1297 од., то вже на початок 2016 р. їх налічувалося тільки 998 од., 2018 р. – 996 од. З початку 2019 р. ситуація почала дещо змінюватися – кількість сільськогосподарських виробничих кооперативів зросла до 1005 од., у 2020 р. – до 1009 од. Проте на початок 2021 р. знову відбулося зниження їх кількості до 1000 од. [1, с. 221]. Тобто кількість виробничих кооперативів за останнє десятиріччя знизилася на 297 од., або на 22,9%.

Стосовно сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, то якщо спочатку процес їх створення набрав обертів, то згодом загальмувався. За останнє десятиріччя ситуація поступово почала змінюватися в кращій бік. Так, якщо у 2011 р. кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів становила 808 од., то на початок 2016 р. їх вже налічувалося 949 од., 2018 р. – 1073 од., 2019 р. – 1207 од., 2020 р. – 1270 од., 2021 р. – 1279 од. [1, с. 221]. Тобто кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів зросла з 2011 р. по 2021 р. на 471 од., або на 58,3%, що свідчить про позитивну динаміку.

Особисті селянські господарства (господарства населення) до цього часу відіграють важливу роль у виробництві сільськогосподарської продукції, забезпечуючи третину її виробництва. Так частка господарств населення у виробництві продукції сільського господарства склала у 2020 р. – 35,4%. Причому господарства населення забезпечували виробництво 31,7% продукції рослинництва і 47,7% – продукції тваринництва. В той же час сільськогосподарські підприємства, до складу яких входять і фермерські господарства, забезпечували виробництво 64,6% продукції сільського господарства, продукції рослинництва та тваринництва відповідно 68,3% та 52,3% [1, с. 273].

Оцінюючи в цілому позитивно діяльність особистих селянських господарств (господарств населення) не можна не визначити негативних тенденцій їхнього розвитку. Насамперед, ця

форма господарювання залишається переважно дрібнотоварною. Таке виробництво не створює необхідної основи для оновлення основних фондів, впровадження нової техніки і сучасних технологій, підвищення в цілому ефективності і конкурентоспроможності виробництва. Придбати нову техніку ці господарства не в змозі із-за відсутності необхідних власних коштів. Крім того, приватні сільськогосподарські товаровиробники мають обмежений доступ до кредитних ресурсів. Тому нині функціонує велика кількість господарств, які відчувають хронічну нестачу фінансових ресурсів, що робить неможливим техніко-технологічне оновлення.

Також приватні сільськогосподарські виробники роз'єднані між собою, не пов'язані господарчими зв'язками, а тому їм недоступне нормальне ведення меліоративних робіт, поливного землеробства тощо. Серйозною проблемою є також реалізація вирощеного врожаю і виробленої продукції. Приватні сільськогосподарські виробники переважно не мають постійно діючих маркетингових каналів збуту своєї продукції. А малі обсяги виробництва не цікавлять переробні підприємства та трейдерів. Тому приватні сільськогосподарські товаровиробники залишаються незахищеними від диктату цін з боку покупців їх продукції, продавців засобів виробництва.

Всі ці обставини призводять до того, що в останні роки в господарствах населення намітився спад виробництва продукції сільського господарства. Тому формування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів буде займати у найближчі роки важливе значення в аграрному секторі економіки країни, оскільки в обслуговуючій кооперації зацікавлені саме приватні сільськогосподарські товаровиробники.

Останніми роками простежується тенденція до зниження частки господарств населення у структурі продукції сільського господарства. Статистичні дані 2015–2020 рр. показують, що частка господарств населення у виробництві продукції сільського господарства дещо знизилась. Якщо ще у 2015 р. господарства населення забезпечували виробництво 38,4% продукції сільського господарства, то у 2020 р. – 35,4%. А доля сільськогосподарських підприємств, навпаки, зросла відповідно з 61,6% (2015 р.) до 64,6% (2020 р.). Спостерігається також зниження частки господарств населення у виробництві продукції рослинництва і тваринництва. Так, частка продукції рослинництва господарств населення знизилась з 33,9% (2015 р.) до 31,7% (2020 р.), а продукції тваринництва – з 52,5% (2015 р.) до 47,7% (2020 р.) [1, с. 273].

В загальному виробництві господарств населення переважає продукція рослинництва. Так у 2020 р. 69,4% продукції сільського господарства, виробленої господарствами населення, припадало саме на продукцію рослинництва, і лише 30,6% – на продукцію тваринництва [1, с. 274]. У 2019 р. – відповідно 70,0% та 30,0%, 2018 р. – 66,6% та 33,4%, 2017 р. – 65,2% та 34,8%.

Такий непропорційний розвиток галузей рослинництва і тваринництва спостерігається не тільки в господарствах населення, а й в сільськогосподарських підприємствах, до складу яких входять і фермерські господарства. Так у 2020 р. сільськогосподарські підприємства виробляли 81,7% продукції рослинництва, і лише 18,3% – продукції тваринництва [1, с. 274]. У 2019 р. – відповідно 83,8% та 16,2%, 2018 р. – 78,8% та 21,2%, 2017 р. – 77,3% та 22,7%.

Якщо ж взяти в цілому, по господарствам усіх категорій, то у 2020 р. частка продукції рослинництва склала 77,3%, а тваринництва – 22,7% [1, с. 274], хоча ще у 2017 р. частка продукції тваринництва складала – 28,0%, а продукції рослинництва – 72,0%.

Така ситуація непропорційного розвитку галузей може призвести через декілька років до занепаду галузі тваринництва в усіх категоріях господарств.

Сільськогосподарські підприємства займаються в основному вирощуванням зернових і зернобобових, соняшнику, картоплі, овочів, які є більш рентабельними. Тваринництву, яке є трудомісткою галуззю, не приділяється належної уваги.

Зі становленням та ефективним функціонуванням сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів можливе вирішення важливих соціально-економічних проблем приватних сільськогосподарських виробників.

При створенні сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу необхідно здійснювати такі заходи: попередньо вивчити спеціалізацію приватних сільгоспвиробників, щоб обрати певний напрям спеціалізації кооперативу; врахувати зацікавленість членів кооперативу в розвитку тієї чи іншої галузі; врахувати спеціалізацію району й сусідніх кооперативів, орієнтуючись на вибір тієї спеціалізації, яка буде забезпечувати конкурентоспроможність господарств членів кооперативу та їх продукції; врахувати територіальне розміщення господарств, які увійдуть до кооперативу, їх забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, можливість зберігання й доставки продукції на ринок; обґрунтувати потреби кооперативу в розмірах землекористування, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсах; розробити бізнес-план і бізнес-програму розвитку кооперативу тощо.

Становлення обслуговуючої кооперації на сучасному етапі може проводитися за такими напрямками: об'єднання земельних ділянок і сільськогосподарської техніки з метою їх раціонального використання; створення кооперативів зі спільного використання техніки; організація постачальницько-збутових кооперативів; створення кредитних спілок та ін.

У першу чергу слід звернути увагу на створення механізованих кооперативів з обробки землі, постачальницьких, заготівельно-збутових, переробних кооперативів. Розвивати мережу сервісних кооперативів.

Значення заготівельно-збутових кооперативів підвищується у зв'язку з тим, що господарства населення у найближчі роки здійснюватимуть реалізацію своєї м'ясо-молочної продукції переважно через пункти закупівлі молока і забійно-санітарні пункти.

В Україні на сьогоднішній день діє близько 400 боєнь, але їх розміщення по території країни є вкрай неоднорідним – в деяких регіонах відстань між такими об'єктами не перевищує 20-30 км, а в інших доходить до 150 км [2].

Зараз в достатній кількості пунктів закупівлі молока і забійно-санітарних пунктів поки що немає, але через декілька років ситуація повинна докорінно змінитися, оскільки з 1 січня 2025 р. передбачається, що продукти, отримані в результаті забою не на бойні, що має експлуатаційний дозвіл, можуть використовуватися виключно для власного споживання або реалізації на агропромисловому ринку кінцевому споживачу в межах 50 км від місця забою або в області, в якій він здійснений. Ті, хто не зможе забезпечити належну якість, зберігання, переробку та реалізацію продукції, вимушені будуть або продавати її за порівняно низькими цінами на переробку, або вирізати поголів'я, що призведе до дефіциту продукції в країні і заміщення її імпортом. Для того, щоб не відбулося згортання офіційної торгівлі м'ясо-молочними продуктами, переорієнтації торгівлі на подвірний режим, необхідно підвищити конкурентоспроможність приватних сільгоспвиробників, в чому допоможе їх об'єднання в сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи.

Значення механізованих кооперативів з обробки землі підвищується у зв'язку з тим, що не кожне сільськогосподарське підприємство в змозі забезпечити себе необхідною технікою, виходячи з її високої вартості. Крім того, не завжди доцільно невеликому за розмірами підприємству мати у власності потужну техніку, яка розрахована на обробіток великих земельних площ. Доцільно створення механізованих кооперативів сільськогосподарськими підприємствами, які розташовані на невеликій відстані одне від одного, щоб запобігти зайвому витрачання пального на перегін техніки від одного господарства до іншого. Таке кооперування дасть можливість більш ефективного використання техніки, можливість застосування сівозмін, усуне необхідність перегону техніки на великі відстані. Слід також розширити мережу машинно-тракторних станцій, які не тільки допомагатимуть особистим

селянським господарствам у проведенні сільськогосподарських робіт, а й здійснюватимуть обслуговування і ремонт наявної в домогосподарствах техніки.

Підсумовуючи вищевикладене, можна відзначити, що одним з пріоритетних напрямків реформування аграрного сектора економіки країни є становлення кооперативних форм господарювання, особливе місце серед яких займають сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Кооперування доцільно серед господарств, які мають подібний матеріально-технічний стан, спільні господарські проблеми та однакову мотивацію вступу до кооперативу. Загалом слід збільшувати кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, які покликані здійснювати заготівлю та зберігання продукції, надавати комплекс послуг членам кооперативу в їх діяльності по переробці та збуту продукції, а також надавати ремонтні, меліоративні, будівельні, ветеринарні послуги тощо.

*Список використаних джерел*

1. Статистичний щорічник України за 2020 рік / за ред. І. Є. Вернера. Київ, 2021. 455 с.
2. Колесник М. Що варто знати про нові правила забою тварин? URL: <https://agroportal.ua/blogs/chto-nuzhno-znat-o-novykh-pravilakh-zaboya-zhivotnykh> (дата звернення 19.09.2022).

**Остапенко В.М.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри митної справи і фінансових послуг*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,*

*м. Харків*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Тенденції розвитку світової та Європейської економіки потребують формування економіки інноваційного типу. Розвиток інтелектуального (наукоємного, інноваційного) бізнесу є основним фактором економічного зростання в Україні. Інноваційний розвиток економіки країни дозволяє підтримувати економічне зростання завдяки підвищенню продуктивності праці, створенню робочих місць та нових можливостей для бізнесу, а також сприяє адаптації економічних процесів до глобальних та інтеграційних тенденцій. Формування необхідного середовища для розвитку інноваційної діяльності вимагає взаємодії відповідних державних та приватних інституцій в межах Національної системи розвитку інновацій (NIS) та їх координації на рівні державної політики.

Інновації є інструментом розвитку, який відіграє все більш важливу роль у світовій економіці. Особливо протягом останніх двох десятиліть арена глобальної торгівлі змінилася, і економія від масштабу поступово замінюється інноваційною економікою, орієнтованою на продукти та послуги з високою доданою вартістю. Виникає потреба у розробці інноваційних програм та інструментів моніторингу, підтримці інноваційних програм для зміцнення співпраці між університетами та суб'єктами промисловості.

Концептуально інноваційна екосистема базується на поєднанні зусиль значної кількості учасників та ресурсів, необхідних для створення та впровадження інновацій (підприємці, інвестори, вчені-дослідники, наукові організації, університети, венчурні організації, підприємства, державні органи влади). На глобальному рівні існує тенденція до концентрації інновацій на рівні бізнесу та науково-дослідних центрів на базі університетів. Країни сприяють зміцненню основи трикутника знань, в основі якого є державні дослідження, інновації у бізнесі та розвиток інноваційних університетів.

Розглянемо роль держави у формуванні інноваційної економіки, яка полягає в тому, щоб стимулювати суб'єктів ринку за основними напрямками:

1. Коригування бізнес-клімату та інституцій. Одним з напрямів діяльності в межах інноваційної економіки є необхідність покращити бізнес-клімат та ефективніше координувати діяльність уряду. Нормативне середовище не завжди сприяє створенню нових підприємств і потребує модернізації, а також існує потреба координувати регуляторні зміни між департаментами та міністерствами. Реформи, що сприяють підтримці підприємництва й підвищення продуктивності, можуть захистити інтелектуальну власність, зменшити час регулювання та витрати на формування інноваційного бізнесу. Громадські консультації використовуються для визначення необхідних реформ та підходів, що стимулюватимуть університети переходити від досліджень і розробок до комерціалізації. Пріоритетні зміни у сфері бізнес-клімату, спрямовані на покращення надання послуг і регуляторних процесів для бізнесу в умовах інноваційної економіки:

зменшення додаткової вимог для малого бізнесу при введенні нових або оновлених нормативних актів;

необхідність гармонізації стандартів з іншими нормативними актами та міжнародними стандартами;

недостатній рівень стимулювання та винагород підприємствам за дотримання вимог;

надмірний рівень адміністративних витрат щодо забезпечення регуляторних процесів для бізнесу.

2. Зменшення дефіциту інвестицій. Країни з інноваційною економікою сприяють реформам державного сектору та інноваціям, створюючи програми для фінансування науково-технологічних досліджень. Для розвитку інноваційної економіки необхідно використовувати підхід, що сприяє комерціалізації та стимулює університети управляти інтелектуальною власністю, сприяти передачі технологій, розміщувати та співпрацювати з допоміжними компаніями, а також отримувати прибуток. Уряди відіграють певну роль у заохоченні розподілу капіталу та інвестиційних потоків до підприємств, що розвиваються, та нематеріальних активів. Масштаби загальних інвестицій в акціонерні капітали, підтримку бізнесу, дослідницькі програми, нормативні коригування, активізацію громади та інші заходи залежать від розподілу інвестування з боку уряду і приватних компаній, що передбачає аналіз та визначення перспектив роботи зі стейкхолдерами (порівняння досвіду та зменшення недоліків попередніх взаємодій).

3. Глобальна конкурентоспроможність. Необхідною умовою інноваційної економіки є створення можливостей для закладів освіти залучати та формувати висококваліфікованих працівників, а також шляхи реалізації їх талантів, умов для створення підприємств, та доступ до ресурсів, щоб розвиватися. Керівництво закладів освіти мають тісно співпрацювати з урядом, щоб мати можливість визначати, як використовувати дослідження та інновації, і водночас діяти як організатор, який може координувати впровадження та постійно оновлювати підходи.

4. Забезпечення координації та формування мережі. Уряди відзначають, що відкритість інформації, рівень співпраці та підтримки між закладами освіти та науки, бізнесом, інвесторами та урядами можна покращити, якщо забезпечити комунікацію обмін та інформацією між суб'єктами інноваційної системи. Мережа дозволяє суб'єктам об'єднуватися, зміцнювати довіру та покращувати інформацію про інноваційні можливості, є шляхом до надання інформації зовнішнім інвесторам. У провідних інноваційних країнах пріоритетним є необхідність створення глибоких форм комунікації та співпраці, щоб допомогти підприємцям, підприємствам і дослідникам комерціалізувати ідеї, надаючи безкоштовні послуги (наприклад, семінари, семінари, маркетинг, наставництво, фінансові консультації та інші види програм державної підтримки). Ці мережі часто виявляються ключовими для збільшення

кількості технологічних ліцензій і патентів, розробки прототипів і залучення інвестицій приватного сектора, що передбачає:

використання існуючих асоціацій як відправних точок для розробки кластерних платформ;

конкретні структури для співпраці промисловості та науки;

реагування на неефективність взаємодії дослідницьких установ з суб'єктами ринку.

Взаємодія як з внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами дозволяє з'єднати різні частини системи, покращити аналітику та створити нові інструменти управління. Вони мотивовані бажанням стимулювати інновації, а також стримувати витрати.

Глобалізаційно-інтеграційні процеси та науково-технічний прогрес створюють умови та можливості для інноваційного розвитку товарів та послуг.

Програмна діяльність Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) здійснюється за такими стратегічними пріоритетами, як створення спільного процвітання, розвиток конкурентоспроможності економік, захист навколишнього середовища та посилення компетентностей та інституцій. За кожним з цих пріоритетів здійснюється низка окремих програм у рамках чотирьох функцій організації, зокрема зустрічей та співпраці для обміну знаннями, налагодження зв'язків та промислового співробітництва.

У 2020 році на Всесвітньому економічному форумі [2] визначено пріоритети відновлення конкурентоспроможності та переходу до нових економічних систем, які поєднуюватимуть в собі «продуктивність», «особистість», «стратегічні цілі сталого розвитку», проаналізовано історичні тенденції факторів впливу на конкурентоспроможність, а також розглянуто напрями розвитку глобальної економіки. Так, відповідно до аналізу 37 країн світу за пріоритетами їх економічних перетворень та чинниками, необхідними для підвищення продуктивності, відокремлено такі напрями дій, як відродження і трансформації сприятливого середовища, людського капіталу, ринків, інноваційної екосистеми. На етапі відродження інноваційної екосистеми урядам країн пропонується розширювати державні інвестиції в НДДКР, стимулювати венчурний капітал, сприяти розвитку НДДКР у приватному секторі, підтримувати існуючі технології, які дозволяють створювати нові компанії і робочі місця, а на етапі трансформації - сформувати стимули для залучення інвестицій в наукові дослідження, інновації та винаходи, та стимулювати компанії до інтеграції для підвищення інноваційної активності. Разом з тим, стимулювання і розширення інвестиції в дослідження, інновації та винаходи є необхідністю, оскільки перетворення економіки потребує розкриття людського потенціалу до творчості для розробки революційних технологій та нових продуктів, послуг і ринків.

В процесі оцінювання готовності країн до відродження та трансформації інноваційної екосистеми, проаналізовано обсяги торгівлі та ВВП країни, рівень та стійкість споживання, роль державного сектора в стимулюванні попиту на нові технології, прийняття нових технологій споживачами і виконання бізнес-спільнотою вимог щодо регулювання нових технологій й патентної діяльності. Так країни-лідери за цим напрямом демонструють розвинену мережу державних установ, які формують та реалізують політику в сферах науки, технологій та інновацій, а також працюють в тісній співпраці з освітньо-дослідницькими установами та бізнесом для реалізації інноваційних ініціатив.

В основі переходу передових країн світу до інноваційного типу економічного розвитку лежать такі фактори:

- створення конкурентоспроможних секторів виробництва під безпосереднім керівництвом великих корпорацій (в основному ТНК);

- активна державна політика у сфері інновацій, спрямована на формування підґрунтя для інноваційного розвитку, визначення та підтримку ключових напрямів у освітній та науково-технічній сферах;

- входження в глобальну інноваційно-інвестиційну систему та розвиток міжнародного співробітництва в новітніх галузях виробництва з метою реалізації науково-технічного потенціалу.

Для розвитку інноваційного потенціалу країни необхідні дієві заходи, спрямовані на активізацію інноваційних процесів, що забезпечать перехід на новий технологічний уклад. Як засвідчує досвід країн, які досягли значних успіхів у цій сфері, саме активна інноваційна політика забезпечує стійкий розвиток економіки. Гармонізація законодавства мотивує учасників інноваційних процесів та створює можливості для запровадження досягнень їх наукових досліджень та розробок. Система цілеспрямованих заходів держави щодо забезпечення структурної перебудови економіки та переходу на засади інноваційного розвитку є змістом державної інноваційної політики. Інноваційна політика є основою економічної політики держави, що сприяє економічним зрушенням. Така політика визначає інституціональний профіль інноваційної сфери, що залежить від основних чинників, серед яких:

- режим функціонування підприємницького сектору;
- ступінь орієнтації наукових досліджень і новітніх розробок на ринкове середовище;
- мотивація науково-дослідної активності;
- спрямованість на досягнення цілей розвитку держави;
- організація сфери науки та освіти.

*Список використаних джерел*

1. Концепція розвитку національної інноваційної системи URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80/print1387525745405280>
2. World Economic Forum. – URL: <https://www.weforum.org>

*Павлюченко Ю.М.*

*д.ю.н., доцент*

*професор кафедри господарського та адміністративного права,*

*Донецький національний університет імені Василя Стуса*

*м. Вінниця*

## **ЩОДО ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Сталий економічний розвиток є важливим складником триєдиної концепції сталого розвитку, яка також включає соціальну (високий рівень життя населення) та екологічну (збереження природи) складові.

Забезпечення сталого економічного розвитку має велике значення у мирний час, однак це питання набуває більшої актуальності у період війни та повоєнного відновлення України. Зокрема, у період воєнного стану та повоєнний період постає завдання збереження та відновлення підприємницької активності по всій території України. Попри всі жахливі наслідки війни Україна не має відступати від концепції сталого розвитку, впровадження визначених Цілей сталого розвитку у сферу господарювання.

Економічні відносини, зокрема відносини щодо організації та здійснення господарської діяльності виступають предметом регулювання господарського права, яке має ефективні метод і правові засоби впливу на згадані відносини. Господарське законодавство, як основне джерело господарського права, сприймається як індикатор супроводу сталого розвитку, у тому числі в контексті визначеності його потенціалу у цьому процесі [1, с. 35]. З огляду на це господарсько-правове забезпечення відіграє ключову роль у досягненні показників сталого



економічного розвитку. Актуальним є питання конкретизації елементів, які складають господарсько-правове забезпечення сталого економічного розвитку.

Відомо, що термін сталий розвиток став широкоживаним з 1987 року завдяки Міжнародній комісії по навколишньому природньому середовищу і розвитку. У науковій літературі відмічається відсутність єдиного підходу до змістовного наповнення цього терміну, акцентування уваги на економічних, соціальних та/або екологічних проблемах [2, с. 266]. При цьому одним з широкопоширених є розуміння сталого розвитку як такого соціально-економічного розвитку, який відбувається на основі забезпечення охорони навколишнього середовища та раціонального природокористування, що задовольняє потреби нинішнього покоління, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [2, с. 267].

Багато країн світу, зокрема й Україна, на національному рівні мають документ, який імплементує Цілі сталого розвитку (Глобальні цілі), що ухвалені у вересні 2015 року на Саміті ООН зі сталого розвитку на період до 2030 року. Так, Указом Президента України від 30 вересня 2019 року за № 722/2019, спираючись на проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї ООН глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року та враховуючи результати їх адаптації відповідно до специфіки розвитку України, які викладені у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», визначено 17 Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, дотримання яких необхідно забезпечувати.

Аналіз закріплених Цілей сталого розвитку України дозволяє провести їх групування на соціальні, екологічні та економічні цілі, з виділенням серед останніх сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх. Також слід відмітити взаємний вплив і взаємообумовленість цілей сталого розвитку, а також те, що досягнення сталого економічного розвитку є необхідним підґрунтям для досягнення показників екологічного та соціального розвитку.

Стале економічне зростання та зайнятість виділено одним з чотирьох напрямів завдань Цілей сталого розвитку України. У Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» наведено базові принципи діяльності державних та суспільних інституцій щодо забезпечення економічного зростання, серед яких: всебічне сприяння розвитку підприємницької діяльності, гарантування і захист права власності, стабільність, прозорість і простота податкової системи, викорінення корупції на усіх рівнях та детінізація економіки [3, с. 9].

Перераховані принципи значною мірою перекликаються з основними напрямками економічної політики держави, закріпленими у ст. 10 Господарського кодексу України, і мають лягти в основу розробки і здійснення відповідних їй напрямів.

На державу покладається обов'язок забезпечити умови для сталого економічного розвитку, зокрема й у вигляді формування належної, актуальної та ефективної нормативно-правової бази щодо організації та здійснення господарської діяльності.

Аналіз чинного законодавства дозволяє робити висновок про закріплення ідеї сталого розвитку та створення законодавчого підґрунтя для досягнення Цілей сталого розвитку. Так, ст. 13 Конституції України свідчить про взяття державою обов'язку забезпечення соціальної спрямованості економіки. У ч. 2 та 3 ст. 10 Господарського кодексу України закріплено, що державна екологічна політика має забезпечувати раціональне використання та повноцінне відтворення природних ресурсів, створення безпечних умов життєдіяльності населення, а політика у соціально-економічній сфері охоплювати захист прав споживачів, політику заробітної плати і доходів населення, зайнятості, соціального захисту та соціального забезпечення. Згідно із ст. 11 Господарського кодексу України суб'єктам господарювання, які не враховують суспільні інтереси, відображені в програмних документах економічного і соціального розвитку, не можуть надаватися передбачені законом пільги та переваги у здійсненні господарської діяльності

У Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» одним з принципів внутрішньої політики є забезпечення сталого розвитку економіки на ринкових засадах та її соціальної спрямованості (ст. 2), у Законі України «Про засади державної регіональної політики» сталий розвиток закріплено серед принципів державної регіональної політики (ст. 3) та введено поняття територій сталого розвитку (ст. 11-2).

У низці інших нормативно-правових актів різної юридичної сили також закріплені положення щодо втілення концепції сталого розвитку. До прикладу, у Державній цільовій програмі відновлення та розбудови миру у східних регіонах, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2017 р. № 1071, передбачено, що оптимальний спосіб розв'язання проблем передбачає модернізацію всіх аспектів життєдіяльності східних регіонів України на засадах сталого розвитку (за економічним, соціальним та екологічним вимірами). Отже, сприяння сталому розвитку неможливе без активної взаємодії економічної політики із соціальною та екологічною політикою держави.

З урахуванням викладеного наявність відповідної нормативно-правової бази потрібно розглядати одним з основних елементів, умовою господарсько-правового забезпечення сталого економічного розвитку. Зокрема, на це вказує тлумачення терміну «забезпечення», який походить від слова «забезпечувати», що визначається як створювати надійні умови для здійснення чого-небудь, гарантувати щось [4, с. 18].

Варто звернути увагу на перспективне законодавство, зокрема на проект закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» від 7 серпня 2018 року [5], в якому нормативно-правовим інструментом реалізації стратегії збуло зазначено розроблення та впровадження Національного плану дій зі сталого розвитку.

Слід зазначити, що формою державного планування господарської діяльності згідно із ст. 11 Господарського кодексу виступає розроблення державних цільових програм економічного і соціального розвитку. При цьому у вищезгаданому Указі Президента України від 30 вересня 2019 року за № 722/2019 закріплено, що Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року мають використовуватися у якості орієнтирів під час розроблення проектів прогнозних і програмних документів, проектів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України. Отже, відповідні державні цільові програми також потрібно відносити до елементів господарсько-правового забезпечення сталого економічного розвитку.

Проведення державної економічної політики, діяльність суб'єктів господарювання, інших учасників господарських відносин здійснюється у межах правового господарського порядку. З цим поняттям тісно пов'язане поняття суспільного господарського порядку, під яким у науці господарського права розуміють засновану на законодавчих та реальних інтересах суспільства систему правових та економічних засобів, яку спрямовано на забезпечення стабільності та ефективності господарювання, задоволення і захист інтересів суб'єктів господарювання [6, с. 53]. Спираючись на преамбулу Господарського кодексу України, цей кодифікований акт має завданням утвердження суспільного господарського порядку в економіці України. Суспільний господарський порядок хоча і не обмежується правовими факторами, проте саме вони відіграють ключову роль у його досягненні і пов'язані із поняттям правового господарського порядку, про який також йдеться у низці положень Господарського кодексу України (ст.ст. 5, 216 та інших). У науці господарського права поширеною є теза, що правовий господарський порядок сприятиме сталому розвитку економіки держави, а також, що господарське право має значний арсенал способів і засобів забезпечення та підтримання правового господарського порядку, у тому числі засоби державного регулювання господарської діяльності, способи захисту прав і законних інтересів учасників господарських відносин, господарсько-правову відповідальність та інші.

Отже, забезпечення сталого розвитку та сталого економічного розвитку зокрема, здійснюється шляхом проведення послідовної державної політики, у тому числі економічної

політики. До елементів господарського-правового забезпечення сталого економічного розвитку можна віднести нормативно-правову базу, яку формує Господарський кодекс України та інші акти господарського законодавства, відповідні державні цільові програми як форми державного планування економічного розвитку, правовий господарський порядок та способи і засоби його підтримання.

*Список використаних джерел*

1. Шаповалова О.В. Адаптація господарського законодавства до вимог ЄС щодо сталого розвитку. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2016. № 32. С. 25–40.
2. Хаустова В.Є., Омаров Ш. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. №1 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-stalogo-rozvitku-yak-paradigma-rozvitku-suspilstva>.
3. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦР%20України_липень%202017%20ukr.pdf).
4. Словник української мови: в 11 т. / ред. коллег. І. К. Білодід (голова) та ін. К. : Наук. думка, 1970 – 1980. Т. 3 : 3 / ред. тому : Г. М. Гнатюк, Т. К. Черторизька. 1972. 744 с.
5. Проект закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» від 7 серпня 2018 року № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЈН6УF00A?an=332>.
6. Знаменский Г. Л. Хозяйственное законодательство Украины: формирование и перспективы развития. Киев: Наукова думка, 1996. 56 с.

***Петренко Л.М.***

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри інформатики та системології,*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет*

*імені Вадима Гетьмана»,*

*м. Київ*

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ**

Необхідність формування механізму економічної захищеності будь-якої структури — це критерій її входження до системи ринкових відносин, оскільки певний рівень ринковості господарської структури потребує відповідного рівня розвиненості механізму безпеки. Економічна безпека є основою національної безпеки будь-якої країни. Це поняття використовується сучасними економістами в аспекті підвищення значущості забезпечення безпеки у всіх сферах життя людства. Виходячи з поглядів багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, можна сказати, що економічна безпека держави — це такий стан факторів розвитку економіки, яке за будь-якого розвитку подій, зовнішніх і внутрішніх процесів, не тільки економічних, виникнення форс-мажорних обставин дозволяло б економічній системі даної країни продовжувати свій прогресивний розвиток та забезпечувати соціально спрямовану політику.

Основними структурними елементами економічної безпеки держави є: технологічна, техніко-виробнича, валютно-кредитна, сировинна, енергетична, екологічна, інформаційна та продовольча складові. Сучасний розвиток промисловості та технологій пред'являє особливі вимоги до стану довкілля. Одним із критеріїв такого стану захисту є екологічна безпека.

Екологічна безпека як складова національної, — це стан захищеності кожної окремої особи і суспільства взагалі та навколишнього середовища від небезпеки, зумовленої різними

видами внутрішніх і зовнішніх загроз і впливів. Тобто, це такий стан навколишнього середовища, за якого забезпечується попередження погіршення екологічної ситуації в державі та в її регіонах, виникнення небезпеки для здоров'я людей, що мешкають на її території. Відповідно до такого визначення поняття «екологічна безпека» рівень безпеки визначається рівнями стану здоров'я людини, добробутом суспільства і якісним станом природного середовища в умовах господарської діяльності.

Дослідження екологічної безпеки у складі національної безпеки держави мають певну історію. Початок досліджень припадає на кінець ХХ століття, коли усвідомлення незалежності держави потребувало методологічного і методичного забезпечення формування політики національної безпеки, вивчення засад національної безпеки як системного багатокомпонентного явища й однієї з фундаментальних основ державотворення. Тому розгляд екологічної безпеки в сучасних реаліях формування національної стратегії і врівноваженої політики сталого економіко-екологічного розвитку вбачається актуальним науковим завданням.

Екологічна проблематика за своєю суттю інтегрована практично в усі сфери людської діяльності (промисловість, транспорт, сільське господарство, будівництво), і тому більшість міжнародних організацій, слідуючи об'єктивній реальності міжнародних відносин, включають екологічну проблематику в свою сферу діяльності.

Екологічні загрози, пов'язані з глобальною зміною клімату та погіршенням стану довкілля, останніми роками посіли перші позиції серед ризиків світового розвитку. Сучасний етап світового розвитку обумовлений закономірним та узгодженим процесом пошуку шляхів переходу на сталі засади господарювання, конкретизовані у відповідних уніфікованих цілях, що створює для країн з перехідною економікою, зокрема України, складне завдання – надолужити темпи зростання та подолати наявні розриви, дотримуючись концепції сталого розвитку, використовуючи відповідні їй методи.

Розвиток макроекономічних моделей протягом останнього десятиріччя здійснювався у напрямі врахування більш деталізованих зв'язків між економікою та природними системами з метою обрахування та вибору найбільш вірогідних сценаріїв розвитку «зеленої» економіки з новими припущеннями щодо ресурсних обмежень, цін на ресурси та оцінок впливу людської діяльності на вартість та якість еко-системних послуг [1].

Потреба в цілісній національній системі екологічного управління підтверджується станом екосистемного потенціалу України, який характеризується як антропогенно-виснажений внаслідок непомірного використання та споживацького ставлення. Розбалансованість функцій використання природного капіталу та його відтворення призвела до широкомасштабних деструктивних процесів, які становлять реальну загрозу для здоров'я нації. Все це потребує від державних інституцій, посадових осіб, усього суспільства особливого розуміння та дій щодо застосування екосистемного підходу в практиці державного планування й управління, національного розвитку та життєдіяльності [2].

Як зазначає С.А. Петровська [3], імплементація засад і принципів екологічно збалансованого соціально-економічного розвитку в господарську діяльність економічних суб'єктів є необхідною умовою переходу до ринкової економіки. При цьому В.В. Тертичка [4] конкретизує, що втрати українського суспільства в темпах реформування зумовлені не стільки відсутністю чітких уявлень про цілі й перспективи країни у світовому геополітичному просторі, скільки відсутністю наукової, цілісної програми соціально-економічного й політичного розвитку на найближчі й більш віддалені роки.

Специфіка економічних, політичних, історичних, соціальних, екологічних та інших умов кожної окремої країни створює підґрунтя для розбудови власного теоретико-методичного забезпечення формування державної політики розвитку «зеленої» економіки та відповідної практики її реалізації та як результат — забезпечення її екологічної безпеки. Для України комплекс умов доповнюється кризовими економіко-політичними явищами на її

території. З огляду на це актуальності набуває необхідність пошуку комплексних і компромісних наукових підходів до формування та реалізації державної політики розвитку «зеленої» економіки та забезпечення екологічної безпеки держави.

*Список використаних джерел*

1. Мусіна Л.А., Ямчук А.В., Кваша Т.К. Взаємний вплив економіки та природного середовища в сучасному світі: політика, стратегії, технології: монографія. Київ: УкрІНТЕІ, 2012. 260 с.
2. Національна екологічна політика України: оцінка і стратегія розвитку : документ підготовлено в рамках проекту ПРООН/ГЕФ «Оцінка національного потенціалу в сфері глобального екологічного управління в Україні» / Ф. О'Доннелл та ін.; Програма Розвитку ООН, Глобальний Екологічний Фонд. Київ, 2007. 184 с.
3. Петровська С.А. Урахування екологічної складової при оцінюванні інвестиційної привабливості регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.06. Суми, 2014. 22 с.
4. Тертичка В.В. Державна політика: аналіз і впровадження в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук. з держ. Управління: 25.00.01. Київ, 2004. 36 с.

*Пінті А.В.*  
*аспірантка кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап розвитку підприємств практично у всіх сферах діяльності характеризується високим ступенем невизначеності та актуалізації питань управління витратами і підвищення ефективності функціонування в цілому. У цьому векторі пошук можливостей збільшення результативності діяльності є ключовим функціоналом служб фінансового контролінгу. На жаль, на багатьох підприємствах не надається належного значення важливості цих підрозділів. Навпаки, у межах оптимізаційних процедур штат зазначених відділів скорочується, а самі відділи скасовуються.

Одночасно з цим, для забезпечення комплексного та системного характеру процесу пошуку можливостей підвищення ефективності діяльності підприємств потрібно виокремлення спеціальних служб та відповідальних осіб, які зайняті безпосереднім аналізом ефективності та розробкою заходів з подальшим впровадженням та контролем.

Група з фінансового контролінгу за рівнем ефективності функціонування повинна здійснювати збір необхідної інформації від фахівців відділів, здійснювати її обробку та на підставі отриманих результатів формувати певні управлінські, організаційні та технічні заходи, необхідні для підвищення рівня ефективності діяльності.

У функціональні обов'язки групи має входити здійснення контролю за реалізацією розроблених нею заходів та повторний моніторинг рівня ефективності з метою досягнення цільових значень за ключовими показниками ефективності. Виокремлення цієї групи дозволить насамперед посилити контроль та зосередити роботу над підвищенням рівня ефективності в певній групі, що з організаційної точки зору має збільшити рівень контролю за поточним становищем підприємства, і, відповідно, отримувати оперативну інформацію, на яку можна також оперативно зреагувати та вчасно вжити управлінських рішень.

У системі контролінгу за ефективністю, що існує на даний момент, відсутня єдина відповідальна особа. Інформація надходить від різних компетентних відділів, але обробляється і аналізується в сукупності, що може призводити до зниження ефективності діяльності [1, с. 170]. Реалізація пропозиції вимагатиме деяких витрат, так, впровадження заходу вимагатиме залучення 4 фахівців певної кваліфікації, що відповідає запропонованим посадам та витратам. Ефект від цієї пропозиції складно оцінити кількісно. Можна лише впевнено говорити про наявність якісних очікуваних результатів.

Ще одним напрямом у сфері організації контролінгу за ефективністю функціонування з може бути вдосконалення існуючого алгоритму оцінки ефективності. Нововведенням у вдосконаленому алгоритмі є визначення мінімально допустимого рівня ефективності діяльності за кожною складовою ефективності та бажаного значення показників відповідно.

Необхідність введення даних процедур обумовлена тим фактом, що при оцінці ефективності необхідно її зіставляти з показниками ефективності або іншого підприємства, що не завжди можливо з урахуванням масштабу діяльності досліджуваного підприємства та відсутністю аналогічного за обсягами, а також умовами, в яких здійснюється діяльність з еталонними значеннями. Саме тому пропонується визначати мінімально допустиме значення за складовими показниками ефективності та бажане значення, при досягненні якого розробка заходів щодо підвищення ефективності буде менш інтенсивною.

*Список використаних джерел*

1. Рибак О. В. Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 1. С. 168-173.

**Плотнікова М. Ф.**

*к. е. н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,*

*Поліський національний університет,*

**Слободян О. М.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*Поліський національний університет,*

*м. Житомир*

## **РОДОВІ ПОСЕЛЕННЯ ЯК ЦЕНТРИ АКТИВІЗАЦІЇ СОЦІУМУ ТА БІЗНЕСУ**

Сучасний розвиток соціально-економічних систем свідчить про зміщення інтересу з боку суспільства в бік стабільних форм, багатofункціональних багатовекторних структур. Це пов'язано зі зростаючим рівнем свідомості та екологічної обізнаності щодо антропогенного впливу та ступеня відповідальності окремих осіб протягом останніх десятиліть [1–2]. Напрямок сталого міждисциплінарного розвитку стає пріоритетним з точки зору соціальної орієнтації поряд з політикою людиноцентризму і природоцентризму. Земельні ділянки, виділені для облаштування "Родової садиби (РС)", і вирощувана на них продукція не повинні обкладатися податком. Залежно від рельєфу місцевості і вимог відповідних державних органів, 30–50% ділянки має бути засаджено неплодоносними деревами [3–5]. Законодавчо необхідно затвердити відповідний Закон та попередній Статут екологічного поселення, який може бути використаний добровільною спільнотою громадян України на вільних, незаселених та неосвоєних землях у сільській місцевості з метою дотримання вимог екології, охорони земель та загальнолюдських цінностей у суспільному житті. Вони формуються, головним чином на основі вчення В.І. Вернадського про гармонію людини та природи.

Характерні риси майбутньої цивілізації, виявлені в працях Володимира Вернадського і засновані на законах прогресу і регресу, дозволили нам зробити висновок про їх діяльність: 1)

сучасна життєдіяльність біосфери заснована на паразитизмі харчових ланцюгів, де сильний поїдає слабкого, що також є відбивається в суспільстві; 2) управління біосферою закладено на рівні інстинктів в кожному типі живого організму і реалізується через генофонд, тому тварина не може вийти за межі своїх інстинктів; 3) людська діяльність володіє волею і заснована на Свідомості, а не тільки на природних інстинктах, і розвивається завдяки колективним рішенням, почуттям жалю, інтелектуальної згуртованості, етнічних ритуалах, державності, екологічній культурі; 4) у взаємодії з навколишнім середовищем людина створює штучне середовище проживання; 5) з точки зору харчових ланцюжків, людина є споживачем, і паразитизм укорінився, що викликало паразитичне розвиток цивілізації; 6) управління ноосферою засноване на спадкових генофондах, які накопичують інтелектуальну та духовну інформацію кожного виду, створюють соціальну та національну свідомість за участю державної влади; 7) сучасна цивілізація досягла точки біфуркації універсального закону прогресу і регресу, тому перспективним напрямком для забезпечення розвитку людства є перехід до стадії мудрості через екологічну культуру людини в ноосфері; 8) існують матеріальна та віртуальна ноосфери, які розкриваються з позиції рівнів сприйняття (егоцентричної обмеженості; сімейних цінностей; національних цінностей; загальнолюдських цінностей; духовного усвідомлення). Подолання існуючих бар'єрів в даний час відбувається на основі формування єдиного світогляду через систему нових знань, інформаційної роботи і творчості. Інтеграція найчастіше забезпечується на рівні і за допомогою фізико-хімічних процесів, енергетичної взаємодії, інформаційної синхронізації (доставка інформації, через системи обробки інформації та управління процесами), розуміння власного структурного і функціонального призначення, через гештальт (коли голографічний формат мислення створює подальші передумови для розвитку), дух [6–7].

Реалізація проекту "Родова садиба" та, на його основі, проекту Закону України "Про сімейні садиби та родові поселення в Україні", розробленого ВГО "Народний рух на захист Землі" (голова – М. Васильєв) спільно з ННЦ "Інститут аграрної економіки" (Київ) передбачає юридичне встановлення права на 1 гектар землі для кожної української родини, яка бажає побудувати власну родову садибу [8–13]. Прийняття та реалізація пунктів розробленого законопроекту забезпечить розвиток сім'ї на якісно новому рівні морально-психологічної основи та матиме не лише тактичний, а й стратегічний позитивний ефект. Більш успішним в цьому плані є досвід України, де екологічно свідоме ставлення до навколишнього простору поєднується з споконвічними цінностями, духовністю і культурою українського народу, які відроджуються в споконвічних поселеннях.

Дешеві і прості у використанні технології є перспективним вектором життя за принципом розумної достатності, коли виробництво і споживання знаходяться на мінімальному рівні, що забезпечує постійне духовне зростання. Орієнтація на соціалізацію, державне управління розвитком спільноти, відповідальність за власне життя і навколишній простір формує якісно нові стандарти. У той же час важливу роль відіграє контакт з природним середовищем, зокрема, лісом, який можна споживати, переробляти і продавати, у тому числі як продукт функціонування ремесел і галузей промисловості, а також можливість поліпшення здоров'я, відпочинку та освіти. Ліс формує просторове середовище, багату взаємозв'язками і цінності (посаджений у ньому сад більш стійкий до шкідників і хвороб, за рахунок створення мікроклімату він може містити більше теплолюбних видів флори і фауни, захищати і надихати людину на нові звершення, збільшувати швидкість його думок.

Стійка соціально-економічна система повністю забезпечується фахівцями всіх необхідних професій і формуванням суспільства. Місцеві органи влади визначають в межах своїх меж території, на яких необхідно і можливо розмістити населені пункти (там, де їх ще немає). Крім того, в сільських поселеннях за наявності покинутих земельних ділянок місцеві органи влади можуть застосовувати нормативну базу, передбачену для РС. Місцева влада визначає необхідність, значимість і соціальну затребуваність таких заходів. Регулятивна

державна політика передбачає підходи до фінансування проектів, засновані на принципах партнерства держави, бізнес-структур і населення. Реалізація цього підходу повинна забезпечувати доступність і популяризацію послуг в галузі туризму, підприємництва, менеджменту, освіти, охорони здоров'я, культури і спорту, соціального забезпечення тощо. Ефективна система місцевого самоврядування, заснована на принципах прямого народного правління і посилення ролі територіальної громади, в тому числі за рахунок реалізації проекту "Родова садиба", повинна стати механізмом оптимізації взаємодії суспільства і держави. Останнє передбачає стимулювання місцевих ініціатив з нарощування людського і соціального потенціалу, формування структур громадянського суспільства, заснованих на тісній взаємодії соціальної, екологічної та економічної сфер життя суспільства.

*Список використаних джерел*

1. Shvets, T., Plotnikova, M.; Prysiazhniuk, O., Kostyuk, L. Administrative and innovational aproches in social and business capital formation in the context of decentralization. *Agricultural And Resource Economics-International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 5(3). P. 152–170.
2. Yakobchuk V., Plotniova M. Blockchain As A Technology Administration Of Family Homestead Settlements. *Proceedings of the 9th International Scientific Conference Rural Development 2020*. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/rd/article/view/574/860>
3. Васильєв М.Л., Плотнікова М.Ф. Перспективи розвитку сільських територій та Концепція «Родової садиби»: соціально-екологічний аспект. *Вісник ЖНАЕУ*. 2014. № 2, Т. 4, ч. II. С. 412–423.
4. Васильєв М.Л., Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф. Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2016. Вип. 2 (13). Полтава : ПДАА. С. 187–196.
5. Васильєв М.Л., Плотнікова М.Ф. Пріоритети інвестиційного розвитку сільських поселень. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 1. С. 162–171.
6. Родова садиба: технології, комунікації, управління, економіка, підприємництво, екологія: [підручн.]. вид. 2-е, випр. і доп. / М. Л. Васильєв, М. С. Гончаренко, І. Г. Грабар, І. І. Каракаш, В. П. Якобчук, С. В. Молодецька, М. Ф. Плотнікова. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 484 с.
7. Васильєв М.Л., Плотнікова М.Ф. Інноваційні підходи в освіті як механізм розвитку підприємництва та само зайнятості на сільських територіях. *Роль вищих навчальних закладів у розвитку малих форм господарювання як фактора соціально-економічної стабільності сільських територій та само зайнятості населення*. Збірник тез міжнар. наук.-практ. конф. (23 листопада 2016 р., Київ). – К.: НМЦ «Агроосвіта», 2016. С. 71–74.
8. Васильєв М.Л., Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф. Роль родових садиб у розвитку національної економіки. *Сучасні проблеми формування, розвитку і використання ресурсного потенціалу АПК*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 30 березня 2017 року). Полтава: кафедра економіки підприємства ПДАА, 2017. С. 46–51.
9. Васильєв М.Л., Плотнікова М.Ф. Трансфер технологій, інноваційні центри та розвиток сільських територій через реалізацію ідеї «Родова садиба». *Проблеми нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності та шляхи їх вирішення*: Конференція (м. Київ, 27 вересня 2017), відп. ред. В.С. Шовкалюк. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. С. 25–29.
10. Булуй О. Г., Васильєв М. Л. Кластеризація як механізм формування безпеки води в умовах агроландшафтів. *Забезпечення збереження водних ресурсів в контексті сталого розвитку*: Матеріали круглого столу, організованого в рамках проекту Жана Моне програми Еразмус+ «Екологічна політика і право ЄС», що виконується на кафедрі міжнародного права та порівняльного правознавства Національного університету біоресурсів і природокористування України. С. 5–7.
11. Васильєв М.Л., Плотнікова М.Ф. Родові садиби – один з напрямів раціонального використання земельних ресурсів ОТГ. *Управління та раціональне використання земельних*



*ресурсів в новостворених територіальних громадах: проблеми та шляхи їх вирішення: Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 05-06 березня 2019 року). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 153–156.*

12. Якобчук В., Плотнікова М., Васильєв М. Розвиток підприємництва на сільських територіях в контексті дуальної освіти. *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління: матеріали I Міжнародного економічного форуму / За заг. ред. проф. А.І. Ігнатюк: К., 2019. Вип. I. Частина II. С. С. 138–142.*

13. Васильєв М. Л. Родові садиби – один з напрямів раціонального використання земельних ресурсів ОТГ. *Управління та раціональне використання земельних ресурсів в новостворених територіальних громадах: проблеми та шляхи їх вирішення: Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 05-06 березня 2019 року).* – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 153–156.

**Поліщук В.Г.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,*

*Луцький національний технічний університет,*

*м. Луцьк*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Уже понад півроку в Україні триває військовий стан, зумовлений повномасштабним вторгненням армії РФ. Україна зазнає значних руйнувань, втрачає тисячі життів своїх громадян, несе значні фінансові втрати. На сьогодні варто впроваджувати наступні заходи, що потребуватимуть потужного фінансування: розвиток секторів безпеки та оборони з урахуванням вимог, що базуються на принципах і стандартах НАТО, розвиток існуючих можливостей Збройних Сил України, інших структур сектору безпеки і оборони та формування перспективних спроможностей, що забезпечуватимуть стримування, стійкість гібридним загрозам та відсіч збройній агресії проти України; підвищення готовності сил, у тому числі з поступовим переходом на професійне базування та оснащення з новітніми системами зброї; покращення систему внутрішньої оборони, покращення системи управління та комплексне її гарантування; зміцнення здатності національної системи кібербезпеки ефективно реагувати на кіберзагрози в сучасному середовищі безпеки; створення безпечного середовища для життя людей і захисту прав і свобод людей.

Україна рухається вперед, не зважаючи на всі спроби ворога не дати їй можливості розвиватися ні економічно, ні інформаційно. Необхідно розуміти, що усі сьогоднішні зміни у законодавство так чи інакше є відображенням воєнного стану в країні. Якщо розглядати податкову політику, яка є одним із напрямків фінансової політики держави, то до війни тенденція до централізації повноважень у податковій сфері пов'язана з концепцією державного суверенітету, сьогодні концепцією державного суверенітету є внесення змін до податкового законодавства задля сприяння економічної діяльності малого та середнього бізнесу [1].

Зміни у функціонуванні бізнесу також варто враховувати в економічній політиці. Тому необхідно поступово переходити до більш ринкових механізмів, враховуючи низку проблем, спричинених тривалим використанням «ручних» моделей управління економікою.

Одна з проблем фінансового характеру на сьогодні і надалі – це доларизація та вилучення заощаджень з фінансової системи. Власники гривневих заощаджень несуть збитки, оскільки прибутковість банківських депозитів і ОВДП занизька порівняно з інфляцією, і реальна вартість цих заощаджень падає. Отже, щоб зберегти заощадження, громадяни виймають їх із

фінансової системи та обмінюють на готівку (або переводять на власну картку за кордон / купують імпорتنі товари / оплачують великі покупки за кордоном гривнею). Спрацьовує так званий ефект гарячої картоплі, коли кожен новий власник девальвованої валюти намагається якомога швидше обміняти її на іншу валюту.

В даному випадку насамперед необхідне підвищення Міністерством фінансів ставки дохідності за гривневими ОВДП. Це також опосередковано сприятиме зростанню відсоткових ставок за депозитами. Важливим орієнтиром для необхідної дохідності мають слугувати поточні прогнозовані темпи зростання споживчих цін. Таке рішення дасть змогу знизити перетікання гривні на валютний ринок і пом'якшити девальваційний тиск.

Конкурентоспроможність українських виробників знизилася через зниження імпорتنих податків. На перших етапах вторгнення існували побоювання, що українське виробництво буде серйозно порушене бойовими діями. Враховуючи ймовірну необхідність заміни цього внутрішнього виробництва імпортними товарами, зниження імпорتنих мит є правильним кроком. На щастя, виробництво споживчих товарів збереглося і відновилося переважно у відносно спокійних районах. Це стосується і виробництва експортних товарів. Проте стимули, створені для імпорту у вигляді скасування ввізного мита та ПДВ, позбавляли українських виробників переваг. У цьому випадку необхідно повернути ввізне мито та встановити додаткові ввізні мита на імпорт некритичних категорій. Це потенційно збільшить надходження до бюджету, зменшить імпорт і стимулюватиме українських виробників, тим самим зменшивши тиск на валютні ринки. Також це зменшить необхідність фінансування бюджетного дефіциту Національним банком та, як наслідок, послабить девальваційний та інфляційний тиск.

Економіка налаштована на обхід обмежень, особливо вже помітних у готівковому обмінному курсі. Готівковий валютний ринок перебуває під тиском через збільшення пропозиції гривні через емісійне фінансування НБУ дефіциту державного бюджету. Це призводить до тиску на міжнародні резерви, знецінення готівкових обмінних курсів і тарифів карткових платежів, що часто призводить до соціальної напруги та невдоволення.

При цьому реалізація заходів щодо вирішення перших двох проблем дасть змогу поступово зняти залишкові валютні обмеження НБУ. Це допоможе вивести валютні операції з «тіні», збільшити обіг легітимної частини ринку, підвищити його стабільність, усунути множинність валютних курсів.

Втрата довіри до гривні через емісійне фінансування та нездатність підтримувати курс готівкового ринку. На сьогодні Національний банк друкує гривню для фінансування переважної частини бюджетного дефіциту за рахунок емісії. Це призводить до девальваційного та інфляційного тиску. Що довше накопичуватимуться дисбаланси, то більшою буде втрата вартості гривнею і довшим відновлення довіри до національної валюти. За інших однакових умов, такі умови потребуватимуть вищих відсоткових ставок і тривалішого використання валютних обмежень у майбутньому. Це стримуватиме економічний потенціал.

Також існує замкнуте коло проблем держбюджету, які тільки посилюватимуться: податкові надходження зменшуються через тінь і тиск українських виробників, ринкове фінансування бюджету неможливе. Попит на гривневі ОВДП зменшується через ризик девальвації та інфляції. ОВДП зі штучно заниженою прибутковістю не вигідний для власника активу, а якщо гривня знеціниться, її ціна впаде. У результаті казначейські органи все одно будуть змушені підвищити дохідність, але це збільшення, ймовірно, стане більш значним. Крім того, неможливо розраховувати виключно на емісійне фінансування НБУ, оскільки це додатковий тиск на валютний ринок.

У даному випадку реалізація заходів для вирішення зазначених нами перших проблем сприятиме вирішенню наступних. Але для того щоб вони мали успіх, критично важливою є етапність їхнього упровадження. Спочатку необхідно повернутися до оподаткування імпорту

та запровадження додаткового імпортного збору на некритичні категорії імпорту. Потім важливо запровадити справедливу винагороду для власників заощаджень, які вкладають їх у гривневі ОВДП. Наступний потенційний крок – виведення з валютного ринку великих покупців держсектору. І лише після цього – поступовий перехід до плавання обмінного курсу, який має коливатися в обидва боки. А вже за цим має відбуватися поступове скасування валютних обмежень.

Отже, варто зазначити, що військовий стан в Україні триває. Обмеженість фінансових ресурсів, зупинка ринку цінних паперів, зменшення обсягів операцій на ринку фінансових послуг, скорочення кількості небанківських фінансових установ, значне недофінансування Державного бюджету України – це лише базові фінансові проблеми, які окреслилися впродовж семи місяців військових дій у 2022 році. Тому на сьогодні варто розуміти, що ефективні управлінські заходи у фінансовій системі на сьогодні вкрай важливі.

#### *Список використаних джерел*

1. Латковський П.П. Фінансова політика в умовах військового стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 1. С. 223-227.

**Полторак А.С.**

*д-р екон. наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв*

### **УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Податкові ризики держави породжуються безліччю факторів, серед яких: неефективне адміністрування податків, зміни податкової системи та зовнішнього оточення, трансформаційні процеси, порушення податкового законодавства та інші. Податкові ризики держави – це теоретична ймовірність невиконання індикативних показників податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів. Так, податкові ризики держави – складна економічна категорія, яка містить у т. ч. ризики, ефективне управління якими зі сторони контролюючих органів ускладнено. З метою зміцнення безпеки системи оподаткування та ефективного управління операційними ризиками порушення законодавства у сфері оподаткування та організаційно-управлінськими ризиками [1, с. 269-276], необхідно розробити єдину систему показників стану безпеки системи оподаткування.

Для отримання кількісної величини безпеки системи оподаткування пропонується застосовувати систему індикаторів стану податкової безпеки, для кожного з яких доцільно визначити характеристичні значення та діапазони цих значень. Систему індикаторів дуже зручно застосовувати у період періодичної зміни податкового законодавства, проведення податкової реформи, інших трансформацій податкової сфери через те, що значення індикаторів (як і їх перелік) досить швидко можна переглянути, у т. ч. за допомогою експертних оцінок [1; 6; 7].

Зауважимо, що безпека системи оподаткування займає особливе місце у структурі фінансової безпеки держави, що пояснюється, по-перше, переважною питомою вагою податкових надходжень у загальній структурі дохідної частини бюджетів, по-друге, трансформаційними процесами у податковій системі України, які породжують виникнення нових ризиків у сфері оподаткування. Як влучно вказують В. Вітлінський та О. Тимченко [2, с. 133], на даному етапі розвитку податкової системи України налічується понад 500 податкових ризиків, виокремлених у процесі автоматизованої роботи.

На нашу думку, через значну розгалуженість системи податкових ризиків держави доцільно розглядати їх класифікацію, спираючись на основний критерій: наявність можливостей для управління ризиком з боку Державної Фіскальної служби України. Так, всі ризики, управління якими виявляється неможливим, розглядаються, класифікуються та аналізуються в останню чергу. Представимо загальну класифікацію податкових ризиків держави в системі безпеки системи оподаткування на рис. 1.

Зауважимо, що на державному рівні немає єдиної класифікації податкових ризиків, так, окремі аспекти оцінки та управління ризиками у сфері оподаткування розглядаються у Законі України від 14.10.2014 р. № 1702-VII [4], наказі ДФСУ від 28.07.2015 р. № 543 [3] та інших законодавчо-нормативних актах, однак, відсутня єдина класифікація та алгоритм кількісного оцінювання, що можна застосувати для аналізу всіх податкових ризиків держави в системі податкової безпеки держави.



**Рис. 1 – Класифікаційні ознаки податкових ризиків держави в системі безпеки системи оподаткування**

*Джерело: узагальнено автором*

Найчастіше у процесі кількісної оцінки ризикового середовища фінансової сфери застосовують статистичний метод, аналіз доцільності витрат, експертні оцінки, аналітичний метод, метод використання аналогів та інші. У процесі розробки комплексного підходу до кількісної оцінки безпеки системи оподаткування можна також застосовувати рейтинговий метод оцінки, завдяки якому отримувати можливість сформуванню комплексну систему оцінювальних коефіцієнтів та шкали їх ваги.

Зауважимо, що суттєвою проблемою застосування рейтингового методу в процесі оцінки безпеки системи оподаткування є визначення еталонних значень індикаторів стану податкової системи, так, у процесі затвердження характеристичних значень діапазонів значень індикаторів стану безпеки системи оподаткування доцільно використовувати широкий спектр методів, таких як аналоговий метод, експертну оцінку та інші з метою правильного визначення діапазонів індикаторів, завдяки яким можна буде кількісно оцінити ризикове середовище податкової сфери.

Зазначимо, що через запровадження воєнного стану в Україні законами України № 2118-IX, № 2120-IX та 2142-IX внесено зміни до податкового законодавства з метою надання пільг для бізнесу та врегулювання окремих питань. Відповідно до Перехідних положень Податкового кодексу в ситуації відсутності у платника податків можливості дотримання термінів сплати податків та зборів, подання звітності, платники податків звільняються від відповідальності, передбаченої Податковим кодексом, з обов'язковим виконанням таких обов'язків протягом шести місяців після припинення або скасування воєнного стану в Україні [5]. Крім того, з 1 квітня 2022 року до скасування воєнного стану фізичні особи – підприємці – платники єдиного податку першої та другої групи мають право не сплачувати єдиний податок, крім того, фізичні особи – підприємці та юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми, можуть обрати особливі умови сплати єдиного податку – спеціальна третя група за ставкою 2 %. Також внесені інші тимчасові зміни до правил оподаткування на період дії воєнного стану в Україні.

Отже, процес управління податковими ризиками держави в умовах глобальної нестабільності суттєво ускладнюється через негативну дію зовнішніх факторів, пов'язаних з політико-економічними та воєнними ризиками. У цій ситуації потенційними можливостями відносно стабілізації ситуації та збереження певного рівня податкових надходжень до бюджетів різних рівнів є фактори внутрішньої відповідальності платників податків, морально-етичні та патріотичні якості яких є основою для продовження своєчасних перерахувань податків та підтримання необхідного рівня податкової культури та дисципліни.

#### *Список використаних джерел*

1. Полторак А. С., Волосюк Ю. В. Комплексний підхід до кількісного оцінювання податкових ризиків держави. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2 (188). С. 269–276.
2. Вітлінський В. В., Тимченко О. М. Джерела і види податкових ризиків, їх взаємозв'язок. *Фінанси України*. 2007. № 3. С. 132-139.
3. Про забезпечення комплексного контролю податкових ризиків з ПДВ : лист від 28.07.2015 р. № 543. Державна Фіскальна служба України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0543872-15> (дата звернення: 20.09.2022).
4. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: закон України від 14.10.2014 р. № 1702-VII / Верховна рада України. 2014. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1702-18> (дата звернення: 20.09.2022).
5. Податкові зміни та пільги на час воєнного стану в Україні. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/podatkovii-zmini-ta-pilgi-na-chas-voeyennogo- stanu-v-ukrayini/> (дата звернення: 20.09.2022).
6. Poltorak Anastasiia, Potryvaieva Natalia, Kuzoma Vitalii, Volosiuk Yurii, Bobrovska Nadia. Development of doctrinal model for state's financial security management and forecasting its level. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №5/13 (113). Pp.26-33. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243056>.
7. Poltorak Anastasiia, Khrystenka Olha, Sukhorukova Anna, Moroz Tetyana, Sharin Oleksandr. Development of an integrated approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 1(13-115), pp. 103–112. doi: [10.15587/1729-4061.2022.253062](https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.253062).

**Польова Н.М.**

*к.е.н., доцент,*

*завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін  
Черкаської філії ПВНЗ «Європейський університет»*

**Польова А.В.**

*старший викладач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін  
Черкаської філії ПВНЗ «Європейський університет»*

**Телення О.М.**

*магістрант ПВНЗ «Європейський університет»*

*м. Черкаси*

## **РОЛЬ ТА ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Сучасний світ змінюється безперервно і стрімко, торкаючись всіх боків життя людей, залучаючи до цього процесу підприємства та організації. Якщо на ці процеси не звертати уваги та залишати їх без контролю, зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, можуть породжувати в організаціях тяжкі непоправні наслідки, особливо у сфері організації праці та трудової поведінки працівників. Тому підприємства, які прагнуть нормально функціонувати та розвиватися, не можуть не реагувати на зміни, що виникають у зовнішньому середовищі. При цьому, жодних інших альтернатив, окрім як змінювати внутрішнє середовище організації, пристосовуючись до динаміки зовнішнього середовища, або заактивно впливати на саме зовнішнє середовище, роблячи його найбільш прийнятним для своєї діяльності, у підприємств немає. Таким чином, сучасні організації, з одного боку, повинні стежити за змінами зовнішнього середовища, а з іншого боку, здійснювати відповідні цим зовнішнім змінам, перетворення і на самих підприємствах, або на легітимній основі привносити зміни до зовнішнього середовища, що створюють для підприємства сприятливу ділову атмосферу. І це завдання є глобальним та багатоаспектним.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що як процесами спостереження за динамікою зовнішнього середовища, так і процесами змін усередині самих організацій потрібно науково обгрунтовано управляти, інакше вплив зовнішнього середовища на організацію набуде безконтрольного характеру, що може призвести до суттєвих фінансових втрат, навіть до банкрутства. Тому управління організаційними змінами, і все, що пов'язано з ними, стає одним із найважливіших завдань удосконалення методології та методів управління сучасними організаціями в цілому.

Відомий американський професор І. Ансофф, який довгі роки пропрацював на кафедрі стратегічного менеджменту в університеті Сан-Дієго, з цієї причини визначив сучасну економіку турбулентною і в якості головної причини такої турбулентності він відзначав науково-технічний прогрес, як першопричину всіх змін у суспільстві в цілому, і зокрема в кожній конкретній організації. Цілком природно, що в таких турбулентних умовах управління організацією повинно мати зовсім інший характер, ніж у колишні, відносно спокійні часи, оскільки зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, як вказано вище, неминуче змінюють і трудову поведінку працівників. І суть таких відмінностей полягає саме в необхідності управляти організаціями не тільки у формі вирішення окремих функціональних завдань (планування, організація, мотивація, контроль та ін.), а й у необхідності запровадження нової управлінської функції – а саме, генерування ідей в управлінні організаційними змінами. Якщо до появи сучасних турбулентних характеристик функціонування економіки нагальної потреби в управлінні організаційними змінами не виникало, то зараз така потреба не тільки є об'єктивно необхідною, вона набула особливої гостроти.

Для виміру турбулентності зовнішнього середовища І. Ансофф запропонував оригінальну шкалу, яка у дещо видозміненому вигляді представлена нами у табл. 1.

Таблиця 1

**Шкала виміру турбулентності зовнішнього середовища за І. Ансоффом**

Рівень турбулентності	Характеристика рівня турбулентності середовища	Можливі концептуальні напрями управління організаційними змінами
1	Повторюваність	Зміни в організації не відбуваються
2	Розширення	Повільні покрокові зміни
3	Зміна	Швидкі покрокові зміни
4	Уривчастість	Уривчасті, передбачувані зміни
5	Криза	Уривчасті, непередбачувані зміни

Запропонована І. Ансоффом система є шкалою вимірювання турбулентності, оскільки рівні турбулентності це не що інше, як форма вираження швидкості змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Якщо сучасне зовнішнє середовище, у структурі якого менеджменту організацій доводиться приймати рішення з приводу номенклатури продукції, організації праці, якості трудових процесів, оцінювати за шкалою І. Ансоффа, то його, очевидно, слід віднести до четвертого та п'ятого рівнів. Отже, сучасна економіка характеризується уривчастими, інколи передбачуваними, а іноді непередбачуваними змінами, причини яких часто мають кризовий характер.

Чимало авторів, які аналізують проблему криз, зокрема А.М. Штангерт [4], Н. П. Фокіна [3], наголошують, що всі кризові ситуації мають схожі характеристики. Вони проявляються у виникненні проблем великої важливості або наявності небезпеки серйозних наслідків для бізнесу, різкому зростанні ризику для організації, швидкому і непередбачуваному розвитку ситуації. Виділення причин та симптомів кризи дозволяють встановити наслідки, серед яких можливе оновлення підприємства або його руйнування. Кінцевий результат розвитку кризової ситуації може призвести до різких змін у діяльності підприємства: до оздоровлення або виникнення нової кризи, залежно від використання запропонованих заходів антикризового фінансового менеджменту; криза може бути пом'якшена, чи взагалі нейтралізована.

В умовах кризових змін на підприємницькі структури впливає безліч факторів: економічних, технологічних, соціальних та інших, які негативно впливають на них і при відсутності належного управління можуть витіснити їх з обраного ринку. Управління процесами організаційного перетворення підприємств, за допомогою якого можливе протистояння конкурентному тиску, подолання ризиків та кризових проявів, увійшло у сучасну господарську практику як менеджмент змін.

Менеджмент змін як окрема економічна категорія – це управління змінами в організації з метою збереження її економічної стійкості [1, с. 83]. Менеджмент змін є одним з напрямків менеджменту, широким поняттям, що включає стратегічний менеджмент та антикризове управління. Якщо розглядати менеджмент змін як альтернативний варіант антикризового менеджменту, то, можна припустити, що поряд із цілепокладанням він повинен включати й завдання з розробки та проведення заходів, які ведуть до послаблення та подолання кризового процесу. Крім того, на наш погляд, необхідною складовою менеджменту змін стає профілактика та терапія кризи, за допомогою постійного моніторингу змін в організації та вироблення рішень щодо адекватної реакції на них.

Менеджмент змін полягає у формуванні такої системи управління організацією, яка забезпечує його ефективну роботу за певного рівня ризику. Професіоналізм керівництва організацією повинен виявлятися у використанні всього комплексу відомих інструментів менеджменту (зокрема методів організації бізнес-процесів), а й у вмінні передбачати розвиток подій у зовнішньому для організації середовищі.

Такі уривчасті, особливо непередбачувані зміни навколишнього середовища не можуть не впливати на трудову поведінку працівників. Цілком очевидно, що в умовах таких турбулентних зовнішніх змін і самі підприємства не можуть не змінюватися, і ці внутрішньоорганізаційні зміни повинні мати впорядкований цілеспрямований керований характер. Управління змінами має спиратися на інститути соціально-трудова відносин, які змістовно відображають цінності, спрямовані на подолання опортуністичної поведінки працівників, і такі цінності в організаціях мають створюватися цілеспрямовано.

Практика доводить, що багато сучасних змін пов'язані саме з технологіями, новими товарами, тобто з об'єктами матеріального світу. Такі зміни, за дотримання певних умов, називають інноваціями. Здійснюючи інноваційні зміни, що мають під собою матеріальну основу, максимальну увагу менеджери концентрують виключно на технічному боці перетворень, забуваючи при цьому про те, що працівникам при успішному впровадженні змін належить жити і працювати в зовсім інших незвичних умовах. Цю трудову сторону змін менеджери, як зарубіжних, так і вітчизняних організацій, зауважують лише тоді, коли працівники починають чинити опір змінам, не приймаючи їх, та тим самим заважати розвитку організацій, у яких вони працюють, тобто починають виявляти опортунізм щодо впровадження змін, удосконалення виробництва в частині впровадження нових технологій, нових зразків товарів [2, с. 12].

Слід констатувати, що зарубіжні теорії та конкретні методики управління змінами, з погляду організації праці, орієнтовані виключно на подолання опору персоналу впровадженню змін прямолінійними методами у формі регламентів, мотивів, навчальних курсів, у той час як проблема лежить значно глибше. Її приховану сутнісну основу слід шукати в системі соціально-трудова відносин на рівні організацій (тобто на мікрорівні), що виявляється як через систему формалізованих правил трудової поведінки працівників, так і за допомогою дотримання усталених звичаїв, стереотипів, традицій при виконанні персоналом своїх посадових обов'язків.

Оскільки формальні правила праці та неформальні норми трудової поведінки працівників відображаються, відповідно, в організаційних структурах та в організаційних культурах, то формувати соціально-трудова відносини, орієнтовані на адекватне сприйняття персоналом організаційних змін, потрібно за допомогою формування відповідних інститутів, у яких було б закладено систему економічних інтересів, мотивів і стимулів, і навіть комплекс моральних цінностей, орієнтованих не лише на адекватне сприйняття персоналом організацій неминучості змін, але й на включення в активне сприяння запровадження цих змін у трудову повсякденну практику. Іншими словами, деструктивні опортуністичні настрої та наміри персоналу за допомогою управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин необхідно перевести в площину конструктивної співпраці виконавців, які мають жити і працювати в нових змінених умовах, а саме, з менеджментом, що впроваджує зміни.

Виходячи з цього, впроваджуючи будь-яке технічне нововведення, керівництву організації необхідно також здійснювати зміни у сфері організаційних структур та організаційних культур спільно, формуючи, тим самим, інститути соціально-трудова відносин, що забезпечують у теперішньому та майбутньому більш менш сприятливе для сприйняття змін середовище відносин, а саме, позбавлену, або зведену до мінімуму, можливість прояву персоналом опортуністичних проявів.

#### *Список використаних джерел*

1. Курочкін О. С. Управління підприємством (процесний аспект): Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2014. – 149 с.
2. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 11-15.



3. Фокіна Н. П. Криза на підприємстві: економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів / Н. П. Фокіна, В. І. Бокій // 165. Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 6 (24) – С. 43–45.

4. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К.: Знання, 2017. – 335 с.

*Атаманчук З. А.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,*

*Порохня В. А.*

*здобувачка вищої освіти СО «Бакалавр»,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця*

## **РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ У РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ**

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що значним фактором, який відображає сучасний стан міжнародних економічних відносин та розвиток світового господарства є глобалізаційні процеси. Сучасна глобалізація має двоїтий характер, який проявляється у виокремленні двох форм її прояву: об'єктивної глобалізації, що є закономірним процесом формування єдиного світового політичного, економічного, соціального, культурного простору внаслідок поглиблення міжнародного поділу праці, посилення взаємодії та співробітництва між країнами та суб'єктивної глобалізації, через асиметричний розвиток світової економіки внаслідок організованого та реалізованого міжнародними організаціями, ТНК, розвиненими країнами одностороннього привласнення результатів міжнародного поділу праці. Колізія об'єктивної та суб'єктивної глобалізації загострює протиріччя між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються.

Найважливішою і найдинамічнішою сферою прояву глобалізаційних процесів стала фінансова глобалізація, під якою розуміють вільний та ефективний рух капіталів між країнами і регіонами, функціонування глобального фінансового ринку, формування системи наднаціонального регулювання міжнародних фінансів, реалізацію глобальних фінансових стратегій транснаціональних корпорацій (ТНК) і транснаціональних банків [1, с. 3-4]. Чим вищим є рівень фінансової глобалізації, тим частіше країна є учасником світових економічних процесів. Тому виникає необхідність в узагальненні переваг і недоліків даного процесу для всіх учасників світового фінансового ринку.

Основою глобалізації світового фінансового ринку є ситуація, коли національний ринок суб'єкта втратив для нього своє першочергове значення і більше не орієнтований на власну країну, а займається задоволенням потреб на світовому рівні. Ринки, продукти та механізми діяльності суб'єктів стандартизуються. Для оцінки ринкового успіху використовуються міжнародні критерії, які в основному мають фінансове вираження.

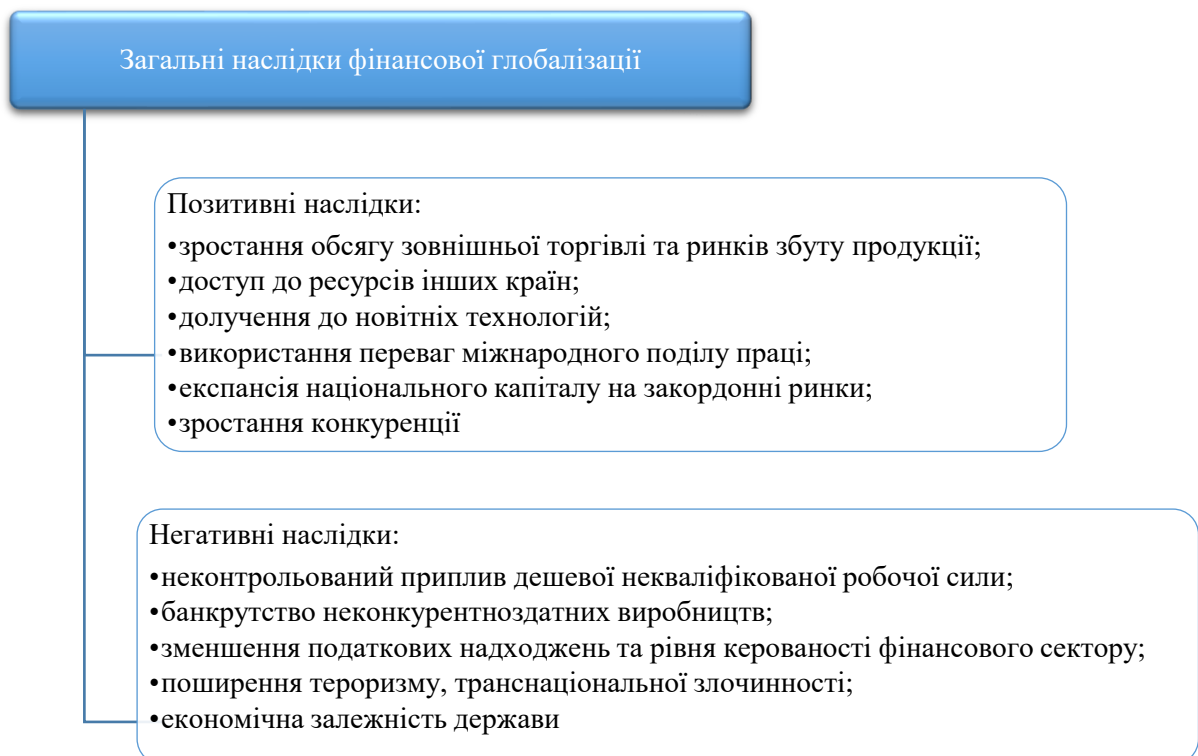
З кожним кроком в бік розвитку зовнішньоекономічних зв'язків між країнами, з'являються нові ареали поширення спочатку національного, а потім і світового продукту. Ступінь позитивного впливу від процесів глобалізації залежить від місця та ролі кожної країни у світовому середовищі. Всі процеси, які супроводжують переміщення фінансового капіталу є фінансовою глобалізацією. Нездатність, неготовність фінансової системи прийняти всю ту потужність різноманітних фінансових інститутів, фінансових інструментів, провокує появу негативних соціально-економічних явищ для перехідних фінансових систем, адже відкритість кордонів для нових можливостей підвищує ризики, пов'язані з безпечним функціонуванням

національної економіки. Підрив економічної, зокрема фінансової, безпеки держави дестабілізує фінансовий ринок. Як наслідок країни зіштовхуються з проблемами щодо уникнення або часткового спрощення негативних наслідків від фінансової глобалізації.

Основними причинами розвитку глобальної фінансової системи стали не лише вихід на міжнародний рівень виробництва та розширення фінансово-перерозподільчих відносин між країнами, але й спрощення переміщення фінансових потоків на рівні окремих країн та міжнародних фінансових організацій. Розширення фінансового ринку – це явна ознака фінансової глобалізації. А для виміру рівня глобалізованості як країни, так і її фінансового ринку в світовому господарстві використовується індекс глобалізації та показники глобалізованості фінансової сфери [2, с. 47].

Основні напрями фінансової глобалізації охоплюють: розвиток банківської системи, розвиток фондового ринку та ринку фінансових послуг. До форм фінансової глобалізації доцільно віднести: глобалізацію фінансових інструментів, що полягає у переміщенні капіталу, появі інноваційних цінних паперів та глобалізацію фінансових інститутів, результатом якої є розширення спектру фінансових послуг, а також розширення меж для співпраці інвестора з об'єктом інвестування. Зокрема, міжнародні фінансові інституції формують валютно-фінансові зв'язки між усіма групами країн. Крім цього, таким інституціям відведена роль регулятора світового валютно-фінансового простору. На сьогодні нараховується безліч організацій, які сприяють вирішенню глобальних економічних проблем у світовому середовищі [3, с. 83-84].

Однозначним позитивним результатом глобалізації є економічне зростання країни як за рахунок залучення іноземного капіталу, так і через впровадження новітніх технологій, підвищення продуктивності факторів виробництва (табл. 1). Водночас, інвестори через глобалізацію фінансових ринків переміщують свій капітал у більш прибуткові сфери та об'єкти інвестування. З фінансовою відкритістю економік країн спрощується доступ урядів та суб'єктів господарювання до глобальних фінансових ринків.



**Рис. 1. Загальні наслідки фінансової глобалізації**

Джерело: складено автором на основі [4]

Звісно, це не весь горизонт очікувань від фінансової глобалізації, але основні проблеми, над якими працюють як вітчизняні, так й іноземні фахівці також пов'язують появу економічних криз із розширенням глобалізаційних процесів у світі. Окрім іншого, у центрі уваги мають знаходитися проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем розвитку українського фондового ринку, низьким рівнем капіталізації вітчизняних фінансових посередників. Через повільний розвиток у всіх сферах економіки Україна не здатна повною мірою інтегрувати до світового фінансового ринку, залучати іноземні інвестиції та співпрацювати з іноземними партнерами [4, с. 35], що особливо відчутно в умовах сучасних викликів та загроз.

Таким чином, поглиблення фінансової глобалізації залежить від розвитку економіки держави. Органи державної влади та управління повинні вчасно реагувати на всі чинники можливого економічного зростання через вдало сформовану та реалізовану податкову, грошово-кредитну, соціально-економічну політику. Україні потрібно шукати шляхи співпраці з новими ринками, використовувати нові інструменти, які будуть актуальними на даній стадії економічного розвитку. На сьогодні Україна бере активну участь у процесах фінансової глобалізації банківського та страхового сегментів, інтеграції вітчизняного фондового ринку в світовий.

#### *Список використаних джерел*

1. Хоминич И. П. Финансовая глобализация. *Банковские услуги*. 2002. № 8. С. 2–13.
2. Бойцун О. І. Міжнародний досвід формування фінансової відкритості в умовах глобальних змін. *Інноваційна економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 5. С. 46-49.
3. Ткаченко Н. В. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток фінансових посередників. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2014. № 26. С. 81-88.
4. Довгалюк В. В. Фінансова глобалізація: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2017. №7. С. 34–38.

**Порфіренко В. І.**

*к.е.н. доцент кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет,*

**Янішевський А.А.**

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра 4 курсу,  
Національного транспортного університету  
м. Київ*

## **ЕЛЕКТРИФІКАЦІЯ АВТОБУСНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК ШЛЯХ ДО ЗМЕНШЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО НАВАНТАЖЕННЯ В МІСТАХ- МЕГАПОЛІСАХ**

Великі міста світу потерпають від забруднення навколишнього середовища. Автомобільний транспорт є одним з основних джерел забруднення атмосферного повітря та порушення екологічної рівноваги в містах-мегаполісах.

Вихлопні гази, які виділяються внаслідок спалювання палива у двигунах внутрішнього згорання, містять більше 200 найменувань шкідливих речовин. За оцінками фахівців, близько 40 тисяч передчасних смертей на рік в Лондоні пов'язують із забрудненням повітря.

Українські міста також не є виключенням. Такі міста-мільйонники як Київ, Дніпро, Харків, Одеса, також страждають від забруднення автотранспортом. Розвинена мережа

автобусних маршрутів у містах здатна не тільки задовольняти потреби щоденної мобільності містян, а й бути причиною постійного забруднення густонаселених районів [1, с. 5].

Окрім екологічного забруднення, автотранспорт створює цілу низку проблем, таких як затори, необхідність виділення дорожнього міського простору для паркування транспортних засобів тощо. За даними TomTom Traffic Index, в 2021 році столиця України посіла третє місце в міжнародному рейтингу міст з найбільшими заторами.

Вихід з цієї ситуації можливий декотрими шляхами:

- Зменшення викидів за рахунок зменшення кількості автомобілів. Проте це не сучасний підхід, адже транспорт є невід'ємною частиною економічної системи великих міст і виключити його неможливо. Можливо лише обмежувати пересування приватним транспортом в місті та заохочувати людей більше користуватися громадським транспортом, але він зазвичай поступається комфортом, швидкістю та надійністю. Окремою проблемою є те, що значну частку в перевезеннях пасажирів в українських містах нині здійснюється автобусами приватних перевізників, які переважно використовують застарілий рухомий склад малого класу, нехтують необхідним технічним обслуговуванням, що вкрай негативно впливає на екологічну ситуацію в містах;

- Покращення організації дорожнього руху, зменшення кількості світлофорів на магістральних вулицях сприятиме покращенню ситуації, але не вирішить проблеми на глобальному рівні;

- Розвиток систем очищення та каталізації допомагає скоротити негативний вплив, проте ці системи дорожовартісні і не дуже ефективні – з вихлопами від дизельного двигуна вони справляються погано;

- Перехід на більш сучасні двигуни стандарту Євро-7 може покращити ситуацію, але в сучасних умовах для нашої країни цей підхід є дуже затратним. В умовах повномасштабної війни коштів на купівлю великої кількості нових автобусів в бюджеті немає;

- Перехід на безвихлопні або нешкідливовихлопні технології, зокрема використання електричної тяги, можна вважати найбільш перспективним рішенням. Таких технологій нині існує дві: застосування на автотранспортних засобах електричного або водневого двигуна. Другий можна назвати модифікацією першого, адже в ньому також присутній електродвигун, проте енергія для нього генерується безпосередньо під час руху внаслідок поєднання водню та кисню.

Таким чином, перспективним рішенням проблеми забруднення повітря в містах-мегаполісах є розвиток електротранспорту на заміну дизельним автобусам. Проте далі постає питання, який саме тип транспортних засобів обрати. Розглянемо переваги та недоліки кожного з них:

1) Тролейбус – різновид міського пасажирського електротранспорту, що отримує живлення від контактної мережі за допомогою штанг. Класичний троллейбус вже не відповідає вимогам сучасності, адже його можливості суттєво обмежені прив'язкою до контактної мережі. Вихід з цієї проблеми – обладнання троллейбусів автономним ходом, що наближає троллейбус до характеристик електробусів;

2) Електробус – вид транспорту, що використовує в якості джерела енергії електричний струм від акумуляторних батарей, а в якості приводу – тяговий електродвигун. Основними його перевагами порівняно з автобусом з двигуном внутрішнього згоряння є більш висока продуктивність і екологічність. Існують наступні різновиди електробусів:

- Електробус із зарядкою на станціях (OC) – зарядка здійснюється на проміжних та кінцевих зупинках;

- Електробус із зарядкою в депо (ONC) – накопичує енергію під час нічних зарядок у депо, а вдень на цьому заряді здійснює перевезення, маючи при цьому можливість додаткового заряджання протягом дня;

- Електробус із динамічною підзарядкою (ІМС) – це тролейбус із великим запасом автономного ходу. Технологія динамічної підзарядки від контактної мережі, прокладеної для тролейбусних маршрутів, дає змогу зменшити розмір батареї в два-три рази відносно інших типів електробусів. У ході функціонування концепції не виникає надмірного додаткового попиту на транспортні засоби, водіїв чи корегування графіку руху [2, с. 51].

Відповідно до звіту дослідницької організації BloombergNEF, у 2018 році у всьому світі парк електробусів налічував майже 425 000 машин, з яких близько 421 000 – в Китаї. Найбільший у світі парк електробусів знаходиться в місті Шеньчжені і налічує більше 16 000 одиниць. За прогнозами, парк комунальних електробусів у Китаї буде зростати і надалі.

Україна також має досвід експлуатації електромобілів та електробусів. Електричні автобуси виготовляє Львів та Луцьк – Електрон Е19101 та Богдан Е701. У Вінниці експлуатується електробус китайського виробництва Skywell NJL6129BEV.

Перевагами концепції електробуса є відсутність забруднення навколишнього середовища безпосередньо в місті, а до недоліків можна віднести дорожню вартість закупівлі, обмеженість існуючих технологій випуску літій-іонних акумуляторів, необхідність створення розвинутої мережі зарядних станцій, можливе дорожовартісне обслуговування АКБ тощо.

Перспективною також є ідея модульної системи причепів-електробусів, за якої під час робочої зміни до електробусу можуть причеплятися різні за пасажиромісткістю причепи-модулі. В години пік це має бути великомісткий рухомий склад, в вечірньо-нічний час – маломісткий [3]. Користь від реалізації такого рішення очевидна – один транспортний засіб отримує можливість підлаштовуватись під пасажиропотік та поєднувати у собі автобуси малої, середньої та великої пасажиромісткості. Таким чином, значною перевагою переходу на модульну систему є зниження експлуатаційних витрат;

3) «Водневий автобус» – це різновид електроавтобусу, але енергія, яка його живить, виробляється безпосередньо під час рейсу у водневому паливному елементі. Він здатний проїхати на одній заправці більше, ніж електроавтобус.

Велика кількість водневих автобусів вже активно працюють в Італії, Німеччині, Нідерландах, Швеції та Польщі. Ринок водневих автобусів постійно поповнюється новими моделями. Так, наприклад, 14 вересня 2022 року вперше був показаний публіці новий зчленований водневий автобус польського виробництва Solaris Urbino 18. Повна заправка автомобіля займає близько 20 хвилин, на якій він зможе подолати близько 350 км. Залежно від комплектації автобус зможе перевозити до 140 пасажирів [4].

Суттєвою перешкодою для поширення водневих автобусів в Україні є відсутність необхідної інфраструктури, а саме водневих заправних станцій. В умовах війни поширення цього типу автобусів ще більш ускладнилось, тому в сучасних умовах варто приділяти більшу увагу електробусам, зокрема із динамічною підзарядкою. В усіх великих містах України вже існує розвинена мережа тролейбусних ліній, що створює можливості без значних фінансових інвестицій замінити дизельні автобуси. Станом на 2022 рік тролейбуси з АХ (автономним ходом) можна зустріти вже в багатьох містах України, в той же час у великих містах України, таких як Київ та Львів, тролейбуси з автономним ходом в регулярному маршрутному русі досі не використовуються.

Досвід розвинених країн показує, що досить ефективним рішенням є переведення усього міського громадського транспорт на обслуговування однією транспортною компанією. В цьому випадку держава може слідкувати за дотриманням екологічних стандартів, вчасним списанням та оновленням рухомого складу. Для прикладу, весь громадський транспорт Риму обслуговується єдиним оператором – АТАС. В цю систему входять усі види наземного транспорту (автобуси, трамваї, тролейбуси), а також метрополітен, міські електрички та регіональні залізниці. Користуватися ними можна за допомогою єдиного квитка, який є дійсним і для поїздок на регіональних поїздах. В Будапешті аналогічною компанією є «BKV

Zrt.», в Берліні – «BVG», в Ганновері – «USTRA HANNOVERSCHE VERSEHRSBETRIEBE AG».

Можна зробити висновок, що відсутність у великих містах України ефективного громадського транспорту призводить до нарощування рівня автомобілізації і погіршення екологічної ситуації. З огляду на це, великим містам України варто поступово відмовлятися від застарілих автобусів із дизельними двигунами та подбати про розвиток електричного транспорту. В майбутньому це можуть бути «водневі» автобуси або модульні електробуси, а в сучасних реаліях для українських міст найбільш доречним рішенням виявляється максимальне використання потенціалу тролейбусів. Після дообладнання наявного в містах рухомого складу додатковими акумуляторними батареями можливості тролейбусів значно розширяться.

Окрім цього, стратегія по зменшенню негативного впливу на довкілля від автотранспорту міст має включати такі заходи:

- Раціоналізація маршрутів міського транспорту, яка передбачає максимальне використання наявної тролейбусної інфраструктури для коригування існуючих та створення нових маршрутів. Випадки дублювання автобусами тролейбусних та електробусних маршрутів мають бути виключені;

- Об'єднання усього громадського транспорту міста в одну комунальну або приватно-комунальну компанію, або налагодження системи закупівлі містом транспортних послуг у великих компаній-перевізників. Це дозволить налагодити ефективну взаємодію між державою і транспортними перевізниками в питаннях екологічного менеджменту, сприятиме наданню якісних транспортних послуг населенню;

- Створення додаткових виділених смуг руху для громадського транспорту прискорить швидкість руху та гарантує дотримання визначених розкладів руху.

*Список використаних джерел:*

1. Чернишов О. Вплив транспорту на екологію міста. Аналіз та стратегії для України. URL: [https://ucn.org.ua/wp-content/uploads/2017/02/transport-ukr4\\_small.pdf](https://ucn.org.ua/wp-content/uploads/2017/02/transport-ukr4_small.pdf) (Дата звернення: 17.09.2022)

2. Ложачевська О., Команчук С. Розвиток громадського транспорту шляхом упровадження електробусів URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/2\\_2021/11.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/2_2021/11.pdf) (Дата звернення: 18.09.2022)

3. Порфіренко В., Гребельник М., Дехтяренко Д. Аналіз парку електричних автомобілів та ефективність модульного застосування електробусів в мегаполісах URL: <https://econom-journal.edu.edu.ua/article/download/3551/3842> (Дата звернення: 17.09.2022)

4. Unveiling of the Urbino 18 hydrogen bus along with #SolarisTalks 2022 URL: <https://www.solarisbus.com/en/press/unveiling-of-the-urbino-18-hydrogen-bus-along-with-solaristalks-2022-1828> (Дата звернення: 18.09.2022)

*Посмітна В.К.*

*здобувачка вищої освіти*

*Артюх О.В.*

*доктор економічних наук,*

*професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ЗАГРОЗИ НЕЗАЛЕЖНОСТІ АУДИТОРСЬКОГО СУДЖЕННЯ**

Принцип незалежності – один з найважливіших принципів діяльності аудитора, від якого наряду залежить точність та правильність його судження. Через те, що у висновках незалежного аудиту зацікавлені як підприємство-замовник, так і користувачі фінансової інформації, завжди існують можливості загроз та перешкод щодо дотримання даного правила.

Багато науковців таких, як: О.В. Пасько, Н.І. Дорош, В.В. Рядська, Н.С. Шалімова та інші, присвятили свої дослідження проблематиці вищезгаданого питання, однак завжди залишається актуальність щодо збереження принципу незалежності у зв'язку з тим фактом, що порушення одного з принципів аудиту кореляційно призводить до порушення і інших принципів, а також тенденцією наближення аудиторських послуг на українському ринку до вимог та норматив ЄС.

Перш за все, варто дослідити принцип незалежності аудиту, який полягає в тому, що аудитор незалежний від інших економічних, політичних і суспільних суб'єктів та об'єктів, тобто ніщо не повинно впливати на їхню думку. Також можна виділити 4 критерії незалежності, а саме:

– фінансовий – аудитор не має фінансового інтересу у викладенні своїх думок, тобто він не отримав хабар, коштовні подарунки та не потрапив під дію шантажу

– майновий – аудитор не є засновником свого замовника

– професійний – аудитор не бере участі у процесі складання фінансової звітності та не проводить консультацій, як правильно це зробити.

– споріднена зацікавленість – аудитор не має родинних зв'язків з керівниками, засновниками та працівниками компанії, щодо якої проводиться перевірка [1].

Крім того, слід зазначити, що грошова винагорода та оплата праці аудитора не повинна залежати від результатів перевірки.

До речі, досить цікавий факт, що в деяких країнах, як приклад Великобританія, репутація об'єктивності та незалежності аудитора оцінюється з боку громадськості. Саме тому, закордоном перед прийняттям рішення щодо надання аудиторських послуг чи ні, особи-перевіряючі досить ретельно розглядають всі можливі перешкоди та переваги від можливого контракту [2].

В. В. Рядська виділяє 5 видів загроз, які можуть вплинути на результати перевірки з позиції мотиваційного механізму: загроза власного інтересу, загроза власної оцінки, загроза захисту, загроза особистих стосунків та загроза тиску. Пропонуємо детальніше розібратись в кожному виді.

Перший вид, загроза власного інтересу, полягає в тому, що аудиторська фірма чи особа, яка здійснює перевірку, може бути недостатньо чесною та вмотивованою у правильності контролю, через присутність прямого фінансового інтересу, фінансової залежності від замовника або ж конфлікту власних інтересів. Прикладів може бути безліч, один з них: аудитор чи його близькі мають акції чи є клієнтами, інвесторами у компанії, яка перевіряється.

Другий вид, загроза власної оцінки, виникає тоді, коли особа-контролер мала безпосередній або опосередкований вплив на процес формування фінансової звітності, або ж брала участь у її складанні. Також можлива ситуація, коли один з членів перевіряючих був

працівником чи керівником підприємства-замовника та мав відношення до попередніх рішень, які впливають на результати клієнта і на момент здійснення перевірки.

Третій – це загроза захисту, і вона виникає у випадку, коли аудитор має стосунок до захисту майнових інтересів замовника. І як наслідок, особа може сприйматись як така, що просуває позицію чи думку клієнта і тим самим впливає на об'єктивність судження.

Інший вид загроз – особистих стосунків. Назва говорить сама за себе: дана загроза зустрічається у випадку, якщо аудитор має родинні зв'язки з керівництвом або працівниками організації, яка перевіряється, співпрацював чи мав трудові відносини. Або ж іноді буває ситуація, коли перевіряючий занадто співчуває клієнту і може зменшити суттєвість порушень або закрити очі на помилки.

Останній, але не менш важливий, вид – загроза тиску – полягає в тому, що професійне судження може бути недостовірним у випадку погроз, шантажу, тиску, судових позовів, маніпулювання аудитором. Або ж частіше можна зустріти ризик втрати винагороди, професійного зростання чи погіршення репутації внаслідок невиконання певних прохань та вимог замовника [3].

Вимога до незалежності аудитора стосується найважливішої місії аудиту – зменшення ризиків користувачів фінансової інформації, саме тому даний принцип є основоположним. Перед погодженням на проведення перевірки аудиторам варто досить ретельно зважити та проаналізувати вищенаведені загрози, ризики та прийняти рішення, яке зможе у майбутньому підвищити довіру населення до незалежного аудиту.

#### *Список використаних джерел*

1. Незалежність аудитора – найголовніший принцип його роботи. Account. 2022. URL: <https://www.account.ua/nezalezhnist-auditora--naygolovnishiy-princip-yogo-roboti/>
2. Рядська В. В. Аналіз змісту робочої незалежності в аудиті. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 1. С. 253-259. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Vcndtue\\_2014\\_1\\_39](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vcndtue_2014_1_39)
3. Єрофеева В. А. Аудит: учебный посібник. М.: Юрайт, 2015. URL : [https://stud.com.ua/39967/audit\\_ta\\_buhoblik/audit](https://stud.com.ua/39967/audit_ta_buhoblik/audit)

**Проценко Ю.В.**

*здобувачка вищої освіти гр. БА м ПВ-21*

**Козюра І.В.**

*д.держ.упр., професор кафедри менеджменту,*

*ВНЗ Укоопспілки “Полтавський університет економіки і торгівлі”,*

*м. Полтава*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ (ПОСЛУГ) НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В умовах глобалізації та кризових явищ у світовій економіці досягнення високої конкурентоспроможності стає нагальним завданням економічних суб'єктів.

Функціонування підприємств та організацій, їх конкурентоспроможність, ефективність та економічна стійкість багато в чому залежать від їхнього зовнішнього середовища, що стимулюють суб'єкт до активної діяльності щодо створення конкурентних переваг свого продукту. У зв'язку з цим виникає необхідність приведення внутрішнього середовища економічного суб'єкта у відповідність до умов зовнішнього середовища, побудови адекватної



системи управління, яка відповідала б сучасним технологічним вимогам, дозволяла б досягати стратегічних цілей бізнесу, у тому числі таких, як отримання прибутку, досягнення економічної ефективності, довготривалого сталого розвитку, задоволення економічних інтересів усіх учасників бізнесу. Це можливо лише в умовах застосування інноваційних підходів до управління, а саме впровадження нововведень на всіх напрямках менеджменту на основі концепції задоволення економічних інтересів учасників бізнесу через задоволення попиту споживача продукту.

Постановка питання оцінки впливу інноваційних методів управління на конкурентоспроможність організацій в умовах формування масового попиту на ряд послуг, включаючи консалтинг, пов'язана з тим, що в умовах глобалізації світової економіки, злиття та поглинання компаній стандартизації якості продукції необхідна адекватна загальносистемна методологія управління конкурентоспроможністю.

Проблемі дослідження конкурентоспроможності присвячені роботи таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як Г. Азоєв, І. Ансофф, О. Арістов, К. Макконелл та С. Брю, Е. Голубков, А. Градов, Ю. Єленєва, Б. Карлофф, В. Мельников, М. Портер, Р. Фатхутдінов, Й. Шумпетер та інші.

Незважаючи на значну увагу, що надається питанням підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення управління у консалтингових організаціях [1], ще недостатньо розкрито особливості конкурування таких підприємств, є спірні питання у визначенні самого поняття конкурентоспроможності, факторів у розробці інноваційних підходів до управління у цих організаціях.

Мета дослідження – розгляд теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних методів у системі управління підприємства, підвищення її конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах на прикладі консалтингових компаній, а саме ТОВ «Воркконсалт».

Об'єктом дослідження визначено процес управління на ТОВ «Воркконсалт» як конкурентоспроможній одиниці ринкової економіки, а предметом – теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності товарів (послуг) на ТОВ «Воркконсалт» в аспекті впровадження інноваційного менеджменту.

Отримані результати дозволяють зробити певні висновки та узагальнення.

Передусім, визначено сутність інноваційного менеджменту в управлінській діяльності організації, категоріально-понятійний апарат та його основні характеристики. Інноваційний менеджмент - провідний напрямок стратегічного управління, який здійснюється керівництвом компанії; це сфера діяльності, призначена для формування та досягнення інноваційних цілей внаслідок раціонального використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів [2]. Управління інноваціями – порівняно нове поняття у науково-технічній, виробничо-технологічній та адміністративній сферах діяльності професійних керуючих. Інноваційний менеджмент ґрунтується на таких ключових моментах:

- пошук ідеї, яка є фундаментом для даної інновації;
- організація інноваційного процесу для цієї інновації;
- процес просування та реалізації інновації на ринку.

Розкрито інституційну концепцію конкурентоспроможності за сучасних умов розвитку ринкової економіки. Сучасна економічна криза зумовлена дією об'єктивних законів конкуренції, а також неефективною фінансово-економічною політикою держави показав, що, поряд з економічними факторами і методами конкуренції, актуалізується значимість інституційних факторів і методів конкурентної боротьби. Інститути, інституційні норми, інституційне середовище мають визначальний вплив на економічні інтереси та мотивація інституційних суб'єктів, а, отже, на стан та рівень конкурентоспроможності країни, регіону, фірми.

Несприятливі інституційні умови ведення бізнесу, низька якість інституційного

середовища та багатьох інститутів призводять до зростання трансакційних витрат, зниження інвестиційно-інноваційної активності на внутрішньому російському ринку, до орієнтації підприємств на вирішення тактичних цілей діяльності, пов'язаних переважно із завданнями виживання. Усе це знижує конкурентоспроможність національної економіки взагалі та її інституційну конкурентоспроможність зокрема, обмежує джерела зростання добробуту населення [3].

Вивчено інноваційні методи управління як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації й товарів (послуг) на підприємстві. Використання інновацій в управлінні сприяє формуванню у працівників сталої мотивації розширення сфери застосування праці, забезпечення стабільного трудового потенціалу, збільшення ступеня адаптованості працівника до виробництва, що змінюється, стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Надано характеристику ТОВ “Воркконсалт” як соціально-економічної системи та консалтингового підприємства. ТОВ “Воркконсалт” – н імецько-українська компанія, що спеціалізується у наданні консалтингових послуг у сфері веб-рішень для ринку праці, а також займається аутсорсингом бізнес процесів у сфері ІТ та освіти. В управлінні своєю діяльністю використовує концепцію стратегічного розвитку компанії та техніку стратегічного планування. Характеризується ієрархічністю, прагне набути стану цілісності та органічності, має горизонтальні зв'язки взаємозв'язку елементів системи. Підприємство конкурентоспроможне, зобов'язання виконуються вчасно та у повній мірі, є рентабельним за всіма статтями балансу.

Здійснено оцінку ефективності інноваційного менеджменту забезпечення конкурентоспроможності товарів (послуг) на ТОВ “Воркконсалт”. Основними функціями, які відображають зміст інноваційної діяльності ТОВ “Воркконсалт”, є формулювання стратегічних орієнтирів розвитку фірми, прогнозування та передбачення перспектив інноваційного розвитку, планування інновацій, організування інноваційної діяльності, стимулювання (активізація), контроль.

Пропозиції і рекомендації щодо удосконалення інноваційного менеджменту забезпечення конкурентоспроможності товарів (послуг) на підприємстві ТОВ «Воркконсалт».

1. Розглянуто використання бренду як інструменту інноваційного управління підприємством [4]. Підприємство ТОВ “Воркконсалт” досягає успіху за умови ефективного використання власного потенціалу для досягнення довгострокової прихильності цільової аудиторії, що забезпечується використанням інструментів стратегії бренду. Наразі, бренд-менеджмент ТОВ “Воркконсалт” є основою діяльності компанії, через бренд відбувається управління іміджем загалом.

2. Обґрунтовано вибір показників оцінки конкурентоспроможності та методики їх аналізу на ТОВ “Воркконсалт”. Було обрано показники оцінки конкурентоспроможності ТОВ “Воркконсалт” на основі теорії конкурентних переваг М. Портера, SWOT-аналізу, методу різниць, на основі теорії ефективної конкуренції, маркетингової стратегії, на основі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства та ін., адже саме вони дають цілісну оцінку діяльності зазначеного підприємства.

3. Розроблено та подано пропозиції щодо апробації методики оцінки конкурентоспроможності послуг на ТОВ “Воркконсалт”. Методи, що були розроблені, дозволили оцінити конкурентоспроможність ТОВ “Воркконсалт” на основі нематеріальних факторів, що є складовими інтелектуального капіталу, які не відображаються у фінансовій звітності та не беруться до уваги при складанні рейтингів. Для проведення дослідження використовувався метод експертних оцінок. Описаний підхід оцінки конкурентоспроможності підприємства було апробовано на прикладі ринку консалтингових послуг Полтавської області.

Наведений комплексний аналіз, заснований на науково-технічному та кон'юнктурному прогнозах, визначає технічну політику та перспективу господарської діяльності підприємства.

Інноваційний потенціал формується з двох основних елементів: потенціал матеріальних ресурсів інноваційної діяльності та інтелектуальний потенціал. Кожен з елементів інноваційного потенціалу має цілі використання та розвитку, підлягає впливу різних факторів і в залежності від рівня розвитку може бути віднесений до сильних або слабких сторін підприємства. Для аналізу інноваційного потенціалу підприємства використано кілька методів оцінки, що базуються на кількісних показниках діяльності та знаннях про стан справ (кількісна та експертна оцінка інноваційного потенціалу).

Проведена оцінка на прикладі підприємства ТОВ “Воркконсалт” показує, що підприємство має високий інноваційний потенціал та може позиціонувати себе як організацію, що займається освоєнням нових технологій та впровадженням інновацій. До основних сприятливих шляхів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- збільшення швидкості надання послуг;
- наявність якісного сервісу;
- підвищення якості послуг;
- підвищення рівня професійності персоналу тощо.

Запропоновані заходи дозволять поліпшити економічне, фінансове становище підприємства, підняти престиж, отримати нових замовників і, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Отже, наведено необхідність застосування інноваційного управління на підприємстві. Проаналізовано основні наукові підходи до інноваційного управління та обрано підходи, найбільш раціональні для управління сферою консалтингу загалом та її підприємствами.

#### *Список використаних джерел*

1. Економічний консалтинг URL: <http://eprints.kname.edu.ua/59307/1/2021%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%2035%D0%9D.pdf> (дата звернення: 08.02.2022).
2. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент. Київ: ЗАТ «Бізнес-школа «Інтел-синтез». 2005. 320 с.
3. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика. Київ: Центр економіки та маркетингу. 2016. 208 с.
4. Борщ В.І., Клименко В. Управління брендом сучасної організації як чинник її конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/1. С. 10-14.

**Птащенко О.В.**

*д.е.н., професор*

*Декан факультету міжнародних відносин і журналістики,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Литовченко І.В.**

*к.е.н., доцент,*

*Доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,  
м. Харків*

## **РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЄС ЩОДО МІГРАНТІВ З УКРАЇНИ В НАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ**

Кожна держава має систему інституцій, які формують та реалізують її політику. Під державним інститутом, в даному випадку, маємо на увазі організовану систему, яка поєднує в собі значущі норми, установки та процедури, які відповідають основним потребам суспільства, особливо в межах обраної сфери діяльності.

Спрямований розвиток системи інституцій, які, у свою чергу, формують і реалізують політику, також є специфічною інституційною політикою. При цьому одним із головних завдань вищого керівництва держави є досягнення максимальної ефективності євроінтеграційної політики за найнижчих витрат, мінімізації збитків та загроз національним інтересам, що буде особливо важливим у сфері регіонального розвитку в процесі формування регіональної політики держави.

Європейські міграційні процеси сьогодні суттєво пов'язані зі змінами політичних умов в різних країнах. Так збройні конфлікти на Сході забезпечили суттєвий приток мігрантів до європейських країн. Це в свою чергу суттєво підвищило соціальну напругу в європейському регіоні.

Так якщо розглядати регіональну політику в контексті забезпечення та організації безпеки в європейському регіоні, то можливо стверджувати наступне:

з початком сирійського конфлікту потік мігрантів збільшився більше ніж у двічі, що стало причиною загострення соціальної напруги в Європі, як наслідок зростання кримінальної напруги;

великий відсоток мігрантів підчас збройних конфліктів не проходять стадію адаптації та не соціалізуються;

на регіональному рівні деякі країни впроваджують примусовий процес соціалізації мігрантів;

збільшується конкуренція на ринку праці в деяких сферах господарювання;

збільшення збройних конфліктів привило до модернізації міграційного законодавства (Німеччина – впровадження параграфу 24 про мігрантів, замість звичайного подання на біженство, інші країни – законодавчі акти про «Прихисток»);

збільшується так зване «табірне» розміщення мігрантів, що призводить до формування міграційних гетто.

Саме через ці основні проблеми регіональна міграційна політика Європи сьогодні зазнає кортикальних змін та повинна якнайшвидше бути врегульованню через постійне підвищення соціальної напруги.

Такий суттєвий міграційний потік створив суттєву соціальну напругу у Польщі, Чехії, Словачії, Угорщині та Німеччині. Зазначені країни вимушені розміщувати мігрантів з України у таборах для біженців та тимчасових притулках для переміщених осіб. Соціальна підтримка мігрантів з кожним днем сповільнюється, що призводить до збільшення невдоволення та соціальної напруги в країнах прийняття мігрантів.

Через міграцію населення в Україні зазнали змін такі сфери господарювання як: ІТ-сфера (багато фірм перемістили свої офіси зі Сходу країни на Захід, міжнародні ІТ-компанії створили заздалегідь «примістки» для українських працівників в третіх країнах): освітня та наукова сфера (освітня через програми обміну та підтримки, а також програми стажування намагаються долучитись до міжнародних проектів та грантів (індивідуальних), торгівля, промисловість.

Таким чином, військовий конфлікт в Україні змусив переглянути європейські країни свою регіональну політику щодо мігрантів, соціального забезпечення та безпеки в цілому.

#### *Список використаної літератури*

1. Офіційний сайт Статистичної служби Європейського Союзу. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat>.

*Пшеничний В.О.*

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*Вінницький національний аграрний університет*

*Томашук І.В.*

*Phd,*

*старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності*

*Вінницький національний аграрний університет*

*м. Вінниця*

## **ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ**

Податкова політика держави здійснює значний вплив на всі аспекти економіки і на поведінку економічних агентів: фізичних осіб, суб'єктів господарювання, держави. Під впливом податкових реформ змінюються рішення платників податків та розподіл державних витрат, що, у свою чергу, чинить вплив на добробут населення. Можливість розвитку суб'єктів господарювання в багатьох випадках залежить від наявності фінансових ресурсів, за допомогою яких стає можливим їх розвиток. Одним з найважливіших факторів, що визначають привабливість бізнес-середовища, є податкова політика. Податки є одним з основних важелів впливу на розвиток підприємницького сектору країни. Вплив податків на обсяг інвестицій та розвиток підприємницької діяльності є одним з центральних питань як державних фінансів, так і розвитку країн. Цей вплив має значення не тільки для оцінки та розробки податкової політики, але й для визначення факторів впливу на економічне зростання. Саме за рахунок податкової політики та спеціальних режимів оподаткування держава може впливати на розвиток підприємництва та збільшення його внеску у розбудову економіки країни [1]. Тобто ефективність податкової політики прямо впливає на соціально-економічний розвиток держави. Отже, розвиток підприємницького сектору та економіки країни в цілому неможливий без ефективної податкової політики, адже саме податкова політика може мати як стимулюючий ефект на розвиток реального сектору економіки, так і стримуючий, що визначило необхідність дослідження особливостей, проблем та перспектив вдосконалення податкової політики України.

Податкова політика є важливою частиною фінансової політики держави. Ефективна податкова політика може стати одним з основних факторів впливу на економічне зростання країни та забезпечити якісний рівень життя для населення. Податкова система – це сукупність податків, зборів, інших обов'язкових платежів і внесків до бюджету і державних цільових фондів, які діють у встановленому законом порядку. Вона складається з прямих і непрямих податків. Прямі - встановлюються безпосередньо на дохід або власність платника податків, непрямі - включаються у вигляді надбавки до ціни товару і сплачуються споживачем.

Виходячи із сутності податку як категорії, існують 2 функції даного поняття:

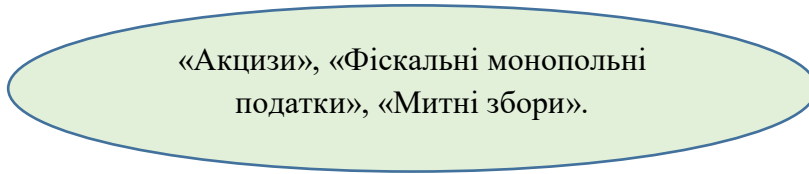
- фіскальна – з допомогою податків формуються фінансові ресурси держави. Податки виступають основним джерелом доходів бюджетів різних рівнів. Об'єктивне існування податків як основного джерела доходів передбачає: надходження їх рівномірно в календарному розрізі (рівнонапруженість); стабільність надходження; податки повинні рівномірно надходити по всіх територіальних рівнях;

- розподільчо-регулююча. Сутність даної функції в тому, що процес стягнення податку обов'язково означає розподіл певного явища чи процесу між податкоплатником та державою. Причому стягнення податку призводить до скорочення реальних об'єктів оподаткування для конкретних платників податку [2].

За формою оподаткування всі податки поділяються на прямі і непрямі. Прямі податки сплачуються суб'єктами податків безпосередньо й прямо пропорційно платоспроможності.

Прямі поділяються на реальні та особисті. До реальних належать податки на землю, будинки, промислові, торгові, банківські установи та грошовий капітал. До особистих - податки на доходи фізичних та юридичних осіб (податковий, помайновий, із спадщини тощо).

На відміну від прямих, непрямі податки (рис. 1-2) не зв'язані з розмірами доходів чи вартістю майна платника податків.



*Рис. 1. Види непрямих податків*

Акциз - різновид непрямих податку переважно на товари масового споживання (цигарки, алкогольні напої, сіль, цукор, сірники, автомобілі, холодильники, парфумерні вироби тощо), а також різні комунальні, транспортні, культурні та інші послуги, які мають широке розповсюдження (телефон, транспортні перевезення, авіа- і залізничні квитки, демонстрація фільмів). У більшості країн Заходу непрямі податки на товари і послуги внутрішнього ринку забезпечують близько 25 % всіх податкових надходжень у бюджет. Індивідуальні чи вибіркові акцизи стягуються за твердими ставками з одиниці товару [3]. Фіскальні монопольні податки поповнюють казну за рахунок непрямих оподаткування товарів масового попиту, виробництво і реалізація яких монополізовані державою. Виник цей податок з «реалії», тобто привласнення державою виключного права на той чи інший вид діяльності. Наприклад, існує в державі монополія на виробництво алкогольних виробів. Напередодні антиалкогольної компанії цей вид монопольної державної діяльності забезпечував надходження в бюджет більше третини його суми. Практично завжди об'єктом державної монополії було також виробництво і реалізація виробів з хутра і золота.

**Митні збори** – це непрямі податки на імпорتنі, експортні і транзитні товари, тобто такі, які перетинають кардон країни. Вони сплачуються всіма. Хто здійснює зовнішньоекономічні операції.

*Рис. 2. Визначення поняття «митні збори»*

В залежності від цих цілей, які переслідує держава, митні збори поділяються на «фіскальні», «протекційні», «антидемпінгові» і «пільгові».

Формування податкової системи розпочалося із прийняттям Закону України “Про систему оподаткування” (1991 р.), яка покликана забезпечити державу необхідними фінансовими ресурсами, а також створити можливості впливу на соціально-економічний розвиток країни. Ця система була покликана здійснити фіскальну функцію, тобто забезпечити державу необхідними фінансовими ресурсами для виконання нею своїх функцій, а також регулюючу – яка створює для держави можливість впливу на соціально-економічний розвиток країни.

У сучасних умовах, в яких опинилася економіка України, особливу увагу слід приділяти формуванню ефективної податкової політики, адже вдале використання її інструментів може сприяти подоланню фінансової кризи, зростанню економіки країни та розвитку підприємств у різних галузях. Для того, щоб визначити нинішній вплив податкової політики на економіку України необхідно проаналізувати основні показники її діяльності. Ефективність податкової політики може бути виміряна у розрізі фіскальної, економічної та соціальної ефективності. Не

дивлячись на такі, здавалось би, прогресивні кроки, закладені Податковим кодексом України, не досить реалістичними, на нашу думку, є очікування держави щодо переходу частини малого підприємництва на засади функціонування середнього бізнесу. Вважаємо, що відсутність сумлінної дисципліни сплати податків в Україні більш ймовірно зведе зусилля держави нанівець в цьому напрямку. Встановлені ставки оподаткування для суб'єктів підприємницької діяльності не викликають жодних нарікань і є прогресивним кроком влади у зменшенні податкового тягара. Викликає обурення підприємницького сектору встановлення більш жорсткої процедури адміністрування податків і зборів. Однак, потрібно зауважити, що названі заходи зумовлюються бажанням держави послабити тіньову діяльність та знищити стимули до штучного заниження річного доходу, тобто в деякій мірі є виправданими і логічними. На жаль, з іншого боку, посилення контролю з боку держави, розширення повноважень податкових інспекторів, на наш погляд, збільшить можливості “ручного” керування діяльністю суб'єктів господарювання, зменшить їх стимули у реалізації власних інтересів, сприятиме набуттю апарату держави примусових та адміністративних властивостей [4]. Останнє може призвести не до стабільного і ефективного розвитку підприємницького сектору, а навпаки, до посилення перешкод для здійснення підприємництва, до зростання рівня тінізації економіки та посилення соціальної напруги у суспільстві. Важливим завданням держави в цьому напрямку є знаходження форм оптимальної участі у регулюванні підприємництва та забезпеченні діалогу між владою та бізнесом.

Отже, дослідження основних податкових важелів розвитку підприємницької діяльності в Україні дозволяє констатувати, що, не дивлячись на те, податковий тиск в Україні за роки незалежності зменшується, податкових стимулів для реалізації підприємницької ініціативи поки що замало. У зв'язку з цим, податкова реформа, яка сьогодні здійснюється в Україні, повинна бути вдосконалення за рахунок наступних заходів:

- розширення бази оподаткування за рахунок ширшого застосування презумптивного оподаткування, тобто введення оподаткування діяльності, пов'язаної з готівковим обігом. Останнє дозволить залучити до оподаткування неофіційного тіньового сектору економіки;

- перегляду на державному рівні концепції використання податкових пільг, у тому числі й в інноваційній сфері, з метою оптимізації взаємодії держави і підприємницького сектору та підвищення її ефективності.

Підсумовуючи зазначимо, що зміни в податковій сфері завдяки реалізації означених заходів здатні підвищити ефективність вітчизняної податкової, зменшити податкове навантаження на економічних суб'єктів та забезпечити подальший розвиток підприємницького сектору. Аналіз практичних результатів дії новоприйнятого Податкового кодексу України та змін податкового тиску на підприємницький сектор стане напрямком наших подальших наукових досліджень.

#### *Список використаних джерел*

1. Business Enabling Environment (BEE). *Doingbusiness*. URL: <http://www.doingbusiness.org>.
2. Державний комітет з питань регуляторної політики та підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/>.
3. Концепція реформування податкової системи України. Проект. *Урядовий кур'єр*. 2005. № 187. 4 жовтня. С. 11 – 12. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/67791473>
4. Новосельська Л. І., Козанкевич В. А. Переваги та недоліки Податкового кодексу України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlntu/21\\_5/269\\_Now.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/21_5/269_Now.pdf)

**Радіонов О.В.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Одеський національний економічний університет,*

**Траченко Л.А.**

*д.е.н, професор,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах інтеграції України в Європейський союз, глобалізації економіки, розвитку та вдосконалення сучасних технологій, посилення конкуренції на ринку, керівники вітчизняних підприємств змушені шукати нові шляхи підвищення їх конкурентоспроможності.

Розвиток експортних відносин показав, що продукція вітчизняних підприємств є недостатньо конкурентоспроможною на світовому ринку саме за якістю. В умовах посилення конкуренції на європейському ринку виникає необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Одним із дієвих та ефективних підходів до підвищення їх конкурентоспроможності є впровадження міжнародних стандартів.

Міжнародні стандарти можна розцінювати як інструмент глобалізації економіки та світових господарських зв'язків. За останнє десятиліття було проведено низку досліджень з метою визначення економічної та іншої вигоди від використання міжнародних стандартів. Ці дослідження були проведені органами-членами ISO та іншими організаціями, в основному, зосереджуючись на макроекономічний фокус.

Повне та збалансоване поєднання потенціалу та інституціоналізованих стимулів для суворого застосування міжнародних стандартів (як позитивних, так і стримуючих) є ключем до успішного їх впровадження. Результати досліджень Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) показують, що відповідні органи, головним чином, зосередилися на прийнятті законодавства, яке передбачає або дозволяє використання міжнародних стандартів. Приватний сектор намагається підвищити компетентність окремих осіб і компаній загалом щодо застосування міжнародних стандартів. Однак, уряди здебільшого не звертають увагу на необхідність запровадження належних стимулів для забезпечення реального застосування цієї компетенції на практиці. Ринкові сили створюють певні позитивні стимули для дотримання високих стандартів, але досвід, як у розвинутих економіках, так і в країнах, що розвиваються, свідчить про те, що компенсаційні засоби перешкоджати такому дотриманню. Безперечним є зосередження уваги на стримуючих стимулах надійних режимів моніторингу та примусу для досягнення повного та збалансованого поєднання підходів до впровадження міжнародних стандартів.

Для підтримки та регулювання таких інституційних стимулів доцільне проведення ефективного аудиту, але самі міжнародні стандарти не встановлюють вимог щодо їх здійснення.

Міжнародна організація стандартизації (ISO) – найбільший у світі розробник міжнародних стандартів для бізнесу, уряду та суспільства, впровадження яких постійно забезпечує переваги для компаній, незалежно від їхнього розміру, сектору бізнесу чи країни, у якій вони розташовані [1].

Серед кількісних переваг, визначених у дослідженнях щодо впровадження міжнародних стандартів, є наступні:

- оптимізація внутрішніх процесів компанії;
- зменшення відходів і внутрішніх витрат;



- підвищення ефективності НДДКР;
- інноваційні бізнес-процеси;
- зменшення ризику;
- забезпечення міжнародної експансії;
- підтримка розвитку нових продуктів і ринків.

Міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, сьогодні є найбільш актуальними для впровадження у бізнес і можуть мати вирішальне значення для економічної діяльності компанії. Дотримання певного стандарту може бути вимогою, наприклад, для державних/приватних тендерів або для проникнення на ринок.

Дослідник Рійло [2] у своїй статті вивчав вплив застосування міжнародних стандартів на регулювання ринків з низькою та високою невизначеністю. Доведено, що формальні стандарти позитивно корелюють з інноваціями на ринках з високим рівнем невизначеності. Це призводить до припущення, що інновації є одним із найважливіших факторів прийняття стандартів на таких ринках, тоді як для ринків з низьким рівнем невизначеності це відбувається навпаки. Автор статті закладає основи щодо використання формальних стандартів для підтримки державної політики. Крім того, в контексті країн, що розвиваються, автор вивчав незалежні ролі та відносини сторін, залучених у динаміку процесу стандартизації, ілюструючи, як стандарти можуть стимулювати інновації та підвищувати рівень технологій у всій країні. Це дозволяє зрозуміти основні рушійні сили процесу стандартизації в країнах.

Наприклад, Franceschini наводить аналіз тенденцій поширення ISO 9000, використовуючи дані опитування. ISO проводить дослідження шляхом глибокого огляду літератури. Досліджується також зв'язок між мотивацією та наслідками процесу стандартизації. У контексті міжнародного стандарту ISO 14001 проводиться аналіз на базі ресурсів компанії, розглядаючи знання як найважливіший фактор для прийняття стандарту.

Навпаки, McKane вважає відсутність прихильності вищого керівництва найбільш визначальним фактором невдачі у впровадженні стандарту ISO 50001, але цей результат може бути наслідком різних особливостей стандарту. Ці міркування допомагають зрозуміти необхідність ширшого аналізу ринку, який повинен враховувати вимоги кількох різних стандартів і особливостей ринкового середовища.

У контексті малих організацій проаналізовано вирішальні фактори для прийняття стандарту ISO 9001:2015 через досвід різних компаній. Результати показують, що вирішальними елементами є внутрішні мотиви фірми, зокрема відданість усіх членів фірми і особливо вищого керівництва. Однак, автори не пропонують структуру, яка об'єднує мотиви до міжнародної стандартизації. Такий же результат справедливий для українського виробничого сектора, де також визначено відсутність кваліфікованого персоналу як одну з найбільших перешкод для прийняття міжнародних стандартів.

Навпаки, Веред Бласс виявив, що найбільш сприятливим фактором для прийняття ISO 50001 є залучення вищих операційних менеджерів, тоді як залучення вищого керівництва не має суттєвого значення. Однак це може бути пов'язано з різним характером розглянутого стандарту [3].

М. Бевілаква розглядає приклад реалізації ISO/TS 16949 [5]. У статті автор показує, що вимоги до високої якості є вирішальними для прийняття. Показано відповідні чинники в рамках процесу прийняття стандарту, щоб зрозуміти, чому фірма повинна запровадити міжнародний стандарт [4].

Ф. Франчазіні розглядає автомобільний сектор, аналіз тенденцій і розповсюдження технічної специфікації ISO/TS 16949, який спрямований на визначення макроекономічних змінних, що впливають на стандартизацію [5].

Україна за рівнем наближення національних стандартів до міжнародних стандартів для бізнесу ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 відстає від передових країн світу.

Вітчизняні підприємства, перш, за все, повинні визначити мету впровадження міжнародного стандарту: формальне впровадження – заради отримання сертифікату чи для поліпшення якості продукції (послуг) та загального менеджменту.

Формальне втілення стандарту є негативним процесом і полягає у:

- 1) невимірності цілей у сфері якості;
- 2) відсутності зворотного зв'язку зі споживачами продукції;
- 3) існуванні системи управління якістю як окремої системи документації, яка, по суті, не впливає на виробничий процес;
- 4) відсутність взаємозв'язків між підрозділами підприємства та відділом з якості;
- 5) дисбалансі та несистематизованості в переліку обов'язків і повноважень персоналу в рамках системи управління якістю та посадових інструкціях;
- 6) відсутності системи мотивації персоналу в рамках системи управління якістю та підприємства взагалі;
- 7) низькій якості методичного забезпечення системи управління якістю та відсутності компетентного персоналу щодо забезпечення її результативного функціонування;
- 8) відсутності аналізу функціонування системи управління якістю з боку вищого керівництва [6].

На нашу думку, інструментами вирішення проблем мають стати:

- лідерство вищого керівництва та забезпечення системи мотивації для персоналу щодо питань впровадження міжнародних стандартів у діяльність компанії;
- підготовка спеціалістів для координації діяльності щодо створення систем управління якістю, систем екологічного управління, систем охорони здоров'я та безпеки праці;
- розробка норм, методичних рекомендацій щодо застосування міжнародних стандартів для певних видів бізнесу;
- координація дій органів державної влади, які регулюють сфери бізнесу;
- видання учбово-методичної літератури, яка висвітлює застосування міжнародних стандартів у бізнесі (для певних видів діяльності);
- проведення заходів, спрямованих на дотримання професійної етики;
- забезпечення співпраці між вітчизняними спеціалістами.

За таких умов впровадження міжнародних стандартів може стати інструментом підвищення прозорості й ефективності системи управління бізнесом, що, у свою чергу, дасть Україні можливість залучення іноземних інвестицій і позик, вихід на міжнародні ринки та забезпечення довгострокових торговельних відносин з країнами Європи.

#### *Список використаних джерел*

1. URL: <https://www.iso.org/ru/home.html>
2. Knut Blind, Sören S. Petersen, Cesare A.F. Riillo The impact of standards and regulation on innovation in uncertain markets : наукова стаття, грудень, 2016 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733316301743?via%3Dihub>
3. Веред Бласс, Чарльз Дж. Корбетт, Магалі А. Делмас, Суреш Мутулінгам Вище керівництво та впровадження методів енергоефективності: дані малих і середніх виробничих компаній у США : наук. посіб. Данія, 2014 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/>
4. Katarzyna Hys ISO/TS 16949 Analysis of the Current Trends : наук. посіб. Польща, 2015 URL: <https://www.researchgate.net/profile/Barbara-Marchetti>
5. F Franceschini, M Galetto, Д. А. Майзаної Л. Мастроджакомо ISO/TS 16949: аналіз дифузії та поточних тенденцій : наук. журнал Великобританія, 2019 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041297510394061>
6. Траченко Л. А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2019. 378 с.

**Разумова Г. В.**

*д.е.н., професор,*

*Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ,*

**Шановалова Ю. М.**

*здобувачка вищої освіти*

*Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ,*

*м. Дніпро*

## **АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ**

На сьогодні інвестиції залишаються ключовим фактором вихідного економічного розвитку в сучасному світі, у тому числі і в Україні. Починаючи з 2021 року інвестування в Україні почало стрімко розвиватися і навіть зараз під час воєнного стану в державі інвестування продовжується і має свої доходи. Однак після хвилі інфляції інвестори переоцінили свої напрямки вкладання коштів, аби можна було окупити свій вкладений капітал або ж збільшити його в виході прибутку.

Мета роботи полягає у визначенні поняття та сутності інвестицій та інвестиційного потенціалу, а також проаналізувати інвестиційний потенціал України на сучасному етапі розвитку.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» інвестиції – це будь-які види майнових або інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької чи інших видів діяльності, та в результаті яких отримується прибуток (дохід) або досягається соціальних ефект [1]. Простіше кажучи, можна визначити інвестиції як вкладення капіталу з метою отримання збільшеного прибутку. Цінностями для вкладень можуть виступати кошти, банківські вклади, паї, цінні папери, рухоме або нерухоме майно, майнові права інтелектуальної власності, права користування природними ресурсами, такими як: земля, вода та ін., права користування обладнанням та спорудами тощо.

Виходячи з цього, можемо зазначити, що інвестиційним потенціалом є сукупність ресурсів, що є призначеними для довгострокового вкладення з метою досягнення збільшення прибутку та доходу від господарської чи підприємницької діяльності [2]. Отже, це можливості інвестування щодо ведення, фінансової чи ресурсної підтримки та збереження.

Україна ще відстає від країн Європи у сфері інвестування. Хоч і відбувається значний розвиток у цій сфері, однак остаточне розкриття інвестиційного потенціалу України потребує ліквідації деяких негативних явищ як в економічній, так і в політичній діяльності нашої держави. Насамперед, це корупція, наявність бюрократичних бар'єрів, високий рівень інфляції, повільна окупність своїх вкладень та отримання прибутків. Вирішення низки цих та інших проблемних питань стимулюватиме збільшення інвестиційних надходжень в економіку України [3].

Висока інфляція змусила багатьох інвесторів переоцінити напрямки вкладання коштів. Аби втримати інвесторів Україні необхідно буде підвищувати ставки за запозиченнями. Як показав 2021 рік банки зберігають високі обсяги надлишкової ліквідності, оскільки їм немає куди вкладати вже залучені кошти від населення. Темпи розвитку світової та української економіки є не високими, адже відбувається падіння обсягів промислового виробництва. Крім того, якщо врахувати податки та присутній рівень інфляції, зберігання коштів у банківських рахунках у національній валюті принесе або мінімальний дохід, або взагалі інвестори отримають збитки [4].

На основі досліджень, проведених базі опитувань аналітиків фінансових ринків та ринку нерухомості, можна дійти висновку, що на сьогодні інвестування у золото перестало бути вигідним, на заміну йому прийшли платина і срібло. Попит на ці метали будуть збільшувати

через екологічні питання, адже платина і срібло використовується для виробництва електромобілів та у відновлювальній енергетиці. Досить перевіреним методом для українців є інвестування в нерухомість. Саме тому досить перспективними інвестиціями є інвестиції в приміську нерухомість, тобто в котеджі, замські будинки та таунхауси. Натомість ситуація з інвестуванням в комерційну нерухомість значно погіршилась. Перспективною альтернативою інвестицій нерухомості для інвесторів є сільськогосподарська земля.

Для інвесторів на сьогодні завжди існує ризик, оскільки їхні прогнози можуть не справдитися через розв'язання війни Росії проти України. Тож зараз у інвесторів присутні песимістичні настрої прогнозів капітальних інвестицій [4].

Отже, враховуючи все вище сказане, можемо дійти до висновків. Інвестиції – це вкладення майнових цінностей, капіталу у підприємницьку чи господарську діяльність з метою збільшення прибутку. Інвестиційним потенціалом є можливості інвестування щодо ведення, фінансової чи ресурсної підтримки та збереження. Проаналізувавши інвестиційний потенціал України на сучасному етапі можемо сказати, що розвиток інвестицій існує, проте він досить млявий та повільний. Для інвесторів існує постійний ризик, адже наразі у нашій державі війна і капіталовкладення можуть просто не окупитися. Через це у інвесторів присутні песимістичні настрої щодо капіталовкладень. Але пропри це безліч інвесторів знаходять для себе нові напрямки, які б змогли надати їм більші доходи і формують міцний тил української економіки через інвестиції.

#### *Список використаних джерел*

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України 18.09.1991 року № 1560-XII (із змін.; редакція від 09.06.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 21.09.2022).
2. Бардадин О. А., Спіфанова І. Ю. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 14. С. 39-42. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/14\\_2017/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2017/9.pdf) (дата звернення: 20.09.2022).
3. Кобеля З. І., Кутаренко Н. Я., Рудько К. І., Бабчук А. М. Інвестиційний потенціал України в умовах фінансово-економічної кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 32-37. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2017/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/9.pdf) (дата звернення: 20.09.2022).
4. Вінокуров Я. Заробити та вберегтися від інфляції: куди вкладати кошти в 2022-му. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/01/10/681180/> (дата звернення: 22.09.2022).
5. Інноваційне Придніпров'я: гра на випередження: монографія / О. І. Амоша, Ю.С. Залознава, С.В. Іванов, В.І. Ляшенко, І.Ю. Підоричева та ін.; за заг. ред. В.І. Ляшенка (заг. ред.). НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, Дніпро, 2021. 286 с.

*Рибальченко А.В.*

*здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра,  
Маріупольського державного університету*

*Григор'єва В.В.*

*кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри приватно-правовий дисциплін,  
Маріупольського державного університету,  
м. Київ*

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Головною метою будь-якої з країн є досягнення рівноваги та сталого розвитку, яке має бути здійснено, завдяки ефективним механізмам регулювання економікою. Саме процес державного регулювання економіки постає рушійною силою для економічного розвитку, соціальної стабільності й підвищення рівня конкурентоспроможності нашої країни. Але даний процес наразі ускладнений головною проблемою – воєнною агресією з боку Російської Федерації та бойовими діями на теренах України.

Метою даної статті є аналіз сучасних механізмів правового регулювання економікою та визначення проблем їх діяльності в умовах воєнного стану.

Наразі відсутнє єдине поняття «регулювання державної економіки», але серед сучасних науковців можна виділити такі: Державне регулювання економіки - сукупність заходів державного впливу на об'єкти і процеси з метою певного спрямування господарської діяльності суб'єктів національної економіки, узгодження їхніх інтересів і дій для реалізації певних цілей [1, с. 25]. Тим часом В. Орешина зазначає: «державне регулювання економіки – це діяльність органів влади щодо впливу їх на процес суспільного відтворення з метою досягнення суспільно корисних результатів» [2, с. 93].

Також варте уваги визначення «Державне регулювання – це комплекс заходів держави, спрямованих на скерування суб'єктів економічної діяльності в напрямі, необхідному для досягнення поставлених органами державної влади й управління цілей» [3, с. 8].

Д. Зухба, Е. Зухба, Н. Каптуренко вважають: «державне регулювання – комплекс економічних і політичних заходів, які здійснюють державні органи з метою координації економічних процесів, спрямованих на підтримку оптимальних пропорцій суспільного виробництва і запобігання в ньому кризовим ситуаціям» [4, с. 10].

На основі проаналізованих визначень можна зазначити: регулювання державної економіки – це сукупність ефективних механізмів, які забезпечуються з метою підтримання і ф'якоординації економічних процесів держави та процесу досягнення суспільно корисних результатів, поставлених органами державної влади.

Оскільки попри наявність великої кількості вже існуючих проблем, задля поборення яких існує політика державного регулювання економіки, з'явилась ще одна, найскладніша – військова агресія з боку Російської Федерації, що стала приводом для введення воєнного стану 24 лютого 2022 року Президентом України [5]. Саме таке положення частково змінило підхід до державного регулювання економіки.

Велика кількість зусиль була кинута на подолання російської агресії, більшість сфер державного регулювання зазнала спочатку стагнації, а пізніше – змін, які були потрібні задля пристосування до нових умов життя. Сфера державного регулювання економіки не є виключенням. Варто зазначити, що приватний сектор бізнесу займає питому вагу у сфері економіки нашої країни.

Наразі бізнес в Україні продовжує нести витрати внаслідок бойових дій: «Резерви приватного бізнесу обмежені, вони вже використані. Компаніям потрібно вижити, щоб

продовжити роботу після перемоги над московією» [6], «Агресивна війна РФ проти України спричинила багатомільярдні втрати для української економіки. За перший місяць війни лише прямі втрати (без упущеної вигоди) малого та середнього бізнесу склали \$80 млрд. На кінець квітня загальні втрати української економіки, включаючи недоотримані інвестиції, оцінюються на рівні \$600 млрд. Збитки зростатимуть й надалі, поки цю безглузду війну Росії не буде завершено» [7].

Але, попри складні умови існування й щоденні бойові дії, бізнесу в Україні вдається адаптуватися, адже саме на нього покладена велика відповідальність не тільки перед партнерами, а й перед споживачами. У серпні Європейська Бізнес Асоціація провела опитування серед своїх членських компаній, які відновили свою роботу. З них 49% відновили свою діяльність у повному обсязі і ще 51% – частково [8].

Як один з інструментів вирішення проблеми зменшення витрат українських компаній внаслідок бойових дій та поліпшення стану їх функціонування на ринку – це запровадження змін у системі оподаткування та її оновлення. Таким чином, задля поліпшення становища економіки України та додаткового стимулювання бізнесу був прийнятий 24 березня 2022 року законопроект №7190 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період воєнного стану». Він зазначає про:

- звільнення імпорту від мита та ПДВ товарів, які ввозяться підприємствами, а також звільнення від митних платежів транспортних засобів, які ввозяться громадянами. Така пільга не поширюється на товари, які мають походження з держави - агресора;

- за рішенням КМУ дозволяти протягом періоду воєнного стану ввозити окремі категорії товарів без надання митникам дозвільних документів;

- призупинення реєстрації платником ПДВ, для нових платників єдиного податку на час воєнного стану, замість анулювання. А дата переходу на спрощену систему є дата визначена у заяві;

- продовження з трьох до шести місяців термін протягом якого після війни необхідно подати звітність, яка не була подана

- звільнення від ПДВ операції з ввезення товарів «спрощенцями» 1-3 груп;

- звільнення від сплати податку на житлову нерухомість, розташовану на територіях бойових дій за 2021 та 2022 роки [9].

Також Верховною Радою України була прийнята Постанова «Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України «Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту» щодо забезпечення ефективного функціонування експортно-кредитного агентства» [10], щодо забезпечення ефективного функціонування експортно-кредитного агентства, надання стимулів українському експорту.

Ще одним кроком стало підтримання законопроекту № 7668-д щодо повернення оподаткування пального до другого читання. Народний депутат Железняк Я.І. коментуючи даний законопроект зазначив, що за фінальною версією законопроекту, яка була подана до другого читання були зазначені такі ставки на оподаткування пального: бензин 100€/ 1000 літрів; дизель 100€/ 1000 літрів; газ 52 €/ 1000 літрів.

Водночас по біопаливу, як уточнив Железняк, ставку з 100€ зменшили до 26€/ 1000 літрів та біодизелі 18€/ 1000 літрів - такі ставки для «біо-» будуть діяти на 5 років [11]. Таким чином, спроби вирішення даної проблеми запропоновані народними депутатами, спрямовані на оновлення системи оподаткування. Оскільки система оподаткування палива має оновитися, то така ситуація має значно покращити становище не тільки українських підприємств, які будуть витрачати значно менше коштів на оплату податків за паливо, а й нашій країні, оскільки кошти з податків влада може реалізовувати на основні витрати.

Тож, наразі українська економіка як ніколи потребує прийняття оперативних та ефективних рішень спрямованих на стабілізацію економіки та створення для її розвитку. Спроби держави використовуючи фінансові інструменти, зокрема зміни системи оподаткування на ринку палива вирішити питання наповнення бюджету, що в даний час безперечно важливо. Однак необхідно звернути увагу, що приймаючи рішення та обираючи конкретний інструмент державна влада повинні повної мірою відчувати доцільність, ефективність та перспективу впливу на економічні процеси.

*Список використаних джерел*

1. Азарян О. М., Шепелев О. О. Прогнозування та макроекономічне планування в системі державного управління національною економікою: теорія і практика: монографія; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу і комерц. справи. Донецьк, 2010. 148 с.
2. Малиш Н. А. Макроекономіка: навч. посіб. Київ: МАУП, 2017. 184 с.
3. Михасюк І. Р., Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: Підручник. Львів: «Магнолія плюс», 2016. 220 с.
4. Зухба Д.С. Принципи та проблеми державного регулювання. Донецьк: ППЦ «Донецьк», 2012. 25 с.
5. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 21.09.2022).
6. Війна, люди, бізнес і держава: спрощений погляд дилетанта на складне. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/16/688202/> (дата звернення: 21.09.2022).
7. Втрати бізнесу від війни РФ проти України: де і як отримати відшкодування? *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/24/687375/> (дата звернення: 21.09.2022).
8. 200 днів війни – підсумки від бізнесу. *European business association*: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/200-dniv-vijny-pidsumky-vid-biznesu/> (дата звернення: 21.09.2022).
9. Верховна Рада прийняла Закон щодо вдосконалення податкового законодавства на період воєнного стану. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/220869.html> (дата звернення: 21.09.2022).
10. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту" щодо забезпечення ефективного функціонування експортно-кредитного агентства: Постанова Верховної Ради України від 03.02.2021 № 1191-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1191-IX#Text> (дата звернення: 21.09.2022).
11. Комітет підтримав законопроект про повернення акцизів на пальне до другого читання: яка фінальна версія. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/14/691474/> (дата звернення: 21.09.2022).

**Романов А.Д.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний  
університет імені академіка Степана Дем'янчука»,

**Яковчук А.М.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів,  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний  
університет імені академіка Степана Дем'янчука»,  
м.Рівне

## МОВНО-КУЛЬТУРНИЙ БАР'ЄР В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

В період не стійкої ринкової економіки та великої конкуренції на ринку праці все більшої популярності набуває робота за кордоном, на період з 2018 по 2021 кількість трудового потенціалу України які мігрували за кордон зростає з 20,2 до 25,2%. Основна причина трудової міграції українців за кордон полягає у труднощах із пошуком гідно оплачуваної роботи на батьківщині. Упродовж останніх п'яти років економічні чинники міграції посилюються політичними та безпековими, що й привело до швидкого зростання міграційних настроїв населення та інтенсивності міграції. За даними соціологічного моніторингу, який щорічно проводиться Інститутом соціології НАНУ, на запитання, чи маєте ви або хтось із членів вашої сім'ї досвід тимчасової роботи за кордоном, у 2018 р. ствердно відповіли 13,7% опитаних, а в 2021 р. – 25,2%. Водночас свій намір найближчим часом виїхати на роботу за кордон у 2019 р. висловили 7,4%, а в 2021 р. – вдвічі більше – 14,3% (рис.1)



**Рис. 1**

*Джерело: Українське суспільство: моніторинг соціальних змін.[1]*

Серед найпоширеніших проблем під час праці за кордоном українські заробітчани називають мовний бар'єр та відчуття другосортності (по 27%), брак договору з роботодавцем (22%), погані житлові умови та проблеми з медичним забезпеченням (18%). Ще 13% скаржилися на неоплачувану понаднормову працю, а 11% стикалися з відмовою в оплаті роботи. Про дискримінацію за національною ознакою заявили 8% опитаних. Водночас більше як третина (38%) відзначили, що в них не було жодних проблем.[4]

Виходячи з цих даних все більшої актуальності набирає вирішення проблеми мовного бар'єру в управлінні персоналом іноземного походження, що ставить перед підприємцями нову задачу та вимагає її негайного вирішення. Робочий потенціал співробітників за кордоном знижувався більш ніж удвічі, причому ця втрата якості пояснювалася ними обстановкою конфліктності і відчуженості, в якій їм доводилося працювати. Підприємства продовжували



нести втрати і після повернення своїх співробітників майже 50% що відряджаються після повернення звільнилися, мотивуючи своє рішення неможливістю застосувати на старому місці придбані ними за роки роботи за кордоном досвід. Економічний збиток компаній, що використали у свої міжнародні бізнес-стратегії міжкультурні технології, був значно нижчим. Економічні втрати відбуваються також при спробах створення філій або представництв в регіонах або країнах, культура яких значно відрізняється від культури країни походження. Як приклад можна привести діяльність компанії "Ашан", одного з лідерів ринку продуктових гіпермаркетів у Франції. Впродовж останніх років вона дуже активно просувається на український ринок і досить легко, як здається, здобувши успіху у українського споживача. Проте мало відомо, що рішення виходу на український та російський ринки було прийняте після серії невдалих спроб "Ашана" вийти на ринки США, Мексики і Таїланду. З урахуванням відмінностей економічної кон'юнктури між цими країнами очевидно, що не останню роль в невдачах "Ашана" зіграла нездатність компанії адаптуватися до їх соціо-культурних особливостей.

Сьогодні кроскультурний менеджмент вирішує свої завдання на макро і мікроекономічному рівнях. Зовнішнім рівнем застосування закономірностей і технологій ККМ є: участь в міжнародному розподілі праці (регіональна, національна специфіка); взаємодія бізнес-культур при міжнародних контактах (переговори, зовнішньоекономічна діяльність підприємства); створення мереж філій і представництв в іншокультурному середовищі (міжнародні, міжрегіональні, мережеві компанії); злиття і поглинання. На внутрішньому рівні, застосування закономірностей і механізмів[3]

Для подолання мовного бар'єру велика кількість підприємств європейського союзу, не допомагають іноземним працівникам у подоланні його, що призводить до зменшення об'ємів виробництва, втрат та створення несприятливого соціально-психологічного клімату в підприємстві.

Причини виникнення лінгвістичного бар'єра на підприємстві ґрунтуються на недостатньому знанні теоретичних, граматичних, а також лексичних норм мови. Сюди можна віднести недостатній словниковий запас і невміння розпізнавати контекстуальні значення слів, неправильне тлумачення іншомовних лексичних одиниць через специфіку морфологічної форми. Лексичним бар'єром можуть бути прислів'я і приказки, які не можна перекладати буквально, оскільки вони мають свої еквіваленти в мові, що вивчається. Лінгвістичні труднощі можуть виникнути внаслідок недостатньої базової операційної бази, яка включає граматику і навички сприйняття мови на слух [1, с. 90]. Розглядаючи психологічний бар'єр, необхідно зазначити, що вивчення іноземної мови безпосередньо пов'язане з розумом та інтелектуальною активністю працівника. Психологічний бар'єр – це поняття багатогранне і, у свою чергу, включає когнітивний, емоційний, операційний і мотиваційний види бар'єрів. В основі психологічного бар'єра лежать насамперед страхи, які безпосередньо пов'язані з особливостями характеру, низьким рівнем емоційної рівноваги й почуттям неповноцінності, сором'язливістю. Також серед причин виникнення психологічного бар'єра можуть бути негативний попередній досвід вивчення іноземних мов і недостатня мотивація. З огляду на все вищезазначене, можна визначити причину виникнення мовного бар'єра в наявності сильної суб'єктивної та репрезентативної тривожності, через внутрішню скутість і напругу, страх висловлювати свої думки неправильно.

Тому для подолання цих бар'єрів підприємствам рекомендовано провести ряд заходів для подолання мовного бар'єру, а саме:

- Проведення поглиблених занять з іноземної мови за професійним спрямуванням.
- Проведення дня відкритих дверей на підприємстві, на якому працівники зможуть провести час з співробітниками та їх сім'ями у неформальній обстановці.
- Проведення дня здоров'я з спортивно оздоровчими дисциплінами.
- Спільні перегляди фільмів, кліпів, підкастів на іноземній мові.

- Пошук лінійних менеджерів зі знаннями мов.

Дані рекомендації можуть покращити рівень знання мови та культурних цінностей у працівників, зміцнити зв'язки між співробітниками, створити здорову конкуренцію між підрозділами та подолати психологічний бар'єр, це допоможе прискорити вивчення мови. Що в свою чергу покращить комунікацію в ланцюзі «працівник – колектив – підприємство».

*Список використаних джерел*

1. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін. Вип. 5 (19). – К., 2018.
2. Кроскультурний менеджмент: предмет і завдання науково практичної дисципліни  
URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-305-2.html>
3. Кроскультурний менеджмент: предмет і завдання науково практичної дисципліни  
URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-305-3.html>
4. Проблеми заробітчан з України: мовний бар'єр та відчуття меншовартості URL:  
<https://nasze-slowo.pl/problemi-zarobitchan-z-ukrayini-movniy/>

**Романовська Ю.А.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів*

*Вінницького торговельно-економічного інституту*

*Державного торговельно-економічного університету,*

*м. Вінниця*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА МІСТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В сучасних умовах воєнного стану на перше місце виходить така риса сучасного забезпечення держави, як забезпечення соціально-економічної безпеки міста, що виступає важливою умовою результативного функціонування та розвитку урбогеосистеми. Саме через соціально-економічну безпеку міста реалізується право громадян на соціальну безпеку, що враховує право на підтримку їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин та в старості й в інших випадках, передбачених законодавством України.

Дослідження проблематики безпеки висвітлено в працях Козаченко Г., Погорелова Ю., Бондарчук М., Калініченко Д., Сторожук О., Заярнюк О. та ін. [1-3] В своїх працях фахівці досліджують особливості соціально-економічної безпеки регіону, держави та обґрунтовують її сутність. В умовах воєнного стану держави соціально-економічна безпека міста набуває нового значення, що і вимагає подальших досліджень.

Метою дослідження є визначення особливостей багатосуб'єктного впливу на соціально-економічну безпеку міста та обґрунтування зміни в соціальній складовій даного визначення. Соціально-економічна безпека міста, як показано у попередніх публікаціях автора [4], становить собою сукупність різноманітних умов, що забезпечують позитивність характеристик проживання населення у місті та діяльності економічних агентів, задоволення їхніх потреб, дотримання інтересів та прав внаслідок збалансованості інтересів елементів урбогеосистеми, ефективного використання її потенціалу, що є результатом безпекоорієнтованого управління містом, та результативних комунікацій між державою, владою міста, населенням і суб'єктами господарювання.

Підґрунтям соціально-економічної безпеки урбогеосистеми є її фінансова спроможність, що формує функціонування та розвиток міста. Фінансова база урбогеосистеми, як і будь-якої соціально-економічної системи мезорівня, визначає функціонування управлінських органів

міста, сприяє активній діяльності суб'єктів господарювання та розвиває інфраструктуру. До початку повномасштабної війни рівень тимчасово переміщених осіб був не значним та не спричиняв великих структурних змін у фінансовому забезпеченні регіону, міст та територіальних громад. Але від 24 лютого ситуація змінилась і неможливо не визначити роль переселенців в системі соціально-економічної безпеки урбогеосистеми, адже на міська влада активно долучилась до допомоги переселенцям, які зупинились у певній громаді.

Під час військових дій населення, яке покинуло зону бойових дій та окуповану територію в своїй більшості має статус «Внутрішньо переміщеної особи». Відповідно до Закону України № 1706-VII від 20.10.2014 року «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» внутрішньо переміщеною особою (ВПО) є особа, яку змусили залишити своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру [5]. Таким чином, відповідно з умовами законодавства, соціальна безпека особи покладається на державу в особі державних органів та органів місцевого самоврядування.

На сьогодні існують такі види допомоги громадянам в умовах воєнного стану:

1. З березня 2022 року Міністерство економіки запровадило щомісячну допомогу для внутрішньо переміщених осіб. Так, ВПО отримують такі виплати: 3000 грн – для людей з інвалідністю або дітей та 2000 грн – для осіб старше 18 років. Допомога виплачується за рахунок коштів державного бюджету.

31 травня 2022 ВРУ прийнято законопроект №7413 «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» [6]. Прийнятим законом було збільшено на 12,5 млрд грн видатки на допомогу внутрішньо переселеним особам. Таким чином, це повторне збільшення видатків на виплати допомоги ВПО. Попередньо Кабінет міністрів України з резервного фонду збільшив план видатків на ВПО до 12,75 млрд грн (початково в бюджеті заклали 3,05 млрд. Дані Казначейства свідчать, що за січень-квітень 2022 р. ВПО сумарно виплатили 4,7 млрд грн. Таким чином, держава вичерпала майже 40% збільшеного бюджету лише за 4 місяці. Загальний річний фонд на ВПО становить 25,25 млрд грн. Фахівці стверджують, що запроваджене підвищення дозволить забезпечити фінансову допомогу на проживання для 1,8 млн ВПО [7].

2. Компенсація надається власникам жилих приміщень приватного житлового фонду за безоплатне тимчасове розміщення ВПО, які перемістились після введення воєнного стану і не отримують щомісячної адресної допомоги відповідно до Урядової постанови № 505 [8].

Компенсація (443 грн за кожного ВПО; 14,77 грн за кожен людино-день) виплачується за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів та інших не заборонених законодавством джерел відповідно до Урядової постанови № 333 [9].

3. Грошова допомога для сімей з дітьми від ЮНІСЕФ «Спільно», які:

- мають 3 і більше дітей до 18 років, з яких принаймні одна дитина не досягла двох років;
- мають 2 і більше дітей до 18 років, з яких принаймні одна дитина з інвалідністю.

Допомога виплачується за рахунок коштів міжнародних донорів та складаєна місяць складає 2 200 грн на кожного члена сім'ї, але не більше як на п'ять осіб [7].

4. Грошова допомога для внутрішньо переміщених осіб від Агентства ООН у справах біженців, що надається зареєстрованим та незареєстрованим ВПО, а також постраждалому населенню на підконтрольних українському уряду територіях у розмірі 2200 грн на кожну особу. Допомогу можна отримати у Вінницькій, Дніпропетровській, Закарпатській, Львівській, Тернопільській, Хмельницькій областях. Допомога виплачується за рахунок коштів міжнародних донорів [7].

5. Грошова допомога для внутрішньо переміщених осіб від Світової продовольчої програми ООН у розмірі 2200 грн на кожну особу. Максимальний розмір допомоги – 6 600

грн. Програма лише активно починає діяти в Україні і допомогу можна отримати на сьогодні лише в окремих областях, зокрема в Рівненській та Вінницькій [7].

6. Забезпечення населення продовольчими товарами тривалого зберігання. Допомога у вигляді продовольчих та санітарно-гігієнічних товарів розподіляється через обласні військові адміністрації в територіальних громадах в областях, визначених розпорядженням № 204-р. [10].

Закупівля зазначених товарів здійснюється за рахунок коштів державного бюджету. Програма реалізується відповідно до Урядової постанови № 328 [11].

7. Отримання громадянами допомоги через платформу «Допомога». Платформу «Допомога», яка поєднує бізнес, державу, неурядові установи та волонтерів для надання постраждалим від війни людям, створено Міністерством соціальної політики України за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та Програми розвитку ООН в Україні [7].

Зміцнення соціально-економічної безпеки міста реалізується також через допомогу бізнесу, а саме компенсація роботодавцям витрат на зарплату працевлаштованих внутрішньо переміщених осіб та програма з релокації українських виробництв.

Програма передбачає державну допомогу бізнесу в переміщенні потужностей та обладнання на безпечні території, пошуку виробничих приміщень та розселенні працівників.

Також, органи місцевого самоврядування в рамках законів України та Конституції України мають право самостійно визначати особливості організації та надання соціальних послуг, враховуючи наявний стан речей. Так, для допомоги органам місцевого самоврядування у забезпеченні послугами громадян, Міністерство соціальної політики України розробило методичні рекомендації щодо організації надання соціальних послуг в умовах воєнного стану Порядок організації надання соціальних послуг, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 587) [12].

Для отримання повного та всебічного уявлення про соціально-економічну безпеку міста в умовах воєнного стану проведено дослідження окремих характерних рис, у сукупності яких відображається додатковий механізм соціальної спрямованості. Описана особливість соціального аспекту соціально-економічної безпеки міста позитивно або негативно впливає на результати безпекозабезпечувальної діяльності органів міської влади, що необхідно враховувати при формуванні стратегії розвитку міста. Врахування характерних рис соціально-економічної безпеки міста є підґрунтям зростання результативності безпекозабезпечувальної діяльності міської влади.

#### *Список використаних джерел*

1. Козаченко Г., Погорелов Ю. Про деякі проблеми у сучасній економічній безпекології. Управління проектами та розвиток виробництва. 2015. № 3. С. 6-18.
2. Бондарчук М., Калініченко Д. Соціально-економічна безпека: сутнісний аспект. Логос. 2019. №5. С. 28–31.
3. Сторожук О., Заярнюк О. Вплив людського капіталу на соціально-економічну безпеку регіону. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2017. №31. С. 95–103.
4. Романовська Ю.А. Соціально-економічна безпека: зміст категорії та її об'єкти. Бізнес-Інформ. 2019. №6. С. 13-20.
5. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. Закон України № 1706-VII від 20.10.2014.
6. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» законопроект ВРУ від 31.05.2022 № 7413 URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/223448.html> (дата звернення 21.09.2022)

7. Допомога переселенцям: що зміниться з 1 вересня. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/dopomoha-pereselentsjam-shcho-zminitsja-z-1-veresnja.html> (дата звернення 22.09.2022)

8. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 326. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-20-bereznia-2022-r-326-i220722-951> (дата звернення 20.09.2022)

9. Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, які перемістилися у період воєнного стану. Постанова КМУ від 19 березня 2022 р. № 333.

10. Про затвердження переліку адміністративно-територіальних одиниць, на території яких надається допомога застрахованим особам в рамках Програми «Підтримка» Постанова КМУ від 6 березня 2022 р. № 204-р.

11. Деякі питання забезпечення населення продовольчими товарами тривалого зберігання в умовах воєнного стану Постанова КМУ від 20 березня 2022 р. № 328.

12. Порядок організації надання соціальних послуг. Постанова Кабінету Міністрів від 01.06.2022 р. № 587

*Сапожник Д. І.*  
*к. т. н., доцент,*  
*доцент кафедри товарознавства, митної справи та управління якості,*  
*Львівський торговельно-економічний університет,*  
*м. Львів*

## **СПОЖИВАЧ І ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ РИНКІВ**

Найчастіше ринок сприймається як досконалий об'єкт, спрощеною трактуванням поняття «ринок» було розгляд як полігона для змагань. Дослідженню феномену комп'ютерної мережі Інтернет присвячено значну кількість робіт вітчизняних та зарубіжних авторів, але основна частка публікацій відноситься до окремих питань електронної комерції, Інтернет-страхування, фінансових аспектів віртуальних ринків тощо [1, 2].

Як основні форми ринкових інтерактивних відносин виокремлюють електронну комерцію, Інтернет-банкінг, Інтернет-трейдинг, Інтернет-аукціони, а серед основних тенденцій розвитку електронної торгівлі – високі темпи зростання та розширення її обсягу, зміна сегментної структури віртуального ринку, зростання числа Інтернет-магазинів та інших форм електронного підприємництва [3]. Для підприємств, які функціонують у середовищі Інтернету або представляють свої товари та послуги, використовуючи рекламу в комп'ютерних мережах, існують особливості входу на віртуальний ринок, які залежать від типу торгових майданчиків, одні з яких дозволяють здійснювати електронне обслуговування клієнтів на рівні окремого підприємства, а інші є електронними системами закупівель.

Відповідно до сучасної економічної теорії, на питання «Що таке ринкова економіка?» дається відповідь із 6 пунктів, які виокремлюють: суверенітет споживача, «вільне» підприємство, вільний ринок, конкуренція, «невидима рука» та не втручання держави.

*Суверенітет споживача.* Економіка «чистого обміну» – це абстрактне поняття, яке використовується лише в математичних моделях мікроекономіки. Найчастіше використовується концепція «суверенітету споживача», яка ґрунтується на 4-х принципах:

1) споживач переслідує, передусім, власні інтереси, а економіка йому має бути максимально корисною;

2) саме споживачі визначають якість товарів, і їх кількість;

3) споживачі визначають (принаймні повинні) також ціни, тут діє закон попиту;

4) споживачем переважно рухає прагматизм, йому неможливо пояснити, чому загальне щастя краще особистого за винятком того випадку, коли він побачить у цьому загальному і своє особисте.

В умовах нової економіки все більшу роль для концепції суверенітету споживача є його поінформованість про товар, ця проблема розглядається в теорії асиметричної інформації, що охоплює також проблеми поінформованості фірм і поведінці їх на ринку.

З точки зору поінформованості виділяють два типи споживачів: сильні споживачі, які мають симетричну інформацію та споживачі, що адаптуються до ринку в умовах асиметричної інформації.

В теорії чистого обміну споживач та її поведінка розглядаються за умов «симетричної інформації». При цьому споживач визначається наступними характеристиками:

- 1) його індивідуальне споживче безліч є підмножиною товарного простору;
- 2) його переваги визначаються його власним смаком та вибором;
- 3) він спочатку забезпечений, і цей чинник разом із цінами регулює його добробут;
- 4) раціональні припущення споживача, які зазвичай полягають у максимізації корисності, підпорядковані обмеженням його добробуту.

Інформація є симетричною, коли ступінь невпевненості при прийнятті рішення є однаковим для всіх агентів. Як об'єктивна, і суб'єктивна інформації мають приблизно однакові ймовірності, що можна порівняти з симетрією. Об'єктивна інформація є симетричною всім агентів ринку, тоді як суб'єктивна породжує асиметрію. Споживачі, що адаптуються до ринку, мають різну з продавцями інформацію. У разі асиметричної інформації один із партнерів перебуває у більш вигідних умовах.

*«Вільне» підприємство.* Суб'єкт господарювання постає як координатор виробництва, він вирішує завдання оптимального використання виробничих ресурсів та технологій, безпосередньо визначає ціни. «Вільне» підприємство також впроваджує інновації, оцінюючи та реалізуючи їхню ефективність. У цьому сенсі суб'єкт господарювання та ринок стають взаємозамінними з погляду виконуваних функцій, але насправді є взаємодоповнюючими механізмами для координації підприємницької діяльності.

Вважається, що в інформаційній економіці підприємство змінює свою структуру, технології, ресурси, що використовуються. На новому підприємстві працівник розумової праці діє як самостійна виробнича одиниця, з'являється поняття підрозділу, що складається з однієї людини. В інформаційній економіці також з'являються віртуальні корпорації. Щоб перемогти в конкурентній боротьбі, необхідно вступати в безліч союзів, що постійно змінюються. Усуваються посередники, торговці безпосередньо взаємодіють із виробниками, скасовуються, як проміжні ланки, склади. Вартісні ланцюжки перетворюються на вартісні мережі. Саме виробництво переходить від масового характеру до індивідуальних замовлень, що виконуються у великій кількості на тих самих виробничих потужностях, при цьому споживачі самі включаються у виробничий процес [4].

*Вільний ринок.* Вільний ринок краще за інші способи обміну може забезпечити зростання добробуту суспільства. Один із головних результатів ринкових перетворень в інформаційному суспільстві – зникнення надвиробництва товарів. До 75% товарів у розвинених країнах не знаходять свого покупця, реалізуються у країнах «третього світу» або знищуються. При індивідуально-масовому виробництві випускатимуть лише товари на замовлення.

Серед основних законів, що діють у ринковій економіці та регулюють функціонування самого ринку, є закон макроекономічної рівноваги, згідно з яким для ідеального ринку попит дорівнює пропозиції. Аксиома теорії загальної рівноваги передбачає, весь світ, тобто. всі ринки одночасно являють собою простір з ідеальними контрактними відносинами, що характеризуються досконалою ліквідністю, досконалою передбачуваністю, взаємовигідними шансами для всіх агентів, без втрат прибутків, досконалою передбачливістю та досконалою

інформацією, а також досконалою координацією всіх транзакцій. Для індустріальної економіки в законі макроекономічної рівноваги був першим попит, він визначав пропозицію і, відповідно, виробництво тих чи інших товарів. В інформаційній економіці, що базується на знаннях, пропозиція визначає виробництво. Причому, продавець часто сам стає виробником товару і таким продавцем може стати будь-який некваліфікований індивідуум.

*Вільна конкуренція.* Вона є однією з головних характеристик ринкової економіки, хоча в сучасній ринковій теорії все більше говорять про «досконалу» та «недосконалу» конкуренцію. Досконала конкуренція передбачає рівний доступ до інформації всім агентам ринку, проте вона може існувати лише з ідеальних ринках. Тому досконала конкуренція розглядається як базова, з якою можна порівнювати фактичні ситуації на ринках. У новій економіці переваги над конкурентами має той, хто має більшу інформацію.

При цьому інформаційні системи, що використовуються, поділяють на три групи:

- 1) системи, орієнтовані на передові інформаційні технології і використовувані для реалізації конкурентоспроможності продукції, і навіть прогнозування ринкових ситуацій;
- 2) різні облікові системи, що використовуються в управлінні суб'єкта господарювання і дозволяють поліпшити облік, фінансовий контроль та удосконалити взаємодію працівників;
- 3) системи, що дозволяють покращити продуктивність, знизити витрати на виробництво продукції, а також збільшити кількість продажів [5].

Існує думка, що старі правила конкуренції не застосовуються до ринку інформаційної економіки. Зокрема, вважають, що уряди мають більш терпимо ставитись до монополії високотехнологічних компаній. За швидких технологічних змін і насиченої конкуренції поточна частка ринку практично нічого не означає; монополії є тимчасовими. Більше того, порушення монополії може завдати значної шкоди саме споживачеві. Традиційна монополія максимізує прибуток, обмежуючи пропозицію та піднімаючи, таким чином, ціну. Але у випадку з інформаційними товарами фірми, стикаючись з ефектом економії від розширення виробництва, як з боку попиту, так і з боку пропозиції, надходять протилежним чином: вони збільшують обсяги виробництва та зменшують ціни. У зв'язку з цим виникає ризик зростання цін за обмеження ринкової частки високотехнологічної фірми. Тому необхідно дати можливість монополіям максимально використовувати ефект зростання масштабу виробництва, враховуючи той факт, що швидкі інноваційні зміни в індустрії не дозволяють їм зупинитися на досягнутому. Якщо монополії стануть неефективними, вони дуже швидко заміщені більш агресивними конкурентами.

*«Невидима рука».* Ринок дає можливість координувати підприємницьку діяльність без будь-якої центральної організації, принцип ринкової економіки сформульований ще А. Смітом. Розвиток комп'ютерних мереж, що є базою для електронної комерції, а також процеси глобалізації, для яких Інтернет став одним із елементів ринкової інфраструктури, лише підтверджують цей принцип. Проте, за умов інформаційної економіки принцип «невидимої руки» має і негативний аспект, оскільки не може враховувати мережеві зовнішні ефекти, сприяти протидії посиленню монополій та вирішувати проблему розподілу доходів.

*Державне невтручання.* Цей принцип також зазнає змін. З одного боку, державі практично неможливо відстежувати електронну комерцію та впливати на ринок, що функціонує у комп'ютерних мережах. З іншого боку, інформаційні технології та мережі надають нові можливості для перерозподілу матеріальних благ.

Події останніх років свідчать про зміну позиції держав до надприбуткових монополій. Ключовим становищем конкурентної політики з боку держави в умовах нової економіки має стати облік того чинника, що хоча інформаційна економіка не є суто ринковою сферою, але зловживання ринковою владою однією фірмою може охолодити інноваційний запал інших.

Розглянута модифікація принципів функціонування ринків для віртуальних ринків, які існують у комп'ютерній мережі Інтернет, показує, що:

*по-перше*, зростає роль споживача, його вплив на формування пропозиції;

*по-друге*, інформація на віртуальних ринках більш симетрична, ніж на традиційних, оскільки споживач має можливість порівнювати ціни різних продавців лише за умови підключення до Інтернету;

*по-третє*, ефект масштабу на віртуальних ринках дозволяє проявлятися таким принципам, як «невидима рука» та державне невтручання, оскільки віртуальні ринки мають глобальний характер.

*Список використаних джерел*

1. Григорьев С. С. Тенденции развития интерактивных товарно-денежных отношений. *Terra Economics*. 2012. Т. 10. № 1–3. С. 28–30.
2. Arena R., Longhi C. *Markets and Organization*. Paris, Springer, 1998. 696 p.
3. Market Definition in the Media Sector «Economic Issues Market Definition in the Media Sector «Economic Issues». Report by Europe Economics for the European Commission, DG Competition. November 2002. URL.: [https://ec.europa.eu/competition/sectors/media/documents/european\\_economics.pdf](https://ec.europa.eu/competition/sectors/media/documents/european_economics.pdf).
4. Nonaka I, Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company* Oxford University Press. 1995. 284 p.
5. Hagmann C., McCahon C. Strategic Information Systems and Competitiveness: Are Firms Ready For an IST-driven Competitive Challenge? *Information and Management*. 1993. Vol. 125. № 4. P. 183–198.

**Сарафин С.А.**

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра, спеціальність «Економіка»*

**Лунак Р.Л.**

*д.е.н., професор, професор кафедри економіки,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

## **НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОГО РУХУ КАПІТАЛУ**

Нагляд за міжнародними платіжно-розрахунковими відносинами завжди був у центрі уваги експертів багатьох міжнародних організацій та установ, таких як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Світова організація торгівлі, Європейська комісія та інші. Слід зазначити, що розвиток українського державного механізму платіжних відносин та багато питань інтеграції банківсько-кредитної сфери в міжнародні економічні відносини стали об'єктом правового регулювання Верховної Ради, уряду, міністерств і відомств України.

Першим напрямом розвитку ринку фінансових послуг має стати інформатизація. Другий напрямок можна розглядати як інституційну інновацію розвитку фінансового ринку та відповідних регуляторних систем. Третій напрям реалізується з точки зору технічних засобів. Так, можна зазначити, що деяких фінансових інструментів раніше не існувало. Технології та технологічні інновації тісно пов'язані з процесами інтернаціоналізації, збігаються з ними в часі, стимулюючи їх, впливаючи на суб'єктивність фінансової системи [1, с. 320–330].

Варто відмітити, що з розвитком новітніх технологій та впровадженням їх у банківську діяльність стало можливим глобалізувати її, створювати нові фінансові продукти, які стали доступними не лише великим корпораціям, але також малому й середньому бізнесу». Тому в умовах інформатизації та глобалізації особливого значення набув державний нагляд за ринком фінансових послуг для забезпечення національної економічної безпеки, що збільшує обсяг



фінансових послуг та різноманітність виробників. Це особливо важливо у випадку України, ринку, де досі клієнтами були переважно юридичні, а не фізичні особи. Економічна безпека є вирішальним чинником сучасної глобальної економіки, сформованої в результаті поглиблення та взаємодії транснаціоналізації та міжнародної регіональної економічної інтеграції. Глобалізація та транснаціоналізація стали вирішальними та домінуючими факторами світової економіки на рубежі століть [2, с. 855–864].

Також доречно наголосити, що перспективи розвитку ринку контролю фінансового капіталу залежать від розвитку ринку традиційних банківських послуг, загострення конкуренції, підвищення інвестиційної привабливості ресурсного забезпечення, зниження кредитних ризиків, розширення обсягів податкового стимулювання та зниження побічно пов'язаних реформ економічної системи. При цьому в системі міжнародного руху капіталу зростання ролі транснаціональних банків в інтеграції банківського та промислового капіталу є одним із найбільш пріоритетних тенденцій у світовій економіці.

Україна має всі необхідні передумови для активного доступу до участі в системі міжнародного руху капіталу. Але економічна ситуація постійно складається через недосконалість та непослідовність реформ, несумісність методів управління економікою та моделей структури ринку. Обмежені можливості для розвитку внутрішній ринок виникли в умовах посилення гібридних загроз та військового протистояння. Також значні недоліки правової безпеки капіталу та інших фінансових негативних наслідків, що впливають на формування національної економічної політики та фінансову безпеку. Наразі одним із пріоритетних питань, які потребують негайного вирішення, є відсутність чіткої та злагодженої державної політики, спрямованої на фінансування реального сектору економіки через механізми ринку капіталу, що знижує їх роль і положення в ринковій економіці та може призвести до капіталізації ринків капіталу на ринках інших країн.

Зокрема наголосити варто на таких проблемах вітчизняного ринку капіталу [1, с. 320–330; 3, с. 94–116]:

- слабка організація торговельної системи України на основі регульованих ринків, передбачених директивами ЄС;
- недостатнє врахування міжнародного досвіду інтеграції бухгалтерського обліку та інфраструктурних розрахунків, що уможливило розвиток національних депозитарних систем;
- малоефективне удосконалення структури захисту інвесторів на основі впровадження міжнародних принципів корпоративного управління та структур розкриття даних;
- низька ефективність впровадження інноваційних технологій та новітніх фінансових інструментів на ринку капіталу;
- відсутність збалансованості у структурі державного регулювання ринку капіталу.

Широкий спектр фінансових інструментів на ринках капіталу, їхні контракти на випуск, погашення та виплату прибутку, різноманітні плани трансакцій та взаємовідносини між ринками капіталу – усе це потребує забезпечення максимальної мобілізації фінансових ресурсів, фактичного розподілу та перерозподілу та ефективного формування.

Тому ринок капіталу відіграє важливу роль в економічному зростанні будь-якої країни. Враховуючи необхідність посилення інтеграції України у економіку ЄС та світову економічну систему, розвиток повноцінного ринку капіталу повинен відбуватися за низкою напрямів та заходами (табл. 1).

Таблиця 1

**Напрями та засоби розвитку фінансового ринку України в умовах трансформації системи міжнародного руху капіталу**

Напрями	Засоби
Розвиток інвестиційної привабливості економіки	Прийняття законодавчих актів для спрощення процедур залучення іноземного капіталу та надання податкових пільг при його використанні в реальному секторі економіки

Модернізація ринку капіталу	Вирішенням проблеми розвитку ринку капіталу полягає не в повній реструктуризації, а за участю секторів інституційного інвестування, систем біржової торгівлі, інфраструктури обліку та розрахунків ринку капіталу, корпоративного управління за міжнародними стандартами
Реформування системи державного регулювання ринку капіталу, фінансових послуг та діяльності фінансових установ	Відновлення ринку капіталу шляхом поділу та консолідації регуляторних функцій. Здійснення нагляду за діяльністю банків Національним банком України та передачу нагляду за небанківськими фінансовими установами до центрального органу виконавчої влади
Глобалізований фінансовий простір	Врахування особливостей сучасної структури світової економіки та справедливого вибору та застосування інструментів, які максимізуватимуть швидкість та успіх цієї інтеграції та мінімізувати потенційні втрати
Зняття обмежень на внутрішньому фінансовому ринку	Ретельне вивчення зарубіжного досвіду для уникнення негативних наслідків
Стабілізація та відновлення внутрішнього ринку капіталу в контексті економічних реформ	Створення реальної стартової умови для структурної перебудови національної економіки, відновлення та мобілізації інвестиційного процесу. Для вирішення проблем його реформування необхідна наукова методологія

Таким чином задля забезпечення розвитку фінансового ринку України в системі міжнародного руху капіталу необхідно реалізувати низку заходів [4, с. 14-19; 5, с. 7-24]:

- інтегрування внутрішньої торгової системи відповідно до принципів регульованого ринку, викладених у Директиві ЄС;
- забезпечення ефективного розвитку національних депозитарних систем з використанням світового досвіду інтеграції обліково-розрахункової інфраструктури як умови забезпечення надійного обліку власності на цінні папери та базові активи похідних інструментів;
- удосконалення системи захисту інвесторів на основі впровадження міжнародних принципів корпоративного управління та систем розкриття інформації;
- реформування системи державного регулювання внутрішнього ринку капіталу тощо.

У підсумку, слід відзначити, що стратегічний розвиток вітчизняного ринку капіталу повинен передбачати створення стабільної та прозорої фінансової системи загалом, яка сприятиме подоланню викликів та загроз, що стоять перед нашою країною. Саме такий цілеспрямований та комплексний підхід до реформування внутрішнього ринку капіталу дасть потужний поштовх для досягнення України високого рівня економічного розвитку та посилення конкурентних позицій в системі міжнародного руху капіталу.

#### Список використаних джерел

1. Vasylytsiv T. G., Klipkova O. I., Lupak R. L., Mitsenko N. G., Mishchuk I. P. Monetary and financial policy of Ukraine: theoretical-empirical connections and priorities of state regulation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4. № 31. P. 320–330.
2. Lupak R., Boiko R., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv T. State Management of Import Dependency and State's Economic Security Ensuring: New Approaches to Evaluating and Strategizing. *Accounting*. 2021. Vol. 7. Issue 4. P. 855–864.
3. Ilyash O, Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. 2021. Vol. 100(1). P. 94–116.

4. Lupak R., Shtets T., Vasylytsiv T. General aspects of state policy to ensure the digital transformation of the national economy. *International independent scientific journal*. 2020. № 20. Vol. 2. P. 14-19.

5. Pyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. № 51. P. 7–24.

**Світовий О.М.**

*д.е.н., доцент,*

*професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,*

*Уманський державний педагогічний інститут імені Павла Тичини,*

*м. Умань*

### **ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У ЗЕРНОВИРОБНИЦТВІ**

Виробництво зернових культур є однією із головних галузей сільського господарства України. В умовах ринку експорт зерна має вагоме значення для збільшення валютних надходжень у країну та наповнення державного бюджету. Тому необхідно підвищувати конкурентоспроможність зернової продукції, що впливатиме, насамперед, на зниження собівартості та підвищення її якості, а також буде передумовою збільшення доданої вартості у вигляді додаткового прибутку.

Насамперед розглянемо трактування визначення терміну «чинник» та чим він відрізняється від терміну «фактор», які здебільшого ототожнюються. Термін «чинник» означає умову, рушійну силу, причину якогось процесу, що визначає його характер, фактор, агент [1]. Різницю у визначеннях цих термінів ми можемо дізнатися у політичному і фінансово-економічному словнику, де зазначається, що фактор – це умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища; а чинник, крім того, є ще й причиною процесу і визначає його характер [2]. Тобто можна стверджувати, що чинник – це, насамперед, характерна риса та причина процесу, а фактор – це умова процесу, що визначає предметний результат. В подальшому ми будемо розглядати саме «чинник» як більш ширше поняття, ніж «фактор».

Для збільшення суми доданої вартості у зерновиробництві необхідно враховувати усі чинники, що мають вплив на її формування. Ступінь впливу певних чинників на величину та структуру доданої вартості у зерновиробництві потребує ґрунтовного вивчення та проведення необхідних досліджень.

Одним із важливих зовнішніх чинників формування доданої вартості в зерновиробництві України є експортно-імпортна державна політика, яка має бути спрямована на стимулювання обсягів експорту вітчизняного зерна. Це дасть змогу збільшити прибутковість галузі за рахунок вищої, ніж на внутрішньому ринку, ціни (рис. 1). Встановлення законодавством України мінімального розміру заробітної плати також є чинником, який впливає на величину доданої вартості. В нашій країні цей показник змінюється щорічно. Наприклад, у Законі України «Про державний бюджет України на 2022 р.» зазначено, що на 2022 р. мінімальну заробітну плату встановлено у такому місячному розмірі: з 1 січня – 6500 гривень, з 1 жовтня – 6700 гривень. В розрахунку на одну працездатну особу прожитковий мінімум на місяць у 2022 році встановлений у розмірі: з 1 січня - 2481 гривня, з 1 липня - 2600 гривень, з 1 грудня - 2684 гривні [3]. Рівень прожиткового мінімуму для працездатних осіб використовується для розрахунку тарифних ставок та посадових окладів. Нарахування на заробітну плату також є елементом доданої вартості й регулюються на державному рівні, зокрема Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне страхування». Єдиний

внесок для платників, зазначених у статті 4 цього Закону, встановлюється у розмірі 22 відсотки до визначеної статтею 7 цього Закону бази нарахування єдиного внеску. У разі якщо база нарахування єдиного внеску не перевищує розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на місяць, за який отримано дохід, сума єдиного внеску розраховується як добуток розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на місяць, за який отримано дохід (прибуток), та ставки єдиного внеску [4].



**Рис. 1. Основні чинники формування доданої вартості в зерновиробництві**  
Джерело: сформовано автором

Необхідно також посилити роль держави у зменшенні негативного впливу значного зростання цін на матеріально-технічні ресурси, які використовуються у виробництві продукції сільськогосподарськими підприємствами. Часткове здешевлення вартості вхідних виробничих ресурсів, збільшення державних дотацій та доступність пільгового кредитування виробництва дало б змогу вітчизняним аграріям значно покращити свій економічний стан, зокрема у галузі зерновиробництва.

Значення внутрішніх чинників формування доданої вартості у зерновиробництві не менш важливе. Особливість цих чинників полягає в тому, що їх вплив на величину доданої вартості майже повністю залежить від діяльності самих підприємств, за винятком, форс-

мажорних обставин (несприятливих кліматичних умов, стихійних лих, неврожайних років тощо). Серед основних внутрішніх чинників формування доданої вартості у зерновиробництві варто виділити форми організації виробництва та праці в галузі, а також додержання технологій і умов виробництва.

Впровадження інтенсивних ресурсощадних технологій вирощування зернових культур, які значно збільшують прибутковість галузі, неможливе без чіткої організації виробництва. Збільшенню доданої вартості може сприяти і посилення технологічної та виробничої дисципліни, нормативне витрачання ресурсів. До внутрішніх чинників формування доданої вартості у досліджуваній галузі відноситься і рівень нарахованої заробітної плати. Саме рівень заробітної плати за правильної організації праці є стимулюючим чинником зростання як доданої вартості у цілому, так і її результативної частини – прибутку. Це відбувається через більшу мотивацію працівника до збільшення обсягів виробництва продукції та зниження ненормативних витрат ресурсів.

Велике значення для збільшення доданої вартості має інтеграція та кооперування в зерновиробництві. У даному випадку підприємства узгоджують між собою основні виробничі показники (наприклад, обсяги виробництва зерна, канали реалізації продукції) з метою збільшення виробництва та підвищення якості продукції. В результаті досягається баланс наявності зернової продукції на ринку, зникає загроза перевиробництва та зменшення ціни реалізації, ефективніше використовуються матеріально-технічні ресурси, і в результаті – досягається зростання величини доданої вартості.

Для збільшення величини доданої вартості у зерновиробництві необхідно також розвивати і органічну систему ведення господарства. Органічна продукція має набагато вищу ціну як сировина і як готова продукція, крім того органічні продукти із зерна набули популярності та корисні для здоров'я людини. Слід зазначити, що 48,1 % органічних сільськогосподарських угідь в Україні зайняті під вирощуванням зернових культур (7-ме місце у світовому рейтингу серед органічних виробників); 16 % площ припадає на олійні культури (5-те місце у світі); 4,6 % займають бобові культури (7-ме місце у світі) [5]. Проте слід наголосити, що ведення органічного землеробства потребує застосування відповідних технологій та сертифікації виробника.

Отже, досліджуючи вплив основних чинників формування доданої вартості у зерновиробництві можна визначити низку проблем, які потребують першочергового вирішення, а саме: ширше впровадження інтенсивних ресурсощадних технологій вирощування зернових культур; посилення процесів кооперації та інтеграції у галузі; сертифікація виробників та підвищення якості продукції; збільшення державної підтримки галузі (пільгове кредитування, надання дотацій тощо).

#### *Список використаних джерел*

1. Словник синонімів української мови : в 2 т. / Бурячок А. А., Гнатюк Г. М., Головащук С. І. та ін. К. : Наук. думка, 2001. Т. 2. 960 с. Словники України.
2. Сліпушко О. М. Політичний і фінансово-економічний словник : словник. К. : Криниця, 1999. 390 с. Сучасні словники України.
3. Про державний бюджет України на 2022 рік : Закон України від 2 грудня 2021 року № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення: 15.09.2022).
4. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне страхування : Закон України від 8 липня 2010 року № 2464-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (дата звернення: 16.09.2022).
5. Бурляй А. П., Бурляй О. Л., Непочатенко О. А., Нестерчук Я. А., Світовий О. М. Оцінка розвитку органічної системи ведення сільськогосподарського виробництва в Україні.

*International journal of innovative technologies in economy*, September 2019. Poland : Scientific Educational Center Warsaw, 2019. № 5(25). P. 22–30.

**Семенець-Орлова І.А.**

*д.н. держ.упр., проф.,*

*директор Навально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом,*

*м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ**

Проектування – це керована діяльність з прогностичного планування майбутнього стану об'єкта управління. Проект – це набір гіпотез-моделей, що описують майбутні стійкі стани соціального організму, які будуть більш відповідними в умовах постійно мінливого соціального довкілля. Таким чином, проект є деякою задачею з певними вихідними результатами, що обумовлюють спосіб розв'язання проблеми. Метод проектування розроблений у 20-х рр. ХХ ст. американським дослідником В. Кіпатриком на основі концепції прагматизму Дж. Дьюї [2]. Основними підходами до загального розуміння проектного менеджменту є наступні:

1. це самостійний напрям в галузі менеджменту, назва навчальної дисципліни, метод управління (М. Барнс);

2. це діяльність з управління змінами (В. Шапіро);

3. це цілісна методологія (М. Шейнберг).

Проектування в освітній галузі є функціональним та методологічно містким, оскільки дає основу для створення як широкомасштабних проектів, спрямованих на розв'язання сучасних проблем освітньої галузі, так і проектів модернізації навчально-виховного процесу конкретного навчального закладу. Сучасні освітні зміни передбачають зміну ролі педагога як перетворювача існуючої практики. Від викладача і освітнього управлінця вимагається розуміння проектної позиції, орієнтації на продуктивну діяльність, вміння самостійно проектувати навчальний / управлінський (у галузі освіти) процес, його результати і перспективи розвитку. При цьому, на думку Т. Гаврутенко, важливим аспектом виступає співпадіння цінностей педагога із цінностями навчального закладу, в результаті чого педагог задовільняє потребу у спільній діяльності і докладає додаткові зусилля для досягнення цілей організації [1].

Важливою ознакою проектування є те, що це робота з майбутнім (поряд з програмуванням, плануванням, прогнозуванням та моделюванням). Проекти, які створюються в ході проектної діяльності – це ідеальна модель майбутніх освітніх і управлінських систем (див. Табл. 1). Це означає, що проектуванню, з однієї сторони, властиве все, що властиве роботі з майбутнім і, передусім, – висока невизначеність і непередбачуваність.

Таблиця 1

### **Варіанти проектування організаційних змін**

Критеріальний компонент	Варіанти
Вибір шляху	Спланована еволюція (повільна зміна цінностей), адаптація (повільна зміна процесів), реконструкція (швидка зміна процесів без зміни цінностей), революція (швидка зміна і цінностей і процесів)
Вибір стартової точки	«Зверху вниз», «знизу вверх», створення прототипів (пілотних проектів), повільне накопичення передового досвіду

Вибір стилю управління	Стиль управління реалізацією може змінюватися в діапазоні від співробітництва, кооперації до адміністративного тиску та директивних настанов
Вибір точок втручання (на які компоненти та механізми потрібно впливати)	Технічні (структура і процеси), політичні (розподіл повноважень, делегування) компоненти чи культурні цінності
Вибір ролей	Визначення особи, групи чи підрозділу, відповідальних за управління і реалізацію зміни

Схема проекту, як процесу переходу системи із вихідного стану в кінцевий, складається з етапів визначення проблеми, визначення засобів її вирішення та отриманих в процесі реалізації проблеми результатів. Щоб встановити істинність і життєздатність припущень основних проектувальників потрібно побудувати модель системи, на основі якої стане можливим спроектувати взаємодію елементів нового та старого, вивчити наявність в такій системі протиріч, здатних змінити суть діяльності певного елемента чи групи елементів, тобто розробити модель майбутнього стану об'єкта управління. За змістом, час проектної творчості – це колективне планування майбутньої діяльності, виявлення відмінностей і розробка способів та механізмів оновлення елементів старої системи, створення нових елементів для існуючої системи, що не мали аналогів у попередній практиці освіти, способів та механізмів організації взаємодії нових елементів зі старими структурами, нових структур зі старими елементами. Оскільки важливо своєчасно експертувати проекти і підтримувати ініціаторів, слід враховувати три проекції стану системи, на які слід зважати при проектуванні:

1. Традиційна система – короткий опис основних, суттєвих ознак і якостей актуального стану системи, ситуацій характерних взаємодій її підсистем;
2. перехідний стан майбутньої системи, що проектується – план організаційної діяльності з реалізації проекту як план дій щодо поступового перетворення, переходу із однієї якості в іншу, коли в системі зберігаються і співіснують елементи нового та старого.
3. Модель нової системи – опис стану і якостей, до чого прийде система в результаті майбутньої діяльності по її перетворенню.

Проектування, поряд з тим, що є першим етапом переходу ідеальної моделі в реальну становить також особливий різновид управлінського експерименту, адже є керованою діяльністю з прогностичного планування майбутнього стану об'єкта управління. В залежності від масштабів ідеї управлінський експеримент може бути глобальним, в процесі якого докорінним чином змінюються сутнісні сторони взаємодії елементів в системі або організується нове поєднання елементів в систему, і тоді вся діяльність з «вирощування системи» є експериментальною. Управлінський експеримент також може стосуватися одного-двох локальних експериментів, коли інноваційна ідея носить окремішній характер.

*Список використаних джерел:*

1. *Кравченко Г.* Особливості організації проектної діяльності педагогів у системі післядипломної педагогічної освіти. Електронний збірник наукових праць Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. Вип. № 1 (7). Режим доступу: [http://www.zoippo.zp.ua/pages/el\\_gurnal/pages/vip7.html](http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip7.html).
2. *Мацішин М.* Загальні підходи до методики проектування навчального процесу майбутніх офіцерів-прикордонників. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2013. Вип. 5. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps\\_2013\\_5\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2013_5_19.pdf).

*Синькова А.В.*  
*здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра*  
**Порфіренко В.І.**  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту,*  
*Національний транспортний університет,*  
*м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАРОДНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ**

За висновками міжнародних експертів, війна, розпочата РФ в Україні проти держави, яка на сьогодні є значним постачальником основних зернових культур для всього світу, спричинила продовольчу кризу. Збільшився дефіцит харчових продуктів, особливо в африканських країнах. Хвилюватися варто і за країни, що не залежать від українського експорту: зростання цін на продовольство у всьому світі торкнулось найбідніших країн, від Бангладешу і Мадагаскару до Ємену. Згідно з даними USDA [1], до війни Україна забезпечувала 46% світового експорту соняшникової олії, 9% експорту пшениці, 17% ячменю та 12% кукурудзи на міжнародних ринках.

«Глобальні перспективи на 2023 рік виглядають ще жакливішими. Оскільки російсько-українська війна триває, а постачання добрив залишається обмеженим, високі ціни, ймовірно, матимуть сильніший вплив на рішення щодо посіву рослин у 2023 році», — прогнозують в USDA. [2]

З початку російського вторгнення обсяг імпорту в Україні впав на 96 %. Багато вантажів застрягли в портах Чорного моря, так як Одеса та Маріуполь були закриті, а частина бізнесу зі Східної частини країни була перенесена до Західної.

За цей період відбулося безліч змін, а саме: було вжито законодавчі заходи у сфері транспорту, у тому числі спеціальні дозволи на виїзд з країни водіїв вантажівок віком від 18 до 60 років, були закриті кордони з Росією та Білорусією, а також припинені авіап перевезення, тому більша частина вантажоперевезень була переорієнтована на автомобільний та залізничний транспорт.

Експорт української сільськогосподарської продукції, який має велику залежність від морського транспорту, спочатку був повністю зупинений через блокаду російським агресором українських портів на Чорному та Азовському морях. До недавнього часу залізниця залишалась єдиним прийнятним варіантом експорту українських зернових культур, обсяг можливих поставок становив лише 0,6 млн тонн на місяць (в порівнянні з довоєнними 5-6 млн тонн), хоча інвестиції закордонного капіталу в транспортну інфраструктуру України надали можливість значно збільшити цей обсяг. Але останнім часом, завдяки зусиллям світових лідерів, вдалось домовитись про безпечний морський коридор Чорним морем для експорту продукції рослинництва з України.

Угода про розблокування експорту зерна з українських портів була укладена в липні і дозволила відкрити так звані зернові коридори, якими агропродукція, переважно зернова, вирушила до споживачів. Як писав LB.ua [3], ці домовленості підписували Україна та Росія окремо – кожна сторона уклала ідентичний документ з Туреччиною та генсеком ООН Антоніу Гутеррешем.

Чинна вона 120 днів, тобто до 22 листопада, але на початку вересня відразу декілька російських високопосадовців зробили заяви про те, що угода не влаштовує РФ, а тому її треба переглянути.



За словами міністра інфраструктури України Олександра Кубракова, до Європи надійшло 32 судна з 853 тисячами тонн зерна, тоді як до країн Африки – 16 суден з 469 тисячами тонн, в Азію – 54 судна з приблизно 1 мільйоном тонн.

Але, після того як Україна досягла розблокування "зернового морського коридору", світові ціни на зернові, зокрема пшеницю та кукурудзу, почали знижуватися. З точки зору українських експортерів, це не дуже добре. З іншого боку, погіршення прогнозів щодо світового врожаю (через сильну посуху в Європі, зокрема), все одно вимушує тримати ціни на зернові на 11-12% вище, ніж роком раніше.

Аграрний сектор України є прямою жертвою війни, розв'язаною РФ, оскільки бойові дії проходять не тільки в містах, а й на полях великих українських підприємств та фермерів. Крім того, є дуже велика проблема забруднення родючих земель боєприпасами, що не розірвалися, мінами та розлитими нафтопродуктами. За останніми висновками міжнародних експертів, близько 13% території України заміновано росіянами і це є найбільшою проблемою. [4]

Зрештою, що стосується саме логістики, то в мирний та воєнний час вона не дуже відрізняється. Якщо говорити про звичайні продовольчі товари, то і зараз все йде своєю чергою, все доставляється. Головне – це забезпечення безпеки зон та точок відвантаження, пунктів доставки, транспорту.

Зміни відбулися, але локально чи в рамках окремих бізнес-процесів. Була низка проблем з імпортом, які вже вирішені. Є затримки доставки товарів в окремі райони через окупацію або високі ризики. Є певні складності в'їзду та виїзду залізницею через відсутність залізничних вагонів для експорту з України товарів аграрної групи та відсутність необхідного обсягу залізничних вагонів по імпорту палива. Але це питання активно вирішується останніми тижнями.

Раніше склади були на Київщині, нині – на заході України. Раніше транспорту та водіїв було цілком достатньо, зараз є складнощі з їх пошуком.

Усе це, звичайно, впливає на зростання цін на товар для кінцевого споживача. Сьогодні середній товар подорожчав на 5-10%. Чому так? Тому що в середньому в структурі вартості товару транспортна складова складає орієнтовно 15-20% (це світові усереднені цифри). Ціни на овочі в Україні стримуються сезонним фактором, і наприкінці осені можливе зростання вартості на 10-15%. Це буде викликано низкою причин – інфляцією, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на пальне, вартістю енергоносіїв та витратами на зберігання продукції. На сьогодні важливими викликами є не тільки висока інфляція, а й зростання витрат бізнесу та падіння споживчого попиту, величезний дефіцит держбюджету, який доводиться перекривати за рахунок емісії та міжнародної допомоги. [5]

Станом на 19 вересня 2022 року, за минулий тиждень гуртові партії дизельного пального торгувались у межах 42,5-48 грн/л, що на 2-3 грн/л нижче, ніж тиждень тому. Водночас середня роздрібна ціна на АЗС України наразі становить 53,25 грн/л, що на 0,10 грн/л менше, ніж ціна попереднього тижня.[6]

Зараз ситуація дещо змінилась на краще. Коли ворог пішов із київського напрямку, логістика почала повертатися. Величезним стресом для транспортної галузі стало знищення близько 400 000 кв. м складів під Києвом. Це велика кількість – близько 20% усієї професійної складської нерухомості в Україні.

Корпоративні потреби в складах сьогодні досить великі. Ще до війни у Київському регіоні був попит у межах 400 000 кв. м. Зараз попит не такий високий, і це пов'язано здебільшого з великим відтоком логістичних процесів на захід України та загальним зниженням товаропотоку.

На сьогодні компанії переконалися, що нерозумно було розміщувати інфраструктуру в одному місці, як це було в Україні: до 80% усіх складів – у Київській області. Потрібно розподіляти склади територією України та створити певний буфер, щоб утримувати їх та

включати режим формування буфера заздалегідь, за певними протоколами, до настання екстреної ситуації.

Також важливо мати склади держрезерву, як це організовано у великих європейських країнах: Німеччині, Чехії, Польщі. Велика кількість гуманітарної допомоги, яку ми зараз отримуємо з Європи, – саме з держрезерву. На жаль, у нас інфраструктура складів держрезерву була, м'яко кажучи, не дуже підготовленою.

Розглядаючи варіант затяжної війни в Україні, слід відмітити, що ризики для аграрного сектору економіки можуть бути непередбачуваними, з негативними наслідками, та будуть створювати певні загрози. Воєнні дії можуть поширитись на нові території, що стане причиною більш значного руйнування логістики, спричинить обмеженість або відсутність доступного фінансування через нестачу кредитних ресурсів.

Несприятливий інвестиційний клімат разом з недосконалістю законодавства щодо захисту інтересів інвесторів, та відсутність належних обсягів державної підтримки, може привести до банкрутства значної частини підприємств різних форм власності. Крім того, відсутність інвестиційних можливостей у операторів ринку, недостатня реалізація відновлювальних заходів на попередньому етапі, збереження корупції у всіх гілках влади, може загальмувати відкриття перспективних ринків або призведе до їх зникнення. Більше 6 місяців російські загарбники продовжують обстрілювати мирні нескорені українські міста та громади, навіть ті, які знаходяться за сотні кілометрів від лінії бойових дій. Відновлення економіки держави буде напряму залежати від виважених, конкретних, своєчасних та чітких дій влади України.

Наразі компанії впроваджують принцип максимальної економії на вантажоперевезеннях. Систематизація руху товарів чи вантажів здійснюється відповідно до поточних умов в країні. Логістичний маршрут прокладають так, щоб охопити якомога більше території за один раз. Якщо вантаж не займає все місце, шукають інший вантаж, від інших замовників, у тому ж напрямку. Таким чином відбувається економія пального, зменшується кількість транспорту на дорозі, що важливо в цілях безпеки, та збільшується кількість задоволених споживачів.

Отже, для побудови ефективної економіки воєнного часу, потрібно вміти відстежувати динаміку переміщення товарних запасів, враховувати раціональні мінімізовані витрати палива, тримати позитивну репутацію перевізників, вчасно моніторити проблеми в організації вантажно-розвантажувальних робіт у тих чи інших місцях, з подальшим їх усуненням.

#### *Список використаних джерел*

1. Бойко, В., & Бойко, Л. (2022). Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>
2. <https://dia.dp.gov.ua/usda-vijna-v-ukra%D1%97ni-dodaye-rizikiv-rinku-dobriv/>
3. [https://lb.ua/economics/2022/09/16/529413\\_pogrozi\\_golodom\\_shcho\\_bude\\_yakshcho.htm](https://lb.ua/economics/2022/09/16/529413_pogrozi_golodom_shcho_bude_yakshcho.htm)
4. Литюга Ю.В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи / Ю.В.Литюга // Ефективна економіка. – 2017. – № 6 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646>.
5. <https://www.slovoidilo.ua/2022/08/23/novyna/suspilstvo/eksperty-prohnozuyut-podorozhchannya-ovochiv-voseny-koly-ta-skilky-mozhut-zrosty-cziny>
6. <https://kurkul.com/news/31480-rozdribni-tsini-na-dizelne-palne-u-regionah-ukrayini--stanom-na-19-veresnya>
7. <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegiti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni>
8. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/> (дата звернення 24.06. 2022)

*Солодченко М.С.*

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Вінницький національний аграрний університет*

*Томашук І.В.*

*Phd,*

*старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет  
м. Вінниця*

## **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Стратегічно важлива роль в середньо- та довгостроковому економічному розвитку сільського господарства повинна належати інноваціям. Адже тільки за допомогою інноваційного підходу можна розірвати коло виробничих, ресурсних, технологічних обмежень, закласти таку модель аграрної економіки, яка послужить основою для постійного підвищення конкурентоспроможності галузі через ефективне економічне зростання [1].

Основними напрямками інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств, що сприятимуть підвищенню їх економічної ефективності є:

- технологічні (розробка і впровадження якісно нових технологій виробництва і зберігання сільськогосподарської продукції, що характеризуються максимально корисним результатом; вдосконалення технологічних процесів з метою скорочення тривалості виробничого циклу переробки сільськогосподарської сировини при забезпеченні необхідної якості продукції; розробка і впровадження власних пакувальних ліній, що відповідають технологічній специфіці вироблених продуктів; вдосконалення тари, упаковки і способів перевезень);

- асортиментні (розробка і виробництво екологічно безпечних продуктів масового споживання; підвищення споживчих якостей продукції; проходження сертифікації і стандартизації продукції);

- маркетингові (кон'юнктурні дослідження ринків збуту і виявлення нових споживчих сегментів, пошук і формування інформаційних баз даних про ринкове середовище і споживчі властивості товарів конкуруючих підприємств, пошуки партнерів по впровадженню і фінансуванню інноваційних проектів);

- інфраструктурні (формування інституційних структур, що охоплюють весь цикл інноваційного супроводу виробничої діяльності від генерації нових науково-технічних ідей і їх відпрацювання до випуску і реалізації наукоємної продукції) [1].

На регіональному рівні основним напрямом забезпечення ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств повинна стати реалізація інноваційних проектів у сільськогосподарських підприємствах, які забезпечать перехід на нові технології виробництва сільськогосподарської продукції. Для забезпечення економічної ефективності сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати інноваційну стратегію розвитку, суть якої полягає у прискореному переході на нові інтенсивні технології сільськогосподарського виробництва і тісній співпраці з науковими установами [2].

Інноваційна діяльність у сільськогосподарських підприємствах значною мірою ґрунтується на процесах створення нових сортів, технологій та порід і пов'язаних із цим інвестиціях.

Для практичної реалізації інноваційного шляху розвитку економіки необхідним є формування певної моделі розвитку, котра передбачає використання нових організаційних форм у виробничій і підприємницькій сфері, що суттєво прискорить процеси передачі

інноваційних розробок у різні галузі. На рис. 1 зображена модель управління інноваційним розвитком підприємства.



**Рис. 1. Модель управління інноваційним розвитком підприємства**  
Джерело: сформовано за результатами дослідження

Інноваційна модель розвитку економіки – це теоретичне вираження інноваційних пріоритетів, напрямів, структур, систем мотивації, стратегій, механізмів тощо, які спрямовані на формування інноваційного типу розвитку національної економіки [3, с. 59].

Ефективна стратегія інноваційного розвитку підприємства спрямовується на усунення слабких сторін, які перешкоджають його успішній діяльності та заважають використовувати потенційні можливості. Слід зазначити, що базується вона на визначенні та використанні факторів, під впливом дії яких підприємство може ефективно функціонувати шляхом сприяння створення конкурентних переваг. При цьому важливо врахувати умови постійних змін зовнішнього середовища, які особливо характерні для галузі сільського господарства, де сильні сторони суб'єкта господарювання з часом можуть перетворитися на слабкості. Тому стратегія інноваційного розвитку має бути орієнтована не скільки на максимально ефективне використання існуючих можливостей, скільки на виявлення і розвиток тих можливостей і характеристик, які визначатимуть успіх підприємства у майбутньому [4, с. 14; 5].

Для отримання позитивних результатів у вигляді прибутку, підвищення ефективності діяльності, зростання конкурентоспроможності, підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, повинне дотримуватися таких принципів, як:

- збалансованість зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку та їх адаптація до потреб підприємства;

- самостійність у обміні ресурсами між елементами виробничо-збутової системи підприємства, та між підприємством і оточуючим його середовищем;
- оперативне коригування механізму управління відповідно до змін, що уже відбулися або є прогнозованими.

Підвищення активності інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств є однією з головних передумов стабільності та сталого розвитку аграрного сектору економіки, оскільки це дозволяє не лише змінити характер виробничої діяльності, але і наповнити її новим значенням і практичним змістом. За таких умов господарюючі суб'єкти повинні обирати розвиваючу ринкову стратегію функціонування, яка стає визначальним чинником досягнення економічного лідерства, важливим інструментом у конкурентній боротьбі.

#### *Список використаних джерел*

1. Світличин І. І. Місце інноваційних процесів на сільськогосподарських підприємствах. 2010. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi49P65kZz6AhUD\\_rsIHRz8DiwQFnoECAIQAAQ&url=http%3A%2F%2Fnbuv.gov.ua%2Fj-pdf%2F2Feui\\_2010\\_2\\_39.pdf&usg=AOvVaw3-iEyuw\\_0DcouMZDIZx253](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi49P65kZz6AhUD_rsIHRz8DiwQFnoECAIQAAQ&url=http%3A%2F%2Fnbuv.gov.ua%2Fj-pdf%2F2Feui_2010_2_39.pdf&usg=AOvVaw3-iEyuw_0DcouMZDIZx253)
2. Правдюк М. В. Економічна оцінка інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1637>
3. Величко О. М. Особливості інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3386>
4. Степова С.В. Економічні аспекти активізації інноваційної діяльності підприємств АПК. *Економіка АПК*. 2010. № 23. С. 11-17.
5. Tomashuk I.V., Tomashuk Ir.O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*. 2021. № 3 (90) Vol. 4. P. 51-66.

**Спіціна А.Є.**

*канд. пед. наук, доцент,*

*доцент кафедри економіки*

*Національний транспортний університет,*

*м.Київ*

## **ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ**

У сучасній економіці інноваційна складова є важливим фактором сталого розвитку підприємств всіх галузей і сфер діяльності. Для збереження стійкості підприємствам транспортної галузі необхідно системне впровадження різного виду нововведень: технологічних, організаційних, маркетингових, соціальних, екологічних. Інтенсивність впровадження інновацій (інноваційна активність) забезпечує та, як наслідок, визначає комерційний успіх підприємств на ринку в довгостроковій перспективі.

Існуючі в теорії і практиці підходи до управління інноваційною діяльністю підприємств транспортної галузі і оцінкою рівня її розвитку не містять чітких, однозначних трактовок критеріїв вибору стратегії інноваційного розвитку, а також інструментів і методів стимулювання впровадження нововведень у конкретних ситуаціях. Крім того, недостатньо приділяється увага організаційним аспектам реалізації інноваційних стратегій підприємств.

Виникає необхідність розвитку теоретичних і методичних аспектів вибору стратегії, а саме, проведення класифікації стратегій інноваційної активності персоналу.

Одним з інноваційних рішень, що може бути використане підприємствами транспортної галузі, є цифровізація процесів економічної діяльності. Цифровізаційні процеси змінюють бізнес, демонетизують і демократизують сферу діяльності підприємства, виступають джерелом сталого конкурентного розвитку суб'єктів господарювання, що опираються на клієнтоорієнтованість і синергію. Цифровізація економічної діяльності є однією з рушійних сил розвитку підприємства, шляхом підвищення продуктивності та збільшення прибутку за рахунок створення принципово нових продуктів та послуг. При цьому впровадження цифрових технологій спричиняє необхідність реформування усіх бізнес-процесів підприємства, і насамперед, - трансформацію процесів управління персоналом.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із забезпечення ефективності управління персоналом підприємств здійснили такі вітчизняні вчені-економісти, як Д. Баюра, В. Василенко, В. Герасимчук, Л. Довгань, Д. Загірняк, Кендюхов, В. Нижник, Д. Стеченко, Н.Сімченко, Н. Чухрай. Відомими вітчизняними дослідниками у сфері економіки транспорту є В. Дикань, О. Кірдіна, В. Шинкаренко, О. Дейнека, І. Дмитрієв та інші.

Однак, незважаючи на значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, в яких аналізуються різні аспекти управління персоналом, недостатньо розробленими залишаються напрями формування та управління персоналом підприємств транспортної галузі відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища вітчизняних суб'єктів господарювання, що визначає потребу в додаткових дослідженнях.

Вчені Яковенко І.В. та Петряєв О.О. зазначають, що «...ефективне управління персоналом є одним з найважливіших завдань сучасного підприємства. Персонал розглядається як рушійна сила вирішення проблем, які у свою чергу пов'язані з економічним розвитком підприємства, його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Для того, щоб правильно та раціонально управляти співробітниками потрібні інноваційні методи управління персоналом. Висококваліфікованому управлінцю потрібно обирати такі методи, які будуть найбільш продуктивними та найменш затратними» [5]. Дашко І.М. вважає, що «сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники» [2]. Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [4].

В умовах сучасної ринкової економіки та великої конкуренції між підприємствами жорстоку боротьбу можуть витримати лише ті організації, які здатні надати своїм споживачам або ж клієнтам високоякісне обслуговування. Для того, щоб співробітники підприємства мали змогу запропонувати людям обслуговування на високому рівні, підприємство повинно мати наявності професійно-підготовлений та кваліфікований персонал. Тому для того, щоб здійснювати ефективну діяльність, підприємства звертаються до інноваційних методів управління персоналом [1].

Сучасні інформаційні технології роблять можливою революцію в управлінні персоналом. Працівники та управлінський персонал отримують доступ до всеосяжної системи даних з кадрових ресурсів підприємства, що підвищує рівень і швидкість прийняття рішень, а також автоматизує й систематизує рутинні процеси, дозволяючи сконцентруватися на стратегічних завданнях [5]. Важливим фактором забезпечення виконання стратегії інноваційної активності персоналу є матеріальне стимулювання працівників, яке проводиться за рахунок зростання фонду оплати праці.

Для реалізації інноваційного розвитку адміністрації підприємств транспортної галузі проводять кадрову роботу за наступними напрямками: моніторинг ринку праці і підбір

кваліфікованих робітників і фахівців для підприємств, омолодження кадрового складу, закріплення на підприємстві молоді, створення умов для швидкого освоєння професій і спеціальностей, атестація персоналу підприємства, підготовка кадрового резерву, навчання та підготовка персоналу; вдосконалення програми мотивації персоналу[4].

Передбачається визначення методів стимулювання інноваційної праці на основі: надання пільг, позик, грантів, дотацій, кредитів, заохочувальних виплат, премій за розробку і впровадження інновацій; соціальної підтримки інноваторів та їхніх сімей; сертифікації та стандартизації; розвитку інформаційного забезпечення, баз знань та банків даних (поширення доступу до новітніх джерел інформації); запровадження системи патентування винаходів. Після перевірки можливості реалізації визначаються джерела фінансування мотиваційних заходів[2,5].

Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення. Інтернет як середовище ведення бізнесу практично безмежний, але зараз вміння працювати в Інтернеті є конкурентною перевагою, необхідні структурні перетворення, нові підходи. В умовах кризи значно збільшився вплив Інтернету на економіку.

Для вирішення кадрових проблем слід застосовувати автоматизовані системи управління з підбору персоналу, найму та розвитку співробітників на основі використання хмарних технологій і сервісних порталів, мобільних додатків, соціальних мереж, job-сайтів, онлайн-інструментів оцінки кандидатів на вакантні посади, технології електронного навчання.

У відповідності до рекомендацій Європейської Комісії [6] з метою формування процвітаючої цифрової економіки та єдиного цифрового ринку, відмічається важливість для підприємств та приватних осіб (як споживачів, службовців / робітників тощо) мати у своєму розпорядженні достатньо цифрових навичок, щоб максимально використати економічні та соціальні переваги, які представляють процеси цифровізації. Невідповідність попиту та пропозиції на цифровому ринку, як правило, впливає на політику ринку праці, освітню політику та, можливо, міграційну політику. Не зважаючи на те, що частка зайнятого населення в сфері інформаційних технологій є відносно невеликою, фахівці сфери ІКТ мають значний вплив на нарощування потенціалу конкурентоспроможності країни завдяки внеску у виробництво та використання цифрових технологій в економіці.

Зміни у попиті на навички, зумовлені цифровою економікою, представляють дві основні проблеми розвитку кадрового потенціалу. По-перше, профіль кваліфікації співробітників більшості сфер економіки вже змінився та буде змінюватися у майбутньому у відповідності до технологічних змін, які відбуваються в цифровій економіці. По-друге, світові тенденції висвітлюють, що ці зміни відбуваються досить швидко, саме тому країнам світу, які знаходяться в кінці рейтингу цифрової конкурентоспроможності необхідно якомога швидше пристосовуватися до нових потреб у цифрових навичках[3].

Отже, цифровізація економіки це глобальний процес, який вимагає певних змін в будь-якій країні та не залежить від економічних, політичних, соціальних та інших проблем окремих країн світу. Успіх процесів цифровізації економіки України буде залежати від наявності відповідних фахівців, які мають певні компетенції, і кардинальних змін менталітету менеджерів різних рівнів управління. Але, в Україні існує багато чинників, які стримують розвиток цифрової економіки, серед яких: фрагментарність впровадження цифрових технологій та використання цифрових навичок; брак системності, послідовності, завершеності, узгодженості управлінських рішень щодо вдосконалення процесів цифровізації; недосконалість нормативно правової бази щодо регулювання цифрової економіки, зокрема стратегії та планів її реалізації; нестача професійних кадрів в області ІКТ, недостатня компетентність користувачів; «виток мізків»; недостатня кількість досліджень за тематикою цифрової трансформації світового рівня; недоступність довгострокових джерел фінансування

та ін. Вирішення цих проблем, надасть можливість Україні підвищити цифрову конкурентоспроможність на глобальному ринку[6].

Позитивним ефектом від застосування елементів цифровізації у кадровій діяльності є: підвищення рівня продуктивності та якості праці; скорочення тимчасових витрат на закриття вакансій; підвищення рівня мотивації працівників; підвищення рівня задоволеності працівників працею за рахунок повноцінної реалізації та професійного потенціалу та особистих кар'єрних амбіцій; зниження рівня плинності кадрів тощо.

#### *Список використаних джерел*

1. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонально-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33—42.
2. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37—41.
3. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2019. Вип. 2. С. 10-17. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20629/zhukovska.pdf>. (дата звернення: 15.08.2022).
4. Овчар П.А. Економічний розвиток автотранспортної галузі України в умовах глобальних викликів: [моногр.] П. А. Овчар. К.: ЦП «Компринт», 2018. 374 с.
5. Яковенко І.В., Петраєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар.наук.-практ. конф., Велико-Турново, 20 березня 2020 р.* Болгарія: Access Press, 2020. С. 257—262.
6. Monitoring the Digital Economy & Society 2016 – 2021. European Commission DG Communications Networks, Content & Technology. EC, 2016. P.52. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/341889/725524/Monitoring+the+Digital+Economy+%26+Society+2016-2021/7df02d85-698a-4a87-a6b1-7994df7fbeb7>

**Стовба Т.А.**

*к.е.н., доцент,*

*доцентка кафедри економіки та морського права,*

*Херсонська державна морська академія,*

*м. Херсон*

### **УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Для відновлення вітчизняної економіки на тлі виїзду з України та переміщення всередині держави значної чисельності працівників зростає необхідність впровадження інноваційних підходів до реновації бізнесу та створення міцних конкурентних позицій організацій. Це означає, що в кращому становищі опиняться підприємства, які створюють нові знання, технології тощо. Тому в умовах непередбачуваності та крихкості світу першочергового значення набуває інтелектуальний людський капітал, котрий генерує інноваційні ідеї, ініціативи та володіє особливими індивідуальними якостями для забезпечення міцних конкурентних переваг на міжнародному, галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності формування системи управління талантами у сучасних бізнес-організаціях.



Кого вважати талантами в організації? Таланти – це працівники, які володіють сукупністю видатних здібностей, котрі дозволяють їм створювати продукт, що відрізняється новизною, високим рівнем досконалості, суспільною вагомістю, економічною ефективністю, споживчою привабливістю тощо, які за результатами оцінювання мають показники вище за середні, а також перевершують очікування організації [1].

Отже саме талановиті працівники є ключовим фактором успіху будь якої організації, бо здатні продукувати інновації, які так необхідні для відновлення економіки та забезпечення конкурентоздатності українського бізнесу, впровадження концепції постійного вдосконалення тощо та потребують вдумливого використання та ефективного управління.

Використання талантів у командах підприємств призводить до:

- зростання обсягів роботи та рентабельності за рахунок упровадження інновацій;
- вирішення складних нестандартних завдань, зумовлених сучасними викликами;
- підвищення продуктивності праці та якості роботи;
- посилення мотивації персоналу;
- стимулювання розвитку і виховання лояльності працівників до організації;
- зменшення плинності кадрів тощо [1].

Наявність у колективі талановитих співробітників може мати також негативні наслідки, серед яких варто виокремити:

- створення особливих умов для мотивації та самореалізації фахівців, що зазвичай призводить до збільшення витрат підприємства;
- емоційна напруга через невідповідність темпераментів членів команди;
- необхідність підлаштування під ключових співробітників;
- підвищена пильність керівництва до особистості та роботи талантів;
- супротив з боку керівників підрозділів – небажання просувати талановитого працівника через страх втратити посаду в організації;
- постійне порушення традиційних стандартів роботи через врахування примхливості та індивідуальності талановитого фахівця [2].

Наразі талановиті працівники мобільні: вони мають можливість переміщатися як усередині країни, так і за її межами, бути світчерами, мігрувати між великими корпораціями та малими підприємствами тощо. Створено більше можливостей для стартапів, що також призводить до виникнення дефіциту необхідних спеціалістів. Тому пошук, залучення та утримання талантів є суттєвою проблемою, що сприяє посиленню конкурентної боротьби за цінних співробітників.

У Global Talent Competitiveness Index за здатністю конкурувати за таланти у 2021 р. Україна посіла 61 місце серед 134 країн світу за 68 критеріями оцінювання, опинившись у групі поряд з Сенегалом, Замбією, Зімбабве, Кенією, Ганою, Нігерією, Монголією, Гондурасом, Камбоджею; у субрейтингу здатності залучати таланти – 80-те, проте за здатністю утримувати таланти – лише 119 [3, 4].

Останній висновок щодо міграції мізків підтверджує рейтинг країн світу IMD World Talent Rankings 2021, складений швейцарським закладом вищої освіти, згідно якому Україна посідає 62 місце серед 64 країн за здатністю утримувати таланти. Основними причинами відтоку талантів визначено: охорона здоров'я, правосуддя, якість життя, заробітна плата, на вирішення яких має спрямувати зусилля як держава, так і бізнес-організації [5].

Отже, сучасним бізнес-організаціям необхідно знаходити талановитих фахівців, визначати найкращі напрямки для їх використання.

Пошук талантів HR-менеджери мають починати з аудиту працюючих в організації фахівців, періодично оцінюючі власних співробітників і додаючи нові імена до списку кандидатів до кадрового резерву.

Водночас фахівців з високим потенціалом потрібно вишукувати не тільки всередині підприємства, але й за його межами. Існує досвід цільового відбору підприємствами студентів

старших курсів університетів та бізнес-шкіл, які мають відповідний лідерський потенціал. Зокрема, компанія Marlow Navigation за результатами інтерв'ю на другому курсі відбирає найбільш талановитих здобувачів ХДМА спочатку надаючи можливість проходження практики на морських судах і супроводжує їх до закінчення навчання, гарантуючи по завершенні освітнього процесу перше місце роботи.

Потрібно сформувати корпоративну культуру, яка б сприяла розвитку працівника у потрібному напрямку та його самовдосконаленню для досягнення найкращих результатів і, таким чином, отримання більшого прибутку.

Розвитку талантів сприятиме організація перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу у вигляді тренінгів, моделювання віртуальної реальності, створення певних курсів, формування індивідуальних траєкторій освіти тощо, зафіксувавши основні позиції у плані кар'єрного розвитку працівника. Турбота про талановитих працівників створюватиме позитивний бренд бізнес-організації, що додатково приваблюватиме як потенційних працівників, так і клієнтів.

Серед важливих факторів варто відзначити необхідність розробки унікальної системи винагороди фахівців для підігріву їх зацікавленості та мотивації до роботи. Так, за принципом кафетерію пропонується розробити перелік заходів (на які може вплинути організація), що охоплюватимуть рівень комфорту і безпеки існування працівника, стабільність його середовища існування і житла, показники добробуту, доступність освіти та культури, якісного медичного обслуговування тощо [6] та запропонувати талантам залежно від отриманих результатів робити вибір відповідно до списку, які показники якості життя для нього важливіші на поточний рік. Зокрема, бізнес-організація може укласти договір на медичне обслуговування талановитих працівників з найкращими приватними лікарськими центрами тощо.

Таку систему винагороди варто розробити відповідно до таких інструментів менеджменту, як система управління за цілями, система ключових показників ефективності діяльності (KPI), система збалансованих показників (BSC) та ін. Зокрема, розробивши стратегічну карту, стратегічні наміри і збалансовану систему показників на рівні підприємства, слід сформувати BSC окремих проєктів, підрозділів та співробітників, які логічно витікатимуть зі збалансованої системи показників підприємства в цілому.

Система управління талантами підприємства має охоплювати питання щодо планування кар'єри та створення кадрового резерву для утримання фахівців, дозволяючи працівнику з високим потенціалом бачити своє місце в компанії, а також шлях, який вони зможуть пройти в організації у разі докладання відповідних зусиль.

Варто відзначити, що ознакою сучасності є діджиталізація усіх сфер життя, бустером якої стало стрімке поширення коронавірусу. Аналіз практики використання штучного інтелекту, функціонування віртуальних підприємств, роботи бізнес-сайтів та мобільних застосунків тощо свідчить про їх неоднозначність.

До беззаперечних переваг варто віднести швидкість обміну інформацією, пошуку необхідних рішень, оцінки ситуації, оплати тощо, зручність (без присутності зацікавлених осіб у визначеному місці у певний час), високу ефективність наукових та маркетингових досліджень, бізнес-операцій, можливість використання незалежно від місця перебування (що актуально для мігрантів та тимчасово переміщених осіб), зменшення витрат, можливість замовлення товарів за кордоном, можливість використання у зручний для користувача час тощо, що також слугуватиме відновленню української економіки та бізнес-організацій у воєнний час та післявоєнний період. Водночас недобросовісне та неконтрольоване їх використання може викликати матеріальні втрати, загрозу безпеці людей, диктатуру осіб, контролюючих штучний інтелект тощо [7, с. 60].

Наразі внаслідок російської воєнної агресії зростає необхідність створення можливостей для дистанційного використання людського капіталу, у найближчій перспективі – створення сприятливих умов для повернення тимчасово переміщених осіб та мігрантів, а також

побудови ефективної системи управління талановитим персоналом, що сприятиме створенню міцних конкурентних позицій національних бізнес-організацій та відновлення економіки.

Відновлення економіки країни потребує якісно нових підходів та рішень у бізнес-організаціях. Це мають бути інноваційно орієнтовані бізнес-організації, які сформулюють новий вектор розвитку та зміцнення конкурентних позицій завдяки інноваційним ідеям, які продукуватимуть талановиті працівники організації та стануть флагманами розвитку нових висококонкурентоспроможних технологій та виробництва. Тому, повернення біженців та мігрантів в Україну, як і відновлення економіки держави загалом, залежатиме від побудови ефективної системи управління талантами, яка буде спрямована на вирішення проблем щодо охорони здоров'я, правосуддя, якості життя, заробітної плати тощо.

#### *Список використаних джерел*

1. Савченко В. А. Розвиток персоналу. Управління процесами розвитку талантів. *Підручники*: веб-сайт. URL: [https://pidru4niki.com/82079/menedzhment/upravlinnya\\_protseami\\_rozvitku\\_talantiv](https://pidru4niki.com/82079/menedzhment/upravlinnya_protseami_rozvitku_talantiv) (дата звернення: 13.09.2022).
2. Свириденко К. Система управління талантами в організації. Finassessment : веб-сайт. URL: <https://finassessment.net/blog/sistema-upravleniya-talantami-v-organizatsii> (дата звернення: 13.09.2022).
3. Kostyuk A. Декілька тижнів тому... URL: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=6446879638717342&id=100001861105378](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=6446879638717342&id=100001861105378) (дата звернення: 10.01.2022).
4. Kostyuk A. 6,7 трлн. дол. США... URL: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=6813616055377030&id](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=6813616055377030&id) (дата звернення: 10.02.2022).
5. Kostyuk A. У чому основна причина багаторічного вітчизняного феномену "brain drain"...? URL: <https://www.facebook.com/100001861105378/posts/pfbid0M9g5UsjrPy4o3i2MYQpq5HqXvRNCNQRcEyVsvrAqJTpXjZYeSScyAskPkae2ReSQI/?sfnsn=mo> (дата звернення: 17.09.2022).
6. Yarchuk A. Сутність поняття якості життя населення. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(16). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2917> (дата звернення: 17.09.2022).
7. Вінник О. Переваги та ризики цифровізації економіки: проблеми правового регулювання. *Господарське право і процес*. 2020. № 3. С. 56-62. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2020/3/11.pdf> (дата звернення: 17.09.2022).

**Стоянова А.А.**

*здобувачка вищої освіти*

*кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

**Захарченко Н. В.**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **НОВА АГРАРНА ПОЛІТИКА**

### Стан агропромислового сектору до війни

Агропромисловий сектор – один із локомотивів національної економіки України: галузь стабільно зростала до початку повномасштабної війни, щорічне зростання становило 5-6%, частка сільськогосподарського виробництва у ВВП становила 10%, а разом із переробкою

сільськогосподарської продукції -16%. Сільське господарство було одним із лідерів світового виробництва деяких видів продовольства, забезпечуючи обсяги торгівлі в еквіваленті 6% калорій світового споживання. Україна була лідером із міжнародної торгівлі олією соняшниковою (перше місце у світі), ріпаком та ячменем (третє та четверте місця відповідно) та іншою продукцією. Торгівля сільськогосподарською продукцією та продовольчими товарами приносила Україні щорічно близько 22 млрд. дол. США та становила 41% усього експорту.

Розвиток в Україні індустріального сільськогосподарського виробництва дозволяв нівелювати вплив диспаритету у рівні державної підтримки і вартості кредитування з країнами Північної Америки та ЄС і успішно конкурувати на міжнародних ринках.

Залучення в сільськогосподарський обіг максимальної кількості сільськогосподарських земель мало наслідком завершення екстенсивного росту (за рахунок нарощування земельного банку) і поступовий перехід до інтенсивного росту за рахунок поліпшення технологій виробництва, виробництва товарів із більшою доданою вартістю, оновлення парку техніки та будівництва сховищ, розвитку переробки.

Прийняття пакету земельної реформи не лише запустило ринок землі, а й суттєво вдосконалило земельні відносини, скоротило корупційні прояви та рейдерство, аграрний сектор завдяки реформі став привабливішим для інвестування. Окрім того, земельна реформа стала основою для довготермінового розвитку, наприклад, для закладки садів та виноградників.

Розпочата реформа меліорації відкрила можливості агровиробникам самостійно інвестувати у розширення площі зрошувальних земель та зниження витрат на водопостачання, що веде до збільшення валового виробництва сільськогосподарської продукції.

Новий Закон про кооперацію створив можливість розвитку кооперативів, що об'єднують сотні і тисячі малих і середніх аграрних господарств, підвищення їх конкурентоздатності до рівня крупних аграрних холдингів.

#### Стан реалізації програмних документів

Ключовими документами, що визначають програмні засади аграрної політики в Україні, є Національна економічна стратегія на період до 2030 року, Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року, розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 688-р «Про схвалення Стратегії зрошення та дренажу в Україні на період до 2030 року», розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2015 р. № 995-р «Про схвалення Концепції розвитку сільських територій», розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 липня 2017 р. № 489-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку сільських територій».

#### Вплив війни на визначену сферу аналізу

Блокування морських портів призвело до значного скорочення експорту з 6-7 млн. тонн на місяць до 1,5 млн. тонн. Це призвело до падіння внутрішніх цін реалізації аграрної продукції нижче рівня собівартості, що загрожує банкрутством аграрних підприємств. Але підписано «Зернову угоду». Якщо угоду не буде продовжено в листопаді місяці, то дефіцит потужностей для зберігання зернових в Україні становитиме до 15 млн. тонн, а відсутність коштів від реалізації с/г продукції поставить під загрозу зриву збиральну та посівну кампанії 2022 року.

За попередньою оцінкою FAO, прямі втрати активів в галузі можуть скласти 6,5 млрд. дол. США. На даний час пошкоджено близько 5% земель сільськогосподарського призначення. Втрати доступних посівних площ - понад 25%, зрошуваних земель - понад 70%, ягідників – близько 25%, садів – 20%. Відбулося зростання вартості виробництва продукції внаслідок зростання цін на добрива, паливе та насіння. Значні масиви земель є небезпечними для виробничої діяльності через пошкодження та замінування. Істотних руйнувань зазнали

об'єкти інфраструктури: сільськогосподарської, складської, транспортної, енергетичної, переробної промисловості.

Через фізичне знищення аграрних підприємств в зоні ведення бойових дій потенційно очікується втрата до 30% поголів'я тварин. Окрім того існують виклики, які не були подолані до початку війни: складність підключення до інженерних мереж, захисні бар'єри при входженні аграрної продукції на ринки інших країн (у тому числі наявність квот ЄС), незавершена адаптація законодавства у сфері безпечності, ветеринарного та фітосанітарного контролю до норм ЄС, проблеми з блокуванням податкових накладних, невідповідність потужностей по перевалці і доставці сільськогосподарської продукції зростаючим потребам агровиробників.

Ключові виклики:

–розблокування та розвиток морських портів, створення альтернативних експортних маршрутів;

–трансформація та повноцінне забезпечення середовища для сталої економічної життєздатності всіх суб'єктів агропромислового сектору;

–швидке відновлення, формування нових економічних ланцюгів та підтримка конкурентоздатного функціонування галузі переробки;

–забезпечення суб'єктів агропромислового сектору якісною наскрізною інфраструктурою: земля, зрошувальні та осушувальні системи, фінанси, транспорт та логістика, інженерні мережі;

–відновлення безпечного фізичного та екологічного стану земель;

–подолання корупційних практик та тіньового ринку земель і с/г продукції, покращення інвестиційного клімату;

–збалансування виробництва високо- та низькомаржинальних продуктів;

–підвищення енергоефективності галузі за рахунок розвитку біоенергетики;

–досягнення оптимального рівня фізичної та економічної продовольчої безпеки;

–забезпечення стійкого зростання в умовах запровадження заходів, спрямованих на кліматичну нейтральність у рамках green deal;

–вчасне виконання зобов'язань України щодо гармонізації національного законодавства з законодавством ЄС в рамках угоди про Асоціацію.

Ключові можливості:

–високий рівень підтримки з боку міжнародної спільноти, зацікавленої у відновленні України як одного зі світових гарантів продовольчої безпеки;

–відновлення сектору дасть поштовх до розвитку суміжних галузей економіки: машинобудування, сфера послуг, торгівля, транспорт, хімічна промисловість тощо;

–збільшення врожайності сільськогосподарських культур у 2-3 рази завдяки застосуванню гідротехнічної меліорації земель;

–пакет законів земельної реформи та інших дерегуляційних і антикорупційних ініціатив, прийнятих ВРУ IX скликання, значно покращує бізнес-клімат в аграрній сфері;

–рівень продуктивності на 1-го зайнятого може бути збільшено у 6 разів за рахунок збільшення переробки та більш активного впровадження цифрових технологій;

–запуск ринку землі сприятиме залученню інвестицій у капіталомістке виробництво: сади, ягідники та дає поштовх розвитку меліорації, інфраструктури, підвищенню родючості ґрунтів.

Ключові обмеження:

–різкий обвал попиту внаслідок логістичних обмежень, падіння доходності сектору, брак ліквідності;

–погіршення якості земельних ресурсів;

–обмежений доступ до фінансів для всіх суб'єктів агропромислового сектору;

–падіння технологічного потенціалу галузі;  
–дефіцит кваліфікованих кадрів;  
–відсутність дієвих інструментів підвищення конкурентоспроможності, структурної перебудови та економічної стійкості для суб'єктів галузі АПК в цілому.

Стратегічна ціль

Економічна трансформація АПК.

*Список використаних джерел*

1. Бородіна О. М. Державна підтримка сільського господарства: концепція, механізми, ефективність /О. М. Бородіна // Економіка і прогнозування.-2006.-№ 1.-С.109-125.
2. Дем'яненко С. До питання про стратегію розвитку аграрної політики України /С. Дем'яненко, І. Свідерська // Економіка України.-2004.-№ 8.-С. 72-79.
3. Дем'яненко С. Яка аграрна політика потрібна Україні? /С. Дем'яненко // Дзеркало тижня.-2004.-№ 17 (492).- URL: [www.zn/kyiv.ua](http://www.zn/kyiv.ua).
4. Саблук П. Экономические основы продовольственной безопасности стран мира /П. Саблук// Економіка АПК.-2008.-№8.-С. 21-25.
5. Деякі питання надання державних гарантій на портфельній основі: Постанова КМУ від 14 липня 2021 р. № 723 // Офіційний вісник України.-2021.-№ 58.- С. 3604.

**Схулухія С. Р.**

*здобувач вищої освіти*

**Захарченко Н. В.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Однією з характерних рис постіндустріального суспільства є безпрецедентний за своїми темпами розвиток сучасних інформаційних технологій, а також знаходження ними якісно нової ролі у виробничому процесі. Експонентний приріст кількості інформації, яка циркулює у світі, перетворив її з другорядного ресурсу до фактору, що впливає на всі сфери громадського життя. Протягом всієї історії людства інформацію розглядали у якості ресурсу, елементу, загальної властивості матерії, процесу пізнання, явища культури, знаряддя політики і, нарешті, як економічну категорію.

Найбільш точним визначенням при дослідженні участі інформації в економічній діяльності та її впливу на економічні процеси, можна вважати наступне: інформація - це засіб зниження невизначеності та ризику, який сприяє реалізації певних цілей суб'єкта. Ключовим моментом у даному визначенні є можливість інформації приносити ті або інші вигоди шляхом зниження невизначеності відносно поточної ситуації та її зміни у майбутньому.

Погляд на інформацію як ресурс з власною економічною цінністю, набув поширення в 60- і роки минулого століття. Саме тоді вперше було відзначено, що інформаційний ресурс має ряд особливостей, які відрізняють його від традиційних ресурсів. По-перше, інформація впливає на ефективність виробництва не потребуючи збільшення інших ресурсів, по-друге, інформація діє на суб'єктивний фактор виробництва - людину, її характер та здібності і, по-третє, інформація прискорює процес відтворення за рахунок зменшення періодів виробництва та обігу.

Неможливо назвати жодного способу докладання продуктивної праці, який не був би й докладанням інформації. Значення країни у світовому господарстві також визначається в наш час не тільки кількістю вироблених матеріальних благ, але й обсягом створеної та спожитої інформації, причому саме остання має пріоритетне значення. В першу чергу, інформацію слід розглядати як один з найбільш важливих факторів виробництва. Більшість дослідників виділяє лише чотири виробничих фактори: землю, працю, капітал і підприємницьку активність. Однак, якщо розглядати виробничі фактори крізь призму історичного розвитку суспільства, то стає вочевидь, що згодом одні фактори стають менш значимими та уступають пріоритет новим, більш важливим. Тому згодом інформація повинна стати «п'ятим фактором» виробництва. Цьому сприятимуть інформаційно-аналітичні системи, призначені для забезпечення інформаційної підтримки, електронного обміну даними й документами, а також для надання учасникам ринку й органам виконавчої влади маркетингової інформації і аналітичних матеріалів для прийняття рішень на корпоративному, а також мікро- і макроекономічних рівнях. [1, С. 11].

Останніми роками інформація стає повноцінним економічним благом. Причому залежно від форм існування та змісту будь-яка інформація може бути віднесена до розряду або суспільних або приватних благ. Враховуючи те, що розподіл конкретної інформації на суспільне та приватне благо є досить розмитим, ми пропонуємо як найбільш адекватний критерій виділити можливість комерціалізації інформації, тобто використання її з економічною вигодою. У цьому випадку, інформація, упередметнена, наприклад, в засобах праці, виступає як об'єкт приватної власності, в той час як, знання, накопичені попередніми поколіннями, варто віднести до суспільних благ, доступність яких є запорукою подальшого науково-технічного розвитку держави.

Також розглядаючи інформацію у якості економічного блага необхідно чітко розділяти інформацію - ресурс, що використовується у процесі господарської діяльності, та інформаційні товари або послуги. Як економічному ресурсу інформації властиві декілька особливостей, що відрізняють її від традиційних факторів виробництва - землі, праці та капіталу. По - перше, інформація являє собою невичерпний ресурс. Адже інформація, на відміну, наприклад, від сировини та енергії, має унікальну властивість: величина інформації під час використання не тільки не зменшується, а, навпаки, її якість та значимість підвищуються. Це обумовлено тим, що сам процес споживання супроводжується створенням нової інформації та підвищенням її цінності. Однак, поряд з тим інформація може морально застаріти, причому за досить швидкий термін. Тобто інформації як економічному ресурсу властива дихотомія поширеності та рідкості. По - друге, інформація відносно легко тиражується та поширюється. Поширення інформації, у вигляді тиражування матеріального носія, подібне до процесу матеріального виробництва. Проте час та обсяги тиражування інформації обмежуються лише технологічними можливостями, але ніяк не вичерпаністю інформаційного продукту. При цьому витрати на тиражування, як правило, мізерно малі в порівнянні з розміром первісних інвестицій на безпосередню розробку інформаційного продукту. По - третє інформація дозволяє скоротити споживання інших видів ресурсів і надає можливість для створення ресурсозберігаючих технологій та виробництв. І, нарешті, в - четверте інформація є найбільш екологічно чистим ресурсом. Все це дозволяє припустити, що саме інформаційний ресурс здатний значно підвищити ефективність економічної системи без помітного збільшення споживання праці, землі та капіталу.

Що ж стосується необхідності вивчення інформації не тільки як ресурсу, але і як товару, то вона з'явилась на етапі формування інформаційного суспільства і була обумовлена загальним ростом інформаційних потреб та паралельним розвитком галузей інформаційних послуг [2].

В економіці найчастіше використовується наступне визначення товару: продукт праці, призначений для обміну шляхом купівлі – продажу. На перший погляд з цього визначення ми

можемо зробити висновок, що будь-яка інформація є товаром. Дійсно, інформація являє собою продукт творчої праці. Проте далеко не будь-яка інформація може, навіть теоретично, стати об'єктом купівлі - продажу.

Щоб довести це ствердження, всю інформацію, на нашу думку, треба класифікувати наступним чином: інформація, доступ до якої апріорі не може бути обмежений, загальнодоступна інформація, інформація з обмеженим доступом, і, нарешті, інформація, що не підлягає поширенню.

Інформація, доступ до якої не може бути обмежений, ніколи не стане товаром по визначенню (наприклад одержання середньої освіти або духовна спадщина). Більш того безкоштовний доступ до такої інформації у кожній країні закріплений законодавчо. Загальнодоступна інформація в деяких випадках може бути товаром, але при цьому у потенційного покупця практично завжди є вибір між платним та безкоштовним доступом до неї. Про інформацію з обмеженим доступом мова йде в тих випадках, коли виробництво інформації або доступ до неї штучно обмежується зацікавленими групами суспільства. У якості обмежень можуть виступати ціна на інформацію, форми засекречування інформації, система захисту авторських прав тощо. І, нарешті, до інформації, яка не підлягає поширенню, відносять всі види інформації, що містять державну, комерційну або банківську таємницю.

Таким чином можна зробити висновок, що товаром може стати лише та інформація, доступ до якої штучно обмежений. Крім того, щоб стати товаром інформації повинні бути властиві деякі специфічні характеристики. Насамперед, будь-який товар повинен мати споживчу вартість, тобто здатність задовольняти фізичні або духовні людські потреби. Корисні властивості інформації проявлялися на всіх етапах розвитку суспільства, проте якісні та кількісні характеристики споживчої вартості інформації ще й досі не систематизовані.

Якісна сторона споживчої вартості інформації проявляється насамперед у здатності інформації давати певний ефект - економічний, соціальний або пізнавальний, в той час як кількісна сторона залежить від величини витрат творчої праці. При цьому головним економічним ефектом від використання інформації є економія суспільної праці. До даного ефекту варто віднести приріст кінцевого суспільного продукту та національного доходу. Соціальний ефект полягає в створенні більш сприятливих умов для якісних змін у життєдіяльності людини, всебічного розвитку особистості та більш повного застосування її творчих сил. І, нарешті, пізнавальний ефект полягає в тому, що інформація дозволяє людині довідатися щось нове про розвиток природи та суспільства.

Споживчу вартість інформації обумовлюють в першу чергу її актуальність та повнота. Оскільки інформаційні процеси розтягнуті в часі, то достовірні і адекватні, але застаріла інформація може привести до помилкових рішень. З іншого боку, в деяких випадках необхідність пошуку або розробки адекватного методу для роботи з даними може приводити до затримки в одержанні інформації, тому вона вже стає неактуальною та непотрібною.

Мінову вартість інформації привласнюють наступні властивості. По – перше, це корисність, як здатність задовольняти деякі потреби, по – друге, рідкість, як властивість протилежна загальнодоступності, і, нарешті, по – третє, універсальність, тобто придатність до обміну на інші товари.

Враховуючи специфічні характеристики інформації, найважливішою з перерахованих властивостей є рідкість. Саме вона перетворює корисність інформаційного продукту на його споживчу вартість, а сам продукт - на товар. Це привело до того, що в сучасному суспільстві додаються всі зусилля для того щоб штучно привласнити інформації властивість рідкості. Для цього, насамперед, використовується система захисту прав інтелектуальної власності. Право інтелектуальної власності має дуалістичний характер. З одного боку, власник об'єкта інтелектуальної власності, як і власник матеріального об'єкта, мають подібні майнові права власності, тому що право на результат творчої діяльності забезпечує його авторові виняткову можливість розпоряджатися їм за своїм розсудом, а також передавати іншим особам. З іншого



боку, поряд з майновим правом існує так зване право автора або сукупність особистих немайнових прав, які не можуть відчужуватися від їхнього власника в силу своєї природи.

З поняттям мінової вартості тісно пов'язана інша характеристика товару - ціна. На сьогоднішній день не існує єдиної методики визначення ціни інформації. Вартість інформації дуже складно визначити методом суспільно-необхідних витрат праці, оскільки кожна одиниця інформації унікальна. Тобто можливо порахувати ці витрати для деякого абстрактного біта інформації, але не для конкретного біта інформації, який задовольняє потреби економічного суб'єкта у визначений проміжок часу. Ціну інформації також не можливо визначити спираючись на метод граничних витрат, оскільки не завжди крива граничних витрат на виробництво інформації та крива граничної корисності від її використання перетинаються. Такі випадки можливі тому, що витрати на виробництво інформації та одержувані результати не завжди можна порівняти. Крім того досить складно спрогнозувати весь корисний ефект від придбаної інформації при певних початкових витратах.

Однією з основних причин такої невизначеності є розтягнутість споживання інформації у часі та просторі. Розтягнутість споживання у часі припускає можливість використання однієї і тієї ж інформації протягом необмеженого терміну. При цьому, не є можливим точно визначити в який проміжок часу отримана інформація може принести позитивний ефект і коли цей ефект буде максимальним. Розтягнутість споживання в просторі означає допустимість одночасного використання однієї і тієї ж інформації в декількох різних місцях і сферах діяльності, причому інколи інформація, створена в конкретній галузі для внутрішнього споживання, починає приносити набагато більший ефект в іншій сфері діяльності через деякий проміжок часу. Крім того навіть інформація, яка не знайшла застосування в цей момент часу не може вважатися непотрібною, оскільки перетворюється в знання і стає основою для всіх наукових і технологічних відкриттів у майбутньому [101, с. 65].

Тому, виходячи з дуалістичної сутності інформації, доцільно розглядати ціну інформації, як сукупність загальних та специфічних факторів. Серед загальних факторів варто виділити попит на інформацію, ціни конкурентів, транспортні витрати, витрати, пов'язані із просуванням на ринок. Головним специфічним фактором є унікальність інформації, обумовлена витратами творчої праці на її створення. Саме унікальність поряд зі швидким моральним старінням інформації спричинили використання систем договірних цін, націнок за новизну, знижок, цінових пільг та інших доступних засобів надання максимальної гнучкості ціні на інформацію.

Таким чином, розглянувши споживчу вартість, мінову вартість та ціну інформації, можна зробити висновок, що інформаційний товар це спеціальним способом підготовлена та оброблена інформація, призначена для купівлі - продажу і здатна задовольнити потреби покупців.

#### *Список використаних джерел*

1. Азатян Д. Д., Хоменко А. М. Інформаційно-аналітичні системи в економіці. Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні: зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів ; 6–7 квітня 2017 р. — Київ : КНЕУ, 2017. С. 11.
2. Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких підприємств : монографія / С. В. Войтко; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». К. : НТУУ «КПІ», 2012. 277 с.

*Тарасова К.І.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса*

## **ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Становлення ринкової економіки України, вихід українських регіонів на світові ринки об'єктивно визначають необхідність підвищення конкурентоспроможності територій нашої держави. Одним з основних інструментів просування території, залучення інвестицій, робочої сили та туристів до неї виступає маркетинг, який забезпечує формування іміджу територіальної одиниці. Принципи, інструменти та перспективи використання територіального маркетингу як інструмента підвищення привабливості міст, районів, областей і навіть цілих країн є причиною наукових дискусій і безлічі досліджень вже більш ніж два десятиліття.

При цьому системному дослідженню специфіки маркетингу сільських територій, у просторі яких формується особиста соціально-поселенська спільнота, залишається поза межами зору вітчизняних і закордонних спеціалістів. Це призводить до фрагментарності та неефективності використання маркетингових прийомів на практиці управління діяльністю керівників адміністрацій сільських районів і поселень.

У цілому маркетинг сільських територій можна визначити як особливу філософію управління цими територіями; комплекс заходів та інструментів регулювання взаємодії місцевого суспільства, спрямованих на виявлення структури потреб, мотивів та інтересів, використання ресурсного потенціалу території, для вирішення індивідуальних, групових і громадських завдань соціально-економічного розвитку означеної місцевості.

Розгляд сіл в якості об'єкта маркетингового управління передбачає врахування специфіки стимулюючих факторів маркетингового середовища, які передбачають характер впливу, закономірності відбору методів та інструментів. Сприятливість споживачів сільської території залежить від факторів її зовнішнього та внутрішнього середовища, а також особливостей її долученості в національний і регіональний розподіл праці.

Подвійність структури об'єкта маркетингу сільських територій проявляється в тому, що, з одного боку, це – території як сукупність матеріальних благ і послуг, вироблених на основі конкурентного позиціонування в системі міжрегіональної взаємодії територіальних суб'єктів країни, а з іншої, – самі території є комплексом факторів соціально-культурної ідентифікації, що виступають орієнтиром для стейкхолдерів у процесі вибору, спрямованого на реалізацію споживчої поведінки.

Територіальний маркетинг сільської місцевості виступає ефективним інструментом територіального розвитку в більшості розвинених держав. Він включає такі важелі управління соціально-економічним потенціалом як брендинг, бенч-маркінг, маркетингові дослідження, реклама та PR [1, с. 40].

Одним із таких способів підвищення конкурентоспроможності територій може бути створення пропозиції території та просування її на ринок на основі комплексу маркетингу, який представлений наступними елементами:

- територіальний продукт – асортимент, кількість і якість ресурсів території, які потребують її споживачів;
- ціна територіального продукту, тобто витрати споживачів території;
- розміщення територіального продукту;
- просування території (розвиток привабливості та впізнаності).

Процес маркетингу сільських територій починається з формування іміджу, розробки логотипу та бренду, позиціонування по відношенню до сусідніх територій [2, с. 82]. Одним із проєктів, що допомагає сільській місцевості в Україні отримати власне обличчя, є проєкт Brandville, завдяки якому багато сіл і територіальних громад Тернопільської, Львівської, Луганської та інших областей зараз мають розроблену айдентіку [3]. До них відносяться Кремінська, Білокуракинська, Соледарська ТГ, села Славсько, Тревневе; зараз розроблюється айдентика для Червоної Діброви. Ці місця вже мають власні бренди, логотипи, фірмовий стиль. Проте, на цьому етапі адміністрації територій завершили використання елементів маркетингового просування та не йдуть уперед, хоча їх шлях тільки почався.

Наступним кроком маркетингу сільських територій повинен виступати маркетинговий аудит навколишнього середовища, який буде включати аналіз конкурентів, споживачів і цільових груп, інституційний аналіз, оцінку відношення мешканців до самої території. Також необхідно здійснити дослідження виробничого потенціалу, на основі якого будуть визначені основні цілі розвитку території.

Найголовнішим інструментом комплексу маркетингу сільської території виступає його ціна: особливо важливо виявити ціну заміщення інвестиції в контексті реалізації інтересів та потенціалу сільської місцевості. З цією метою здійснюють класифікацію сільських територій України відповідно до пріоритетів їх маркетингової діяльності, критеріями якої виступають наявність ресурсів, географічне розміщення та рівень соціального розвитку. Відповідно до такої класифікації можна виділити сателітну, прикордонну, периферійну, транзитну, агровиробничу та неаграрну сільські території.

Для кожної із цих шести груп можна окреслити власну специфіку та пріоритетні напрями формування маркетингової політики, а також територіального розвитку в умовах нових викликів європейської інтеграції.

Сателітні та прикордонні території потребують впровадження інструментів маркетингу, спрямованих на залучення інвестиційних та виробничих ресурсів. Особливо ярко вираженою ця необхідність є саме для прикордонних сіл оскільки вони не використовують всі свої природноресурсні можливості через домінування прикордонної торгівлі та бізнесом, пов'язаним з нею.

Головною проблемою розвитку периферійних територій є погано розвинена система комунікацій через проблеми в інфраструктурному та матеріально-технічному забезпеченні; дефіцитом якісних трудових ресурсів. З огляду на це, маркетинг територій даного типу повинен бути спрямований на залучення інвестицій в модернізацію та привернення кваліфікованої робочої сили.

Транзитні та неаграрні сільські території часто не розвивають самостійного маркетингового інструментарію та розвиваються переважно однобоко.

У маркетингу агровиробничих територій відсутня популяризація соціально-економічного потенціалу цих територій у контексті диверсифікації їх аграрної сфери; також присутнє обмеження через пасивність інститутів громадянського суспільства.

На наш погляд, маркетингова стратегія розвитку сільських територій України повинна включати наступні складові:

1. Маркетинг іміджу, який передбачає проведення комунікаційних заходів, спрямованих на формування образу території (цей елемент розвивається найбільш швидкими темпами).

2. Маркетинг привабливості, який полягає у відродженні місцевого колориту та самобутності (зазвичай це здійснюється за рахунок сільського, історичного, гастрономічного туризму).

3. Маркетинг персоналу та населення, що спрямований на залучення на територію кваліфікованих кадрів шляхом створення нових виробництв, а також залучення нових мешканців шляхом позиціонування місцевості як екологічно чистої.

4. Маркетинг інфраструктури, який реалізується за рахунок створення та підтримання виробничої та транспортної інфраструктури для підтримки бізнес-ініціатив.

5. Інвестиційний маркетинг, який потрібно спрямувати на розробку цільових програм розвитку сільської місцевості.

Нажаль, в умовах сьогодення маркетинг сільських територій розвивається досить нерівномірно, тому елементи переліку 3-5 не завжди присутні. З огляду на це на території повинна бути організована ефективна інформаційна система, яка буде застосована в процесі планування та контролю маркетингової діяльності, а також буде пристосована під мінливі умови зовнішнього середовища.

У перспективах подальших досліджень знаходяться основні бар'єри, які стримують розвиток маркетингу сільських територій країни та знижують використання їх потенціалу. Важливим виступає також аналіз інституційного середовища маркетингу сільських територій.

*Список використаних джерел*

1. Кравців І.К., Ткач С.М., Урбан І.Р. Маркетинг сільських територій як засіб підвищення ефективності економіки регіону. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Львів: 2018. т 20. № 86, С. 40-43.

2. Вакар Т. В. Методологічні та методичні основи брендингу сільських територій. *Економіка та держава*. 2016. № 9. С. 80-83.

3. Офіційний сайт проекту Brandville. URL: <https://brandville.com.ua> (дата звернення: 19.09.2022).

**Дребот О.І.**

*академік, д.е.н., професор*

*Інститут агроекології і природокористування НААН*

*м. Київ*

**Тарнавський В.А.**

*<sup>1</sup>асистент, <sup>2</sup>аспірант*

*<sup>1</sup>Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква*

*<sup>2</sup>Інститут агроекології і природокористування НААН,*

*м. Київ*

### **ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФІСКАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ**

Сільськогосподарське землекористування та землегосподарювання є традиційно однією з найбільших розвинутих галузей господарства України, що використовує природні ресурси - землю, як засіб виробництва, для отримання сільськогосподарської продукції. Дана галузь економіки забезпечує не тільки внутрішні потреби у якісному доступному продовольстві, а й відіграє важливу роль у розв'язанні світової продовольчої кризи, експортуючи сільськогосподарську продукцію до багатьох країн світу. Таким чином забезпечується регулювання світових цін на продукти харчування, виконуючи гуманітарну функцію у світовому господарстві, протидіючи тенденціям дефіциту продовольства та загрози голоду.

В сучасних умовах особливої актуальності набуває екологічнобезпечне використання земель, збереження їх природно-ресурсного потенціалу, оскільки нераціональне сільськогосподарське землекористування в Україні призвело до зниження родючості ґрунтів, поширення ерозійних процесів, збільшення площ забруднених і деградованих земель.

Питання підвищення ефективності використання сільськогосподарських земельних угідь з мінімізацією шкідливого впливу на їх якість є наріжним каменем для багатьох науковців, що займаються проблематикою сільськогосподарського землекористування. В

ринкових умовах, коли на перший план, виходять завдання отримання максимального економічного ефекту, інтенсифікації аграрного виробництва в процес повинна бути інтегрована держава зі своїми інститутами регулювання та забезпечення раціональне використання, охорони та управління земельних ресурсів.

В сучасних умовах, коли сектор землекористування може користуватися інструментами цифрової ери, а саме інтерактивними веб-картами, галузевими та муніципальними геопорталами, Публічною кадастровою картою України, відкритими картографічними ресурсами. Використовуючи наявні картографічні ресурси, процес землеустрою та просторового планування території виходить на новий якісний рівень.

В умовах децентралізації та створення нових адміністративно-територіальних утворень, змін у земельному та містобудівному законодавстві з новою силою набуває актуальності питання доступності необхідних даних. Інформація є потрібним ресурсом для компаній в їхній діяльності. Її актуальність, достовірність та якість - багато в чому визначають успіх підприємства. Фактично, дані стають сировиною, необхідною для функціонування суб'єктів господарювання та некомерційних проєктів. Відкриті дані та інші дані, що є у відкритому доступі на тих чи інших підставах в мережі Інтернет, можна вважати частиною "Великих даних". Геопортали - це спроба зібрати всю необхідну інформацію про задану територію в одному місці, при цьому максимально ефективно її візуалізувати, за допомогою картографічних та аналітичних матеріалів [6, С. 32].

На нашу думку, поєднання екологічної та економічної складових раціонального використання земельних ресурсів може дозволити досягти максимальних господарських результатів у галузі сільськогосподарського землекористування. Еколого-економічне забезпечення фіскального регулювання сільськогосподарського землекористування має включати в себе економічні та екологічні складові. Пріоритетне завдання еколого-економічних показників є оцінювання економічних результатів сільськогосподарського процесу виробництва з урахуванням впливу «людського фактору» на довкілля в цілому. Саме показники екологоекономічної ефективності повинні бути основою для оцінки фіскального регулювання сільськогосподарського землекористування.

Відбувається надмірне збільшення площі ріллі за рахунок схилених земель, що призвело до дисбалансу екологічного співвідношення земельних угідь: ріллі, сіножатей та пасовищ, лісів та водойм і негативно позначається на стійкості агроландшафтів. Внаслідок цього, відбуваються процеси деградації, забруднення та виснаження земельних ресурсів, і при цьому в темпи виробництва продовольства відповідно не збільшуються. Такі тенденції показують неефективність екстенсивного шляху розвитку та ставлять під загрозу добробут майбутніх поколінь землекористувачів.

Особливо загрозливою є деградація та спад родючості ґрунтів – основи біосфери та сільськогосподарського виробництва. Родючість тобто спроможність забезпечувати врожайність сільськогосподарських культур, рівень якої залежить як від природних властивостей самих ґрунтів так і від розвитку культури землеробства та екологічних умов. Родючість - це продукт тривалого економічного, екологічного та історичного розвитку як самої землі так і сільськогосподарського виробництва [8, С. 271].

Рівень розорювання земель у державі сягає в середньому 54 відсотків, а у деяких областях – 70 відсотків і більше, тоді як середній показник у європейських країнах – 30-35%.

Потрібно також відзначити, що, за даними досліджень, проведених науковцями НААН, природно-сільськогосподарські зони України (полісся, лісостеп, степ, степ посушливий та сухостепова зона) змістилися на північ на відстань, що сягає 200 км. Сільськогосподарські культури, які традиційно висівали в цих зонах, через нестачу води не зможуть надалі вирощуватися за звичайними технологіями. Отже, окремі території стають посушливими, як наслідок – ґрунти деградують, піддаються ерозії тощо.

В Україні для господарського використання залучено понад 92 % території. Надзвичайно

високим є рівень розораності території і становить понад 54 % (у розвинутих країнах Європи - не перевищує 35 %). Фактична лісистість території України становить лише 16 %, що недостатньо для забезпечення екологічної рівноваги (середній показник європейських країн - 25-30 %).

Одними з визначальних у формуванні ресурсних передумов забезпечення економічної безпеки держави є рівень ефективності використання сільськогосподарських угідь в аграрному секторі, який характеризує коефіцієнт розораності.

Надмірна розораність земель (понад 54 % земельного фонду України), у тому числі на схилах, призвела до порушення екологічно збалансованого співвідношення сільськогосподарських угідь, лісів та водойм, що негативно вплинуло на стійкість агроландшафтів і зумовило значне техногенне навантаження на екологічну сферу [5].

Рівень розораності Київської та Чернігівської областей становить 63,1% та 64,6% відповідно, що значно вище середнього рівня по Україні, Житомирська область розорена на 51,5%, що трішки нижче середньодержавного показника, що свідчить про значно кращу екологічну ситуацію в порівнянні з двома іншими прикордонними регіонами.

Ключовим прогностичним показником розв'язання зазначеної проблеми є зниження рівня розораності території країни до 44% шляхом вилучення орнонепридатних (деградованих, малопродуктивних та техногенно забруднених) земель з інтенсивного обробітку, площа яких, за експертними оцінками, перевищує 6,5 млн га. Такого показника можна досягти за рахунок збільшення площ земель природно-заповідних територій, зокрема розроблення проектів встановлення меж в природі (на місцевості) даних земельних об'єктів, що посилять контроль за їх господарським використанням, розширення площ лісокритих територій.

Для реалізації даних завдань потрібно активно використовувати інструментарій землеустрою, зокрема розроблення та імплементація схем землеустрою та техніко-економічних обґрунтувань використання та охорони земель адміністративно-територіальних одиниць, територій громад; геоінформаційних систем - геопорталів, інформаційно-аналітичних систем та дистанційного зондування Землі; критеріїв і технологій для здійснення моніторингу земель та земельних відносин, у тому числі на основі алгоритмів штучного інтелекту.

Сталий розвиток сільськогосподарського землекористування можливий тільки при наявності та створення агроєкосистем, що здатні витримувати сучасне антропогенне навантаження. Виконання комплексних організаційних, правових, еколого-економічних та інших заходів, що передбачені стратегічними цілями, дасть змогу припинити процеси деградації природних ресурсів та підвищити еколого-економічну ефективність сільськогосподарського землекористування та агропромислового комплексу в цілому. Вирішувати окреслені проблеми слід комплексно, шляхом підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва через збалансоване використання природно-ресурсного потенціалу агросфери; зменшення негативного впливу на довкілля внаслідок ведення сільськогосподарської діяльності; ресурсозбереження та зменшення енергоємності сільськогосподарського виробництва; збалансоване використання та охорону земель сільськогосподарського призначення; забезпечення техногенно-екологічної безпеки життєдіяльності людини шляхом дотримання екологічно допустимих рівнів сільськогосподарського землекористування; створення та підтримання повноцінного життєвого середовища та усунення регіональних відмінностей в умовах життєдіяльності.

#### *Список використаних джерел*

1. Головне управління статистики у Житомирській області. Офіційний сайт.URL: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 22.08.2022).
2. Головне управління статистики у Київській області. Офіційний сайт.URL: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 22.08.2022).

3. Головне управління статистики у Чернігівській області. Офіційний сайт.URL: <https://www.chernigivstat.gov.ua> (дата звернення 22.08.2022).
4. Державна служба з питань геодезії картографії та кадастру. Офіційний сайт.URL: <https://land.gov.ua> (дата звернення: 24.06.2022)
5. Деякі питання удосконалення управління в сфері використання та охорони земель сільськогосподарського призначення державної власності та розпорядження ними. Постанова кабінету міністрів України від 7 червня 2017 р. № 413. URL: <https://zakon.cc/law/document/read/413-2017-%D0%BF>
6. Дребот О. І., Комарова Н. В., Тарнавський В. А., Комаров Д. Ю. Геопортал відкритих даних білоцерківської міської територіальної громади як складова національної інфраструктури геопросторових даних. Агросвіт. 2022. № 3. С. 31–39. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.3.31
7. Конституція України. Сайт «Законодавство України». Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.01.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 22.08.2022).
8. Регіони України 2019: статистичний збірник. За ред. І.Є. Вернера Київ: Державна служба статистики України, 2019. 309 с.
9. Сільське господарство України 2020: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 231 с.

**Терлецька В.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
м. Львів*

## ДІЯЛЬНІСТЬ ВЕНЧУРНИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ

Особливе місце в системі венчурного інвестування займають інноваційно орієнтовані корпорації, які здійснюють наступальну ринкову стратегію, що пов'язано з рядом обставин: великі корпорації є найважливішим джерелом інновацій, бо у них здійснюється найбільша питома вага національних НДДКР: питома вага наукових досліджень, виконуваних 100 найбільшими компаніями в загальному обсязі промислових НДДКР у США становить 82 %, в Англії - 69,5 %, у Франції - 81,9 %; великі промислові корпорації мають значну питому вагу в поповненні венчурного капіталу, у формуванні венчурних фондів [1].

Венчурні фонди - це найбільш перспективний напрямок серед інститутів спільного інвестування. Однак, поки що вітчизняні венчурні фонди трохи відрізняються від венчурних фондів у розвинених країнах. На Заході дещо інші вимоги до таких фондів. Якщо порівняти, наприклад, законодавство США з українським, то можна виявити, що у нас навіть до диверсифікованих фондів існують простіші вимоги по вкладеннях, ніж у них до венчурного. Там дуже жорсткі вимоги до прибутковості й до напрямків вкладень коштів фондів, оскільки це вкладення американських інвесторів [2]. Основними акцепторами інвестицій венчурних фондів дотепер в Україні є компанії зі сфер нерухомості та будівництва, фінансів, харчової, хімічної промисловості, сільського господарства тощо [3].

Характерною рисою сучасного економічного простору України є утворення багатоступінчастої моделі інвестиційної діяльності. Її структуризація та інституціоналізація з розмежуванням функцій, завдань між різними суб'єктами господарювання дає змогу відобразити ставлення різних типів людей до ризику і діяльності, пов'язаної з ним. Побудова

цієї моделі та її застосування в системі державного управління є актуальним та важливим завданням сьогодення [4, с. 82].

Активність фондів венчурного інвестування вважається порівнянно новітньою інвестиційною діяльністю для українського ринку і стала вірогідною після ухвалення Закону України "Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)" від 15.03.2001 р. № 2299-III [4, с. 82].

Венчурні фонди не поспішають вкладати акції на організованих ринках, оскільки вкладення у фондовий ринок в Україні мають умовно невисоку рентабельність при високому рівні неконтрольованих ризиків, адже вкладення в маленькі компанії через встановлення контролю над ними дозволяють контролювати грошові й інші ризики [4, с. 105].

Малий інноваційний бізнес вважається головним венчурним середовищем грошових коштів. На частину малих високотехнологічних компаній в світі доводиться більше 85 % засобів ризикового фінансування. Таким чином слід відзначити, що формування невеликого інноваційного підприємництва вважається важливим курсом формування державної системи венчурного інвестування. Його відсталість, і відсутність справжнього попиту на ризиковий капітал є основними причинами, що стримують розвиток діяльності [4, с. 104].

Україна перебуває на новому етапі розвитку і перша всесвітня торгова платформа NYSE Euronext відкриває нові більші можливості для залучення капіталу. За підрахунками компанії Deloitte, тільки останнім часом українські компанії зробили понад 70 заяв із проханням провести первинне публічне розміщення акцій (IPO). А за оцінками інвестиційного банку "Трійка Діалог Україна", у нашій країні протягом найближчих трьох років очікується залучення коштів на біржових платформах на рівні \$ 3-4 млрд. Прикладом успішного розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі є Ukrainian Properties & Development PLC. Результатом виходу Dragon-Ukrainian Properties & Development PLC на IPO стало збільшення NYSE Euronext готова запропонувати українським компаніям розміщати акції на чотирьох платформах, дві з яких - на європейській біржі Euronext і дві - на NYSE (США). Таким чином, можна стверджувати, що українські компанії протягом 3-4 років активно будуть інтегруватися у світові ринки капіталу[5].

В Україні є ряд факторів, які можуть сприяти розвитку підприємницьких структур венчурного капіталу. До цих факторів слід віднести такі: наявність дешевої, висококваліфікованої і творчої робочої сили; великі запаси сировинних ресурсів, а також коштів, що осідають в іноземних банках; зручне географічне положення тощо. Можна вважати, що удосконалення політики держави щодо розвитку венчурного підприємництва і стабілізація економічного стану в Україні сприятимуть розвитку таких структур. Як відзначають більшість аналітиків, зростання кількості венчурних інвестиційних фондів в Україні пов'язане зі спрощеною звітністю і пільгами при оподаткуванні.

Пріоритетними для венчурного капіталу є галузі, продукція яких має значний внутрішній ринок збуту, та ті, що не залежать від імпорту. Безумовною перевагою є здатність забезпечувати високі темпи нарощування інвестицій незалежно від обсягів накопичень в економіці за відсутності розвинутої ринкової інфраструктури, що обслуговує інвестиційні процеси [4, с. 66].

В Україні перші кроки по використанню принципів венчурного бізнесу були розпочаті не в області фінансування ініціативних підприємницьких проєктів, а з метою виходу з кризи і підвищення ефективності роботи приватизованих підприємств. Втім, це один із традиційних напрямків венчурного бізнесу.

Ліквідність інвестицій в Україні – це одне з болючих питань для венчурного капіталу. Ліквідність інвестицій венчурного капіталу на даний час є невизначеною через такі причини: нерозвиненість ринку цінних паперів; відсутність довіри до вітчизняних компаній на світових ринках; відсутність достатнього досвіду придбання компаній великими вітчизняними підприємствами.



Основними елементами державного регулювання ринку венчурного кредитування мають бути: пріоритетність, системність і комплексність, передбачуваність і прозорість, послідовність і справедливість, зрозумілість та ефективність, екологічна доцільність.

Головними причинами, які стримують формування венчурного бізнесу в Україні [4, с. 100]: відсутність системи управління інноваційними діями і стимулювання становлення венчурного підприємництва; нестача грошових ресурсів; безумовна відсутність інноваційних підприємницьких орієнтирів в основній масі господарських суб'єктів; високий рівень податку, який не враховує конкурентноспроможність і новизну товарів.

Для стимулювання венчурного інвестування, держави використовують різні форми інструментів, які можуть бути згруповані в три основні групи [4, с. 102; 5; 6]: пряме надання капіталу у венчурні фонди або малі підприємства (капітал надається венчурним фондам або малим компаніям у вигляді прямих інвестицій або кредитів під низькі відсотки); фінансові пільги для інвестування у венчурні фонди або малі підприємства (державні гарантії по кредитах венчурним фондам або починаючим малим компаніям, податкові пільги або звільнення); правила, що визначають коло інвесторів, яким дозволяється вкладати кошти у венчурні фонди (наприклад, у певних розмірах пенсійним фондам і страховим компаніям).

Аналіз тенденцій інноваційно-технологічного ринку України і можливостей економічної ситуації вказує на нагальну необхідність розвитку системи венчурного фінансування, як апробованого в світовій практиці позабюджетного шляху розвитку фінансування наукоємної сфери промисловості. Розгортання і початок застосування такої системи доцільно ініціювати шляхом створення системи управління інноваційними процесами, стимулювання розвитку венчурного підприємництва.

Пріоритетним для України в напрямку інвестування венчурними структурами є розвиток ринку «екологічно чистих» автомобілів та інфраструктури для них. Загалом ринок автомобілебудівної продукції України представлений продукцією вітчизняних виробників та імпортною продукцією іноземних виробників, як первинною новою, так і вживаною, та поділений на 3 сегменти: автомобілі легкові, автомобілі вантажні та автобуси.

Рівень автомобілізації в Україні є одним із найменших у Європі: 232 авто на 1000 осіб. Для досягнення середньоєвропейського показника у 610 авто на тисячу осіб, до України потрібно привезти близько 15 млн. автомобілів. З наявною динамікою імпорту (в середньому 350 тис. вживаних і 100 тис. нових авто щороку), для цього знадобиться ще близько 40 років, і це без урахування виведених з експлуатації транспортних засобів, згідно досліджень Інституту досліджень авторинку [6].

На ринку автомобілебудівної продукції України за 2016-2018 рр. переважав продаж нових автомобілів, з 2019-2021 рр. населення купувало вживані автомобілі. Частка продажу електромобілів на ринку є досить низькою у порівнянні з автомобілями з двигунами внутрішнього згорання, що пов'язано з високою вартістю автомобіля та нерозвиненою інфраструктурою для заряджання електромобілів.

Потреба використання екологічно чистого транспорту в Україні зумовлена світовими тенденціями переходу на електромобілі та наявною в країні екологічною ситуацією. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, Україна займає перше місце у світі за показником смертності від забрудненості повітря на 100 тис. осіб. Макроекономічні втрати від забруднення довкілля автотранспортом в Україні оцінюють в еквіваленті 2,5 млрд. євро щороку. Така ситуація спричинена, зокрема, великою кількістю викидів від автотранспортних засобів, а середній вік парку легкових автомобілів в Україні - 22,2 р., і це у два рази більше, ніж в ЄС (11,1 р.). Тому метою розвитку «зеленої» економіки є формування дієвого середовища для економічного і соціального прогресу, що базується на мінімізації негативного впливу на довкілля та ефективному використанні природних ресурсів при збереженні гідного рівня життя населення.

В Україні темпи купівлі електромобілів зростають. Якщо у 2012-2013 рр. вони тільки починали з'являтися, то на кінець 2020 р. зареєстровано всього понад 20 тис. од. При цьому за січень-вересень 2020 р. в Україні зареєстровано 5384 електромобілі і 297046 легкових автомобілів з ДВЗ, тобто співвідношення кількості електричних автомобілів до паливних і гібридних - 2 до 98. Особливість українського ринку електромобілів полягає у тому, що переважну більшість складають вживані іномарки із США та деяких країн Європи [6].

До кінця 2022 р. Податковим кодексом України передбачено пільговий режим на ввезення електромобілів - звільнили від сплати ПДВ. Крім цього, діє спеціальний акцизний податок, розмір якого залежить від ємності акумулятора. У 2020 р. сервісні центри МВС почали видавати зелені номерні знаки для електромобілів та електробусів. Власники зелених номерів можуть здійснювати паркування у спеціально відведених місцях та користуватися перевагами дорожніх знаків «Для електромобілів», «Крім електромобілів», «Станція зарядки електромобілів».

#### *Список використаних джерел*

1. Річний звіт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2003 р. URL: <http://www.ssmc.gov.ua/4/2003/2.1.6.shtml> (дата звернення: 20.09.2022)
2. Жорнокуй Ю.М. Промислова власність як основа венчурного бізнесу. *Вісник університету внутрішніх справ. Спецвипуск*. 2000. С. 211-213.
3. Нижник Н.Р. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку): навч. посіб. Ірпінь, 2000. 304 с.
4. Замлинський В. А. Розвиток ринку венчурного інвестування переробних підприємств України: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Чернівці, 2016. 525 с.
5. Єріна А. М. Статистичні аспекти визначення рейтингів. *Статистика України*. 2000. № 4. С. 74-80.
6. URL: <https://eauto.org.ua/news/13-analitichne-doslidzhennya-vtorinnogo-avtorinku-ukrajini> (дата звернення: 19.09.2022)

**Кудінова М. М.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,*

*м. Харків*

**Тимохова Г. Б.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки і права,*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»,*

*м. Харків*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ**

В останні роки у зв'язку з появою нового покоління цифрових технологій відбулася зміна моделей діяльності в бізнесі та соціальному секторах, яка через масштаб і глибину впливу отримала назву «наскрізних» технологій: штучний інтелект, робототехніка, Інтернет речей, бездротові комунікаційні технології. Перелічені особливості сучасного розвитку змінюють спосіб впровадження бізнесу. Завдяки цифровим технологіям, продуктам, інструментам і послугам, які сьогодні вважаються найважливішою частиною сучасного соціально-економічного змінюється і бізнес-середовище. Цифровізація значно змінила спосіб мислення,

мотивацію до прийняття рішень, тобто не лише з точки зору продуктивності, а й з точки зору економічної поведінки, принципів організації та функціонування бізнесу та всієї економіки.

Серед факторів, які впливають на цифровізацію бізнес-процесів, в основному можна виділити наступні моменти: підвищення конкурентоспроможності підприємства та його раціоналізація; використання ресурсів, покриття та обробка великих масивів даних; короткі терміни, підвищення економічної безпеки, підвищення поінформованості клієнтів про компанію, її товари та послуги тощо. Згідно з даними McKinsey & Company, фірми, які вдаються до цифровізації, досягають зростання виручки більш ніж на 7% порівняно з іншими в галузі, і майже на 6% більше показник EBITDA [1].

Деякі вчені вважають, що цифрова стратегія стала частиною корпоративної або бізнес-стратегії. А. Бхарадваї та співавтори визначають цифрову бізнес-стратегію як стратегію, яка формується та реалізується шляхом використання цифрових ресурсів для створення диференційованої вартості в поєднанні з корпоративною стратегією підприємства [2].

Цифровізація означає, що стратегії, створені виключно в контексті індустрії компанії, будуть схильні до серйозних випробувань. Традиційні підходи, такі як пильне стеження за маневрами конкурентів та використання отриманих знань для налагодження загального курсу чи оптимізації цінностей, стають менш корисними. Компанії в усьому світі працюють як частина цифрової екосистеми: щоб покращити операційну ефективність, визначити нові джерела цифрового доходу та створити переконливий цифровий досвід для клієнтів, який відповідає цілям організації, вони співпрацюють з партнерами, постачальниками та навіть конкурентами.

Успішна цифрова стратегія задає необхідний напрямок і дозволяє керівникам компанії реалізувати цифровий план, оцінити його прогрес і, за необхідності, провести диверсифікацію бізнесу. Але на початку впровадження цифрової стратегії керівництву потрібно вирішити, яку основну цифрову модель вибрати: стратегію залучення клієнтів чи стратегію цифрових рішень. Не маючи чіткого розуміння цифрових змін, управлінець не може сформулювати стратегію, яка б поєднала діджиталізацію та його бізнес. Тому він може не помітити загрозу, яка насувається, і не встигнути відреагувати.

Стратегії залучення базуються на складних методах персоналізації, які мають забезпечити лояльність клієнтів. У цій стратегії основна увага приділяється забезпеченню довіри та лояльності клієнтів, бажано їхнього ентузіазму. Підприємства, які обирають цей підхід, можуть забезпечити безперебійну багатоканальну співпрацю, швидке реагування на нові потреби та персоналізовані відносини на основі глибокого розуміння потреб клієнтів.

Стратегія цифрових рішень фокусується на продуктах і послугах з інформаційною підтримкою, які приносять нову цінність клієнтам. Дана стратегія змінює пропозиції компанії. Він заохочує впровадження різноманітних товарів і послуг у комплексні рішення. У той же час, самі продукти та послуги були вдосконалені, завдяки накопиченню інформації та досвіду, щоб допомогти вирішити проблеми клієнтів. Це, в свою чергу, підвищує цінність пропонованого продукту. З часом цифрові рішення можуть змінити бізнес-моделі таким чином, що основний прибуток більше не буде від простих продажів, а від більш складних ціннісних пропозицій – це найефективніші способи отримання постійного доходу.

Вибір найкращої з цих моделей має залежати від справжніх можливостей компанії та того, як вона хоче конкурувати. У той же час є обов'язкова ключова вимога: ви повинні вибрати лише одну з двох стратегій вище, а не обидві одночасно. Але можливий і третій варіант, при, цифрова стратегія може бути обрана для оптимізації бізнес-операцій, але все частіше це необхідний мінімум для ведення бізнесу в цифровому форматі, але аж ніяк не для отримання стійкої конкурентної переваги.

Потреба в цифровізації бізнесу буде тільки зростати. Навіть великі, колись «аналогові» компанії переходять на цифрові технології, створюючи свої продукти та формуючи окремі ІТ-департаменти. Крім того, «ковідний спадок» залишиться з нами назавжди – колишня форма

роботи в офісі більше не матиме значення. Більшість компаній працюватимуть у гібридному форматі, найбільш зручному для професіоналів і прийнятному для компанії. Аналізуючи процеси формування цифрових стратегій, треба зазначити що цифровізація знищує економічну ренту. Цифровізація порушує навіть найкращі плани отримання надприбутків, створюючи більше цінності для споживачів, ніж для компаній.

Це факти, які важливі для компанії та галузей, які прагнуть перетворити цифрові можливості на економічну перевагу. Замість цього вони стикаються з ситуацією, коли цифровізація розбиває прибутковий продукт або послугу на складові частини, надаючи споживачам свободу купувати лише те, що їм потрібно. Цифровізація також робить агентів дистрибуції застарілими, пропонуючи необмежений вибір і прозорість цін. З невеликими витратами чи часом, невеликими змінами будь-яку цифрову пропозицію можна відтворити, передавши цінність гіпермасштабним акторам, звивши граничні витрати до нуля та «зниживши» ціни.

#### *Список використаних джерел*

1. Bubbles pop, downturns stop. URL: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-downturns-stop>.
2. Bharadwaj, A. et al. (2013) Digital Business Strategy: Toward a next generation of insights, no. 37(2), . 471–482.

**Ткаченко Е.О.**

*здобувач ступеня бакалавра*

**Цуркан І.М.**

*к.е.н., доцент,*

*кафедри економічного аналізу та фінансів*

*НТУ «Дніпровська політехніка»,*

*м. Дніпро*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

У сучасному світі ринкової економіки страхування є одним з найважливішим фактором розвитку інвестиційної діяльності. Страховики можуть виступають у двох ролях. По-перше, під час виконання своєї основної діяльності вони страхують економічні та особисті інтереси суб'єктів господарювання від можливих ризиків та невдач і завдяки цьому підтримують інвестиційну діяльність, по-друге, страхові компанії можуть виступати власне як прямі інвестори.

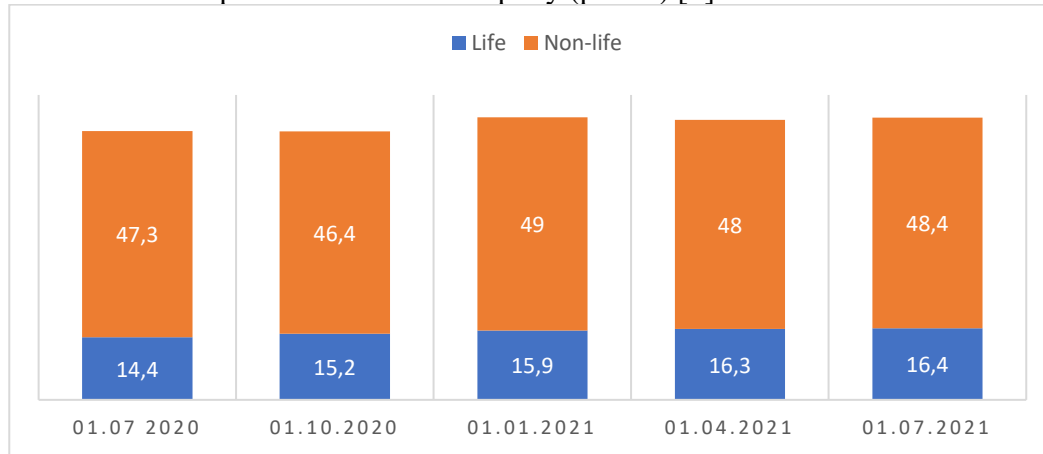
Зростання інвестиційного капіталу зумовлене такими чинниками: існуванням страхових резервів, які розширюються разом зі зростанням страхових операцій та особистим капіталом страховиків.

В зарубіжних країнах інвестиційна діяльність страховиків може перевищувати за доходами навіть, здавалось би, основну для них діяльність – покриття ризиків суб'єктів господарювання. Масштаби цієї діяльності такі значні, що великі компанії мають спеціальні відділи, головним завданням яких є управління вільними коштами, з яких вони формують інвестиційні портфелі. Завдяки цьому, можна стверджувати, що сфера діяльності страховиків давно вийшла за межі традиційної страхової діяльності.

Привабливість інвестиційної діяльності страховиків в Україні є на досить низькому рівні. Переважаюча частина українських страховиків віддає перевагу традиційним страховим

операціям для збільшення свого капіталу і залишаються задовільними низько дохідними банківськими депозитами.

Статистика останніх років свідчить, що інвестиційні можливості українських страховиків постійно зростали. Проаналізувати це можемо виходячи з даних про обсяг активів страхових компаній протягом останнього року (рис. 1) [1].



**Рис. 1. Динаміка обсягів активів страхових компаній протягом 2020–2021 років, млрд. грн**

З даних цієї діаграми можна відмітити, що за останній рік активи страховиків в цілому зростали. Особливо помітно це серед Life-страховиків, активи яких зросли з 14,4 до 16,4 мільярдів гривень (+13,8). У non-life страховиків за вказаний період були як зростання активів, так і спад після цього, але за півтора роки їх обсяг зріс з 47,3 до 48,4. Зростання відбулось не дивлячись на те, що останні роки в Україні прослідковується тенденція до зменшення кількості страхових компаній.

На жаль, внаслідок війни, економіка нашої країни зазнала руйнівних збитків. Це стосується і ринку страхування також, і не лише тільки їх основної діяльності – страхування, а також і зменшення інвестиційного потенціалу компаній. За перший квартал року, беручи до розрахунків лише страховиків, які здали звітність, незначно, але знизився обсяг активів приблизно на 1,5 млрд. грн. Помітніше війна вплинула на показники валових страхових премій, які зменшилися на 14% у порівнянні з першим кварталом минулого року. Страхові виплати взагалі знизилися на 22%.

Взагалі, значення інвестиційної діяльності для страхових компаній проявляється як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях. На мікроекономічному рівні ефективно проведення такого виду діяльності допомагає окремим страховикам успішно виконувати свої обов'язки і надає їм такі можливості[2]

1. Примноження власного капіталу шляхом отримання додаткового доходу від проведення інвестиційної діяльності, який може бути використаний для страхових виплат під час надзвичайних ситуацій.

2. Покриття збитків від звичайної страхової діяльності завдяки отриманому прибутку від інвестицій.

3. Підвищення конкурентоспроможності страхової компанії і залучення нових клієнтів шляхом розподілу частини отриманого прибутку від інвестиційної діяльності з ними через впровадження різноманітних бонусів і додаткових привабливих послуг.

Визначимо найпоширеніші напрямки інвестування серед страхових компаній та з'ясуємо зміни, які спричинила війна в кожному з них.

- Банківські депозити. Один з найпоширеніших видів інвестицій, в який вкладають страхові компанії в Україні. Наприклад, одна з найуспішніших вітчизняних страхових компаній по страхуванню життя Tas life у довоєнний період тримала більше 60% відсотків

своїх вільних коштів на банківських депозитах. З початку війни банківська сфера тримає себе дуже стабільно. Грамотна робота НБУ дозволила банкам пройти перші пів року війни без суттєвих спадів. По валютним вкладом наразі, як і останні декілька років, ставка відсотків дуже низька, гривневі депозити є більш дохідними, але менш захищеними. Ставка відсотків по ним зараз коливається в межах 6%. Війна в Україні скоріше тільки збільшила частку інвестицій в банківські депозити серед страхових компаній. Найчастіше для відкриття депозитів страховими компаніями обираються найбільші банки України.

- Цінні папери. Також поширений вид інвестицій і для страхових компаній не є винятком. З початком війни нацкомісія з цінних паперів і фондового ринку тимчасово зупинила обіг всіх цінних паперів, з 8 серпня більшість обмежень було знято, але в умовах війни цей вид інвестицій став ще більш ризиковим, ніж раніше. Що не можна сказати про облігації. Головний ризик пов'язаний з ними – реструктуризація, внаслідок чого грошові виплати по ним будуть здійснені пізніше. Ще більш поширеними на даний момент є військові облігації. Ставка по ним вища, ніж по депозитним вкладом і в додаток до цього, купівля військових облігацій – це в першу чергу допомога армії.

- Нерухомість. Окремі страховики активно інвестували в нерухомість. Наразі це досить ризиковий вид інвестування, при чому ціни на нерухомість можуть суттєво відрізнятись в залежності від місця знаходження об'єкта, а сам об'єкт може бути зруйновано без виплати страхового відшкодування.

- Інше. Сюди, наприклад, можна віднести купівлю дорогоцінних матеріалів, яка ні раніше, ні зараз не користувалася популярністю серед страхових компаній, а також інвестиції в економіку, які в наш час майже неможливі. Але, прогнозуючи на майбутнє, можна сказати, що цей вид інвестицій після закінчення війни буде досить таки актуальним. Це стосуватиметься і будівництва, і аграрного сектору, і медицини тощо[3].

Є очевидним, що успішне функціонування страхової компанії наразі неможливе без проведення нею інвестиційної діяльності. Про це свідчать як вітчизняні і зарубіжні вчені, так і статистичні дані, так як основна страхова діяльність в деяких випадках може виявлятися збитковою, а збитки від неї, в свою чергу, будуть покривати прибутки від успішної інвестиційної діяльності. Навіть в умовах воєнного стану страхові компанії продовжують займатися інвестиційною діяльністю, яка допомагає їм зберегти, а іноді і збільшити свій капітал, що зараз вкрай важливо.

#### *Список використаних джерел*

1. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Булигіна Д.О., Цівань І.Е. Інвестиційна діяльність страхових компаній в Україні. Проблеми та перспективи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 04 2016. С. 114-116
3. Інвестиції під час війни: як змінилися та у що вкладатися. URL: [https://lb.ua/blog/oleksii\\_sobolev/515556\\_investitsii\\_pid\\_chas\\_viyini\\_yak.html](https://lb.ua/blog/oleksii_sobolev/515556_investitsii_pid_chas_viyini_yak.html)

*Ткачук М.П.*

*к.е.н., доцент,*

*Самчук О.В.*

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*ПВНЗ «Міжнародний економіко*

*гуманітарний університет*

*імені академіка Степана Дем'янчука»,*

*м. Рівне*

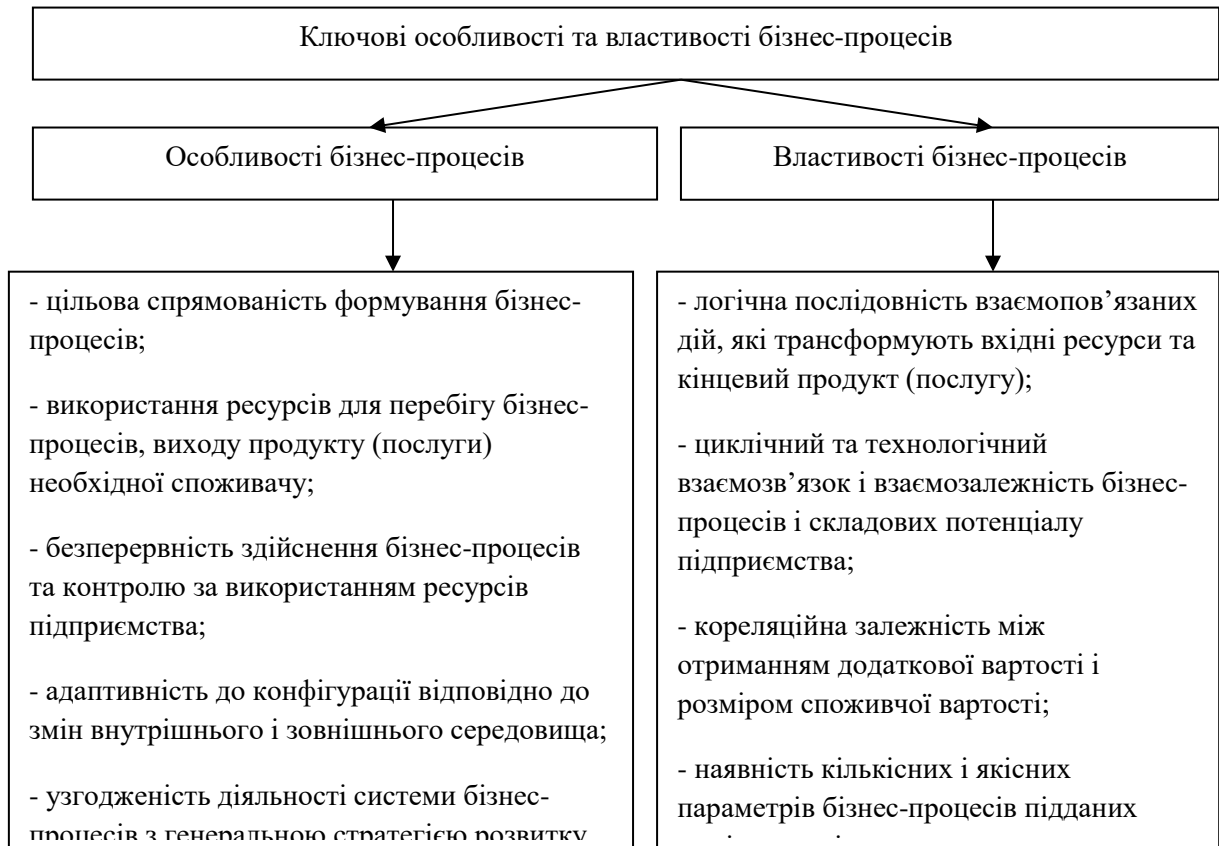
## **ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗМІН**

Умови трансформації ринкових відносин, посиленого тиску кризових явищ та високого рівня конкуренції вимагають постійного пошуку нових форм і методів до управління підприємством. Детальне вивчення переваг та недоліків різних підходів в управлінні дозволяє визнати, що найбільш прогресивним і результативним є процесний підхід, який широко застосовується у різних сферах діяльності. Концепція процесного підходу до управління базується на системі управлінського обліку, менеджменті якості, стандартах ІСО, системах управління підприємством, активами і ризиками. Науковці зазначають, що процесний підхід представляє усю діяльність підприємства як сукупність взаємодіючих процесів, що проходять у середині його організаційної структури, спрямованих на досягнення наміченої мети, а саме результативності під час виконання намічених завдань та обґрунтованих управлінських рішень.[2,3,4]

Сутність, масштабність і здійсненність процесного підходу як основного об'єкта управління розкривається через рівні підприємства та відповідає за дії від початку до кінця. Важливим є те, що процесний підхід до управління забезпечує вихід на продуктивну ідею внутрішніх постачальників і споживачів, реально приносить додану вартість, не ізольованими елементами функціональної ієрархії, а вцілому підприємством у вигляді сукупності процесів, їх синергійного ефекту.

Науковим фундаментом процесного підходу до управління підприємством слугує бізнес-процес як елемент цільової організаційної діяльності, орієнтованої на отримання корисного результату. У науковій літературі є чимало наукових підходів до визначення сутності поняття «бізнес-процес». Переважна більшість авторів наукових статей це поняття ототожнюють із стійкою сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює «входи» у «виходи». Значна кількість дослідників бізнес-процесами називають систему послідовних і регламентованих операцій чи завдань, спрямованих на досягнення результатів, що володіють певною цінністю для підприємства. У нашому розумінні, бізнес-процес являє собою результативну частину діяльності підприємства, перебіг сукупних керованих стадій, трансформації необхідних ресурсів організації, спрямованих на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку.[1,6,7]

На основі проведеного дослідження слід виділити такі ключові особливості та властивості бізнес-процесів ( див.рис.1).



**Рис 1. Ключові особливості та властивості бізнес-процесів**

Бізнес-процеси підприємства складають єдину систему, потребують виділення і класифікації при запровадженні процесного підходу в управлінні підприємством. На основі узагальнення теоретичних розробок здійснена власна класифікація системи бізнес-процесів та їх функціональне призначення:

1. Бізнес-процеси управління.
2. Стратегічні бізнес-процеси.
3. Основні (виробничі) бізнес-процеси.
4. Обслуговуючі (забезпечуючі) бізнес-процеси.
5. Допоміжні бізнес-процеси.
6. Інноваційні бізнес-процеси.

Запропонована класифікація бізнес-процесів дає можливість встановити пріоритетність бізнес-процесів їх значимість та місце в системі, спланувати напрямки розвитку, визначити цілі та здійснити контроль за результатами їх діяльності.

Практика господарювання доводить, що в нинішніх умовах успішно функціонують ті підприємства де бізнес-процеси у системі вибудовані якісно і ефективно, являються фундаментом процесного підходу у здійсненні управлінської діяльності суб'єктом господарювання.

Управління бізнес-процесами:

- стає невід'ємною складовою управління підприємством, сприяє скороченню терміну для досягнення бізнес-цілей (збільшує виручку, прибуток, частку на ринку, покращує якість продукції, задовольняє споживачів);

- забезпечує результативне управління організаційними змінами та створює основу для постійного удосконалення бізнес-процесів і реалізації конкурентних переваг;



- забезпечує посильний взаємозв'язок між стратегічним рівнем управління та відповідно бізнес-процесами з використанням системи збалансованих показників;

- посилює взаємовідносини з клієнтами, які все частіше стають найважливішою частиною наскрізних бізнес-процесів підприємства.

- передбачає інтелектуалізацію та роботизацію, як найважливіший напрямок розвитку системи управління бізнес-процесами.

На основі узагальнення теоретичного і практичного матеріалу пропонується алгоритм поетапного переходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів.

Перший етап. Здійснення ідентифікації бізнес-процесів, визначення їх функцій та взаємозв'язків щодо взаємодії і послідовності у системі протікання бізнес-процесів; виокремлення пріоритетних бізнес-процесів з точки зору вирішення стратегічних завдань підприємства.

Другий етап. Розробка і детальне опрацювання бізнес-процесів, їх моделювання у бажаний стан; визначення власника бізнес-процесу (наділення йому відповідних повноважень), вибір постачальника бізнес-процесу, пошук замовника чи його споживача.

Третій етап. Впорядкування системи бізнес-процесів, визначення конкретних завдань кожному її елементу, встановлення чітких взаємозв'язків із структурними підрозділами підприємства; формування критеріїв та показників оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, вибір методики їх розрахунків.

Четвертий етап. Здійснення опису бізнес-процесу у вигляді блок-схеми чи схеми потоків з врахуванням вимог системи управління; визначення вхідних чи вихідних документів за стадіями бізнес-процесу; забезпечення інформаційних потоків, необхідних для ефективного управління і моніторингу бізнес-процесів.

П'ятий етап. Поступовий перехід до управління підприємством на основі бізнес-процесів; проведення регулярного моніторингу результативності бізнес-процесів, систематичне їх коригування під впливом змін ринкового середовища та внутрішніх потреб а також вимог споживача; визначення «вузьких місць» при перебігу бізнес-процесів, встановлення причин та прийняття відповідних управлінських рішень щодо їх усунення.

Запропонований алгоритм дій, щодо переходу підприємства до процесного управління підприємством носить універсальний характер, тому може бути використаний організаційними формуваннями виробничої діяльності.

На основі проведеного дослідження зроблені наступні висновки:

- орієнтація управління підприємством на фундаменті бізнес-процесів є пріоритетом в умовах виникнення непередбачуваних змін, загострення конкурентної боротьби і динамічного ринкового середовища;

- процесний підхід до управління підприємством дозволить по новому підійти до розробки загальної політики та операційної стратегії, використання ресурсів підприємства з точки зору ефективної довгострокової конкурентної стратегії, швидкої адаптації до можливих змін, виокремлення ключових напрямків діяльності підприємства.

#### *Список використаних джерел*

1. Довба і.В. Особливості оптимізації управління – бізнес процесами підприємства та методи їх удосконалення / І.В. Довба С.Ю. Сойма // Економіка і суспільство.- 2016. - № 6. – С. 130-133

2. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька. // Ефективна економіка. - 2012. - № 11

3. Конова В.І. Сутність процесного підходу до управління підприємством / І.В. Конова // економіка і регіон – 2013 - №3 (40). – ПолтНТУ . - С. 93-98.

4. Лисенко О.А. Дослідження аспектів впровадження процесно - орієнтованого підходу до планування та управління діяльністю підприємств. Економічний простір. 2012 №6. С. 206-213

5. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку / Л. В. Соколова // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. - С. 134-139

6. Терехух А. А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України / А. А. Терехух, Г. Я. Ільницька-Гикавчук, О. П. Макар // Науковий вісник НЛТУ України. - 2015. - Вип. 25.7. - С. 66-70

7. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 769. - С. 125-131.

**Томашук Ір.О.**

*аспірантка,*

*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,*

*м. Київ*

**Томашук І.В.**

*Phd,*

*старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності,*

*Вінницький національний аграрний університет,*

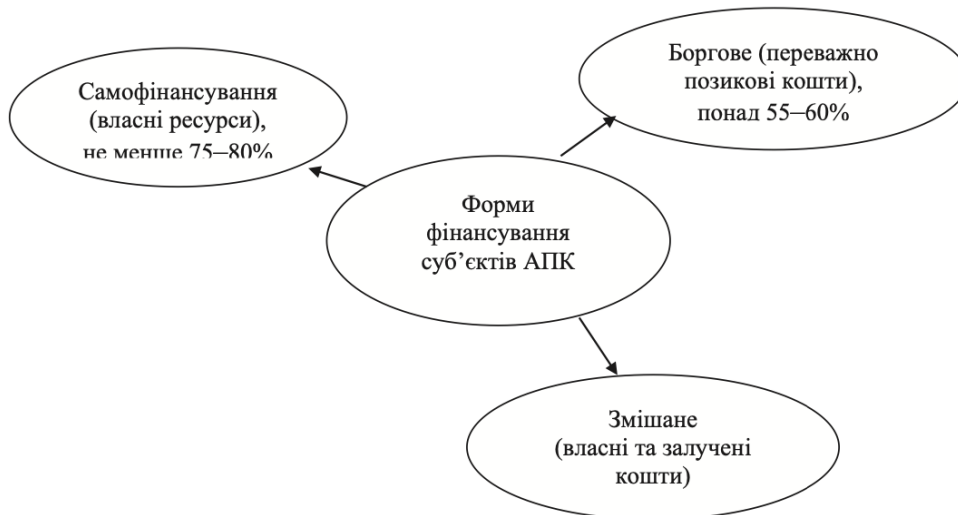
*м. Вінниця*

## **ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

За умов ринкової економіки та високого рівня конкурентноздатності, кожне підприємство прагне зберегти фінансову стабільність, що є важливою передумовою успішного ведення господарської діяльності. Вона досягається налагодженням ритмічної і ефективної роботи підприємств, вмілого управління виробничими фондами і джерелами їх формування. Цьому сприяють розробка економічно обґрунтованих бізнес-планів і нормативів, ресурсна збалансованість бізнес-плану, раціональне розміщення та ефективне використання власного і залученого капіталу, оптимальність управлінських рішень, всебічний аналіз і об'єктивна оцінка фінансового стану за даними обліку та звітності, вжиття конкретних заходів для стабілізації фінансово-господарської діяльності [1].

Формування та використання фінансових ресурсів у сфері підприємництва здійснюється з метою підвищення ефективності всіх напрямків діяльності суб'єктів господарювання і забезпечення їх подальшого розвитку. Це можливо при спрямуванні фінансових ресурсів на впровадження нових технологій, поліпшення використання основних фондів, прискорення обороту оборотних коштів тощо. Нестача фінансових ресурсів може практично повністю паралізувати всю діяльність суб'єкта господарювання, що зумовлює необхідність постійної діагностики фінансового забезпечення. Організація фінансової діяльності підприємства має бути побудована так, щоб це сприяло підвищенню ефективності виробництва [2].

Формування фінансових ресурсів - це процес надходження коштів у розпорядження підприємства із відповідних джерел. На рис. 2 зображено форми фінансування суб'єктів АПК.



**Рис. 2. Форми фінансування суб'єктів АПК**  
 Джерело: сформовано за результатами дослідження

Фінансова діяльність підприємства спрямована на вирішення таких основних завдань:

- забезпечення фінансовими ресурсами поточної операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства;
- пошук резервів збільшення доходів, прибутків і рентабельності підприємства;
- забезпечення виконання фінансових зобов'язань перед діловими партнерами (постачальниками, підрядниками, банками, страховими та інвестиційними компаніями тощо), бюджетом і цільовими фондами;
- фінансове забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства;
- контроль за ефективним розподілом і цільовим використанням фінансових ресурсів [6, с. 85]. У табл. 1 наведено розрахунок впливу факторів на формування чистого фінансового результату підприємства.

Таблиця 1

**Розрахунок впливу факторів на формування чистого фінансового результату підприємства**

Фактор	Модель оцінки впливу фактора на зміну чистого фінансового результату
Чистий дохід від реалізації продукції: - загальна зміна	$\Delta \text{ЧД}_{\text{зар}} = \text{ЧД}_1 - \text{ЧД}_0$
- за рахунок зміни ціни	$\Delta \text{ЧД}_{\text{ц}} = \text{ЧД}_1 - (\text{ЧД}_1 / I_{\text{ц}})$ $I_{\text{ц}}$ - індекс середньої ціни реалізації
- за рахунок зміни обсягу реалізації	$\Delta \text{ЧД}_{\text{о рп}} = (\text{ЧД}_1 / I_{\text{ц}}) - \text{ЧД}_0$
Собівартість реалізованої продукції: - загальна зміна	$\Delta \text{СРП}_{\text{зар}} = \text{СРП}_1 - \text{СРП}_0$
- за рахунок зміни ціни	$\Delta \text{СРП}_{\text{ц}} = \text{СРП}_1 - (\text{СРП}_1 / I_{\text{ц}})$
- за рахунок зміни обсягу реалізації	$\Delta \text{СРП}_{\text{о рп}} = (\text{СРП}_1 / I_{\text{ц}}) - \text{СРП}_0$
Зміна інших операційних доходів	$\Delta \text{ЧФР}_{\text{доД}} = \text{ІОД}_1 - \text{ІОД}_0$
Зміна адміністративних витрат, витрат на збут і інші операційні витрати *	$\Delta \text{ЧФР}_{\text{виОД}} = [(\text{АВ}_1 + \text{ВЗ}_1 + \text{ІОВ}_1) - [(\text{АВ}_0 + \text{ВЗ}_0 + \text{ІОВ}_0)]$
Зміна розміру доходів від інвестиційної та фінансової діяльності	$\Delta \text{ЧФР}_{\text{дифД}} = [(\text{ДУК}_1 + \text{ІФД}_1 + \text{ІД}_1) - [(\text{ДУК}_0 + \text{ІФД}_0 + \text{ІД}_0)]$
Зміна витрат від інвестиційної та фінансової діяльності *	$\Delta \text{ЧФР}_{\text{вифД}} = [(\text{ВУК}_1 + \text{ФВ}_1 + \text{ІВ}_1) - [(\text{ВУК}_0 + \text{ФВ}_0 + \text{ІВ}_0)]$

Зміна розміру сплаченого податку на прибуток*	$\Delta \text{ЧФР}_{\text{ПП}} = -(\text{ПП}_1 - \text{ПП}_0)$ <p>ПП<sub>1</sub>, ПП<sub>0</sub> - суми сплаченого податку на прибуток</p>
---	--

Джерело: сформовано на основі [5]

При створенні підприємств джерела формування фінансових ресурсів залежать від форми власності, на основі якої створюється підприємство. Так, при створенні державних підприємств фінансові ресурси формуються за рахунок бюджету, засобів вищих органів керування, засобів інших аналогічних підприємств при їх реорганізації та ін. При створенні приватних підприємств чи інших недержавних підприємств, вони формуються за рахунок часткових внесків засновників, добровільних внесків юридичних і фізичних осіб і т.п. Усі ці внески (засоби) являють собою статутний (первісний) капітал і акумулюються в статутному фонді створеного підприємства [3].

Крім власного капіталу, фінансові ресурси підприємств формуються за рахунок залучених і позикових джерел. До складу залучених фінансових ресурсів включають кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги, а також усі види поточних зобов'язань підприємства [4]. До складу позикових фінансових ресурсів входять довгострокові і короткострокові кредити банків, а також інші довгострокові фінансові зобов'язання, пов'язані з залученням позикових засобів (крім кредитів банків), на які нараховуються відсотки, та інше. Власний, залучений і позиковий капітал, з одного боку, формує фінансові ресурси підприємства і бере участь у фінансуванні їх активів, з іншого боку, він являє собою зобов'язання (довгострокові і короткострокові) перед конкретними власниками - державою, юридичними і фізичними особами.

#### Список використаних джерел

1. Самойлова Т.А. Джерела формування фінансового капіталу підприємства. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 1. С. 169-174. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/dzherela-formuvannya-finansovogo-kapitalu-pidpriemstva.html>
2. Бражник Л.В., Ралко І.О., Яловега В.О., Завалевська В.О. Джерела фінансування господарської діяльності підприємств. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/prpdaa/6.3/57.pdf>
3. Кобилуох М.В. Джерела формування фінансових ресурсів. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=2408>
4. Гудзь О.Є. Джерела формування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси АПК*. 2007. № 3/5. С. 100 - 105.
5. Podolanchuk O., Tomashuk I. Formation of financial results of activities of agricultural enterprises of Vinnitsa region. *The scientific heritage*. 2020. № 47. P. 7. P. 63-73.
6. Скорик Л. Фінансування підприємств в умовах ринкової трансформації економіки. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/245>

*Томашук І.В.*

*Phd,*

*старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет,  
м. Вінниця*

## **СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Інтеграція до європейської та світової спільноти України, членство у Світовій організації торгівлі вимагають від вітчизняних підприємств більше зосередитися на підвищенні власної конкурентоспроможності.

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств починається, перш за все, з перегляду підходів до забезпечення якості продукції. Як економічна категорія, якість є універсальним і комплексним поняттям, під яким розуміється не тільки якість продуктів і послуг, які ми споживаємо, а і якість навколишнього середовища, якість людських стосунків, якість життя загалом. Отже, якість є мірилом взаємовідносин суб'єктів господарювання в процесі ведення ефективного бізнесу.

Головним завданням кожної держави світу є прискорення соціально-економічного розвитку. Розвиток інтеграції та глобалізації економіки зумовлює необхідність створення на вітчизняних підприємствах інтегрованих систем управління якістю продукції, які використовують взаємопов'язану систему стандартів і мають конкурентні переваги для забезпечення якості продукції [2].

Управління якістю – аспекти управління, які визначають політику якості, цілі та відповідальність та реалізують їх за допомогою таких інструментів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та покращення якості в рамках системи якості.

Експертні дослідження показують, що близько 90% підприємств одними з найважливіших факторів їх успіху вважають впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Їхнє призначення – допомога підприємствам (незалежно від їх типу та форми власності) в підвищенні якості продукції та послуг. У нашій країні стандарти ISO серії 9000 запроваджені шляхом безпосереднього впровадження та затверджені як національні (ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги») [4].

Концепція повного управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління якістю для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства (рис. 1). Концепція TQM на підприємстві – концепція, яка передбачає комплексне цілеспрямоване і добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування за участю керівництва і співробітників усіх рівнів при умові раціонального використання технічних можливостей.

Досвід ефективного менеджменту підприємства свідчить, що система управління якістю є тим фактором, який дозволяє не тільки формувати конкурентоспроможність продукції, а й генерувати конкурентні переваги системи управління підприємством та створити умови для його сталого розвитку.

Якість продукції та послуг є основним фактором досягнення конкурентоспроможності будь-якого підприємства (рис. 2). До інших статичних факторів належать ціна продукції, витрати на її виробництво за нормативний термін служби (застосування) та якість обслуговування споживачів товарів, робіт та послуг [1, с. 54].

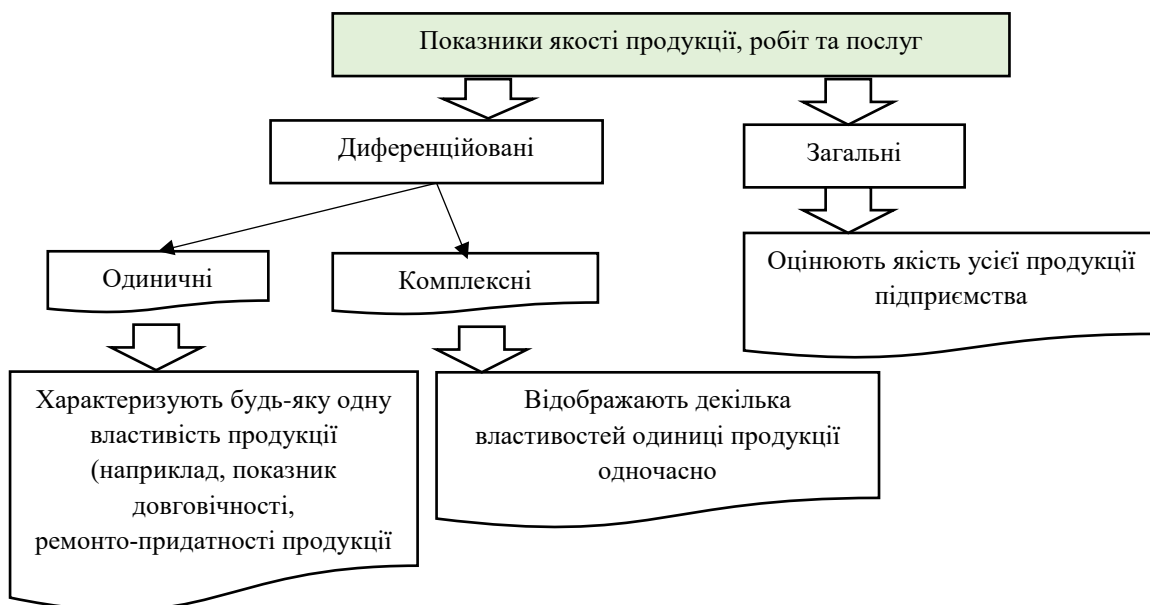
Якість є найважливішою складовою конкурентоспроможності продукції, товарів, робіт та послуг. Зарубіжні експерти з менеджменту вважають, що від якості залежить конкурентоспроможність продукції на 70-80%.



**Рис. 1. Загальна схема тотального управління якістю**

*Джерело: [5, с. 104]*

Значну роль у підвищенні якості продукції відіграють стандарти, які є нормативною базою систем якості. Сьогодні широко визнані міжнародні стандарти ISO серії 9000, в яких зосереджений досвід управління якістю, накопичений у різних країнах. У багатьох країнах, а також в Україні, вони прийняті як національні.



**Рис. 2. Система і зміст показників якості продукції, робіт та послуг**

*Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

На нашу думку, основними напрямками підвищення якості та конкурентоспроможності продукції можуть бути:

- використання досягнень науки і техніки в процесі проектування продукції;
- впровадження новітніх технологій у виробництво та суворе дотримання технологічної дисципліни;
- забезпечення виробників необхідним виробничим обладнанням;
- удосконалення діючих стандартів і технічних умов, сертифікація продукції;
- впровадження сучасних норм і методів організації та управління виробництвом;

- удосконалення методів контролю та самоконтролю на всіх етапах виробництва;
- розширення прямих економічних зв'язків між виробниками і споживачами;
- узагальнення та використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- застосування узгодженої системи прогнозування та планування необхідного рівня якості продукції;
- встановлення виробниками прийнятних цін для виробників і споживачів;
- використання належної мотивації праці всіх категорій персоналу;
- комплексна активізація людського фактору та реалізація адаптованої до ринкових умов кадрової політики.

Проблема забезпечення якості продукції у світі вирішується шляхом оцінки її відповідності або сертифікації. Сертифікація забезпечує одне з важливих прав людини – право на безпеку продукції [3]. Одним зі значущих показників якості продукції є її безпека для здоров'я, майна людей та навколишнього середовища.

Сучасна ринкова економіка висуває принципово нові, більш високі вимоги до якості продукції, що випускається. Якість продукції є одним з найважливіших показників діяльності підприємства. Вживання будь-якого підприємства, його міцні позиції та успіх у ринкових умовах визначаються рівнем конкурентоспроможності, який характеризується двома показниками – рівнем цін і рівнем якості продукції. При цьому останній стає одним із найважливіших факторів споживчої поведінки при виборі товару. Основним завданням успішної діяльності кожного підприємства є підвищення якості продукції, що випускається, яка має: відповідати чітко поставленим цілям; задовольняти запити споживачів; відповідати встановленим стандартам і технічним вимогам; відповідати чинному законодавству та потребам суспільства; пропонуватися споживачеві за конкурентними цінами; спрямованість на мінімізацію витрат.

Впровадження систем управління якістю допоможе позитивно вплинути на діяльність підприємства і надасть переваги, перш за все, в частині: удосконалення управлінських і виробничих рішень, активізації конкурентоспроможності підприємства, підвищення рівня задоволеності споживачів. В умовах конкуренції зможуть успішно розвиватися лише ті підприємства, які здійснюють грамотне управління якістю продукції, оскільки вона є одним із ключових елементів конкурентоспроможності товарів і послуг.

#### *Список використаних джерел*

1. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг: *навчальний посібник*. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2015. 222 с.
2. Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617> (дата звернення: 24.04.2022).
3. Гринчуцька С.В. Управління якістю. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834033.pdf> (дата звернення: 27.04.2022).
4. ДСТУ ISO 9001:2009. Національний стандарт України. Система управління якістю. URL: [https://old.gereelo.dp.ua/index/info\\_dstu\\_iso\\_9001-2009.html](https://old.gereelo.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html) (дата звернення: 25.08.2022).
5. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 1. С. 100-105. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105.

**Томашук Ів.О.**

*аспірант,*

*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

*м. Київ*

**Томашук І.В.**

*Phd,*

*старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності*

*Вінницький національний аграрний університет*

*м. Вінниця*

## **МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

Вплив державного регулювання на розвиток сільських територій в умовах децентралізації має різноаспектне спрямування на довгострокову перспективу.

Трансформація ролі держави в питаннях розвитку сільських територій посилюється через процеси децентралізації владних відносин, надання права об'єднаним територіальним громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення, враховуючи наявний соціально-економічний потенціал та залучаючи додаткові ресурси [1].

Державне регулювання розвитком сільських територій є результатом тривалої еволюції нормативно-правового механізму, реалізується в межах діючої законодавчої бази з урахуванням сучасної соціально-економічної ситуації як у сільській місцевості, так і в країні загалом. Нормативно-правове забезпечення, встановлення правових норм є необхідною умовою та невід'ємною складовою ефективного державного регулювання розвитком сільських територій, бо якраз безпосередньо в законодавчому полі утворюється його підґрунтя, окреслюються найбільш важливі параметри, фактори, чинники, здійснюється нормативно-правова регламентація [1].

В залежності від обставин і мети впливу органів державного управління на стан аграрного сектору економіки, можуть використовуватися різні механізми державної підтримки. Вони можуть бути покликані компенсувати втрати, чи забезпечити розвиток, чи посприяти реалізації соціально-економічного проекту.

Державна підтримка сприяє підвищенню заінтересованості власників сільськогосподарських підприємств у розвитку виробництва в більшості галузей [2].

Механізм трансформації відносин власності та господарювання в сільському господарстві і створення нових форм підприємницької діяльності спрямовувався на відновлення приватної власності та підприємництва.

Основними напрямками державного регулювання розвитку сільських територій є: фінансування, кредитування, страхування, оподаткування; сприяння формуванню і розвитку ринку сільськогосподарської продукції; забезпечення захисту інтересів вітчизняних сільських товаровиробників; розвиток соціальної сфери села; організація наукових досліджень і підготовка кадрів для АПК [3].

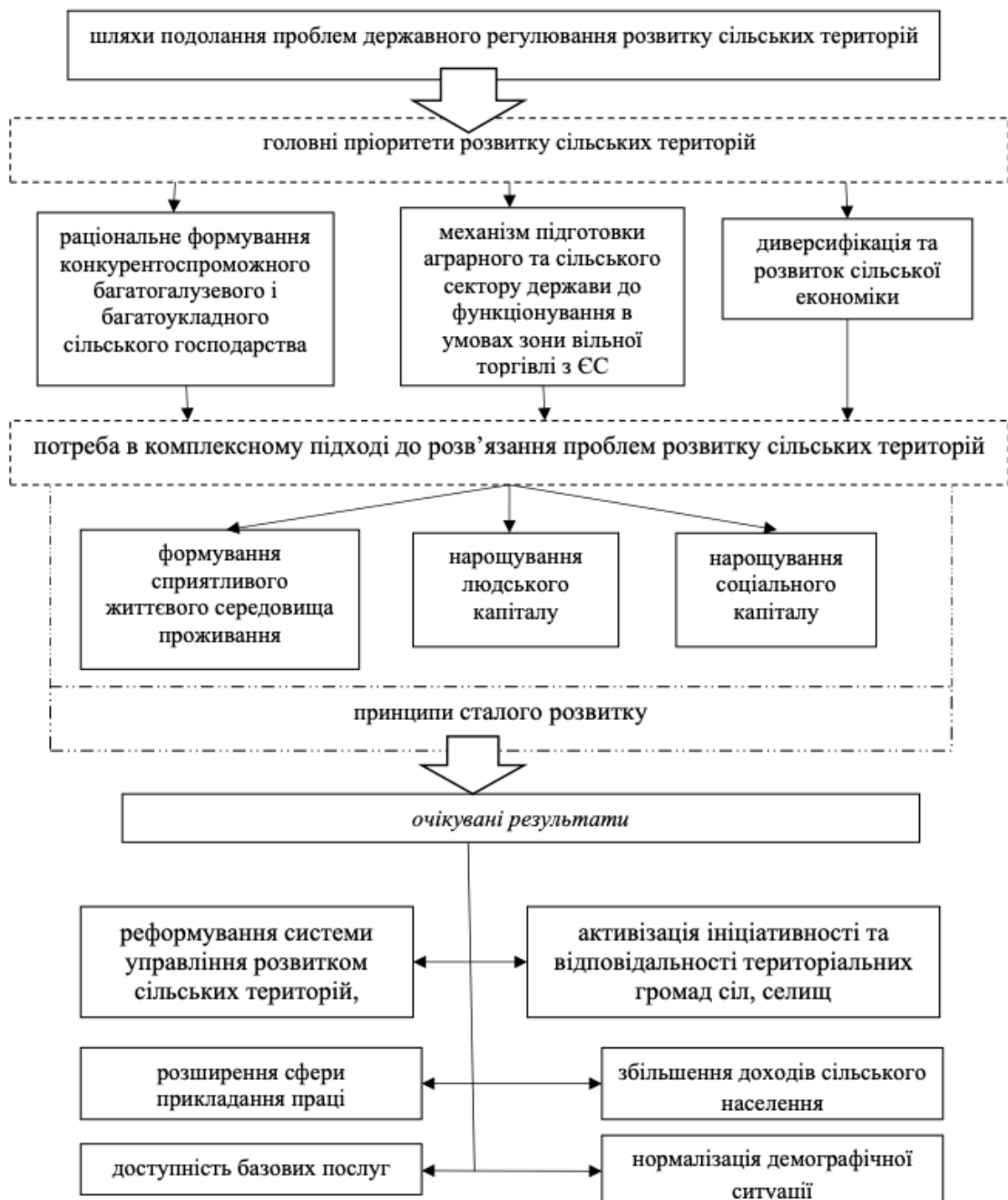
Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади має здійснюватися на основі Конституції та законів України, положень Європейської хартії місцевого самоврядування з дотриманням таких принципів:

- верховенства права;
- відкритості;
- прозорості та громадської участі;
- повсюдності місцевого самоврядування; субсидіарності;
- доступності публічних послуг;



- підзвітності та підконтрольності органів і посадових осіб місцевого самоврядування територіальній громаді;
- підконтрольності органів місцевого самоврядування органам виконавчої влади в питаннях дотримання Конституції та законів України;
- правової, організаційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування;
- державної підтримки місцевого самоврядування;
- партнерства між державою та місцевим самоврядуванням;
- сталого розвитку територій [3; 4].

Структура напрямів і завдань з реалізації Концепції розвитку сільських територій на період до 2025 року зображена на рис. 1.



**Рис. 1. Структура напрямів і завдань з реалізації Концепції розвитку сільських територій на період до 2025 року**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Розвиток територіальної громади вимагає ефективного використання її потенціалу з урахуванням усіх його аспектів під час розроблення та реалізації стратегії розвитку й інших місцевих нормативно-правових документів. Такий підхід безпосередньо стосується забезпечення життєдіяльності територіальної громади, має відповідати інтересам населення і європейським засадам державної політики [3].

Розробка політики сільського розвитку стимулюватиме і сприятиме збалансованому територіальному і сталому розвитку сільської місцевості, сільських територіальних громад і всієї економіки сільських територій країни. Це досягатиметься за рахунок надання прямої правової і фінансової підтримки та зміцнення потенціалу сільських територіальних громад і зацікавлених сторін, а також розробки і впровадження інтегрованих місцевих стратегій розвитку, розроблених жителями сільської місцевості для сільського населення.

#### *Список використаних джерел*

1. Гоголь Т. В. Механізми державного регулювання розвитком сільських територій України. 2020. URL: <https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/dis-Hohol-stysnuto.pdf>
2. Чорний С. О. Державне регулювання господарської діяльності і шляхи його удосконалення на підприємствах агропромислового комплексу. 2017. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16592/1/Чорний%20С.Р.pdf>
3. Лазарева О. В. Соціально-економічний розвиток сільських територій : *навч. посіб.* Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 128 с.
4. Томашук І.В., Хаєцька О.П. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>

**Торяник Ж.І.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій  
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна,*

**Лісова А.В.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна,*

*м. Харків*

## **УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ РИЗИКОМ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ**

Особливості економічних умов, в яких сьогодні функціонують банки вимагають пошуку сучасних методів управління ризиками, у тому числі репутаційним. Проблеми ділової репутації банків та ризиків її втрати особливо актуалізувалась у період банкопаду 2014-2017 р. та кризових явищах, що існують і в сучасних умовах, коли при зростанні конкуренції на глобальному фінансовому ринку та зменшенні довіри клієнтів банківських послуг на національних ринках виникає необхідність збереження конкурентних переваг банків.

В умовах жорсткої конкуренції на фінансовому ринку, недовіри до банківської системи в цілому, для того щоб закріплювати за собою передові позиції, утримувати існуючих клієнтів, при цьому залучаючи нових велику увагу банківським установам, слід приділяти діловій репутації. Спочатку здається, що розуміння та важливість ділової репутації може загубитися серед інших показників діяльності банківської установи, проте це є хибним, оскільки саме показники ефективності, якості наданих послуг, що узагальнюють мету діяльності банку в цілому і формують ділову репутацію банку.

На нашу думку, найбільш розширеним трактуванням ризику репутації є наступне: «репутаційний ризик банку – це результат впливу ендогенних та екзогенних чинників, негативної дії сукупності фінансових і нефінансових банківських ризиків, пов'язаних з невдалим використанням бренду, неякісним наданням банківських продуктів та послуг, невиконанням відповідних законів та норм регулювання, які призводять до неотримання банком запланованих доходів, що загрожує його фінансовій стійкості, а в довгостроковій перспективі – втраті довіри клієнтів, персоналу, акціонерів, регулюючих органів, партнерів та інших стейкхолдерів [1, с. 78].

Від інших видів ризику репутаційний ризик відрізняється тим, що пов'язаний із проблемою втрати довіри й лояльності до банку з боку стейкхолдерів, негативно позначається на образі (бренді, іміджі, репутації) всього банку, що може призвести до навіть ліквідації банку, впливає на всі види діяльності банку (фінансову стійкість, збут), здатний трансформуватися й викликати появу інших ризиків (наприклад, ризик втрати ліквідності при паніці клієнтів у разі розповсюдження недостовірної інформації про банк).

Мінімізація ризику ділової репутації банківської установи здійснюється шляхом: виконання вимог, встановлених Національним банком України та іншими державними органами; своєчасного виконання своїх зобов'язань перед клієнтами та банками-контрагентами; дотримання фінансових показників, які згідно міжнародним стандартам свідчать про стійкість фінансової установи; оперативного інформування своїх клієнтів та громадськість в цілому про діяльність; впровадження системи моніторингу медіа-іміджу банку, його керівників і акціонерів; постійне підвищення кваліфікації персоналу та їх стимулювання; підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності.

Основною метою управління репутаційним ризиком є зменшення можливих збитків, збереження й підтримка ділової репутації банку перед контрагентами та іншими учасниками ринку. Можна сказати, що позитивного результату можна досягти лише за умови управління репутаційним ризиком на всіх рівнях управління та в усіх напрямках діяльності, при цьому механізм управління репутаційним ризиком повинен бути інтегрованим у загальну систему управління банком і його систему ризик-менеджменту. Функції управління репутаційним ризиком повинні розподілятися між топ-менеджерами, підрозділом з управління ризиками, відділом маркетингу, PR відділом або прес-службою.

Тому, стратегія щодо управління репутаційним ризиком банком передбачає створення комплексної та ефективної системи управління ризиками з урахуванням особливостей діяльності банку, характеру та обсягів його операцій, профілю ризику та стратегічних цілей. З метою управління репутаційним ризиком у банківських установах потрібно запроваджувати наступні заходи:

- 1) створення системи оцінки сприйняття іміджу банку у клієнтів, державних органів, в засобах масової інформації;
- 2) оцінка поінформованості клієнтів, державних органів, засобів масової інформації про діяльність банку на фінансовому ринку України;
- 3) впровадження процесу контролю за репутацією клієнтів банку з метою уникнення відносин із клієнтами із незадовільною репутацією;
- 4) моніторинг відгуків клієнтів про банк та його діяльність, повідомлень засобів масової інформації про банк та його клієнтів;
- 5) розміщення на вебсайті банку інформації про його діяльність.

Основними заходами щодо мінімізації ризику втрати ділової репутації (репутаційного ризику) в банку є:

- 1) проведення відповідної інформаційної політики, яка б передбачала публікацію інформації про банк на офіційному вебсайті банку та у засобах масової інформації, спрямованої на підтримання позитивної репутації банку та його іміджу;

2) участь у тематичних конференціях, організація робочих зустрічей та поточна взаємодія з учасниками фінансового ринку,

3) врегулювання у робочому порядку спірних питань з клієнтами та партнерами банку.

Отже, з огляду вище зазначеного, ми вважаємо, що ризик репутації виникає внаслідок негативної громадської думки про банк та впливає на його здатність налагоджувати нові зв'язки, надавати нові послуги або підтримувати зв'язки, що існують з зацікавленими стейкхолдерами. Ризик репутації може виникнути як результат дії інших видів банківських ризиків, або появи таких чинників як асиметрія інформації (опублікування в засобах масової інформації та у соціальних мережах негативних відомостей про банк, працівників та акціонерів). Це означає, що ефективність управління репутаційним ризиком банку залежить як від дієвості ризик-менеджменту та комплаєнс, так і адекватності політики внутрішніх та зовнішніх комунікацій, реалізацію якої має відстежувати підрозділ зв'язків із громадкістю.

#### *Список використаних джерел*

1. Ділова репутація банків: цифрові виклики та управління: монографія. За редакцією Л.В. Кузнецової. Харків, «Діса Плюс». 2020. 327 с.

**Трофімчук М.О.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка*

*Степана Дем'янчука,*

*м. Рівне*

### **АКТУАЛЬНІ ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ**

Економічна безпека є однією з важливіших складових елементів національної безпеки, відображаючи причинно-наслідковий зв'язок між економічною міцністю країни, її військово-економічним потенціалом та національною безпекою.

Економічна безпека держави — це особливий стан економіки, який забезпечується стійкими та обґрунтованими методами нівелювання впливу загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, при якому створюються належні умови для розвитку стабільної соціально-економічної системи [1, с.98]. Економічний розвиток виступає одним з найважливіших показників стану економічної безпеки країни, а економічна політика держави є наступним важливим чинником, що впливає на темпи економічного зростання і визначає стан зовнішньоекономічної безпеки.

Загалом можна сформулювати систему економічної безпеки, яка включає виробництво і торгівлю, бюджетну систему та податкову політику, фінансову безпеку (грошову, валютну, боргову), кадрову, освітньо-наукову, демографічну, інвестиційну складову, енергетичну безпеку, продовольча безпека (рис. 1)



*Рис.1. Складові системи економічної безпеки країни*

Однак, Міністерство внутрішньої безпеки США розглядає економічну безпеку через призму кількох «критичних сфер», які частково впливають із національних критичних функцій [2]:

- Критично важливе виробництво, промислова безпека та стійкість
- Телекомунікації, кібербезпека та захист даних
- Права інтелектуальної власності
- Перевезення людей і вантажів
- Дослідження та розробка новітніх технологій
- Інфраструктура
- Розподіл та зберігання енергоносіїв, виробництво електроенергії
- Охорона здоров'я та медицина
- Харчування та сільське господарство

Враховуючи все вищезазначене, необхідно проаналізувати актуальні складові економічної безпеки України в контексті воєнних дій на території нашої країни.

Виробництво і торгівля. За статистикою частки ВВП окремих регіонів, які найбільше постраждали від агресії (Харківська область, Київська область, Донецька область, Запорізька область, Миколаївська область, Чернігівська область, Сумська область, Херсонська область, Луганська область), у загальному ВВП України, можна прогнозувати падіння ВВП України в 2022 році більше ніж на 30%. А вже за рахунок фізичних майнових втрат, міграції населення, розриву ланцюгів економічних зав'язків у цих та інших областях спостерігається суттєве зниження економічної активності. Україна втратила багато своїх виробничих можливостей, зокрема в металургійній галузі. Велика кількість підприємств знаходиться на сході країни, де ведуться бойові дії, в результаті яких деякі флагмани цієї галузі або повністю зруйновані, або сильно пошкоджені, або працюють не на повну потужність. Усе це негативно позначається на можливостях та обсягах експортних торговельних операцій у цій частині національної торгівлі. Також, довгий період часу була заблокована можливість повноцінної торгівлі зерновими, як іншої ключової складової зовнішньо-торгівельної діяльності суб'єктів господарювання вітчизняної економіки. Все це спричинило негативні наслідки в сфері безробіття та наповнення бюджету.

Бюджет та податки. Спостерігається суттєве зростання видаткової частини бюджету, зокрема у березні-червні 2022 року, на понад 44% році відносно аналогічного періоду 2021 року, що обумовлено необхідністю фінансування Збройних сил України. Таке зростання витрат на фоні зменшення дохідної частини бюджету обумовило суттєве зростання показника дефіциту бюджету. Загалом дефіцит за січень-червень 2022 року склав понад 150 мільярдів гривень, що більше ніж в 5 разів ніж за аналогічний період 2021 року. Доходи державного бюджету, які в значній мірі залежать від податкових надходжень, зокрема податку на додану вартість, акцизу, податку на прибуток, податку на доходи фізичних осіб, суттєво зменшились у 2022 році відносно попереднього періоду через падіння економічної активності, обумовленої війною в країні.

Інфляційні та валютні ризики. Очевидно подальше прискорення інфляційних процесів через невідповідність наявної грошової маси та її товарної пропозиції. Збільшуватиметься дисбаланс на валютному ринку, оскільки ключові експортні можливості серйозно постраждали від військової агресії. Відповідно, співвідношення експорту та імпорту призведе до девальвації гривні по відношенню до іноземних валют, що вплине на подальше зростання цін на товари в країні.

Людські ресурси, освіта і наука, демографія. Відбувся значний відтік робочої сили. Принаймні половина біженців – це люди працездатного віку, які працювали, отримували заробітну плату, забезпечували споживання продуктів виробництва, сплачували податки та загалом були економічно активними, тобто робили свій внесок у функціонування економіки. Серед біженців багато вчених і експертів у важливих галузях економіки. Таким чином, Україна втратила частину людського капіталу.

Енергетична безпека. Війна також спричинила дефіцит палива в Україні через припинення імпорту з Росії та Білорусі, а також руйнування Кременчуцького НПЗ. У зв'язку з цим ціни на паливо значно зросли. Значну загрозу як для економіки країни, так і для соціальної сфери становить ймовірність знищення об'єктів газової та енергетичної інфраструктури країни. Тому необхідно сформувати можливості диверсифікації енергозабезпечення на найближчі роки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що розв'язана Росією війна суттєво вплинула практично на всі складові економічної безпеки України. Майбутнє економіки, як і інших систем, залежатиме від багатьох факторів, зокрема від тривалості бойових дій, підтримки міжнародних партнерів та дій органів державної влади в Україні.

#### *Список використаної літератури*

1. Гбур З. В. Економічна безпека України в сучасних умовах / З. В. Гбур // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 2. - С. 97-101.
2. Scott L. Glabe. 2020 *Economic Security Assessment*, U.S. Department of Homeland Security; Office of Strategy, Policy, and Plans; Trade and Economic Security, (2020)

**Філяр С.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, фінансів, облік,  
математичних та інформаційних дисциплін,*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»*

**Зайцев О.М.**

*старший викладач кафедри менеджменту  
та соціально - гуманітарних дисциплін,*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Черкаси*

## **МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ**

В умовах сьогодення успішний розвиток підприємництва можливий лише в умовах забезпечення здорової конкуренції, створення сприятливого клімату та раціональної підтримки з боку держави, ефективної дії ринкових механізмів.

Розглядаючи наукові аспекти державного управління та державне регулювання підприємницької діяльності, визначається як система поєднання правових, організаційних та регуляторно-контрольних заходів держави, спрямованих на створення сприятливого підприємницького середовища й управління державним сектором для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки. Тобто зазначається, що стратегія регулювання господарства й підприємництва має визначати характер розподілу праці, місце національного і регіонального господарства в цьому розподілі праці, наявний потенціал ресурсів та конкурентні переваги, які мають забезпечити відповідні параметри розвитку економіки України.

Державне регулювання процесу підприємництва є складовою економічної політики як центральних органів державного управління, так і регіональних та місцевих владних структур [2, с. 14].

Аналіз публікацій у галузі державного управління доводить, що державне регулювання підприємництва – це система правових, адміністративних та регуляторних заходів, спрямована на вирішення соціально-економічних проблем, шляхом стимулювання розвитку соціально-ефективної підприємницької діяльності.

Основна мета регуляторної політики полягає у забезпеченні оптимального рівня втручання органів регіонального управління та місцевого самоврядування в діяльність суб'єктів підприємництва, вибір таких механізмів регулювання, які сприяли б як розвитку підприємницьких структур, так й економічному зростанню в державі [3, с. 381].

Аналіз практики державного управління надає підстави для відображення механізму державного регулювання підприємництва в якості структурно-функціональної моделі, що складається з підсистем організаційного, фінансового, стимулюючого та контролюючого впливу (рис. 1).

Засобами державного регулювання у сфері підприємництва є інструменти, за допомогою яких здійснюється вплив на розвиток підприємницької діяльності. Прийоми державного регулювання у сфері підприємницького сектора України є складовими елементами форм реалізації методів державного управління, які застосовуються у конкретній ситуації.

Аналізуючи питання саморегулювання господарської діяльності та визначення основних питань реформування державою механізму управління підприємницькими структурами виникає необхідність визначити принципи та механізми впливу [1, с. 109].



*Рис.1. Механізм державного регулювання підприємництва*

В якості основних факторів регулювання державою підприємницької діяльності сучасні дослідники традиційно вказують наступні:

- необхідність формування сприятливих правових та економічних умов для розвитку і поширення підприємництва;
- необхідність подолання ринкової індиферентності підприємництва по відношенню до загальносоціальних проблем: належного рівня заробітної плати, зайнятості, повноти сплати податків, якості товарів, екологічної безпеки;
- подолання негативних наслідків ринку, створення умов для відновлення ділової активності та захисту прав підприємців;
- протидія проявам несумлінної конкуренції та монополізму;
- стимулювання підприємницької активності у високотехнологічних та стратегічних галузях, що є драйверами розвитку національної економіки України в умовах постіндустріальності [2, с. 89].

*Список використаних джерел*

1. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2-х т. / ред. кол. Аверьянов (голова) та ін. – К.: Юрид. думка, 2005. – Т. 2. Особлива частина. – 624 с. 19.



Беляневич О. А. Питання саморегулювання господарської діяльності / О. А. Беляневич, // Стабільність цивільного обороту в Україні: проблеми забезпечення : збірник наукових праць / [О. А. Беляневич, О. В. Безухов, О. О. Бакалінська та ін.] ; за ред. О. А. Беляневич. – К.: НДІ приватного права і підприємництва НАПрН України, 2016. – Випуск 4. – 200 с.

2. Колісніченко П. Т. Напрями удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності / П. Т. Колісніченко // Наука й економіка. – 2010. – №2. – С. 13-16.

3. Куприков А. П. Поддержка малых и средних предприятий как неперемное условие развития экономики страны: теория, зарубежный опыт, национальная практика и перспективы / А. П. Куприков // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 5. – С. 379 – 383.

**Харламова В.В.**

*аспірант,*

*аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеси*

## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ**

Враховуючи обставину, що сьогодні бізнес повинен працювати у період збройної агресії, яка суттєво вплинула на економіку нашої країни, понад усе на її аграрний сектор. Сутність проблеми зводиться до того, що посилюється дефіцит ресурсів у світі, таким чином забезпечення продовольчої продукції стає першочергове завдання для країни.

Проведення посівної кампанії у 2022 році значною мірою залежить від масштабу воєнних дій та розвитку державної політики у напрямі підтримки агробізнесу, тому спрогнозувати її результати дуже складно у часи невизначеності. На даному етапі, Верховна Рада створює, коригує та вдосконалює закони для більш ефективної роботи бізнесу. Аграрний сектор в Україні займає провідні позиції серед сфер.

Основна мета – підтримати виробництво, налагодити логістику, забезпечити кадрами, врегулювати спірні питання всередині країни. Прекрасним прикладом є доповнення в законах щодо оренди землі, оподаткування тощо. Слід виділити, у період збройної агресії набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» [2]. Законодавчі документи допомагають країні та агробізнесу працювати у тяжкі часи.

Звернемо увагу на те, що Україна має значний потенціал у галузі сільськогосподарського виробництва. Завдяки своєму ресурсному та науковому потенціалу, Україна може розв'язати не лише національну, а й світову продовольчу проблему, внаслідок не лише нарощування обсягів аграрного виробництва, а й пропонування безпечних і корисних харчових продуктів, що забезпечуватимуть потреби та харчові переваги людей для активного й здорового життя, як того вимагає саме поняття продовольчої безпеки [1]. Слід додати, Україна традиційно входить до першої десятки країн світу з виробництва та експорту зернових та агропродукції. Зокрема, вона посідає 2-ге місце із постачання ячменю, 4-те — з кукурудзи, 5-е — з пшениці. Український експорт зернових приносить нашим виробникам близько \$10-12 млрд. на рік [3].

Проілюстрована проблема актуальна та потребує поглибленого вивчення. На сьогодні ми бачимо кілька шляхів вирішення, які необхідно розглядати більш детально. Однак, розглянемо найголовніше рішення у поточній ситуації. Своєю чергою, стратегічне планування є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу, особливо в кризових ситуаціях.

Найбільш поширені напрями стратегічного ведення агробізнесу на які слід звернути увагу під час війни.

По-перше: швидкість та пристосованість.

Адаптивне управління, вміння швидко аналізувати фактори ризику, ставити перед собою нові завдання та цілі та швидко приймати рішення. Вчитися пристосовуватися до змін у світі, економіці, політиці та соціальній сфері.

По-друге, мотивація персоналу та соціальна відповідальність.

Об'єднання бізнесу та правоохоронних органів з метою забезпечити охорону виробництва, прилеглих до нього територій та населених пунктів. особливо важливо підприємству залишатися соціально відповідальним, створювати волонтерські напрями, нові проєкти на допомогу співробітникам та їхнім родичам. Слідкувати за якістю життя кожного члена персоналу для підтримки відчуття безпеки на робочому місці, такі як: укриття на виробництві, гучномовці поблизу, штучні дитячі садки, безплатний проїзд чи обід і так далі.

Третє, адаптивні до ситуації за критеріями ефективності.

Наприклад, безперервна логістика, забезпечення кваліфікованими кадрами, стале виробництво та виготовлення стратегічних запасів.

Як було зазначено раніше Україна є ключовим експортером на ряд продуктів: соняшник, олія: пшениця тощо. Завдяки цьому тенденції до розвитку агробізнесу відбудеться у наступних роках. За словами Андрейченко А. В. затверджено основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність суб'єктів та продукції безвідходного агровиробництва є: рентабельність безвідходного агровиробництва; характер інноваційної діяльності; рівень продуктивності праці; ефективність стратегічного планування й управління; здатність до адаптації, тобто безперервного відстежування змін, що відбуваються; питома вага на світовому ринку певного товару та ін.

На додачу до всього вищезгадане, економіко-соціо-екологічні переваги безвідходного агровиробництва підтверджують необхідність його інтенсивного впровадження у практику господарювання, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання безвідходного агровиробництва на внутрішньому та зовнішньому ринках. [1]

На закінчення слід зазначити, ми бачимо шляхи вирішення для стабілізації та розвитку агробізнесу під час агресії. Сьогодні розробляють нові проєкти для покращення ситуації в країні та уникнення Всесвітнього голоду. Завдяки матеріальним іноземним вкладенням є фінансування для кожного затвердженого проєкту, і на закордонних ринках вже чекають наші реалізовані проєкти.

#### *Список використаних джерел*

1. Андрейченко А.В., Завертаний Д.В. Стабільність продовольчого забезпечення населення як невід'ємна складова національної безпеки України.// Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2014. - Т. 1, вип. 2. - С. 50-57.

2. Офіційний вебпортал парламенту України — Законодавство України <https://zakon.rada.gov.ua>

3. Електронний журнал «Агро Лига» — «Як працює аграрний бізнес в умовах війни» <https://agro-liga.com/uk/yak-pratsyuye-agrarnij-biznes-v-umovah-vijni/>

*Хурдей В.Д.*

*к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу  
Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро*

*Гета М.В., Волкова А.Р.*

*здобувачі вищої освіти  
Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро*

## **УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ**

Управління портфелем брендів важливий аспект ведення будь-якого бізнесу. Під час управління портфелем брендів з метою його оптимізації компанія має послуговуватися двома антагоністичним критеріям: максимізації цінності та максимізації прибутку компанії. Задля визначення правильного підходу управління портфелем брендів, перш за все необхідно зіставити його з ринковою стратегією підприємства, оскільки в залежності від цього можна використовувати різні інструменти.

Бренд рідко знаходиться в умовах, коли відсутні марки-конкуренти. Як правило, навколо бренду завжди існують інші торгові марки, які впливають на ефективність обраної маркетингової стратегії. Підприємству-власнику бренду необхідно знати, як оцінити загрози з боку брендів-конкурентів за допомогою наявної інформації про них. Основні питання, на які повинен відповісти аналіз даного чинника, можна об'єднати у дві групи: ідентифікаційні та оцінні. Ідентифікація брендів-конкурентів може здійснюватися за допомогою вивчення думок покупців.

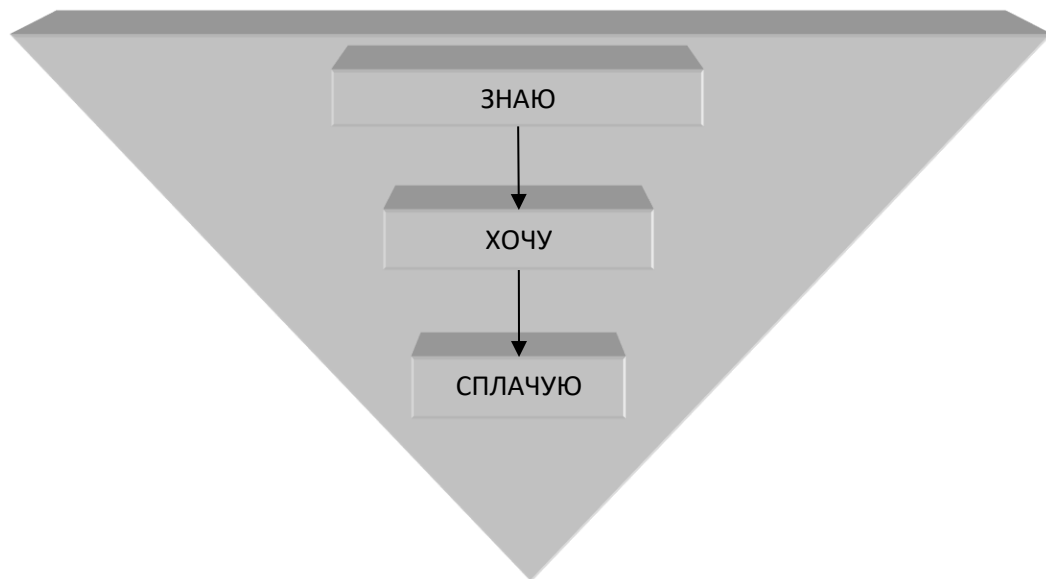
Аналіз брендів-конкурентів може здійснюватися завдяки аналізу думок покупців або шляхом об'єднання у групи зі схожими стратегіями і схожими атрибутами та іншими характеристиками. Аналіз брендів-конкурентів здійснюється за рядом показників, зважаючи на територію розповсюдження, показники зростання і прибутковості, імідж, сильні та слабкі сторони й ін. Для розробки ефективної маркетингової стратегії важливо оцінити привабливість, структуру і динаміку ринку.

Розуміючи принцип роботи найвідомішого маркетингового інструменту, який створив МакКінсі – AIDA (відвідування, інтерес, бажання, дії). Можна зробити головну рекомендацію до стратегії побудови сильного бренду: увага, бажання, дія. Тобто, стратегія побудови сильного бренду має забезпечувати дію «я сплачую за цей бренд» у три кроки: «Я знаю цей бренд – я хочу цей бренд – я сплачую за цей бренд». Ці три дії описують всю систему брендингу та спілкування з клієнтами. Це «воронка продаж» на шляху покупки бренду, і на кожному наступному етапі кількість людей зменшується (рис. 1).

Маркетологи можуть досягати набагато кращих результатів, використовуючи комплексний підхід та задіявши всі етапи «воронки продаж» бренду.

Брендові кампанії часто можуть бути дешевшими, у той час як кампанії, орієнтовані на прямий відгук, ефективні для короткострокових результатів, адже з точки зору вартості контакту вони частіше дорожчі. Тому включення до стратегії різних активностей, спрямованих на верхні рівні «воронки продаж», може допомогти збільшити загальну маркетингову ефективність.

Ефективність типу кампанії залежить від додаткових факторів, адже ефективність типу кампаній часто залежить від таких факторів, як галузь бізнесу або цільова аудиторія, лише тестування різноманітних стратегій та вивчення результатів допоможе вибрати найоптимальнішу: стратегію включення бренду до повсякденного життя чи стратегію побудови позитивної комунікації бренду із споживачами, а можливо стратегію формування унікальної персоналії бренду чи стратегію зміцнення репутації.



**Рис. 1 «Воронка продаж» бренду**

*Джерело: власні дослідження авторів*

Стратегія включення бренду до повсякденного життя споживача передбачає підвищення рівня довіри до певної марки, побудова стійких асоціацій. Результат її впровадження – сприйняття бренду як невід’ємну частину повсякденного життя.

Стратегія побудови позитивної комунікації бренду із споживачами полягає в оперативному обміні актуальною та достовірною інформацією. Надані рекламні повідомлення, публікації в пресі і на телебаченні повинні відображати місію марки, бути зрозумілими споживачеві і ґрунтуватися на фактах, що легко доводяться.

Стратегія формування унікальної персоналії бренду включає поширення цінностей та переконань споживача. Результат її застосування – асоціація споживача з якимось ідеальним чином у своїй свідомості.

Стратегія зміцнення репутації серед бізнес-партнерів транслює цінності компанії на область збуту продукції, що дозволяє просувати місію за допомогою інших людей, пов’язаних із брендом діловими відносинами.

Отже, у сучасних умовах, управління портфелем брендів має відбуватися на основі ціннісного підходу: компанія має поступитися двома антагоністичним критеріями: максимізації цінності та максимізації прибутку компанії, а оптимізація портфелю брендів має відбуватися з використанням принципу синергізму, коли бренди сприяють взаємному посиленню конкурентних переваг один одного, максимізують марочний капітал та підвищують ефективність використання капіталу компанії.

*Список використаних джерел:*

1. Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. - К. : КНЕУ, 2005. 480 с.
2. Зозульов, О. В.. Брендінг та антибрендінг: що вибрати в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2002. №4(14), С. 1-7.
3. MPP Consulting URL: <https://mppconsulting.com.ua/>.

4. Рейтинг Interbrand: Sephora увійшла в список 100 найдорожчих компаній, а технобренди зберігають лідируючі позиції URL: <https://uaspectr.com/2021/10/22/rejting-interbrand-top-100-najdorozhchyh-kompanij/>

**Чорна К.О.**  
здобувач вищої освіти ступеня бакалавра, спеціальність «Економіка»  
**Лунак Р.Л.**  
д.е.н., професор, професор кафедри економіки,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Всесвітня рада з подорожей і туризму виявила, що подорожі та туризм відіграють життєво важливу роль у створенні робочих місць, включаючи прямі, непрямі та індуковані впливи; за його оцінками, в останні роки спостерігається тенденція, коли одне з чотирьох створених робочих місць у світі, тобто близько 334 млн або 10,6 % усіх робочих місць, становлять 9,2 трлн дол. США або 10,4 % світового ВВП. Витрати міжнародних відвідувачів становили 6,8 % загального експорту (або 27,4 % світового експорту послуг), що склало 1,7 трлн дол. США. Таким чином, туризм вважається значною частиною торгівлі міжнародними послугами і став помітною галуззю, що розвивається [1, с. 17–25].

За експертними оцінками після подолання пандемії Covid-19 спостерігатиметься активне збільшення обсягів реалізації туристичних послуг і це зростатиме щонайменше до 2030 р. При середньому зростанні на 3,3 % на рік кількість туристів до низки країн, що розвиваються, у т. ч. до країн Центральної та Східної Європи, зростатиме на 4,4 % на рік і в 2030 р. частка туристів, які відвідують країни, що розвиваються, досягне майже 60,0 %. При цьому прогнозовані доходи від туризму протягом прогнозного періоду становитимуть у середньому щороку додаткових 3,0 %. Зазначимо, що на початку 2020 р. загальний дохід від туризму склав 1,5 трлн дол. США, а щоденні витрати туристів склали не менше 5,0 млрд дол. США на день.

Щодо України, зокрема Львівської області, відмітимо наступні тенденції. Так, історично склалося, що Львівщина є регіоном, де перспективи туристичної та курортної галузі були й залишаються одними з найкращих в Україні. Львівська область посідає важливе місце за кількістю реалізованих туристичних путівок, за кількістю іноземних туристів, яким надаються послуги та за кількістю суб'єктів туристичної діяльності.

На території Львівської області діє понад 235 суб'єктів туристичної діяльності, 61,0 % яких складають підприємства-юридичні особи, 39,0 % - фізичні особи-підприємці. Для більш поглиблено аналізу наведено табл. 1, інформація якої стосується кількості туристів та екскурсантів, які обслуговувалися суб'єктами туристичної діяльності регіону у 2019-2021 рр.

Таблиця 1

### Туристи та екскурсанти, обслужені суб'єктами туристичної діяльності Львівської області у 2019-2021 рр. (складено за [2])

Показники	Роки*			Відхилення, 2021 / 2019	
	2019	2020	2021	абсолютне, ±	відносне, %
Чисельність туристів, осіб	182255	249442	100824	-81434	-44,7
- в т.ч. іноземні туристи (в'їзні туристи)	7617	7929	357	-7260	-95,4

- туристи-громадяни України, які подорожували за кордоном (виїзні туристи)	112757	159164	76729	-36028	-31,9
- внутрішні туристи	61881	82349	23738	-38143	-61,7
Чисельність екскурсантів	7557	3919	...	-	-

\* на 1 січня поточного року

З табл. 1 помітимо, що суб'єкти туристичної діяльності Львівської області за досліджуваний період надали послуги понад 100 тис. осіб. На початку 2021 р. кількість туристів становила 100,8 тис. осіб, де серед них 7,6 тис. осіб, які подорожували за кордон, внутрішні туристи – 23,7 тис. осіб та іноземні туристи – 357 осіб. Порівнюючи 2021 р. з 2019 р. чисельність туристів зменшилась на 81,4 тис. осіб, іноземних туристів – 7,3 тис. осіб, туристів-громадян України – 36,0 тис. осіб, внутрішніх туристів – 38,1 тис. осіб. Очевидно, що такі тенденції пов'язані із поширенням пандемії Covid-19, а також неготовністю туристичної індустрії країни протистояти глобалізаційним загрозам.

Важливу роль в туристичній галузі та дохідності регіону відіграють наявність готелів та їх розміщення. Як правильно, перевагу віддають готелям, які відповідають стилю міста. Позитивним є те, що у Львівській області добре розвиненою є готельна сфера, яка приносить значну дохідність регіону. Кількість готелів та інших закладів розміщення Львівської області розглянемо в табл. 2.

Таблиця 2

**Показники діяльності готелів та аналогічних закладів розміщення Львівської області у 2019-2021 рр. (складено за [2])**

Показники	Роки*			Відхилення, 2021 / 2019	
	2019	2020	2021	абсолютне, ±	відносне, %
Кількість закладів розміщення, од.	104	106	92	-12	-11,5
Кількість номерів у закладах, од.	5642	5677	5371	-271	-4,8
Одноразова місткість, місць	11450	11430	10788	-662	-5,8
Чисельність розміщених осіб у закладах, тис.	547,2	517,3	222,2	-325	-59,4
з них іноземці, тис.	128,7	117,2	20,9	-107,8	-83,8
Загальний час перебування розміщених осіб, тис. люд.-днів	1325,9	1271,9	468,5	-857,4	-64,7
Коефіцієнт використання місткості	0,32	0,30	0,12	-0,2	-62,5

\* на 1 січня поточного року

Згідно даних табл. 2 помітимо, що готелі та аналогічні заклади розміщення Львівщини у 2019-2021 рр. знизилися в загальному обсязі на 12 од. Кількість номерів у закладах зменшилась на 271 од., що пов'язано зі зменшенням кількості туристів чи перебудовою певних закладів. Одноразова місткість за досліджуваний період зменшилась на 662 місця. Також знизилися показники чисельності розміщених осіб на 325 тис., іноземців на 107,8 тис. відповідно. Згідно даних помітимо, що загальний час перебування розміщених осіб також зазнав негативних змін та знизився на 857,4 люд.-днів. На початку 2021 р. в порівнянні з 2019 р. коефіцієнт місткості зменшився на 0,2, що не є суттєвою зміною відносно решти показників.

Враховуючи важливість туристичної галузі у Львівській області, проведено SWOT-аналіз щодо стратегічного розвитку туристичного потенціалу регіону, результати якого наведені в табл. 3.

За результатами SWOT-аналізу можна стверджувати, що зовнішнє оточення регіонального туристичного комплексу може надавати можливість для його розвитку [3, с. 189-194] і це сприятиме зменшенню загроз, а сильні сторони учасників дозволять розвивати

туристичну сферу Львівської області і подолати його слабкості. Разом із тим, розвиток туристичних кластерів в області залежить від стратегічного бачення перспектив суб'єктами ринку і ефективності управління.

Аналізуючи досліджувані періоди та результати досліджень в табл. 1, 2, помітимо, що показники прибуття туристів, кількість готелів, обсяги реалізованих послуг за видами економічної діяльності значно скоротилися в 2019-2021 рр., що пов'язано здебільшого з поширенням пандемії. Також одними із найперших причин даного спаду – питання безпеки туристів, особливо іноземних, що не бажають здійснювати мандрівку до держави, на території якої проводяться воєнні дії. Для вітчизняних туристів різке падіння курсу гривні знизило купівельну спроможність населення, змусивши їх до економії витрат [4, с. 31–38; 5, с. 10–15]. Більше того, виділенні негативні тенденції лише поглиблюються в умовах воєнного стану і позитивні зміни варто очікувати лише після припинення зовнішньої військової агресії.

Таблиця 3

**SWOT-аналіз використання та розвитку туристичного потенціалу Львівської області**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>Широкий перелік додаткових послуг в сфері туризму.                      Сприятливі кліматичні та природні умови.                      вигідне географічне та транспортне положення.                      Розвинена логістична і транспортна структура.</p>	<p>1. Неналежне утримання і недостатнє фінансування об'єктів, які відносяться до історико-культурної спадщини.                      2. Недостатнє інформаційне забезпечення утворення і функціонування кластерів.                      3. Невелика кількість інвесторів в зв'язку з невеликою привабливістю територій.                      4. Незадовільний стан більшості автомобільних доріг.                      5. Незадовільний стан забезпечення інформаційною і комунікаційною інфраструктурою.</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>1. Зростаючий інтерес населення до культурно-історичної спадщини.                      2. Розвиток різноманітних елементів відпочинкової та туристичної сфери.                      3. Можливість розвитку сфери туристичних послуг.                      4. Поліпшення екологічної ситуації в Львівській області.</p>	<p>1. Військові конфлікти.                      2. Політичні конфлікти.                      3. Природні лиха.                      4. Конкуренція в туристичному бізнесі.                      5. Незадовільна природно-екологічна ситуація, відсутність в Львівській області сміттєпереробних заводів та проблема складання перероблення побутових відходів.                      6. Низька купівельна спроможність населення.</p>

*Список використаних джерел*

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Белікова С. О. Стан та тенденції розвитку туристичного комплексу в контексті забезпечення економічної безпеки України. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 17–25.
2. Головне управління у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua>.
3. Лупак Р. Л. Оцінювання формування конкурентних переваг туристичних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. С. 189–194.

4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Белікова С. О. Державне регулювання розвитку туристичного комплексу як галузевий елемент системи економічної безпеки держави. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 31–38.

5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Белікова С. О. Аспекти безпеки розвитку туристичної галузі України в умовах гібридних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 10–15.

**Швидкий О.С.**

*здобувач вищої освіти*

**Міценко Н. Г.**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри економіки,*

*Львівський торговельно-економічний університет,*

*м. Львів*

## **ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЛЕЮ**

Необхідність впровадження спеціалізованої антикризової системи управління виникає через значну ймовірність виникнення та розвитку кризи в діяльності будь-якої торгівлі. Відтак, перед системою управління суб'єктів господарювання стоїть проблема запровадження антикризових механізмів, організація яких враховувала специфіку їх діяльності, зокрема галузеву приналежність, розмір, форму власності тощо.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, властивих традиційному менеджменту, що підпорядковується закономірностям функціонування і розвитку підприємств, так і на специфічних особливостях, пов'язаних з реалізацією антикризових процедур [1, с.188].

Сутність антикризового управління виражається в таких положеннях: кризи можна передбачити, очікувати і викликати; кризи певною мірою можна прискорити, запобігти; до кризи можна і потрібно готуватися; кризи можна пом'якшити; антикризове управління вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризові процеси можна контролювати до певної межі; управління процесами кризового відновлення дозволяє прискорити ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

Шляхи покращення антикризової системи управління прийнято представляти у вигляді послідовного набору етапів:

1. Діагностика поточного стану підприємства, що потребує антикризового втручання.
2. Обґрунтування мети та завдань антикризового управління, спрямованих на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню в майбутньому.
3. Визначення об'єкта та суб'єкта антикризового втручання, а також фактору часу у вирішенні соціально-економічних проблем.
4. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління з метою формування бажаного рівня ефективності економічних рішень.
5. Розробка та реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.
6. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому [2, с.168].

Тому можливість антикризового управління визначається людським фактором. Свідома діяльність людини дає змогу шукати і знаходити виходи з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найскладніших проблем, використовувати накопичений, у тому числі



тисячоліттями, досвід у подоланні кризових ситуацій, адаптуватися до ситуацій, що виникають.

Керівник підприємства виконує роботу, системна складність якої дуже висока - він здійснює стикування діяльності функціональних підрозділів, вирішення організаційно-економічних, виробничо-технічних завдань, що виникають у взаємодії з іншими організаціями. І чим вищий рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підпорядковано, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен вирішувати. Аналіз і синтез кризових ситуацій, що виникають, інтеграція діяльності функціональних або предметних зв'язків складають функцію лідерства.

Основним завданням антикризового управління найчастіше є розробка і реалізація найменш ризикованих управлінських рішень, які дозволили б досягти мети і результату з мінімумом додаткових коштів і з мінімальними негативними наслідками.

Тоді як основне завдання антикризового управління в умовах наростаючої кризи – навчитися не протидіяти кризовим явищам, а використовувати їх собі на благо: вибрати найсильнішу сторону підприємства, виявлену за допомогою діагностики, і у цьому напрямку завдавати шкоди конкурентам, вибираючи при цьому будь-які управлінські технології.

Ось деякі з переваг створення плану управління кризою [3]:

- допомагає підтримувати ділову репутацію підприємства, особливо в очах клієнтів, конкурентів та лідерів галузі під час та після кризи;
- підвищує безпеку, здоров'я та благополуччя всіх співробітників підприємства;
- підвищує продуктивність під час та після кризи, оскільки до всіх працівників доведено стратегічні цілі та оперативні завдання на час кризи.

На наш погляд, для створення ефективного плану антикризового управління необхідно реалізувати низку дій.

1. Максимально швидко визначити кризу, з якою зіткнулося підприємство. Слід з'ясувати, чи викликана криза внутрішніми чи зовнішніми обставинами, чи відчувається цей вплив підприємствами лише цієї галузі чи підприємствами майже кожної галузі тощо.

2. Оцінити вплив кризи на підприємство. Визначивши тип кризи, слід оцінити вплив кризи на власну компанію, співробітників, клієнтів та інших стейкхолдерів. Це важливо для ухвалення вірного управлінського рішення, оскільки вплив кризи може полягати в наступному:

- падіння обсягів виробництва та/або продажів;
- невдоволення клієнтів та скорочення клієнтської бази; погіршення ділової репутації (зокрема скорочення гудвілу);
- зниження лояльності до бренду;
- підвищення витрат.

3. Розробити антикризові заходи. Коли встановлено вид кризи, а також уточнено її можливі наслідки, слід опрацювати заходи, які можна легко та швидко реалізувати за рахунок наявних ресурсів підприємства, щоб подолати кризу та мінімізувати її негативний ефект.

У складнішому варіанті організаційне проектування має враховувати перспективи всього підприємства, включаючи:

- зміни у складі топ-менеджерів;
- переосмислення ролі корпоративного центру;
- створення центру передового досвіду для використання наявних можливостей та постійного покращення діяльності підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, слід додати, що розвиток економічної ситуації у світі, щоденне загострення кризових явищ, зниження реакції промислових підприємств на види та глибину кризових явищ, зростання збиткових підприємницьких структур та інші вимагають більш поглибленого вивчення процесу покращення антикризової системи управління як складової антикризового розвитку.

При цьому антикризове управління, яке використовується для різних етапів розвитку кризового стану, передбачає наявність чотирьох цільових блоків вирішення існуючих проблем: діагностика стану підприємства, застосування технологій управління, розробка антикризового управління. моделі та вдосконалення управління розвитком торгівлі.

*Список використаних джерел:*

1. Тимошенко, О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства [Текст] / Оксана Валеріївна Тимошенко, Ольга Юріївна Буцька, Фарідаі Хушвахтзод Сафарі // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187-192.
2. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
3. Білоцерківський О. Б. Особливості антикризового управління торговельними підприємствами / О. Б. Білоцерківський, І. І. Соснов // Інтернаука. Сер. : "Економічні науки" = Internauka. Ser. : "Economic sciences". – 2018. – № 12 (20). – С. 14-19.

**Шевченко Н.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів та обліку,*

*Львівського державного університету внутрішніх справ,*

*м. Львів*

**Миськів Г.В.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри маркетингу та логістики,*

*НУ «Львівська політехніка»,*

*м. Львів*

## **ГРОШОВИЙ ПОТІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Протягом останніх трьох років вітчизняні підприємства зіштовхнулися зі великими випробуваннями, які залишили негативний відбиток на їхній фінансовій та господарській діяльності. Значна кількість факторів повипливало на рівень грошових потоків вітчизняних підприємств, скоротили їх обсяги, більшість підприємств втратили частину прибутків.

Грошовий потік – це загальна сукупність всіх грошових коштів які надходять і виходять з підприємства у визначений період часу, забезпечують господарську, виробничу діяльність. Значення ефективного управління грошовими потоками зумовлена тим, що таке управління:

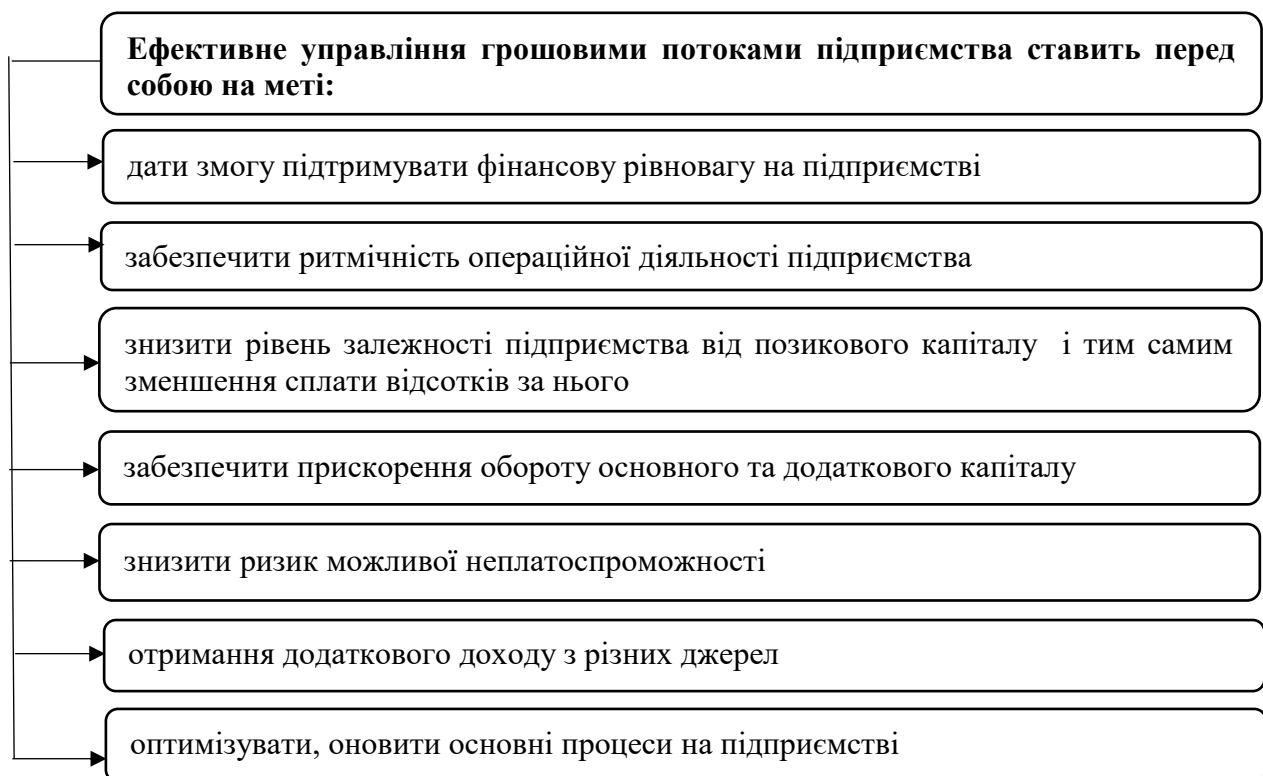
- забезпечує фінансову рівновагу підприємства;
- сприяє підвищенню ритмічності операційної діяльності;
- зменшує потребу підприємства в позиковому капіталі;
- сприяє прискоренню обороту капіталу;
- забезпечує зниження ризику неплатоспроможності;
- дає змогу отримати додатковий прибуток;
- обслуговують здійснення господарської діяльності підприємства практично у всіх її аспектах.

Метою управління грошовими потоками підприємства є підтримання належного рівня його платоспроможності та ліквідності (рисунок 1). Також, це забезпечення фінансової

рівноваги підприємства в процесі його розвитку шляхом балансування обсягів надходження і витрати коштів і їхньої синхронізації в часі. Управління грошовими потоками слід здійснювати за такими принципами: інформаційна достовірність; збалансованість; ефективність; іншими принципами, що визначають специфікою конкретного підприємства.

Варто зазначити, що збільшення рівня грошових потоків дає можливість підприємствам дає можливість збільшити чистий грошовий потік, отримати значний прибуток, забезпечити інноваційне оновлення основних фондів, підвищити якість та кількість продукції. З цією метою підприємства повинні забезпечувати планування та прогнозування грошових потоків, які включають такі основні структурні елементи:

1. визначення та обґрунтування основних цілей та завдань планування та прогнозування грошових потоків суб'єкта господарювання;
2. визначення критеріїв прийняття управлінських фінансових рішень щодо прогнозування та планування грошових потоків, які генеруються суб'єктом господарювання у рамках здійснення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
3. аналіз основних складових елементів моделі планування та прогнозування руху грошових коштів в результаті здійснення господарських операцій суб'єктом господарювання;
4. визначення поняття та особливостей використання бюджетування для планування та прогнозування грошових потоків;
5. дослідження процедури формування та аналіз основної фінансової інформації Звіту про рух грошових коштів (Cash Flow Statement), у тому числі - аналіз первинної фінансової інформації формування Звіту та зміст основних його статей.



*Рис. 1. Мета ефективного управління грошовими потоками*

В сучасних умовах підприємствам варто розглядати грошовий потік окремо від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, що дасть більш структуроване поняття

його складових та механізмів його оптимізації. І хоча операційна складова включає більше ніж 80 % всіх грошових надходжень підприємства, інвестиційна та фінансові складові формують додатковий приріст та оптимізацію.

Оптимізація грошових потоків являє собою процес вибору найкращих форм їхньої організації на підприємстві з урахуванням умов і особливостей здійснення його господарської діяльності. Основними цілями оптимізації грошових потоків підприємства є: забезпечення збалансованості обсягів грошових потоків; забезпечення синхронності формування грошових потоків у часі; забезпечення росту чистого грошового потоку підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що грошові потоки це важлива складова діяльності, розвитку та удосконалення підприємства як у короткостроковому та довгостроковому періодах, забезпечує ліквідність та платоспроможність.

**Шевчун М.Б.**

*к.е.н.,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*Державний торговельно-економічний університет*

*м. Київ*

## **ЯКІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ – ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Будь-які управлінські рішення на підприємстві (у т. ч. торговельному) мають бути орієнтовані на досягнення конкретного результату його діяльності та/або розвитку на ринку. У переважній більшості випадків результативне управління логістичними процесами в торгівлі пов'язують або із забезпеченням високого рівня їх якості та, як наслідок, позитивного впливу цих процесів на загальні результати управління діяльністю підприємства торгівлі; або з оптимізацією витрат на реалізацію плану щодо достатньо якісного виконання логістичних процесів для досягнення поставлених на підприємстві торгівлі цілей розвитку. І у першому, і у другому випадку перед підприємствами торгівлі фактично постають питання щодо одночасного досягнення двох цільових установок, а саме на: 1) мінімізацію витрат завдяки вибору найбільш вдалого підходу до організації логістичних процесів торговельного підприємства; 2) максимізацію рівня якості вищеназваних логістичних процесів. Проблемність вирішення такої двоцільової задачі обумовлена тим, що підвищення якості логістичних процесів на підприємстві торгівлі може вимагати додаткових витрат і вступати в певне протиріччя з метою зменшення витрат. Крім того, в умовах цифровізації бізнес-процесів у різних сферах економічної діяльності постає питання і щодо моделювання результативного управління логістичними процесами, що в подальшому дозволило б провести його формалізацію на рівні будь-якого підприємства торгівлі.

В останні роки на ринку логістичних послуг сталися якісні зміни – зміна філософії та логістичного мислення. Зараз багато менеджерів компаній усвідомили, що логістика є реальним інструментом підвищення ефективності бізнесу [1]. У результаті глобальної цифровізації та викликів COVID-кризи логістика та логістичний менеджмент набувають нових рис та змушені вирішувати нові типи завдань. Останнє, зокрема, спричинено повною чи частковою та тимчасовою руйнацією традиційних логістичних ланцюгів, що сформувалися до поширення світом пандемії і запровадження локдауну.

Ідеї логістики достатньо швидкими темпами поширюються в нових сферах економічної діяльності і не тільки. Так, активно розвивається логістика у сфері соціальних послуг: охороні здоров'я (медична логістика), педагогіці (педагогічна або освітня логістика). Досліджуються можливості застосування логістики в секторі ведення домашнього господарства. Поступово

формується тенденція застосування логістики в політиці (політична логістика), психології (педагогічна логістика), демографії (демографічна логістика) та інших сферах суспільного життя, у т.ч. в частині організації роботи та розвитку місцевих громад. Застосування ж логістичних підходів в організації та веденні торговельної діяльності хоча і є не новим, але пов'язано з суттєвими трансформаціями у зв'язку з активним розвитком і впровадженням у діяльність все більшої кількості підприємств торгівлі так званих діджитал технологій та штучного інтелекту.

Переваги логістичного підходу в менеджменті підприємств різних видів економічної діяльності, передусім, полягають у тому, що цей підхід дозволяє найбільш оптимально (у першу чергу, з витратної точки зору) управляти потоками ресурсів та матеріалів від зовнішнього джерела до споживача. Зазначене дає можливість підприємствам (у т.ч. торговельним) покращувати свої фінансові результати, підвищувати ефективність діяльності на ринку, сприяє їх прогресивному розвитку. Залежно від типу організаційної структури управління логістичні функції торговельних підприємств і перелік логістичних процесів може варіюватися та змінюватися. Так, у випадку виокремлення логістичного відділу (що переважно зустрічається у великих торговельних компаніях), на нього, як правило, можуть бути покладені завдання, що пов'язані з: управлінням запасами; формуванням замовлень, їх доставкою і розподілом; управлінням транспортним господарством (за умови наявності); управління складським господарством (за умови наявності); доставкою і розподілом товарів покупцям; обслуговування інформаційної системи підприємства тощо. У випадку, якщо відділ логістики не відособлено від інших підрозділів торговельного підприємства, то у найкращому випадку управління за виконанням різних логістичних процесів розподіляться між відділами матеріально-технічного постачання, складським господарством, транспортним відділом (або відділом перевезень), маркетинговим відділом, кур'єрською службою (за наявності), інформаційним центром тощо, а у найгіршому – всіма логістичними процесами (наскільки це можливо у силу компетенцій) займається той чи інших працівник (як правило, уповноважений приймати рішення, тобто торговельний менеджер) [2].

У випадку, коли на торговельному підприємстві є самостійний відділ з логістики або логістики і маркетингу (як правило, таке зустрічається на торговельних підприємствах, де працює понад 100 осіб, з широким і глибоким товарним асортиментом і, як наслідок, необхідністю налагодження переміщення великих товарно-матеріальних потоків). При цьому далеко не кожен може виконувати логістичні завдання та налагоджувати якісні логістичні процеси. У зв'язку з цим за умови наукового підходу до торговельного менеджменту має бути відповідний підхід і до підбору персоналу для логістичного відділу торговельного підприємства.

Методи та етапи реалізації логістичних процесів можуть бути і, як правило, є варіативними залежно від різновиду організації торгівлі (традиційна роздрібна або оптова торгівля офлайн, е-комерція, тобто торгівля через інтернет-магазин онлайн, вендінгова торгівля), розміру підприємства торгівлі, кількості та особливостей каналів переміщення матеріальних та інформаційних потоків і т.п. Варто відмітити також, що логістичні процеси, пов'язані з закупівлею та збутом відносяться до головних логістичних процесів торговельних підприємств, а з транспортуванням, складуванням, рециклінгом, поверненням товарів – до допоміжних або підтримуючих. При цьому всі логістичні процеси (і зовнішні, і внутрішні) за виключенням закупівлі мають сприйматися як основна діяльність торговельного підприємства. Закупівля ж пов'язана з забезпеченням, а отже є допоміжною діяльністю торговельного підприємства у ланцюгу формування його вартості, хоча і належить до головних процесів у ланцюгу логістичних процесів, що спрямовані на продукування додаткової цінності (отримання синергетичного ефекту) у торговельному менеджменті [3].

Різні торговельні підприємства по-різному підходять до організації управління логістичними процесами (у т.ч. до забезпечення їх якості). Водночас не варто забувати, що на

організацію та механізм роботи управління якістю логістичних процесів впливають як конструктивні, так і деструктивні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ці фактори менеджери торговельних підприємств беруть до уваги приймаючи управлінські рішення щодо підтримки належного рівня або підвищення рівня якості логістичних процесів. Це, у свою чергу, має сприяти позитивним результатам діяльності і розвитку підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій на ринку.

*Список використаних джерел*

1. Особливості ринку логістичних послуг в Україні. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/osobennosti-rynka-logisticheskikh-uslug-v-ukraine>.
2. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Яцишина К. В. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. Вісник ЛТЕУ. Серія «Економічні науки». 2020. № 61. С. 18–26.
3. Ільченко Н., Фреюк О. Логістика електронної комерції моделі B2C. In: Innovative scientific researches: Euro-v pean development trends and regional aspect. Chapter «Economic sciences». 2020. P. 86–107.

**Штефан Н.М.**

*к.т.н., доцент,*

*доцент кафедри економічного аналізу і фінансів,*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,*

*м. Дніпро*

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Проблемою української економіки є відсутність фінансових ресурсів аби мати змогу забезпечити інвестиційний попит з боку реального сектору економіки. Для розв'язання даної проблеми слід створити умови, які б дозволяли додатково залучати фінансові ресурси.

Структура джерел фінансування діяльності підприємств України включає як власні кошти, так і довгострокові та поточні зобов'язання та забезпечення (табл.1).

Таблиця 1

**Структура джерел фінансування діяльності підприємств України [1]**

Роки	Власний капітал, <u>млрд. грн.</u> питома вага,%	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, <u>млрд. грн.</u> питома вага,%	Поточні зобов'язання і забезпечення, <u>млн. грн.</u> питома вага,%	Зобов'язання, пов'язані з НА та групами вибуття та чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду, <u>млн. грн.</u> питома вага,%	Баланс, млрд.грн
2013	<u>1950.375</u> 34.14	<u>1070.722</u> 18.75	<u>2689.338</u> 47.08	<u>1839.6</u> 0.03	5712.275
2014	<u>1480.658</u> 24.70	<u>1359.926</u> 22.69	<u>3151.253</u> 52.57	<u>2428.9</u> 0.04	5994.266
2015	<u>2288.741</u> 28.35	<u>1668.158</u> 20.66	<u>4114.903</u> 50.97	<u>1980.8</u> 0.02	8073.783
2016	<u>2445.804</u> 24.48	<u>1696.871</u> 16.98	<u>5846.689</u> 58.52	<u>2428.2</u> 0.02	9991.791

2017	<u>2458.528</u> 24.68	<u>1730.977</u> 17.38	<u>5769.539</u> 57.92	<u>2735.1</u> 0.02	9961.770
2018	<u>2708.577</u> 24.90	<u>1757.581</u> 16.16	<u>6408.554</u> 58.91	<u>3339.4</u> 0.03	10878.051
2019	<u>3092.766</u> 26.91	<u>1633.718</u> 14.21	<u>6764.592</u> 58.85	<u>3900.2</u> 0.03	11494.975
2020	<u>3339.806</u> 26.33	<u>1914.076</u> 15.09	<u>7424.971</u> 58.55	<u>3627.0</u> 0.03	12682.480

Наведені дані свідчать про те, що загальний обсяг фінансових ресурсів постійно зростає, водночас структура джерел фінансування зазнає постійних змін.

Так, основним видом фінансового забезпечення в 2013 році є власний капітал, однак його частка стабільно та значно зменшується – на 8% до кінця періоду. На даний момент частка власного капіталу досягла чверті загальних джерел фінансування. Також поступово зменшується частка довгострокових зобов'язань та забезпечень, що також впливає на фінансову стійкість підприємств негативно. В той же час майже на 12% зросла за останні роки частка поточних зобов'язань та забезпечень в загальному обсязі джерел фінансування.

Виділені тенденції свідчать про зміну загальної структури джерел фінансового забезпечення підприємств в бік зростання рівня їх фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування, що призводить до зниження фінансової стійкості підприємств. Це зумовлено дефіцитом власних коштів та обмеженістю доступу до довгострокових кредитних ресурсів банківської системи.

Кредитна політика банків направлена, в першу чергу, на банківське обслуговування інноваційної діяльності підприємств.

Разом з тим, облікова ставка в Україні за останній рік зросла більш ніж в 4 рази, за період агресії Росії в 2.5 рази (табл.2).Сьогодні облікова ставка знаходиться на рівні 25,0% річних.[2]

Таблиця 2

**Динаміка зміни облікової ставки в Україні, 2021-2022 р.[2 ]**

Період	Величина ставки,%	Період	Величина ставки,%
з 3.06.2022 р.	25	з 23.07.2021	8,0
з 04.03.2021	10	з 18.06.2021	7,5
з 21.01.2021	10	з 16.04.2021	7,5
з 10.12.2021	9	з 05.03.2021	6,5
з 22.10.2021	8.5	з 22.01.2021	6,0
з 10.09.2021	8.5		

За рахунок запроваджених змін, НБУ намагається забезпечити стабільність валютного курсу та стримувати інфляцію у воєнний час. Зняття обмеження щодо встановлення курсу, за яким банки списують гривневі кошти з рахунків клієнтів, якщо клієнти розраховуються гривневими картками за кордоном або знімають готівку з карток має на меті зменшити тиск на міжнародні валютні резерви України, втрата яких може мати набагато більші негативні наслідки для ринку та фінансової системи країни в цілому, ніж ситуаційні коливання на валютному ринку.

Але підняття облікової ставки відобразилась і на вартості кредитів, що зменшує їх доступність для бізнесу.

З метою стимулювання кредитної активності Уряд реалізував програму «Доступні кредити 5-7-9%», за якою у травні банки видали 1124 пільгові кредити на загальну суму 4 млрд грн. Загальна сума кредитів, виданих за програмою з моменту її реалізації, перевищила 110 млрд. грн, з них 58,2 млрд. грн отримали підприємці на поповнення оборотних коштів, 10,3

млрд. грн – на інвестиційні цілі, 25,4 млрд. грн – на рефінансування раніше отриманих кредитів та 13,7 млрд. грн - на підтримку сільськогосподарського виробництва.

Оскільки кредитні ризики тривалий час залишатимуться високими, Уряду разом із НБУ необхідно підвищити ефективність програм підтримки державного кредитування та забезпечити достатні фінансові ресурси для їх реалізації. Ефективна реалізація цих програм підтримає життєздатний бізнес та посилить внесок національної банківської системи у підтримання економічної активності в країні.

З початком війни для фінансового забезпечення діяльності підприємств необхідно було починати відшукувати додаткові джерела фінансування, не покладаючись тільки на власні кошти та довгострокові запозичення.

Щодо залишків власних коштів підприємств, наявність яких є дуже проблематичною в сучасних умовах, але вони можуть бути на підприємстві в сумі недостатній для впровадження інноваційних заходів в даний момент і, в той же час, вони не повинні просто зберігатись на розрахунковому рахунку підприємства, а повинні працювати на примноження. Звичайні депозити в банку покликані скоріше зберегти капітал, ніж його примножити. Тому цей інструмент інвестування не варто розглядати як спосіб збільшення доходу підприємства. Часто депозитні ставки лише трохи вищі за інфляцію: наприклад, в Україні в 2021 році інфляція досягла 10%. Середні процентні ставки ж, за депозитами коливалися від 7,19% до 8,68%. З початку 2022 року інфляція в країні офіційно досягла 19.5%.

Тому за наявності коштів можна розглядати варіант для інвестування - активи на фінансовому ринку, які можуть приносити досить хороший рівень прибутку з мінімальним ризиком.

Типовий актив, який заслуговує на увагу і може принести прибуток - акції.

У воєнний час пропонується також інший вид інвестицій - військові облігації. Це різновид облігацій внутрішньої державної позики - державних цінних паперів, емітентом яких є Міністерство фінансів України. Гроші від придбаних військових облігацій перераховуються до бюджету і сприяють забезпеченню стабільності економіки.

Для зменшення ризику втрати цінності інвестиційних коштів необхідно використовувати методи диверсифікації, які передбачають зберігання та інвестування коштів у різних установах, країнах, формах (акції, облігації, депозити тощо) та у різних валютах. Даний метод зможе запобігти знеціненню заощаджених грошей, а зберігання у різних місцях та допоможе не втратити усі гроші у разі банкрутства банку. Інвестування коштів у різні активи з різною прибутковістю і ступенем ризику не дозволить підприємству отримати максимальний дохід, але зменшить і ризик неотримання цього доходу.

Для фінансування потреб малого та середнього бізнесу можуть бути реалізовані моделі краудфандингу на умовах пайової участі у прибутку, фондового краудфандингу, краудфандингу з нефінансовою винагородою та кредитування peer-to-peer.

Для зменшення негативних наслідків і тенденцій необхідно знаходити нові шляхи інвестування коштів, які дозволять отримувати прибуток, враховуючи зростаючий рівень інфляції та нестабільну ситуацію в країні.

#### *Список використаних джерел*

1. Показники балансу підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.09.2022).
2. Облікова ставка НБУ. URL: <http://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (дата звернення: 21.09.2022).



**Яковенко Р.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,  
м. Кропивницький*

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАХОДІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У КОНТЕКСТІ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

Погіршення абсолютної більшості показників економіки України обумовлено, в тому числі, хибною практикою державного втручання в економіку, яка визначається на основі не загальнодержавних суспільних інтересів, а на підставі меркантильних інтересів окремих представників регулюючих органів [1, с. 34]. Це вимагає системного перегляду системи державного управління.

Сучасні виробничі та комунікаційні технології значно знизили ефективний мінімальний розмір заводів (маленькі електростанції, сталеливарні міні-заводи). Наприклад, для виготовлення багатьох інформаційних благ потрібні дуже низькі постійні витрати [2, с. 479]. Відтак, державне сприяння розвитку інтелектуального капіталу спроможне зменшити частку великих підприємств в економіці сучасної України, що призведе до формування більш повноцінної ринкової економіки з поглядом на середній розмір підприємства.

Більшість економістів схильні вважати, що інтелектуальна власність — це матеріально виражений результат розумової діяльності, який охороняється встановленими нормами і офіційними документами (патентами, свідоцтвами) і надає автору виняткове право на нього. Вона є одним з наймогутніших стимуляторів прогресу в усіх галузях нашого життя [3, с. 222]. За іншим твердженням «інтелектуальну власність (ІВ) можна визначити як законодавчо забезпечені права на продукт розумової діяльності людини або групи людей у промисловій, виробничій, науково-дослідницькій, художній, мистецькій та інших галузях» [4, с. 180]. Відтак, визначальне завдання держави у цій царині – швидкість і простота фіксації національної інтелектуальної власності, усунення маніпуляцій та схем у цьому процесі для можливості виходу результатів розумової діяльності держави на міжнародні ринки.

Теорія специфічних факторів виробництва (за П. Самуельсоном та Р. Джоном) – виходить з того, що певні фактори притаманні окремій галузі і не можуть переміщуватися між галузями. Міжнародну торгівлю зумовлює відмінність відносних цін на товари, яка виникає через неоднакову забезпеченість країн специфічними факторами виробництва. Міжнародну торгівлю рухає те, що специфічні для експортного сектору фактори розвиваються, а фактори, притаманні сектору, який конкурує з імпортом, скорочуються. У результаті торгівлі підвищуються доходи власників специфічного для експортних галузей фактора і зменшуються доходи власників фактора, специфічного для галузей, що конкурують з імпортом [5, с. 20]. Відтак, конкретні інструменти фіксації інтелектуальної власності – патентування та ліцензування – спроможні посилювати експортні позиції країни в сфері інтелектуаломісткого виробництва, наслідком чого має стати інтенсивне зростання ВВП.

Додатковим аргументом до вищезазначеного є те, що незважаючи на скорочення сировинного експорту та експорту матеріальних товарів широкого вжитку в умовах глобальної пандемії коронавірусу, можемо спостерігати зростання обміну інтелектуаломісткими товарами, науковими розробками та ноу-хау, а також посилення співпраці у сфері спільних міжнародних досліджень. При цьому однією з найприбутковіших сфер у світі стала розробка вакцин, засобів профілактики та боротьби з хворобами.

За останні два десятиліття різко зросла і продовжує збільшуватися частка інтелектуальної праці у загальному обсязі товарів і послуг у міжнародному обігу. Швидкими

темпами розвиваються передові наукомісткі галузі – створення електронно-обчислювальних машин та їхнього програмного забезпечення, телекомунікаційного устаткування, продукції

Таблиця 1

**Заходи щодо регулювання інтелектуальної власності в різних економічних секторах та їх наслідки**

<b>Економічна сфера</b>	<b>Важелі та заходи</b>	<b>Економічні наслідки</b>
<b>Структура національного виробництва</b>	Стимулювання наукоємного виробництва через податковий і кредитний механізми та цільові державні програми. Реальне антимонопольне регулювання	Зростання пропозиції наукоємного виробництва України на світових ринках, поліпшення стану платіжного балансу та зміцнення гривні
<b>Доходи населення</b>	Ліквідація гіпервитрат у державному секторі, зокрема в сфері оплати праці членів наглядових рад та менеджменту державних компаній, мінімізація корупції в сфері державних закупівель, ліквідація схем зловживання бюджетним ресурсом	Можливість населення, зокрема «креативного» класу, зберігати за собою право на результати інтелектуальної праці. Обмеження можливостей монополій у скуповуванні патентів та гальмуванні НТП. Формування можливостей для користування закордонними досягненнями в національній економіці
<b>Освіта і наука</b>	Збільшення витрат на науку і освіту в структурі ВВП	Підвищення престижності наукової та освітньої діяльності, її детінізація, поступове зменшення частки осіб, спроможних формувати свій інтелектуальний імідж за рахунок прямих матеріальних витрат
<b>Промисловість</b>	Реальне, а не формальне стимулювання наукоємного виробництва та дослідницької діяльності підприємств, що не належать до олігархату. Реальне впровадження нових технологій	Зниження витрат виробництва та, на основі цього, зростання доходів громадян. Формування можливостей для користування закордонними досягненнями в національній економіці
<b>Сфера купівлі-продажу товарів</b>	Спрощення механізму реєстрації інтелектуальної власності, формування реального ринкового механізму в сферах реалізації товарів, що мають низьку цінову еластичність	Перерозподіл доходів на користь інноваційного виробництва, зменшення витрат виробництва, зростання конкуренції в різних галузях. Нагромадження певної частки національного доходу у вигляді заощаджень та формування засад придбання коштовних товарів тривалого користування
<b>Зайнятість та міграція трудового потенціалу</b>	Стимулювання творчої та інтелектуальної праці всередині країни. Визначення перспектив та можливостей працівників у таких сферах	Збереження інтелектуального потенціалу країни, формування традицій «інтелектуального» лідерства країни. Експорт наукових розробок та ноу-хау за кордон

<b>Сфера взаємодії капіталу та інтелектуальної власності</b>	Демонополізація економіки, сприяння секторному зростанню інтелектуаломістких галузей, посилення державної уваги до соціально-трудова відносин у колективах	Зменшення середнього розміру підприємства в національній економіці, мінімізація експлуатації інтелектуального капіталу традиційним. Формування мотивів до інтелектуального зростання кожного громадянина
<b>Боротьба з COVID-19</b>	Цільове фінансування витрат на створення власної вакцини, вакцин від гіпотетичних ускладнень цієї хвороби. Створення механізму для перевірки достовірності вакцин, що закуповуються	Мультиплікативне зростання ВВП через збільшення державних витрат. Збереження здоров'я населення та трудових ресурсів, якісна структурна перебудова економіки

Джерело: [7].

біотехнології та фармакології. Нові розробки значно підвищили і значущість традиційних галузей. Одночасно розширилася торгівля контрафактними виробами, що пов'язано, насамперед, з удосконаленням технічних можливостей щодо підробки засобів індивідуалізації, програмних продуктів, а також засобів запису і відтворення звуку та зображення [6, с. 179]. В контексті боротьби з COVID-19 та імовірною появою нових штамів, доречно формувати дуже сувору систему контролю за вакцинами та іншими засобами боротьби і запобігання таким хворобам, аби не витратити кошти даремно. Також варто визначитись, що є економічно вигіднішим: витрачання коштів та постійний контроль за якістю засобів, закупівлі яких здійснюються, чи створення і впровадження у виробництво власних вакцин.

Сучасне підприємство змушене функціонувати в ситуації, коли життєвий цикл технологій і товарів стає все коротшим; функціонування ринку «поза межами» країн змінює умови вибору факторів виробництва і ринків збуту; посилення зовнішньої конкуренції знищує існуючі бар'єри входу в ту чи іншу галузь; перетворення інтелектуального капіталу в найважливіший фактор у боротьбі за майбутню конкурентну перевагу руйнує старі цінності [7, с. 464]. Таким чином, регулювання відносин інтелектуальної власності має сприяти пришвидшенню темпів економічного життя, виробництва та суспільних відносин, що є неминучим для країни, яка бажає зберігати та відтворювати власні глобальні конкурентні позиції.

Заходи щодо державного впливу на інтелектуальну власність систематизовано в таблиці 1. Державним органам доречно здійснювати моніторинг організацій, що створюють інтелектуаломістку продукцію та власноруч пропонувати послуги щодо її реєстрації та комерціалізації, інколи ще до завершення циклу дослідження чи впровадження [8].

І, наголосимо ще раз, що головним пріоритетом у цій сфері мають бути національні та державні інтереси, впровадження результатів наукової діяльності у виробництво з метою підвищення рівня національної конкурентоспроможності [9, с. 234].

#### Список використаних джерел

1. Яковенко Р. В. Необхідність трансформації завдань державного регулювання в умовах сучасного стану економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 8. С. 33–40. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.8.33.
2. Чухно А. А. *Економічна теорія* : [у 2-х т.]. Київ : ДНУ АФУ, 2010. Т. 2. 628 с.
3. Жовтанецька О. О., Жовтанецький А. З. *Інтелектуальна власність в умовах глобалізації*. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 624 :

Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. С. 221–226.

4. Фесенко Н. С. Закордонний досвід забезпечення державою захисту інтелектуальної власності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 2 (50). С. 179-183.

5. Дахно І. І. Світова економіка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 264 с.

6. Невінчаний І. С. Світовий ринок об'єктів інтелектуальної власності. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія „Економіка”*. 2009. Вип. 3(2). С. 178-184.

7. Піжук О. І. Особливості забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації. *Економічні перспективи підприємництва в Україні* : зб. матеріалів Всеукраїнської інтернет-конференції, 27-28 жовтня 2016 р., м. Ірпінь. Т 1. Ірпінь : УДФСУ, 2016. С. 463–466.

8. Яковенко Р. В., Алексеєва Л. М., Павлова О. В., Фрунза С. А. Теоретико-економічне обґрунтування необхідності управління відносинами інтелектуальної власності в сфері міжнародних економічних відносин. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9432> (дата звернення: 30.10.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.84.

9. Яковенко Р. В. Іванченко М. Р. Зasadничі принципи управління відносинами інтелектуальної власності в умовах відкритої російської агресії. *Innovative trends of science and practice, tasks and ways to solve them* : Proceedings of the XXV International Scientific and Practical Conference (June 28 – July 01, 2022, Athens, Greece), Athens, Greece. P. 231-234.

**Dr hab. Dorota Burzyńska prof. UŁ**

*Uniwersytet Łódzki – Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny*

## **DETERMINANTY ROZWOJU NOWOCZESNEGO SEKTORA USŁUG BIZNESOWYCH NA PRZYKŁADZIE POLSKI**

### **Streszczenie**

Rynek usług biznesowych jest rynkiem dynamicznym. Od wielu lat sektor usług odgrywa znaczącą rolę w gospodarkach narodowych poszczególnych krajów. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce charakteryzuje się stosunkowo wysokim stopniem umiędzynarodowienia, gdzie udział cudzoziemców w zatrudnieniu jest na poziomie bliskim 14%. Zwiększone ryzyko inwestycyjne w Polsce w związku z agresją Rosji na Ukrainę może spowodować odpływ części pracowników zagranicznych z Polski i trudności w przyciągnięciu nowych. Jednocześnie ten potencjalny odpływ może zostać zrównoważony, przynajmniej w pewnym stopniu, przez napływ nowych pracowników z Ukrainy czy Białorusi. W artykule wskazano specyfikę sektora nowoczesnych usług biznesowych. Zaprezentowano cechy sektora w Polsce oraz dokonano próby wskazania czynników rozwoju i barier sektora usług biznesowych. Dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz danych z raportów ABSL - Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

### **1. Specyfika offshoringu i sektora usług biznesu.**

Rynek sektora usług biznesowych rozwija się intensywnie na całym świecie. Jego rozwój jest wynikiem budowania przez podmioty gospodarcze efektywnych modeli biznesowych, które pozwalają korzystać z zewnętrznych zasobów. Na całym świecie wykorzystuje się koncepcje outsourcingu, a coraz częściej także offshoringu. Zastosowane koncepcje przynoszą przedsiębiorstwom redukcję kosztów i wzrost efektywności. Skuteczność nowych rozwiązań, potwierdzona pozytywnymi efektami, wpływa na rozwój rynku dostawców usług outsourcingowych i offshoringowych.

*Outsourcing* to wydzielenie z własnej struktury organizacyjnej pewnych działań i przeniesienie ich do realizacji na zewnątrz, a więc do kontrahentów wytwarzających usługi w tym samym kraju, co zleceniodawca. *Offshoring* definiowany jest jako proces, w wyniku którego wytwarzanie usług realizowane jest na terytorium innego państwa.<sup>1</sup> Proces ten może być realizowany przez firmę wewnętrzną lub poprzez zagranicznego kontrahenta. Można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje offshoringu:

– *Captive offshoring* to proces, w wyniku którego firma tworzy za granicą oddział lub spółkę zależną kapitałowo. Takie rozwiązanie pozwala firmie kontrolować przekazane procesy produkcyjne lub usługowe.

– *Offshore outsourcing* to proces polegający na przekazaniu do realizacji wybranych działań produkcyjnych lub usługowych firmie zewnętrznej, niepowiązanej kapitałowo, prowadzącej działalność gospodarczą w innym państwie.

Dodatkowo można klasyfikować offshoringu, przyjmując za kryterium podziału przede wszystkim miejsce lokalizacji firmy offshoringowej. Wówczas wyróżnić należy takie formy offshoringu jak: *offshore*, *nearshoring* i *farshoring*.<sup>2</sup> *Offshore* to współpraca podmiotów na rynkach odległych w sensie geograficznym, ale bliskich kulturowo i ekonomicznie. *Nearshoring* definiuje się jako współpracę podmiotów na rynkach bliskich geograficznie i kulturowo. *Farshoring* to rynek odległy zarówno geograficznie, kulturowo, jak i ekonomicznie. Pojęcie *offshoringu* pierwotnie oznaczało wydzielenie i przenoszenie części funkcji przedsiębiorstwa do tzw. rajów podatkowych, czyli krajów, w których były korzystne warunki opodatkowania. Obecnie pojęcie *offshoringu* odnosi się do strategii przedsiębiorstwa, polegającej na przenoszeniu produkcji i usług do innego kraju, który charakteryzuje się niskimi kosztami zarówno pracy, jak i prowadzenia działalności gospodarczej. Najczęściej offshoring odbywa się do krajów rozwijających się.<sup>3</sup> Przykładem będą tutaj Chiny, Indie, Malezja, a także kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Proces offshoringu może odbywać się na dwóch płaszczyznach. Pierwsza płaszczyzna to międzynarodowy handel w sferze usług kiedy przedsiębiorstwo zatrudnia zagraniczne podmioty, aby wykonywały usługi dotychczas świadczone w kraju macierzystym przedsiębiorstwa. Druga płaszczyzna występuje kiedy osoby prywatne bądź organizacje danego państwa wykonują określone czynności na rzecz podmiotu zagranicznego i zachodzi przyjmowanie offshoringu jako strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Strategia ta związana jest z właściwym zarządzaniem relacjami z partnerami zagranicznymi, prognozowaniem określonych korzyści oraz zmniejszaniem ryzyka wynikającego z wprowadzonych zmian. Offshoring obejmuje część lub całe procesy w przedsiębiorstwach, przez co wymusza na globalne spojrzenie działania przedsiębiorstwa. Dzięki temu kreowany jest nie tylko łańcuch dostaw, ale cała sieć działających podmiotów.<sup>4</sup> Współczesne usługi dla biznesu mają charakter zaawansowany i oparte są na wiedzy i doświadczeniu dostawców usług. Szerokie zastosowanie outsourcingu i offshoringu w biznesie jest wynikiem bogatej oferty, jaką proponują dostawcy usług, a ich sukces jest efektem uzyskania efektu skali, jak również łatwego dostępu do wykwalifikowanej taniej siły roboczej.

Centra usług dla biznesu zostały zlokalizowane przede wszystkim w Indiach, Chinach, Malezji i Egipcie. Dla europejskich przedsiębiorstw, banków, firm ubezpieczeniowych krajami, w których tworzy się centra obsługi biznesu, stały się kraje Europy Środkowo-Wschodniej, ze szczególną rolą Polski jako lidera usług biznesowych w tej części świata. Do sektora nowoczesnych usług

---

<sup>1</sup> Helpman E., *Trade, FDI and the organization of firms*, „Journal of Economic Literature”, Vol. 44. 2006, Olsen K.B., *Productivity impacts of offshoring and outsourcing: a review*, OECD Directorate for Science, Technology and Industry (STI) Working paper 2006/1, Paris and Washington.

<sup>2</sup> Ellram L.M., Tate W.L., Petersen K.J. (2013), *Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision*, „Journal of Supply Chain Management”, Vol. 49, No. 2. 2013

<sup>3</sup> Carmel E., Tija P., *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, Nowy Jork 2007, s. 10

<sup>4</sup> Ciesielska D., *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2009, s. 19-20

biznesowych działających w Polsce zalicza się centra usług zarówno z kapitałem zagranicznym, jak i z kapitałem polskim. Można zastosować podział na:

- centra usług wspólnych (*Shared Services Center, SSC*),
- centra procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing, BPO*),
- centra outsourcingu procesów IT (*Information Technology Outsourcing, ITO*),
- centra badawczo-rozwojowe (*Research and Development Centers, R&D*).

*Centra usług wspólnych* (SSC) działają najczęściej jako odrębne jednostki usługowe w ramach działalności danego przedsiębiorstwa lub jako samodzielne podmioty świadczące usługi na rzecz powiązanego kapitałowo przedsiębiorstwa macierzystego i jego licznych oddziałów. *Centra BPO* działają przede wszystkim jako wyspecjalizowane firmy zewnętrzne lub jednostki organizacyjne korporacji. Ich klientem jest zewnętrzna firma, która przekazuje do nich wybrane procesy biznesowe. Funkcje z obszaru BPO są najczęściej klasyfikowane z podziałem na tzw. funkcje *back-office* i *front-office* i wynika to z roli, jaką pełnią te funkcje w przedsiębiorstwie. W grupie *back-office* znajdują się takie funkcje jak finanse i księgowość, zarządzanie łańcuchem dostaw, konsulting, zakupy i zaopatrzenie. Do grupy *front-office* zalicza się wszystkie funkcje usługowe związane z obsługą klienta, a zatem będą to usługi typu call-center, telemarketing, obsługa gwarancyjna.<sup>5</sup> Z kolei *usługi IT* zachodzą gdy dostawcy zewnętrzni świadczą usługi w zakresie pomocy technicznej, projektowania, budowy sieci komputerowych i zarządzania ich infrastrukturą, a także usługi administracji serwerów itp. Ważną rolę w rozwoju nowoczesnych usług biznesowych odgrywają *centra badawczo-rozwojowe* (R&D). Są to nowoczesne, wyskospecjalistyczne podmioty gospodarcze, które świadczą usługi na rzecz innych podmiotów. W ramach R&D funkcjonują centra wiedzy, tzw. *Knowledge Process Outsourcing* (KPO). Te specjalistyczne przedsiębiorstwa przygotowują dla swoich klientów zaawansowane usługi wymagające wiedzy i wieloletniego doświadczenia. Są to usługi takie jak analizy i badania rynkowe, usługi prawne czy usługi konsultingowe.

## **2. Cechy sektora nowoczesnych usług biznesowych na przykładzie Polski.**

Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest jednym z sektorów priorytetowych polskiej polityki gospodarczej. To do niego kierowana jest przez państwo rozbudowana polityka zachęt inwestycyjnych. W wielu polskich miastach przy wsparciu władz lokalnych funkcjonują i są uruchamiane kolejne nowoczesne centra usług biznesowych. Zakres prowadzonej działalności przez te centra jest szansą dla wielu regionów na przejście do sfery innowacji i nowoczesnych technologii. Polska należy do najważniejszych lokalizacji outsourcingowych i offshoringowych w Europie i na świecie. Na koniec I kwartału 2022 r. w Polsce w sektorze działało ponad 1714 centrów usług biznesowych reprezentujących 1068 firm, w tym podmioty z branży BPO, SSC/GBS, IT oraz R&D. Zatrudniały one 400 300 osób (o 11,6% więcej niż w roku poprzednim). W 2021 r. powstało 46 centrów, a w I kwartale 2022 r. – 3. W latach 2021 i 2022 wśród nowych inwestycji dominowały centra będące własnością zagraniczną (96,4%). Nowe centra, powstałe w 2021 roku, stworzyły 6236 miejsc pracy. Centra będące własnością zagraniczną stworzyły 97,7% wszystkich miejsc pracy w nowych centrach. Największa liczba nowych centrów powstała w Trójmieście i Warszawie (po dziewięć), a następnie w Łodzi (sześć). Udział trzech najważniejszych lokalizacji usług biznesowych – Krakowa, Warszawy i Wrocławia – w ogólnej liczbie nowych centrów wyniósł 34,8%. Wzrost liczby centrów nastąpił w dwóch falach – pierwsza po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, druga po globalnym kryzysie finansowym z 2008 roku – kiedy międzynarodowe korporacje zintensyfikowały optymalizację kosztów, zlecając na większą skalę pewne aspekty swojej działalności na zewnątrz. Szczytowym rokiem wzrostu był rok 2015. W latach 2020-2022 najwięcej nowych inwestycji dokonano w centrach IT (26,5%), SSC/GBS (24,5%), R&D (20,4%) i BPO

---

<sup>5</sup> Kim G.M., *E-business strategy in Western Europe: offshore BPO model perspective*, „Business Process Management Journal”, Vol. 14 .2008.

(18,4%), a następnie w centrach hybrydowych (10,2%). Pod względem zatrudnienia prym wiodły nowe centra hybrydowe (39,4%), a następnie centra IT (23,2%) i BPO (16,8%).

Nowe centra od początku 2021 r. zostały założone głównie przez inwestorów amerykańskich (20,4%), a kolejno niemieckich (16,3%) i japońskich (12,2%). Znacznie zmniejszyła się rola polskich inwestorów (spadek z 17,6% do 4,1%). Nowi inwestorzy w sektorze w Polsce pochodzili z 18 różnych krajów. Jeśli chodzi o zatrudnienie, nowi inwestorzy z USA stworzyli 4982 miejsca pracy – ponad połowę wszystkich miejsc pracy w sektorze (50,4%), a kolejne miejsca zajęły firmy japońskie (14,3%) i niemieckie (8,9%). Nowi polscy inwestorzy stworzyli tylko 145 miejsc pracy (1,5%). W 1176 centrach będących własnością zagraniczną w Polsce zatrudnionych jest 330 800 osób (I kwartał 2022 r.). Centra będące własnością zagraniczną definiuje się jako centra kontrolowane przez inwestora zagranicznego. Na koniec I kwartału 2022 roku inwestorzy zagraniczni odpowiadali za 82,6% miejsc pracy w sektorze i zarządzali 68,6% całkowitej liczby centrów usług biznesowych w Polsce. Od I kwartału 2021 r. do I kwartału 2022 r. firmy będące własnością zagraniczną utworzyły 34 023 nowe miejsca pracy (w porównaniu z 13 000 w roku poprzednim) a wzrost zatrudnienia rok do roku wyniósł 11,7% (w porównaniu do 11,3% w centrach własności polskiej). Od początku 2014 r. do końca I kwartału 2022 r. W ogólnej liczbie 41 726 nowych miejsc pracy utworzonych przez centra największy udział miały centra, których siedziby znajdują się w USA (21,4%), Francji (17,4%), Wielkiej Brytanii (9,2%), Holandii (8,1%) i Niemczech (7,4%). W Polsce 79 centrów zatrudnia co najmniej 1000 osób. W porównaniu z poprzednim raportem liczba takich centrów wzrosła o 14. W centrach tych pracuje 148,9 tys. osób (wzrost o 23,4 tys. rok do roku), a ich udział w ogólnym zatrudnieniu w sektorze wynosi 37,2%. Wśród największych centrów działających w Polsce dominują podmioty z kapitałem zagranicznym. Cztery spośród centrów zatrudniających co najmniej 1000 osób to podmioty krajowe. Z ogólnej liczby centrów zatrudniających co najmniej 1000 osób 74,1% (110 300 podmiotów) to centra ulokowane w największych miastach w Polsce.<sup>6</sup> Funkcjonowanie obecnych centrów usług biznesowych w Polsce i ich sukces jest wynikiem dobrze wykwalifikowanej i słabo opłacanej kadry. Wzrost wynagrodzeń może być w przyszłości czynnikiem hamującym rozwój centrów biznesowych. Wynagrodzenia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce będą rosły. Może to doprowadzić do utraty przez te centra przewagi konkurencyjnej. Szansą na dalszy ich rozwój będzie świadczenie usług wysokospecjalistycznych. Oznacza to, iż polski rynek usług dla biznesu powinien iść w kierunku nowoczesnych rozwiązań biznesowych, oferując usługi zaawansowane szczególnie w obszarze KPO i R&D.

### 3. Czynniki warunkujące rozwój sektora usług biznesowych.

Istnieje wiele przyczyn, dla których przedsiębiorstwa decydują się na przekazanie swoich wybranych działań na zewnątrz, poza ramy organizacyjne przedsiębiorstwa. Podstawowym czynnikiem powstania rynku usług nowoczesnego biznesu było przekonanie w środowisku biznesowym, że wiele czynności niebędących *core business* można zlecać na zewnątrz, ponieważ przyniesie to firmom wymierne korzyści. Zakres zastosowania przekazywanych usług w przedsiębiorstwach intensywnie się poszerzał, obejmując coraz bardziej zaawansowane funkcje np. procesy logistyczne, zarządzanie bazami danych, zarządzanie ryzykiem, usługi doradcze i konsultingowe, obsługa podatkowa. Do głównych czynników, które wpływają na ten rozwój należą:

- *złagodzenie polityki handlu usługami* – dzięki liberalizacji przepisów, wprowadzeniu zachęt dla przedsiębiorstw, a także prywatyzacji przedsiębiorstw użyteczności publicznej coraz bardziej powszechna staje się realizacja bezpośrednich inwestycji z zagranicznymi kontrahentami;
- *rozwój technologiczny* – partnerzy z różnych krajów mają możliwość szybkiej i taniej komunikacji oraz tworzenia i przesyłania plików. Nie jest wymagany osobisty kontakt, z drugą stroną, dzięki czemu coraz mniejsze znaczenie ma miejsce wytworzenia.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Raport ABSL (2022), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, <http://www.absl.pl/>

<sup>7</sup> Szukalski S., *Szanse Polski w rozwoju transferu nowoczesnych usług*, „Przyszłość, Świat, Europa, Polska” nr 1/13/2006, Warszawa 2006, s. 68-81

- *informatyzacja znacznej części usług* – poszczególne zadania określonego procesu mogą być realizowane w różnych miejscach, a dzięki szybkiej wymianie informacji możliwa jest ponowna integracja. Procesy te można dzielić na moduły bądź pojedyncze zadania, a co za tym idzie nie ma konieczności przeprowadzania szkoleń czy dzielenia się wiedzą;

- *czynniki ekonomiczne* – w obliczu rozprzestrzeniającej się globalizacji przedsiębiorstwa starają się sprostać konkurencji. Dokonują tego poprzez fuzje, przejęcia, ale również offshoring. Dzięki porozumiewaniu się z klientami za pomocą telefonu bądź drogą elektroniczną organizacje są znacznie bardziej mobilne;

- *globalizacja działalności przedsiębiorstw* – proces ten stwarza nowe możliwości rozwojowe dla dostawcy usług. Powstaje coraz więcej firm, które wykorzystują najbardziej optymalne lokalizacje dla określonego rodzaju organizacji usługowej, przez co lokowanie działalności za granicą jest dużo bardziej łatwiejsze.<sup>8</sup>

Mimo sprzyjających warunków dla rozwoju rynku nowoczesnych usług biznesowych istnieją pewne czynniki, które mogą w przyszłości wpłynąć negatywnie na funkcjonowanie tego rynku. Jedną z barier hamujących rozwój sektora jest polskie ustawodawstwo. Przy zleceniu usług poza granice rodzimego państwa warto również pamiętać, że w każdym kraju są inne przepisy i w niektórych prawo własności intelektualnej może być mniej rygorystycznie przestrzegane, zatem istnieje ryzyko wykorzystania know-how przedsiębiorstwa. Najczęstszymi powodami niepowodzeń są niejasne oczekiwania klienta wobec firm oraz rosnące różnice interesów stron.<sup>9</sup> W dalszym ciągu występuje brak odpowiedniej wiedzy o nowoczesnych metodach optymalizacji działań w przedsiębiorstwach. Istnieje też bariera mentalna. Bariera tego typu ma miejsce również po stronie menedżerów, którzy mają potrzebę stałej kontroli, są nieufni wobec firm zewnętrznych. Istotną rolę gra tutaj strach przed porażką czy przed poważniejszymi zmianami w firmie.<sup>10</sup> Dalsze przyczyny niepowodzeń to: niewystarczający nadzór i kontrola nad procesami, słaba komunikacja oraz problemy z niedopasowaniem stron. Sytuacja gospodarcza na świecie w latach 2022 i 2023 będzie zależeć przede wszystkim od dalszego przebiegu pandemii COVID-19 (w tym możliwości pojawienia się nowych wariantów) oraz różnych scenariuszy wojny w Ukrainie. Dane dostępne na połowę maja 2022 wskazują na dalsze pogorszenie sytuacji w gospodarce światowej w związku z wojną, problemami i zakłóceniami w globalnych łańcuchach dostaw, a także na wyższy poziom niepewności, co może jeszcze bardziej zwiększyć presję inflacyjną. Inflacja w Polsce jest najwyższa od 20 lat. Jednocześnie położenie Polski w bezpośrednim sąsiedztwie toczącego się konfliktu oznacza wyższy poziom niepewności i większe prawdopodobieństwo wystąpienia zakłóceń, co może przełożyć się na poważniejsze problemy inflacyjne, deprecjację złotego, a także potencjalne pogorszenie kondycji polskiej gospodarki, co można zaobserwować np. w postaci odwrócenia krzywej dochodowości.

#### **4. Podsumowanie.**

Polski rynek usług biznesowych od wielu lat odnotowuje systematyczny wzrost. Obok zagranicznych, globalnych marek tego sektora na polskim rynku powstały rodzime firmy świadczące tego typu usługi. Polskie firmy budują swój model biznesu, wzorując się na najlepszych zagranicznych centrach działających w Polsce. Wzrost przychodów sektora usług biznesu jest efektem pozyskiwania nowych klientów, renegotiacji istniejących kontraktów i poszerzenia oferty świadczonych usług. Polskie firmy zwiększają zakres świadczonych usług. Proste transakcje wypierane są przez skomplikowane zadania, wymagające wysokich kompetencji i wiedzy pracowników. Sektor usług biznesowych to silnie rozwijająca się branża w gospodarce, zatrudniająca młodych, wykształconych specjalistów, wspierana przez doświadczonych ekspertów. To nowe miejsca pracy, przepływ *know-how*, innowacje i rozwój regionów. Wysoka dostępność kompetentnych pracowników jest kluczowym czynnikiem napędzającym każdy sektor, a w

---

<sup>8</sup> Ciesielska D., Offshoring usług..., op. cit., s. 33-34

<sup>9</sup> Rybiński K., Globalizacja w trzech odsłonach, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o. o., Warszawa 2007, s. 118-119

<sup>10</sup> Mielczarek A., *Bariery rozwoju outsourcingu w Polsce*, Przegląd Outsourcingowy, nr 2, 2011, s. 58-59



szczególności sektor nowoczesnych usług biznesowych opartych na wiedzy. Intensywna rywalizacja o pracowników wykwalifikowanych była czynnikiem poprzedzającym jeszcze pandemię COVID-19. W ubiegłym roku, wraz z przyspieszoną digitalizacją, przejściem na pracę zdalną i nowymi praktykami w zakresie zatrudniania pracowników, osiągnęła ona punkt zwrotny. Bezprecedensowy rozwój sektora w Polsce sprawia, że dostęp do nowych zasobów pracowników wykwalifikowanych staje się priorytetem. Największym wyzwaniem dla dalszego rozwoju branży w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej będzie dostępność pracowników wykwalifikowanych. W nadchodzących latach globalna rywalizacja o pracowników tych będzie się nasilać. Działania te będą prawdopodobnie realizowane w coraz większym stopniu wraz ze stopniowym unowocześnianiem procesów realizowanych w centrach, ze wzrostem znaczenia procesów *mid-office* stopniowo wypierających procesy *back-office* oraz z coraz częstszym wprowadzaniem rozwiązań IPA/RPA zastępujących proste, ręczne i powtarzalne zadania na skalę masową. Dlatego sektor nowoczesnych usług biznesowych poszukuje pracowników wykwalifikowanych w Polsce i za granicą, walczy o nie z innymi sektorami i zaczyna je pozyskiwać na wcześniejszych etapach edukacji.

### Summary

The business services market is a dynamic market. For many years, the service sector has played a significant role in the national economies of individual countries. The sector of modern business services in Poland is characterized by a relatively high degree of internationalization, where the share of foreigners in employment is close to 14%. The increased investment risk in Poland in connection with Russia's aggression towards Ukraine may cause an outflow of some foreign workers from Poland and difficulties in attracting new ones. At the same time, this potential outflow may be offset, at least to some extent, by the influx of new workers from Ukraine or Belarus. The article shows the specificity of the modern business services sector. The characteristics of the sector in Poland were presented and an attempt was made to identify the development factors and barriers in the business services sector. The literature on the subject and data from ABSL reports - Sector of modern business services in Poland were reviewed

### Bibliografia

1. Carmel E., Tija P., *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, Nowy Jork 2007.
2. Ciesielska D., *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2009.
3. Ellram L.M., Tate W.L., Petersen K.J. (2013), *Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision*, „Journal of Supply Chain Management”, Vol. 49, No. 2. 2013
4. Helpman E. , *Trade, FDI and the organization of firms*, „Journal of Economic Literature”, Vol. 44. 2006 , Olsen K.B. , *Productivity impacts of offshoring and outsourcing: a review*, OECD Directorate for Science, Technology and Industry (STI) Working paper 2006/1, Paris and Washington.
5. Kim G.M., *E-business strategy in Western Europe: offshore BPO model perspective*, „Business Process Management Journal”, Vol. 14 .2008.
6. Mielczarek A., *Bariery rozwoju outsourcingu w Polsce*, Przegląd Outsourcingowy, nr 2 , 2011.
7. Raport ABSL (2022), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, <http://www.absl.pl/>
8. Rybiński K., *Globalizacja w trzech odsłonach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o. o., Warszawa 2007.
9. Szukalski S., *Szanse Polski w rozwoju transferu nowoczesnych usług*, „Przyszłość, Świat, Europa, Polska” nr 1/13/2006, Warszawa 2006.

*Idrian Piotr*

*Phd,*

*Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego,*

*The Stefan Batory State University in Skierniewice, Poland*

*e-mail: pidrian@pusb.pl*

## **WSPÓŁCZESNE WYZWANIA WOBEC FUNKCJONOWANIA ŁAŃCUCHÓW DOSTAW W KONTEKŚCIE PANDEMII COVID-19 – ASPEKT WIRTUALNEJ PRACY W ŁAŃCUCHACH DOSTAW**

### **Streszczenie:**

Artykuł podejmuje problematykę funkcjonowania łańcuchów dostaw w kontekście pandemii covid-19, która wymusiła zmiany w podejściu do zarządzania łańcuchami dostaw. Ograniczenia przeciwepidemiczne np. w przemieszczaniu się, spowodowały potrzebę innego wykorzystania kapitału ludzkiego. W wyniku tych zmian nastąpiła konieczność i co za tym idzie, popularyzacja pracy zdalnej. Wobec powyższego artykuł podejmuje próbę ukazania możliwości zarządzania wirtualnym łańcuchem dostaw, które szczególnie zaczęły funkcjonować podczas pandemii.

### **Abstract:**

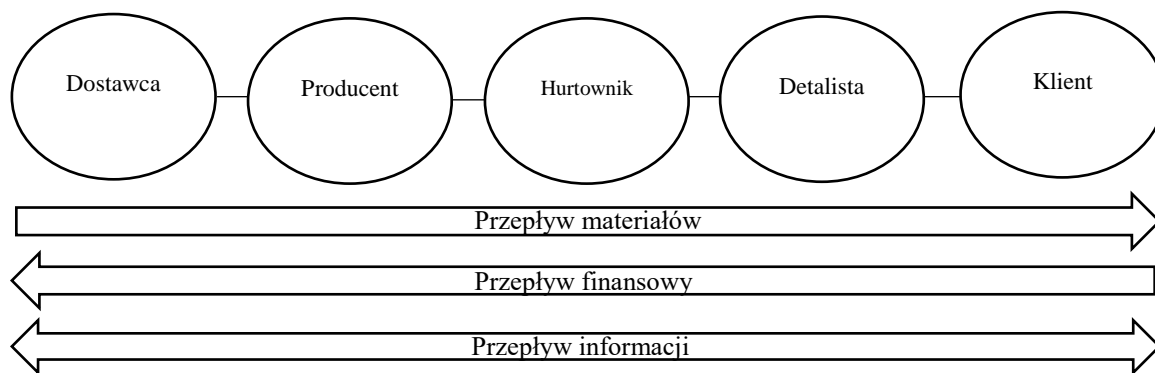
The article deals with the issue of the functioning of supply chains in the context of the covid-19 pandemic, which forced changes in the approach to supply chain management. Anti-epidemic limitations, e.g. in terms of movement, resulted in the need for a different use of human capital. As a result of these changes, there was a necessity and, consequently, the popularization of remote work. In view of the above, the article attempts to show the possibilities of virtual supply chain management, which especially began to function during the pandemic.

**Słowa kluczowe:** pandemia, covid-19, logistyka, łańcuch dostaw, informacja, praca zdalna, praca wirtualna

**Key words:** pandemic, covid-19, logistics, supply chain, information, remote work, virtual work

Specyfika dzisiejszych czasów, naznaczona wszechobecną informatyzacją i cyfryzacją, która towarzyszy człowiekowi w niemal każdej sferze życia powoduje konieczność kooperacji człowieka z postępowem technologicznym. Ostatnie dekady to gwałtowny wzrost rozwoju technologicznego oraz popularyzacja i implementacja technologii informacyjnej. W tak szybko zmieniających się czasach funkcjonowanie gospodarcze wymaga szybkiej reakcji na zmiany otoczenia, co z kolei determinuje elastyczne podejście działalności gospodarczej (biznesowej). W wyniku tych zmian różne sfery działalności logistycznej zostały wsparte rozwiązaniami informatycznymi, które mają za zadanie zgodnie z ideą logistyki, optymalizować przepływ wszelkich dóbr, usług oraz ludzi w czasie i przestrzeni.

O ile co do powyższych aspektów z racji upływu czasu udało się przyzwyczaić, to ostatnie lata związane z globalną pandemią covid-19, wymusiły nagłą potrzebę innego spojrzenia na funkcjonowanie i zarządzanie łańcuchami dostaw. Obowiązkowe obostrzenia przeciwepidemiczne sprawiły, że wiele przedsiębiorstw i osób musiały drastycznie zmienić dotychczasowe funkcjonowanie, które wielokrotnie wiązało się z obowiązkiem pozostania w domu i nie wychodzenia na zewnątrz. Podobnie było w przypadku funkcjonowania łańcuchów dostaw, które poprzez swoje poszczególne ogniwa dostarczały wiele produktów od miejsca ich powstawania, aż do odbiorcy końcowego. Istotę i funkcjonowanie łańcucha dostaw przedstawia rysunek 1.



**Rysunek 1. Istota łańcucha dostaw**

Jak wynika z powyższego rysunku łańcuch dostaw tworzą podmioty, których zadaniem jest dostarczenie finalnemu odbiorcy właściwego produktu, we właściwym czasie, miejscu i ilości, po właściwej cenie oraz w odpowiedniej jakości (tzw. zasada 7 x W). Tak więc łańcuch dostaw to skoordynowany proces przemieszczania dóbr od miejsca ich wytwarzania, aż do finalnego odbiorcy. Wśród literatury przedmiotu spotyka się także podział ogniwn łańcucha dostaw na 3 zasadnicze działy: zaopatrzenie (dostawca), produkcję (producent) oraz dystrybucję (detalista). W zamian za dostarczony produkt, klient płaci określone środki pieniężne, które otrzymują poszczególne ogniwa tego łańcucha. Istotnym aspektem jest fakt, że oprócz przepływów materiałowych i finansowych, dokonuje się także dwustronny przepływ informacji. Okazuje się, że w dzisiejszych czasach owa informacja staje się czynnikiem kluczowym, który może przesądzić o przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa. Niekiedy informację określa się jako substytut pieniędzy. Informacja, czego, kiedy i ile danego produktu klient potrzebuje sprawia, że dane przedsiębiorstwo jest w stanie zaspokoić daną potrzebę dokładnie wtedy kiedy ona zaistnieje. Aby jednak tak się stało dana informacja musi być nie tylko zdobyta, ale także zweryfikowana. Warto wspomnieć w tym miejscu o nadmiarze informacji, których ogromne ilości sprawiają, że ich interpretacja staje się utrudniona.

W tym celu pomocne są różne technologie informatyczne, które wspierają i integrują przepływ informacji w wielu obszarach funkcjonowania łańcucha dostaw. W praktyce do typowych systemów wspierających procesy logistyczne możemy zaliczyć:

- Efektywna obsługa klienta (ECR Efficient Consumer Response),
- Zarządzanie relacjami z klientem (CRM Consumer Relationship Management),
- Zarządzania łańcuchem dostaw (SCM Supply Chain Management),
- Planowania zasobów Dystrybucji (DRP Distribution Resources Planning),
- Łączące funkcje kalendarzowe i bazy danych (CM Contact Management),
- Zarządzanie magazynem (WMS Warehousing Management System),
- Zarządzania transportem (TMS Transport Management System),
- Planowanie potrzeb logistycznych (LRP Logistics Requirements Planing),
- Zarządzanie środkami trwałymi (EAM Enterprise Asset Management),
- Planowanie potrzeb materiałowych (MRP Materials Requirement Planning),
- Planowanie zasobów produkcyjnych (MRPII Manufacturing Resources Planning),
- Automatyzacji biznesowych zadań sprzedażowych (SFA Sales Force Automation),
- Planowanie zapotrzebowania dystrybucji (DRP Distribution Requirement Planning )
- Zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa (ERP Enterprise Resource Planning).

Jak wynika z powyższego zestawienia wachlarz rozwiązań wspierających procesy logistyczne jest dosyć szeroki. Wspomniane systemy pozwalają na efektywne zarządzanie poszczególnymi procesami logistycznymi, a także bazując na informacji wprowadzonej do systemu pozwalają na dostrzeżenie panujących trendów i upodobań na rynku.

Pandemia covid-19, której początek miał miejsce w 2020 roku spowodowała zmiany w podejściu do pracy. Obowiązek izolacji oraz obostrzenia w poruszaniu się sprawiły bardzo duży wzrost popularności pracy zdalnej. Wiele przedsiębiorstw musiało w bardzo krótkim czasie zaadaptować się do panującej sytuacji. Również funkcjonowanie łańcuchów dostaw uległo zmianie. O ile globalne łańcuchy dostaw zostały w pewien sposób zablokowane, to nie można powiedzieć, że całkowicie przestały działać. Wyjściem naprzeciw tym wyzwaniom może okazać się praca zdalna, praca wirtualna, praca mobilna, telepraca, która definiowana jest jako: forma organizacji pracy polegająca na świadczeniu pracy poza jednostką organizacyjną pracodawcy za pomocą środków komunikacji elektronicznej lub jako: celowa działalność człowieka zmierzająca do świadczenia usług (materialnych i niematerialnych), za pomocą narzędzi teleinformatycznych, prowadzoną z dala od tradycyjnego miejsca zatrudnienia w sposób mobilny. Wszystkie wspomniane określenia: praca zdalna, praca wirtualna, praca mobilna, telepraca traktować należy tożsamo.

Praca zdalna w bardzo wielu przypadkach prowadzona jest w zespołach wirtualnych, przez które rozumiemy takie zespoły, w których co najmniej dwie osoby pracują z różnych lokalizacji, posiadają wspólny cel i komunikację opartą w dużej mierze na technologii. Zespoły wirtualne różnią się poziomem „wirtualności”, który można zdefiniować w czterech wymiarach uwzględniających:

- poziom wykorzystania technologii,
- odległość fizyczną między współpracownikami,
- procent czasu pracy spędzonego w danym wirtualnym zespole,
- trwałość zespołu wirtualnego (zorganizowany wokół projektu vs. ciągłe działanie).

Podczas pandemii, szybko popularność zdobyło oprogramowanie do mobilnej komunikacji między ludzką. Programy takie jak: MS Teams, Zoom, Skype oraz możliwości nowoczesnych komputerów i smartfonów pozwoliły na swobodną komunikację wśród pracowników. Wiele przedsiębiorstw zmuszonych do przerwania pracy stacjonarnej spostrzegło w pracy zdalnej jedyną na tamten moment możliwość dalszego funkcjonowania. Z biegiem czasu zaczęto postrzegać formę pracy zdalnej nie jako konieczność, ale jako równoległą, alternatywną formę wykonywania swoich obowiązków. Również w branży logistycznej, gdzie fizyczna styczność i innymi ludźmi oraz z produktem była ograniczana do minimum rozwiązania implementacji pracy zdalnej znalazły także swoje zastosowanie.

Analizując przedstawione na początku ogniw łańcucha dostaw można zastanowić się nad możliwościami pracy wirtualnej w łańcuchu dostaw oraz pokazać przykładowe zadania jakie można realizować:

W zakresie zaopatrzenia:

- pozyskiwanie, poszukiwanie nowych dostawców,
- bieżąca obsługa dostawców, z którymi nawiązano już współpracę,
- przeprowadzenie analizy cenowej rynku.

W zakresie produkcji:

- wstępny serwis i przeglądy maszyn można dokonywać poprzez zdalny dostęp do systemów informatycznych linii produkcji,
- projektowanie nowych rozwiązań organizacji produkcji na podstawie informacji od interesariuszy/uczestników produkcji np. dostawców,
- doradztwo i pośrednictwo pomiędzy dostawcami, producentem i detalistą w zakresie wykorzystania wartości użytkowych i użytkowania produktu,
- doradztwo on-line.

W zakresie dystrybucji:

- doradztwo handlowe w zakresie wykorzystania produktu,
- operowanie bazami danych poprzez pozyskiwanie i przetwarzanie informacji rynkowych
- obsługa klienta (np. załatwianie reklamacji i obsługa posprzedażowa)

- prowadzenie badań marketingowych.

Jak wynika z przytoczonych przykładów możliwości wykonywania pracy zdalnej w łańcuchu dostaw jest jak najbardziej możliwe. Zastosowanie pracy zdalnej może przynieść także korzyści nie tylko w odniesieniu do poszczególnych zadań realizowanych łańcuchu dostaw, ale także w skali efektywności całego łańcucha dostaw. Korzyści jakie można osiągnąć dotyczyć mogą np. poprawy przepływu informacji wzdłuż łańcucha dostaw oraz pomiędzy jego ogniwami. Kolejną sferą może być szybsze reagowanie na zmiany popytu oraz analiza przyczyn tych zmian. Poprawić wyniki można także w prognozowaniu popytu poprzez posiadanie informacji bezpośrednio od klienta i u klienta. W aspekcie transportu można lepiej dopasować trasy przejazdów i ładunków do potrzeb przedsiębiorstwa i klienta. Wszystkie te procesy można usprawniać dzięki pracy nie w biurze, ale w terenie będąc blisko klienta i jego potrzeb.

Powodzenia i popularyzacja takich rozwiązań w głównej mierze zależy od kadry zarządzającej, która ma możliwości sprawcze co do stylu i sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Wydaje się, że posiadając informację u źródła, praca zdalna w branży logistycznej może być jeszcze efektywniejszym łącznikiem pomiędzy klientem, który jest niejako dyrygentem napędzającym cały łańcuch dostaw (strona popytowa), a dostawcami, którzy chcą jak najefektywniej sprostać wymaganiom klientów (strona podażowa). O tym w jakim kierunku podążą trendy w zakresie popularności wykorzystania pracy zdalnej będą determinować następne lata po zakończeniu okresu pandemii covid-19 oraz dalszy rozwój technologii informatycznych nakierowanych na urządzenia mobilne.

#### *Bibliografia*

1. Birski A., Telepraca – formy organizacyjne i możliwości rozwoju, Przegląd organizacji Nr 2/2005, Warszawa 2005.
2. Blaik P., Logistyka PWE, Warszawa 2010.
3. Ciesielski M. (red.), Instrumenty zarządzania łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2009.
4. Ciesielski M. (red.), Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2011.
5. Ficoń K., Logistyka ekonomiczna- procesy logistyczne, Belstudio, Warszawa 2008.
6. Hugos M., Zarządzanie łańcuchem dostaw, Helion, Gliwice 2006.
7. Szymonik A., Informatyka dla potrzeb logistyka(i), Difin, Warszawa 2015.
8. Szymonik A., Nowak I., Współczesna logistyka, Difin, Warszawa 2018.
9. [www.hrbusinesspartner.pl/artukul/praca-w-zespole-wirtualnym](http://www.hrbusinesspartner.pl/artukul/praca-w-zespole-wirtualnym).
10. Wyrwich-Płotka S., Wirtualna praca w łańcuch dostaw, Difin, Warszawa 2018.

A.

<sup>1</sup>A. Szymonik, I. Nowak, Współczesna logistyka, Difin, Warszawa 2018, s. 188-189., A. Szymonik, Informatyka dla potrzeb logistyka(i), Difin, Warszawa 2015.

<sup>2</sup>A. Birski, Telepraca – formy organizacyjne i możliwości rozwoju, Przegląd organizacji Nr 2/2005, Warszawa 2005, s. 26.

<sup>3</sup>S. Wyrwich-Płotka, Wirtualna praca w łańcuch dostaw, Difin, Warszawa 2018, s. 67.

<sup>4</sup>[www.hrbusinesspartner.pl/artukul/praca-w-zespole-wirtualnym](http://www.hrbusinesspartner.pl/artukul/praca-w-zespole-wirtualnym), dostęp: 17.09.2022.

<sup>5</sup>S. Wyrwich-Płotka, Wirtualna praca w łańcuch dostaw, Difin, Warszawa 2018, s. 89-90.

*Kielek-Więcławska E.*

*Doktor*

*Adiunkt, Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice*

*Kielek T.*

*Absolwent, Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego,  
Skierniewice*

## **WDROŻENIE SYSTEMU CRM W PRZEDSIĘBIORSTWIE X – STUDIUM PRZYPADKU**

### **Abstract**

The aim of the article is to present the implementation of the CRM system in the company X. The case study is the result of research carried out for the BA thesis. The growing interest in CRM systems increases the demand for knowledge in the field of successful implementations of these systems. As a result, it is worth showing examples of these implementations and their positive impact on the functioning of the company. Such an example is the analyzed company X.

### **Wprowadzenie**

Szybkość zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstw prowadzi do poszukiwania przez nich nowych metod i sposobów realizowania zadań, tak aby wykorzystać te działania do budowania przewagi konkurencyjnej. Przewagi, która nada nowy kierunek działań wobec klientów i innych podmiotów z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego firmy. W ostatnich latach przedsiębiorstwa duże znaczenie kładą na wartościach niematerialnych, takich jak: elastyczność, szybkość działania, dobre relacje z klientami, czy też powiązania sieciowe [1, p.135]. Jedną z takich możliwości budowania wzrostu i rozwoju organizacji daje CRM, czyli zarządzanie relacjami z klientami. Takie koncepcje jak CRM wiążą klienta z produktami czy usługą, a więc z określoną marką. Działania te pozwalają umocnić i utrwalić relacje oraz odpowiednio je kształtować co przekłada się na lojalność klientów. To pozwala na budowanie długotrwałej relacji a to przekłada się z kolei na wzrost sprzedaży.

Celem artykułu jest przedstawienie wdrożenia systemu CRM w przedsiębiorstwie X w postaci studium przypadku będące rezultatem badań przeprowadzonych do pracy licencjackiej. Rosnące zainteresowanie systemami CRM zwiększa zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu udanych wdrożeń tych systemów. Powoduje to, że warto pokazywać przykłady tych wdrożeń i ich pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Takim przykładem jest analizowane przedsiębiorstwo X.

### **Istota i funkcjonalność systemu CRM**

Istotą CRM – Zarządzanie relacjami z klientami, można sprowadzić do pomocy w zdobywaniu nowych klientów, utrzymanie dotychczasowych, zmniejszenie kosztów administracyjnych oraz budowanie kompleksowej bazy danych o klientach. Umożliwia to tworzenie bardziej personalnych relacji firma-klient, obejmujących wszystkie punkty kontaktu z konsumentem, w tym bezpośrednie formy sprzedaży i obsługę klienta czy biznesu za pośrednictwem Internetu. System CRM umożliwia także prowadzenie sprzedaży związanej oraz motywowanie klientów do zakupu zwiększonych opakowań lub droższych modeli. CRM poprzez możliwość zdalnego przekazywania informacji z centrali do punktów terenowych w znaczący sposób ułatwia pracę handlowcom [2, p. 95-97]. Rozumiany jest w dwojaki sposób:

- a) „jako wszystkie aspekty zarządzania, które mają na celu zaspokojenie potrzeb klientów; głównym zadaniem jest bieżące kreowanie lojalnością klientów poprzez efektywne zaspokajanie ich indywidualnych potrzeb, zaś pośrednio pozyskiwanie coraz to nowych konsumentów.
- b) jako aplikacja informatyczna, obejmująca swym zasięgiem metody, oprogramowanie i zwykle możliwości Internetu umożliwiające w sposób uporządkowany wykształcenie

określonych relacji z klientem” [3, p.231]. CRM w ujęciu informatycznym stanowi „zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu, na który składają się: CRM obsługa klienta, CRM sprzedaż, CRM marketing, CRM zarządzanie kluczowymi klientami, CRM serwis, CRM wewnętrzny i CRM analizy” [4, p.110].

W strukturze CRM wyróżnia się najczęściej trzy podstawowe podsystemy – operacyjny, analityczny i interaktywny. „Część badaczy uwzględnia także strategiczny CRM, którego zadaniem jest parametryzacja systemu CRM i integrowanie go z działalnością organizacji [5, p.180]”. „Efektywność funkcjonalna systemów klasy CRM zależy głównie od konfiguracji architektury modułów CRM operacyjnego i analitycznego, gdyż to one w zasadniczym stopniu determinują jakość uzyskiwanych rezultatów w zakresie informacji i wiedzy niezbędnej do efektywnych procesów decyzyjnych [6, p. 117]”. W zależności od wprowadzonych danych system CRM może uczestniczyć w analizie różnych zagadnień wpływających na funkcjonowanie organizacji, takich jak, np. badanie zachowań i preferencji klientów, podaż na wybrane produkty czy usługi, grupy kontrahentów, czy towarów. To ułatwia tworzenie oferty, będącej w konkretnym wymiarze czasu optymalnie dostosowaną do potrzeb poszczególnych grup klientów w celu maksymalizacji zysków i zmniejszenia kosztów [6, p.118]. Zadaniem systemów CRM jest sprawne zarządzanie relacjami z klientami i jednocześnie obsługiwanie pozostałych funkcji przedsiębiorstwa. System CRM wykorzystywany jest przede wszystkim w zarządzaniu informacjami uzyskanymi z działów: sprzedaży, marketingu, obsługi serwisowej [7, p. 9].

#### **CRM w przedsiębiorstwie X**

Przedsiębiorstwo X funkcjonuje w Polsce od 1993 roku jako oddział międzynarodowej korporacji. Od 2010 roku w przedsiębiorstwie X wdrażana jest strategia nakierowana na klienta ostatecznego. Od powstania firmy sprzedaż była oparta na sprzedaży pośredniej, czyli wykorzystywaniu firm dealerskich, z którymi współpracowano oraz duże, specjalistyczne sieci handlowe. Do tych działań dołączyła sprzedaż bezpośrednia i internetowa zarówno przez sklep własny, jak i inne sklepy internetowe. Firma stara się dotrzeć do klienta wszystkimi kanałami dystrybucji. Na proces podejmowania decyzji w firmie wpływa, kompleksowa ocena jej funkcjonowania na rynku. Wiąże się z tym oferta produktowa/usługowa, sprawność obsługi i efektywność systemu komunikacji. Aby sprostać tym wymaganiom wdrożono w Przedsiębiorstwie X system CRM. Była to decyzja korporacyjna, nie na poziomie lokalnym, ale globalnym. Wynikała ona ze zmiany profilu firmy ze sprzedaży pośredniej na sprzedaż bezpośrednią. Wiedza o klientach ostatecznych stała się niezwykle istotna i potrzebna.

Na początku funkcjonowało raportowanie poprzez program Excel, a od 2002 roku wprowadzono także informatyczny system zarządzania dokumentami i przepływem informacji (DDM) ponieważ uznano, że informacja jest własnością firmy a nie poszczególnych pracowników. Wdrożenie obejmowało uporządkowanie i scentralizowanie bazy dokumentów, zbudowanie sprawnego systemu obiegu informacji i zadań wewnątrz firmy oraz obsługi korespondencji z otoczeniem (e-mail, faksy, listy).

Zarządzanie relacjami z klientami w badanej firmie to oczywiście nie tylko system informatyczny, ale przede wszystkim *filozofia i strategia* pozwalająca firmie tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje z klientami. W procesie tym w firmie możemy wyróżnić 7 elementów:

1. Identyfikacja klienta, 2. Kontakt z klientem, 3. Spotkanie, 4. Rozwiązanie problemu, 5. Decyzja zakupowa, 6. Realizacja, 7. Zarządzanie klientem.

To klient ostatecznie potwierdza skuteczność oraz efektywność działania przedsiębiorstwa. Wdrożone informatyczne narzędzie CRM pomaga realizować jej efektywnie zarządzanie relacjami z klientami, ponieważ uwzględniono w nim następujące moduły: Customer Service, Retail Sales, Dealer Sales, Direct Sales, Service, Marketing, IT i Sales Support. W poszczególnych tych kategoriach zapisane są określone aktywności, które są możliwe do wykonania, a które porządkują i organizują wszystkie działania związane z klientami. Jednolite procedury we wszystkich oddziałach ułatwiają i usprawniają kontakty pomiędzy pracownikami i klientami. Plan wdrożenia CRM

przebiegał prawie 2 lata. Od pomysłu w 2012 roku do wprowadzenia go w październiku 2014 roku. Wymagania jakie były postawione dla systemu CRM to przede wszystkim:

1. Dostępność w wielu językach. System miał być wprowadzony w oddziałach firmy na całym świecie;
2. Kompatybilność z systemem SAP, ze względu na to, że prawie wszystkie oddziały Przedsiębiorstwa X na świecie korzystają lub będą korzystać z systemu sprzedażowego SAP;
3. Uniwersalność i kompatybilność z najpopularniejszym oprogramowaniem biurowym, czyli MS Office;
4. Międzynarodowa i wszechstronnie dostępna obsługa systemu.

Bazując na powyższych wymaganiach jakie firma stawiała co do wyboru oprogramowania, zdecydowano na system CRM od podmiotu z ugruntowaną pozycją rynkową. Do systemu CRM przeniesiono kilka tysięcy informacji i kontaktów z dotychczasowego systemu archiwizacji dokumentów (DDM). W tym samym czasie także miały miejsce inne działania w ramach budowy CRM w firmie w postaci:

- Dodanie w Outlook domeny pl w polskich oddziałach
- System archiwizacji dokumentów połączono z Outlook (DDM);
- Dodanie do CRM procesów takich jak: Lead, Opportunity, Quotation;
- Zdalna i jednoczesna aktualizacja oraz instalacja oprogramowania bez udziału pracownika w oddziałach;
- Nowy sposób zakupów hardware i software.

Był przygotowany wzorzec wdrożenia CRM w różnych oddziałach na świecie. Plan uwzględniał czas na wdrożenie od 6 do 9 miesięcy i to zostało osiągnięte, ale funkcjonalność systemu była niezadawalająca. *Dlatego cały czas trwały prace usprawniające funkcjonowanie tego systemu. Wyniknęły także problemy z samej konstrukcji umieszczenia grupy technicznej CRM, a więc wydzielenie jej poprzez outsourcing do zewnętrznej firmy informatycznej. To rozwiązanie generowało tylko długi czas komunikacji i wydłużały rozwiązywania poszczególnych problemów. Teraz grupa techniczna jest włączona do wewnętrznej grupy CRM, w której pracuje więcej pracowników i dzięki temu mechanizm doskonalenia i poprawiania błędów w funkcjonowaniu systemu działa dużo sprawniej. Dzięki temu system ten staje się zgodny z potrzebami poszczególnych oddziałów na całym świecie<sup>1</sup>.* Płynne funkcjonowanie systemu można datować na początek 2015, jak i w pełni wykorzystanie go przez pracowników. Wprowadzane usprawnienia i dodatkowe funkcjonalności w kolejnych latach pozwoliły na zwiększenie jego użyteczności w firmie.

Wdrożenie systemu przebiegało pod nadzorem centrali. Powstała grupa zarządzająca w Przedsiębiorstwie X w skład, której weszły cztery osoby odpowiedzialne za zarządzanie, serwis, sprzedaż i informatyzację. Powstała także grupa wdrażająca CRM, którą tworzyli: dyrektor zarządzający, dyrektor finansowy, dyrektor sprzedaży dealerskiej, dyrektor sprzedaży bezpośredniej, dyrektor marketingu, dyrektor serwisu i dyrektor wsparcia sprzedaży.

Zostały utworzone zespoły, które szkoliły odpowiednie działy: serwis, marketing, IT, sprzedaż sieci, grupa dealerska. Warto podkreślić, że CRM w Przedsiębiorstwie X charakteryzuje otwartość i modułowość. Otwartość, ponieważ współpracuje z takimi systemami jak: SAP, Outlook, DDM. Natomiast modułowość dostosowuje ten system do specyfiki funkcjonowania firmy w postaci: globalnego koszyka zakupowego, wersja mobilna CRM dla handlowców czy uwzględnienie przypadków gwarancji. Ponadto system ten miał uwzględniać idealne procesy dla CRM - regulacja dystrybucji odprowadzeń oraz prawidłową komunikację e-mail do grupy kont (potencjalnych klientów) za pośrednictwem CRM. Korzyści po wdrożeniu CRM w Przedsiębiorstwie X to przede wszystkim:

1. kompletna wiedza o klientach;
2. efektywna obsługa klienta;
3. komunikacja wewnątrz firmy;

---

<sup>1</sup> Kierownik Działu Informatyki i Rozwiązań Biznesowych w Przedsiębiorstwie X



4. praca z dokumentami;
5. raportowanie i analiza danych;
6. lepsza organizacja pracy zespołów sprzedażowych;
7. monitorowanie efektywności pracowników;
8. współdzielenie wiedzy firmowej.

#### **Zakończenie**

Jak wynika z analizy literatury udana realizacja projektu CRM jest bardzo trudna i wymagająca dla wszystkich stron, które uczestniczą w tym projekcie. Przedsiębiorstwo oprócz chęci wdrożenia systemu musi dobrze się do niego przygotować zarówno organizacyjnie jak i psychologicznie, bo to pracownicy stanowią najważniejszą jego część. Oczywiście po tym, jak już określi wymagania informatyczne dla wybranego systemu CRM. Zarządzanie relacjami z klientami to ważny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstw szczególnie w obecnych czasach, gdy klienci są świadomi swoich potrzeb i chcą uczestniczyć w procesie tworzenia produktów/usług, które je zaspokoją. Satysfakcja klientów stanowi istotę budowania licznych więzi klienta z firmą.

System CRM w Przedsiębiorstwie X stał się skutecznym narzędziem łączącym firmę z jej klientami. Stało się tak ponieważ został w pełni dostosowany do wymagań omawianej firmy. A to przelożyło się na zwiększenie przychodów poprzez poprawę efektywności sprzedaży. System CRM zapewnił poprawę obsługi klienta i jego utrzymanie. Lepsza znajomość potrzeb klienta stała się punktem wyjścia do wzrostu sprzedaży produktu i sprzedaży wiązanej. Ważna jest także możliwość monitorowania efektywności pracowników i stawianie im określonych celów sprzedażowych. Przedsiębiorstwo X posiada istotne dla powodzenia wdrożenia systemu CRM cechę, czyli chęć ciągłego uczenia się i wielofunkcyjne podejście z zaangażowaniem ze strony wszystkich menedżerów i pracowników. Istotna jest również bardzo dobrze zbudowana hurtownia danych poprzez włączenie do CRM powstałego wcześniej wewnętrznego systemu archiwizacyjnego DDM. Umożliwiło to wszystkim działom dostęp do wiedzy m.in. o klientach czy zakupach. Z omówionego studium przypadku wynikają następujące wnioski:

1. Zaprezentowany opis firmy wskazuje na znaczące korzyści osiągnięte przez badane przedsiębiorstwo przy wykorzystaniu technologii CRM. Wprowadzenie systemu w początkowej fazie generowało niechęć wśród pracowników, ale z biegiem czasu stało się narzędziem niezastąpionym i pozwoliło uporządkować pracę.
2. Wdrożenie systemu CRM wynikało z wcześniej przyjętej strategii zwiększającej relacje z klientami ostatecznymi. Była to decyzja poparta dobrze przygotowanym planem wdrożenia systemu pozwalającym zarządzać powstającymi relacjami z nowymi klientami. Nie odnosiła się ona tylko do systemu informatycznego, ale do funkcjonowania całej firmy, stąd udział od samego początku w tych pracach pracowników różnych działów i menedżerów różnego szczebla.
3. Wdrożony system i nowe podejście do sprzedaży usystematyzowały działania wobec klienta. CRM pozwala planować, zarządzać, jak i również badać skuteczność handlowców stacjonarnych, jak i tych terenowych.
4. System CRM wsparł procesy biznesowe firmy, w szczególności dla działań z zakresu marketingu relacyjnego i bezpośrednich kontaktów z klientami. Wykorzystując nowoczesne oprogramowanie, firma zautomatyzowała i skoordynowała procesy biznesowe w ramach sprzedaży, marketingu czy obsługi serwisowej klientów.
5. System CRM pomógł firmie zrealizować strategię sprzedaży bezpośredniej. Umożliwił on sprawne funkcjonowanie i komunikowanie się centrali firmy z oddziałami w całej Polsce.
6. Przedsiębiorstwo X kupiło system informatyczny od podmiotu z ugruntowaną pozycją rynkową, ponieważ istotną kwestią była praca nad tym systemem. Nie ma uniwersalnych systemów, które można wdrożyć w każdej firmie. Ważne jest dostosowanie tych systemów do specyfiki firmy, bo tylko tak można osiągać korzyści i mówić o sprawnym ich funkcjonowaniu. W badanym przedsiębiorstwie zostało to osiągnięte, ale potrzebne było do

tego kilka lat. Samo wdrożenie trwało 2 lata, a później dopiero trwały prace usprawniające funkcjonalność tego systemu. Bez tych działań nie byłoby sukcesu i tych korzyści, które obecnie firma osiąga w relacjach wewnętrznych pomiędzy pracownikami, jak i oczywiście w relacjach z klientami.

7. Opracowany w firmie 7-etapowy proces kontaktu z klientami ułatwia pracę wszystkich oddziałów i jest możliwy tylko dzięki zastosowanemu systemowi CRM. Pozwala to firmie tworzyć trwałe relacje z klientami poprzez ich lojalność, ponieważ firma odpowiada na ich potrzeby i rozwiązuje zaistniałe problemy. Takie podejście pozwala w maksymalny sposób dotrzeć do klienta i sporządzić dla niego ofertę, która sprostą jego wymaganiom. Wypracowano w ten sposób w firmie jednolity schemat działania.

#### *References*

1. S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu* [w:] A. Zakrzewska – Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
2. R. Pałgan, *CRM. Relacje z klientem – kształtowanie i zarządzanie*, Wyd. Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji, Gdańsk 2011.
3. W. Wróblewska, *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 97, 2013.
4. A. Dejnaka, *CRM zarządzanie kontaktami z klientami*, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
5. C. M. Olszak, G. Billewicz, K. Bartuś, *Wykorzystanie systemów klasy CRM w działalności biznesowej przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 232, 2015.
6. J. Maciejewski, *Customer Relationship Management – strategia biznesowa i technologia informatyczna*, Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania „Współczesne Problemy Zarządzania”, Nr 1, 2012.
7. D. Dziedzic, A. I. Szymańska, *Marketing transakcji a marketing relacji*, Zeszyty Naukowe WSEI w Krakowie, Nr 7, 2011.

**Roman Korduban**

*PhD student*

**Supervisor: Mykola Zos-Kior**

*Dr. Sc. (Econ), Professor, Professor of I. Markina Department of Management,  
Poltava State Agrarian University,  
Poltava*

#### **KEY CURRENT FACTORS OF DESTRUCTIVE CHANGES IN THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT AT AGRO-FOOD ENTERPRISES**

The question of the factors of the development of crisis phenomena (crisis actual factors) is one of the most developed both in foreign studies and in domestic publications devoted to this problem. Many researchers have proposed their lists of crisis factors, put forward hypotheses of their occurrence and research tools.

It is accepted to use the following signs of classification of crisis factors:

1. Depending on the location of the crisis factors:
  - internal (endogenous), the occurrence and intensity of which depends on the activities of agro-food enterprises, is provoked by certain decisions, events or the internal state of the system;
  - external (exogenous), the occurrence and intensity of which does not depend on the activity of agro-food enterprises, is determined by the state of the external environment.

The subject of many discussions is the ratio of the influence of internal and external factors, the degree of their "responsibility" for the unfolding of the crisis at the level of agro-food enterprises. The unfolding of the crisis is the result of the general and at the same time negative effect of both types of factors, some of the impact of which may be different. According to foreign studies, in developed countries with a stable economic and political system, 1/3 of bankruptcy is caused by external factors and 2/3 by internal factors [1-3]. For Ukraine, in the conditions of market, economic and political instability, the above quantitative assessment of various factors-initiators of the crisis is not adequate. In the course of sociological research, external relevant factors are traditionally recognized by respondents and are more important, if not depressing. More than 80% of recipients identify the main cause of the crisis and/or bankruptcy as the effect of external factors, rather than their own inability to effectively conduct business, which reflects their entrepreneurial mentality and the state of management at Ukrainian agri-food enterprises.

2. Depending on the consequences of the manifestation of individual factors:

–general crisis-related factors, the effect of which leads to the deterioration of the general conditions of entrepreneurial activity;

–specific crisis-related factors, the effect of which worsens the prospects of agro-food enterprises of a separate activity profile (branches, specializations);

–individual crisis-related factors, the action of which directly causes the bankruptcy of specific enterprises in the agro-food sector.

3. Depending on the consistency of interests with the subjects of the external environment, agreed, not agreed.

4. Depending on the degree of influence within each group, the main and secondary crisis-related factors can be determined. The criterion for dividing into these groups is the degree of influence on the emergence of crisis phenomena and bankruptcy situations.

5. Depending on the degree of interdependence – independent and derived crisis relevant factors. Independent actual factors are determined by certain events or trends, derivatives are their consequences as a result of the action of a cause-and-effect relationship.

6. Depending on the time of action – permanent and temporary crisis relevant factors. Permanent current factors determine the general level of the threat of the emergence of crisis phenomena, temporary factors increase this level as a result of certain events.

7. Depending on the approach to the definition – potential and actual crisis-related factors. The list of potential crisis factors is determined by the nature of the phenomena and processes that determine the probability of the appearance of crisis signs and the insolvency of agro-food enterprises, the actual ones are the result of a study of the crisis development process of specific agro-food enterprises, determined in the course of a special study.

The most important thing in the research process is the selection of groups of external and internal crisis factors, the selection of various factorial subgroups within each of them.

When studying external crisis factors, the following classification features are taken into account: depending on the place of occurrence; according to the causes of occurrence.

Depending on the place of origin, international and national crisis-related factors are distinguished. Current international crisis factors are determined by the situation outside the country, the state and trends of the world economy [4; 6-7]. In their composition, the following factorial subgroups can be distinguished:

1) political (relation to socio-economic and political transformations in Ukraine, the development of contacts at the intergovernmental level and the favorability of intergovernmental agreements on economic cooperation, the development of international scientific and technical ties, the scope and conditions of providing technical assistance in market reforms);

2) related to the activities of individual foreign partners (economic strategy and policy of activity on foreign markets, primarily price and investment, level of competitiveness of products (goods, services), technologies, organization of international marketing, forms of competition,

financial condition of foreign partners, their opportunities and prices of access to financial resources, normal level of profitability, cooperation standards, etc.). Current international crisis factors are of the greatest importance for agro-food enterprises engaged in foreign economic activity. The influence of this group of factors on their activities is direct, since these enterprises of the agro-food sector interact directly with foreign business entities. At the same time, since Ukraine takes an active part in international trade and is an importer of many strategic resources for mass consumption, all agro-food enterprises are indirectly influenced by these factors, since they determine the prices of more important material and raw materials (primarily - energy and fuel). In the conditions of deficit of the State budget and significant foreign debt, international current factors largely determine the general situation on the financial market of Ukraine, and therefore the level of inflation, the stability of the national currency, credit rates, etc., which is also of significant importance for the activities of all without exclusion of agro-food enterprises of Ukraine. National current factors in the development of crisis phenomena are formed within the country.

2. Depending on the reasons for their occurrence, national relevant factors can be aggregated into the following factorial subgroups:

1) demographic, the effect of which determines the size and structure of consumer (population) needs, and with known economic prerequisites – its solvent demand;

2) economic, characterizing the state of development of the economy, its sectoral and territorial structure, saturation of the market with individual goods; trends in changes in the real level of population incomes determine the favorability of business development due to the level of inflation, taxes, credit rates, the nature and stability of state business regulation instruments, especially regulatory and tax ones, volumes of state orders and financing, investment climate, and the like;

3) political, determining the stability and direction of domestic policy, the circulation of the state to entrepreneurial activity, the nature of state regulation of the economy, the relationship to the reform of property relations, measures to protect consumers, on the one hand, and the entrepreneur (protection of competition, limitation of monopoly, etc.) - on the other;

4) social, reflected in consumption habits and norms, transfer of preference to some goods and negative attitude towards others;

5) scientific and technical, the action of which is connected with the implementation of scientific and technical achievements, determines the competitiveness of individual goods, the life cycle duration of individual productions (technologies), the probability of technological breakthroughs, etc.;

6) natural, which determine the market situation of raw materials and agricultural resources, the volume of development of natural consumption of the population (products grown independently on homestead plots), changes in consumer demand (consumption of certain types of goods and services associated with changes in climatic conditions and so on);

7) other relevant factors (criminogenic situation, environmental relevant factors, natural disasters, etc.).

The biggest negative impact on the deepening of the crisis is the current economic factors that accumulate and reflect the influence of other groups of factors [5].

As part of economic factors, the following are traditionally distinguished:

– general economic, determining the general conditions of operation of enterprises in the agro-food sector, and therefore the results of economic activity;

– current market factors associated with the negative development trends of individual markets with which agro-food enterprises interact in the course of their activities.

An in-depth study of market factors requires the development of a disaggregated list of them according to the following characteristics:

1) types of markets with which agro-food enterprises interact (actual factors determining the conjuncture of the consumer market, the market of goods and other material resources, the labor

market, the capital market, including currency, credit, insurance, financial and other segments thereof );

2) current factors determining the situation of individual markets (current factors of demand, supply, competition, state regulation).

Internal actual factors causing the emergence of crisis phenomena are also quite diverse. The primary internal factor (the root cause of the crisis) is bad leadership. A well-managed team reacts to adverse external circumstances and can apply actions that promote revival; bad management - experiences collapse. The following shortcomings of the leadership are distinguished, which lead to the crisis type of management: the powerful composition of managers; insufficient knowledge of management; unbalanced administrative team; a poorly performing team; lack of a strategic approach; weak discipline; immorality and lack of enthusiasm.

This approach to the analysis of factors makes it possible to determine the ineffectiveness of attracting or using what types of resources cause the crisis.

#### *References*

1. Klauer K-C. Soziale Kategorisierung und Stereo- typisierung. Stereotype, Vorurteile und soziale Diskri- minierung: Theorien, Befunde und Interventionen. Weinheim, Basel: Belz Verlag, 2018. P. 21-32.
2. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 192-198.
3. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, Issue 4. P. 1605-1609.
4. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). P. 403–414.
5. Przhedetskaya N., Borzenko K. Marketing model of promotion of remote education by modern university. *International Journal of Educational Management*, 33(3). 2019. P. 446-453.
6. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariiev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 199-205.
7. Trifonov V., Shorokhova N. University digitalization - a fashionable trend or strategic factor of regional development? *European Proceedings of Social and Behavioral Sciences*, 2019. P. 59-61.

***Oneshko S.V.***

*Ph.D. of Economics, Associate Professor,  
professor of the Department of Economics and Finance,  
Odesa National Maritime University,  
Odesa*

#### **INDUSTRIAL POLICY OF UKRAINE ON THE BASIS OF THE "INDUSTRY 4.0" CONCEPT**

Ukraine needs a new industrialization based on the concept of "Industry 4.0". The term "Industry 4.0" appeared in the world in 2011, when at the international exhibition in Hanover,

businessmen, government officials, scientists discussed the need for a wider use of digital technologies in production. A group of specialists specially created for this issue has developed a strategy for transforming industrial enterprises into "smart" ones. This name of the strategy was adopted by other countries that actively mastered new technologies. And the term "Industry 4.0" began to be used as a synonym for the fourth industrial revolution. Its essence lies in the fact that today the material world is combined with the virtual world, as a result of which new cyber-physical complexes are born, which are combined into one digital ecosystem. Robotic production and "smart" factories are one of the components of the transformed industry.

It is important that the industrialization policy is stable over the long term and is based on indicative forecast plans that the Government should develop for 3-5 years. This will make it possible to coordinate the activities of economic agents - from large business groups to households and local authorities.

State industrial policy is the most important component of the general economic policy of a civilized state. It is aimed at the implementation of strategic and tactical goals in the national industry, which ensures economic security, technological and resource independence, and defense capability of the country. Such a policy is defined as purposeful activity of the state to form and strengthen the industrial potential and efficient economy in the national economy. Its development should be considered as the initial stage of implementing a long-term strategy of stimulating the most promising areas of socio-economic development.

At the same time, the dilemma of public administration, from the point of view of the implementation of measures and methods of industrial policy, is that while providing support to industrial production, it is important to ensure that it does not exclude incentives for their continuous development and self-development. This also applies to ensuring equality of market conditions for both internal and external participants of the national market. In addition, the mandatory task of any state is to prevent or remove the severity of various crisis situations, which entail the emergence of abnormally high differentiation of different strata of the population, regions, etc. But such a policy that would serve as a panacea to eliminate all crisis phenomena in the economy does not exist.

At the same time, it is known that well-planned measures and timely actions can prevent or reduce many negative manifestations and possible difficulties. Such measures include effective measures of an active industrial policy implemented in accordance with objective economic laws, while observing the basic principles and proportions of the development of national industry. These measures are inextricably linked with global scientific and technological progress, improvement of the education system and improvement of the qualifications of enterprise personnel, thoughtful investments in industrial production, economy and rational use of all types of resources, mutually beneficial interregional and foreign economic ties, etc.

Particularly important circumstances are the determination of the role and place of the state industrial policy as the leading link of transformational development in the transition period, as well as the establishment of its optimal relationship with the general economic policy. In this regard, there was an urgent need to change priorities and change the emphasis of industrial policy in the direction of the development of democratic institutions based on reaching compromises and establishing flexible, harmonious relations of business partnership between the government, business and science. The fact that the effectiveness of the management system is higher is the fact that the requirements of objective economic laws are fully taken into account and economic levers and management methods are used. In particular, the complex conditions of the transformation period in Ukraine require strengthening the centralization of power, which allows to focus resources on the decisive directions of scientific and technological progress, on the development of those spheres of activity that condition this process.

At the same time, market relations and the leading trends of their development are being formed, suggesting an increase in the role of private entrepreneurial initiative and the personal

responsibility of owners for the final results of work in all branches of the national industry. So, it is necessary to maneuver.

To resolve the issue of the level, forms and methods of state regulation of the market environment, the technical and economic paradigm (from the stage of "early mechanization" to "informatics and telecommunications") in which the country's economy operates is of fundamental importance.

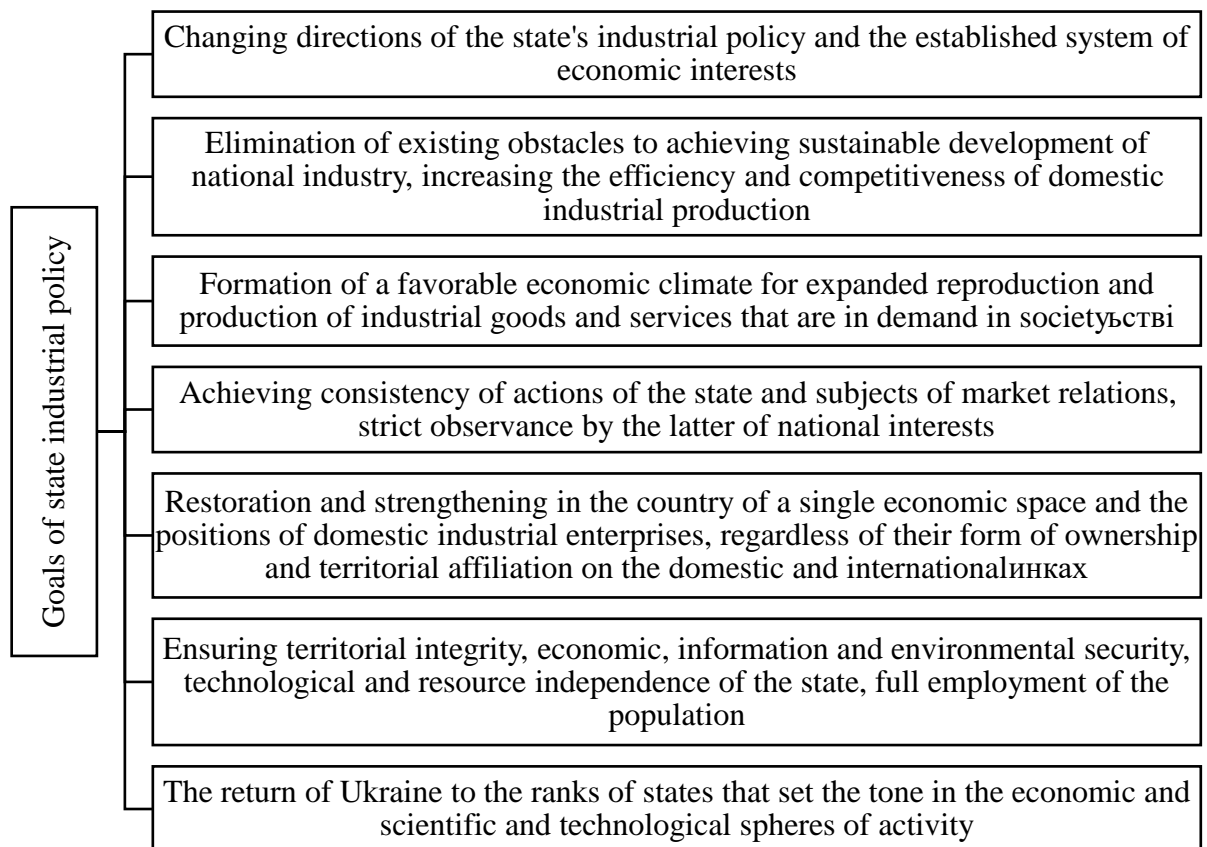
Each long-wave paradigm with a variable characterized by "rise-decline" corresponds to its theories of development, dominant and basic industries, new sectors of production that are expanding and forming, key factors of growth (energy, materials, technologies, communications, vehicles, forms of production management, regimes of economic regulation, etc.). Any of the structures in its development goes through different stages, which differ in the extent of their influence on the general economic growth and remain as part of the national wealth of the country, the production or infrastructure facilities created by them. It is characteristic that for Ukraine, none of the previously carried out significant modernization of industrial production did not eliminate the extremely high degree of heterogeneity of the national economy. This is primarily due to the presence in the country of great opportunities for extensive development of natural resource reserves, undeveloped territories, low standards of living of the population, etc.).

According to the theory of long waves, the scientific and technological revolution develops in waves, with cycles lasting 50 years. Over the past several centuries, five waves and five technological systems have passed through the history of technological evolution [1, p. 446–447; 2, p. 34–37]. The sixth and seventh technological systems are sufficiently widely analyzed by L. Fedulova [3, p. 732–736].

In the Ukrainian industry, the simultaneous presence of the 3rd, 4th and 5th technological systems is clearly visible, with the predominance of the 3rd and 4th (large separate enterprises prevail, the market is dominated by the principle of monopoly or oligopoly, the underdevelopment of the transport infrastructure stands out). Moreover, different systems are technologically weakly connected with each other and practically do not influence each other. Meanwhile, the peculiarity of the 5th technological order abroad is that within its framework the division of labor has become identical to work in a single information space. It is natural that such a strategic approach to scientific and technological progress in Ukraine preserves its lag behind advanced developed countries.

For this reason, our country is not even included in the first echelon of high-tech development states that have an advanced level of science and technology development at the moment. It belongs to the second echelon of global technological development - to the category of developing countries that, within the framework of the international division of labor, solve the tasks of supplying raw materials and materials, as well as organize productions that become unprofitable (high taxes, strict social and environmental regulations) or inefficient (outdated technologies). The analysis of the conditions made up of various indicators shows that for the Ukrainian economy in the original technical and economic paradigm (in particular, on the eve and during the reforms), the intervention of the state was natural and justified, which is also confirmed by historical precedents. But in Ukraine, it was not possible to form an effective mechanism of industry regulation, which ensures the formation of a successful, stable economy and a stable market. And today, the structure of state administration does not correspond to what the country should be. It is not adapted to solving strategic tasks. Neither the market nor the state is fully functioning, as effective market and state structures are in their infancy. In such a situation, the proposed restrictions on the organizational capabilities of state (liberal position) or market (structuralist position) institutions are essentially meaningless.

Based on the analysis of the situation in the economy, and industry in particular, in Ukraine, as well as the revealed facts of the country's lack of effective incentives to increase the competitiveness and efficiency of domestic industrial production, its weak orientation on domestic consumer demand, the main goals of the state industrial policy should be the goals shown in Fig. 1.



**Fig. 1. Goals of the state industrial policy of Ukraine at the current stage**

Source: development of the author

The composition of priority goals for such objects will change taking into account the structural shifts in the economy. At the same time, the successful development of priority industries is able to create demand for other sectors of the economy, especially if it is supported by timely measures for the development of general economic infrastructure. This is explained by the fact that the infrastructure is tightly linked to technological systems, and the development of the latter, in turn, is impossible without the appropriate infrastructure of the industrial complex, which ensures: the selection of effective and competitive samples of new equipment and technologies; improving the quality and reliability of products and their service; the emergence of modern communication and information systems, commercial and trade centers, etc.

*Список використаних джерел*

1. Захарченко В. И., Меркулов Н. Н., Ширяева Л. В. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : монографія. Одесса : Фаворит, 2011. 598 с.
2. Меркулов М. М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями : монографія. Одеса : Фенікс, 2008. 344 с.
3. Федулова Л. І. Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика: монографія. Київ : КНТЕУ, 2015. 844 с.



## СЕКЦІЯ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

*Артюшок В.С.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*Міжнародний економіко-гуманітарний університет*

*імені академіка Степана Дем'янчука*

*м. Рівне*

### ЛІДЕРСТВО ТА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Останнім часом у корпоративному світі все ширше використовується командна робота. Це зумовлено багатьма причинами, зокрема посиленням конкуренції, прагненням прискорити виробництво і зробити його більш гнучким, бажанням розширити можливості співробітників і залучити їх до вирішення корпоративних завдань. Багатьом організаціям вдалося за допомогою команд домогтися вражаючих успіхів, в тому числі підвищити продуктивність і якість, поліпшити умови праці, збільшити кількість впроваджуваних інновацій, зробити роботу людей більш цікавою і насиченою. Представники більшості компаній вважають, що робота в командах підвищує продуктивність, знижує плинність кадрів і усуває зайву складність ієрархічних корпоративних структур.

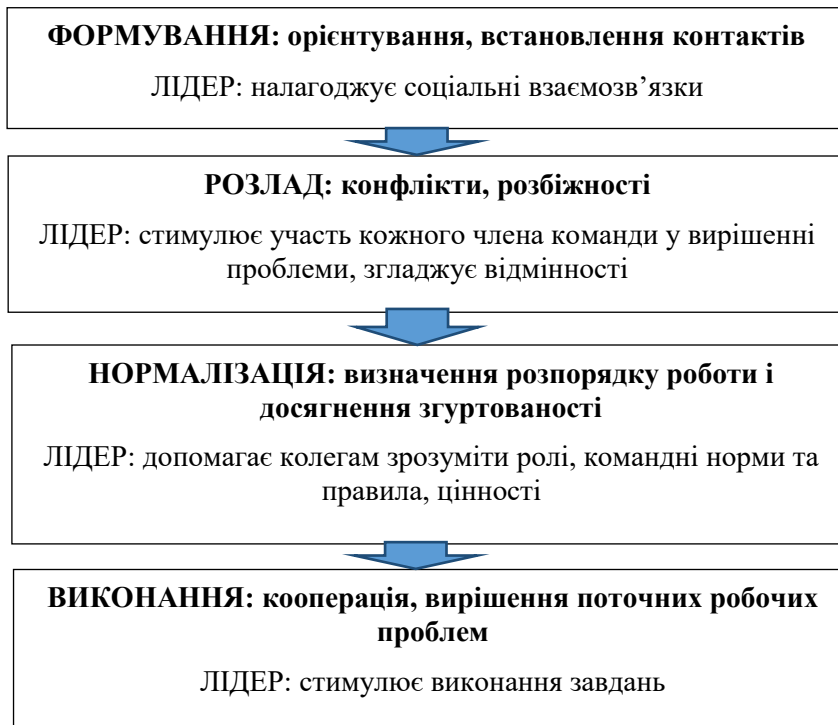
Команда – це група з двох або більше осіб, які взаємодіють між собою і координують свою роботу заради досягнення загальних цілей. Дане визначення складається з декількох частин. По-перше, команда вимагає участі двох або більше осіб. Команди можуть бути великими, хоча частіше за все в їх склад входить менше п'ятнадцяти учасників. По-друге, вони постійно взаємодіють. Особи, які не взаємодіють між собою, наприклад сидять за обіднім столом або їдуть в ліфті, не формують команду. По-третє, учасники команди мають загальну виробничу мету (наприклад, розробка нового міні-комп'ютера, створення дизайну автомобіля, випуск книги і т. д.) [1]. Студентів часто розбивають на команди, перед якими ставляться певні навчальні цілі. Завдання учасників команд полягає в досягненні цих цілей і отриманні хороших оцінок. Однак часто виникають проблеми, пов'язані з розподілом ролей і встановленням графіка виконання завдань. У виробничому середовищі ці проблеми ще більше загострюються.

Чітко функціонуючі команди не виникають самі по собі. Вони створюються лідерами, які докладають багато сил для об'єднання людей. При цьому дуже важливо, щоб лідери знали: усі команди проходять послідовні стадії розвитку. Нова команда завжди відрізняється від тієї, яка вже має досвід. З плином часу в команді відбуваються зміни. Спочатку учасники команди повинні познайомитися один з одним, розподілити ролі і роботу, встановити норми і уточнити та деталізувати завдання. Таким чином, кожен з членів команди стає частиною налагодженого механізму. Завдання лідера полягає в тому, щоб визначити стадію розвитку команди і допомогти їй учасникам підвищити ефективність загальної роботи.

Як показують дослідження, команда проходить послідовні стадії розвитку, які відображені на рис. 1 [1].

На стадії формування відбувається знайомство учасників команди один з одним і їх робоча орієнтація. Співробітники налагоджують контакти, пробують встановити дружні відносини і з'ясовують, чим саме їм доведеться займатися. Завдання лідера на цьому етапі полягає в налагодженні спілкування і взаємодії між членами команди, допомоги їм у знайомстві один з одним і поясненні принципів подальшої роботи команди.

На стадії розладу (бурління) проявляються особистості членів команди. Їм стають зрозуміліше власні ролі. Для цієї стадії характерні конфлікти і розбіжності. Співробітники можуть не погоджуватися з місією команди. Іноді вони намагаються зайняти певну позицію, що призводить до формування коаліцій і підгруп, учасники яких мають спільні інтереси. У цей період команді не вистачає згуртованості і єдності. Дуже важливо, щоб команда успішно пройшла цю стадію розвитку, в протилежному випадку їй не вдасться виконати доручене завдання. Одна коаліція може вступати з іншою в суперечку з приводу цілей команди і способів їх досягнення. Тоді керівнику необхідно стимулювати всіх членів команди брати участь у вирішенні проблем і допомагати їм затвердити загальну концепцію і цінності.



*Рис. 1. Стадії розвитку команди [1]*

Стадія розладу (бурління) найбільш небезпечна для майбутнього групи: група займається вирішенням конфліктів, визначенням статусів її членів, соціально-психологічний клімат може розцінюватися як негативний, що не відповідає духу справжньої команди, у зв'язку з чим знижується продуктивність. Керівник повинен займатися діагностикою та профілактикою негативних форм поведінки команди, таких як переорієнтація команди на власні цілі, заміна організаційних цілей груповими та інші [2].

На стадії нормалізації основні конфлікти виявляються вирішеними і команда досягає гармонії і єдності. У цей період керівник повинен підтримувати відкрите спілкування, посилювати згуртованість команди і допомагати визначати її норми і цінності.

На стадії виконання основна увага приділяється досягненню командної цілі. Члени команди згодні з її місією. Їх робота скоординована, і вони усувають всі виникаючі розбіжності [3]. У цей момент керівнику слід концентрувати увагу на підвищенні ефективності роботи команди і стимулювати самоврядування.

Як ми бачимо, поведінка лідера має бути гнучкою і відповідати актуальним потребам очолюваної ним команди. Роль лідера в команді може не належати комусь на постійній основі, а передаватися самому компетентному учаснику на даному етапі робіт. Важливо враховувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період часу. Встановлюючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи

співробітництво і співпрацю у процесі роботи в команді, взаємозалежність і довіра між її членами створюють основу для ефективного її розвитку.

Слід врахувати, що використання команд є актуальним не для всіх ситуацій. Характер деяких завдань, наприклад написання роману, виключає можливість роботи в командах. Крім того, налагодження роботи в командах часто ускладнюється, оскільки організації не вдається рівномірно розподілити владу між керівниками і командами, прищепити відповідні навички співробітникам, надати їм необхідну підтримку і відмовитися від звички розглядати людей як окремих індивідуумів, а не як згуртовану команду. Лідери ефективних команд об'єднують співробітників, активно залучають їх в загальну роботу, діють більш як наставники та помічники, а не як менеджери, витрачають багато часу і сил на командне навчання.

Також необхідно відзначити, що далеко не всі види робіт, які виконуються в організації, вимагають командоутворення або передбачають краще, більш якісне та ефективне виконання роботи в команді. Команди мають ряд характеристик, які, поряд з перевагами, в певних ситуаціях можуть виявитися і перешкодою для виконання роботи найкращим чином. Зокрема, згуртовані команди нерідко демонструють ефект групового мислення, коли заради підтримки консенсусу, загальної згоди, люди, мають іншу точку зору на шляхи вирішення виробничих проблем, це не висловлюють, побоюючись суперечок, дискусій і підриву єдності команди.

Так як команда прагне підтримувати «середні», компромісні рішення, якість прийнятих рішень буде корелювати з загальним рівнем підготовки та кваліфікації членів команди. Якщо він невисокий, команда обиратиме явно слабкі варіанти вирішення проблем. Тому командна робота може забезпечити високі і навіть видатні результати в порівнянні з групою, що працює в тих же умовах, коли в ній присутній дух винахідливості і новаторства, підтримки нестандартних рішень, відсутній тиск неформальних лідерів і людей з минулими заслугами на процес вибору альтернатив рішення [4].

Командна організація роботи з властивою їй широкою участю членів команди у прийнятті рішень може виявитися неефективною в умовах, коли рішення приймати і виконувати потрібно дуже швидко. Таке відбувається, насамперед, в умовах кризи. Хоча окрема особа може приймати менш якісне рішення, але робити це швидко. Для того, щоб і виконання здійснювалося швидко, необхідно перейти на більш авторитарні, владні методи управління, коли доступ до процесу прийняття рішень працівників різко обмежений. Саме так чинять у більшості організацій в умовах кризи, коли вся влада зосереджується в руках одного або кількох людей, які хоч і можуть називатися «командою антикризового управління», насправді будуть керуючою групою, де за кожним її членом закріплена певна ділянка роботи, а загальний напрям діяльності формулюється антикризовим керуючим [5].

Сучасний менеджмент – це командний менеджмент, коли люди, об'єднані в групи, спільними зусиллями добиваються істотно більшого, ніж змогли б зробити, діючи поодиночці. Команда необхідна, коли є великий обсяг взаємопов'язаних робіт або коли завдання занадто складне для розуміння окремою людиною. Таким чином, ефективно працююча група – команда – демонструє ефект синергії, коли внесок групи у досягнення організаційних цілей істотно перевершує суму вкладів окремих людей, що працюють індивідуально. Однак команди не виникають мимовільно з груп – команди створюються менеджерами, які володіють для цього знаннями, досвідом і розумінням рушійних сил поведінки людей в організації. Таким чином, створення команд – найбільш важлива і поширена задача проведення змін в групах.

#### *Список використаних джерел*

1. Richard L. Daft. The Leadership Experience. URL: <https://pengalamanpangayoman.files.wordpress.com/2018/10/leadership-experience-2008.pdf> (дата звернення 15.09.2022).

2. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. URL: [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/developmental\\_sequence\\_in\\_small\\_groups\\_-\\_reprint.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/developmental_sequence_in_small_groups_-_reprint.pdf) (дата звернення 15.09.2022).

3. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К. : Наш формат, 2019. 304 с.

4. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів /І.Б.Шевченко – [електронний ресурс] – Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231с.

5. Морозов В.В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції) : навч. посіб. К. : Таксон, 2009. 464 с.

**Боброва Д.О.**

*здобувачка вищої освіти,*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

**Скрипник Н.Є.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки та управління національним господарством,*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,*

*м. Дніпро*

## **ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Сучасне суспільство проходить етап діджиталізації усіх сфер життя, що був зумовлений високими темпами науково-технічного прогресу і прискорений, зокрема, поширенням пандемії COVID-19. Внаслідок вищезазначених чинників неминучим був вплив активного впровадження і використання інформаційних технологій на сферу міжнародного бізнесу. Саме тому вивчення тенденцій розвитку електронної комерції у міжнародному бізнесі залишається актуальним.

Існує багато визначень, проаналізувавши які можна дійти висновку, що електронна комерція – це взаємодія між учасниками підприємницької діяльності, яка здійснюється з допомогою інформаційних технологій та Інтернету. До електронної комерції можна віднести електронний обмін інформацією, електронний рух капіталу, електронну торгівлю, електронні гроші, електронний маркетинг, електронний банкінг, електронні страхові послуги та ін. Це широкий спектр послуг, що включає в себе встановлення контактів, продаж, доставку, обмін інформацією [1].

До основних тенденцій електронної комерції можна віднести наступне:

1. Зростання ринку електронної комерції. Розмір світового ринку електронної комерції оцінюється в 7,7 трлн доларів США у 2022 році та, згідно з прогнозами, до 2028 року скоригований розмір становитиме 20,3 трлн доларів США із середньорічним темпом зростання 17,4% протягом звітного періоду. Не дивлячись на те, що ринок електронної комерції після різкого зростання у 2020 році відчув незначне сповільнення росту, основні тенденції вказують на те, що він продовжуватиме зростати [2].

2. Зростання електронної комерції найбільше відбувається саме в тих країнах, де нові технології вже відіграють важливу роль. Електронна торгівля зросла більше у країнах з вищою до COVID-19 часткою онлайн-транзакцій у загальному споживанні, що посилює цифровий розрив між економіками.

Зокрема, топ-10 країн, де найбільший відсоток електронної комерції серед покупок (за даними 2021 року) займають наступні: Китай, США, Японія, Південна Корея, Німеччина, Франція, Індія, Канада, Бразилія.

За прогнозами, до 2023 року обсяг роздрібного продажу електронної комерції в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні перевищить решту світу разом узятого. Це пов'язано з: швидкою урбанізацією та технологічним прогресом; тим, що понад 85% нового приросту середнього класу проживає в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні; і безліччю урядових та приватних ініціатив у Китаї. Величезна кількість цифрових покупців та їхня зростаюча колективна купівельна спроможність утримуватимуть Китай у лідерах у найближчому майбутньому [3].

Такі відмінності між частками онлайн витрат серед країн можна пояснити різницею в обмеженнях на мобільність під час пандемії. Чим суворіші обмеження, тим відповідно вищі онлайн-витрати. Окрім того, на зростання електронної комерції в певних регіонах могла вплинути фіскальна підтримка, що призвела до збільшення споживання, зокрема в мережі Інтернет. Технологічно розвинені країни швидше повернулися до допандемічних темпів онлайн-витрат після того, як криза відступила.

3. Що стосується сегментів, то електроніка лідирує у всіх категоріях електронної комерції. Цифрові продажі також зростають у нових вертикалях, таких як косметика, одяг і продукти. Особливо довго така тенденція зберігатиметься у сфері доставки їжі, охорони здоров'я та магазинах одягу [4].

4. Розширення мобільної електронної комерції (з використанням саме мобільних пристроїв). 2021 року покупки від продавців Shorify забезпечили 71% онлайн-продажів через мобільні пристрої. Ще один аспект мобільного шопінгу – обсяг продажів у соціальній мережі – до 2025 року, за прогнозами, потроїться. У той час як тільки 30% споживачів у США повідомляють про купівлю товарів через соціальні платформи, майже половина споживачів у Китаї вже купують у соціальних мережах, а обсяг продажів за 2021 рік становив понад 351 мільярд доларів [5].

5. Використання технологій для реклами в мережі і соцмережах. Так, наприклад, Nike і Gucci запустили покази мод у онлайн-грі Roblox, що можна вважати своєрідною рекламою [6].

6. Постійне оновлення та розробка нових технологій.

7. Зростання інтересу споживачів до віртуального шопінгу (тобто до нематеріальних покупок, таких як, наприклад, NFT), що відбулося, зокрема, внаслідок пандемії [7].

8. Цифрові платформи відіграють все більшу роль у світовій економіці. Наприклад, Google має близько 90% ринку пошуку в Інтернеті. Facebook займає дві третини світового ринку соціальних мереж та є провідною платформою соціальних мереж у більш ніж 90% світових економік. Amazon може похвалитися приблизно 40% часткою світової онлайн-роздрібною торгівлі. Місцеві фірми в країнах, що розвиваються, можуть отримати вигоду, якщо платформи електронної торгівлі, наприклад, надаватимуть можливості малим фірмам виходити за межі невеликих внутрішніх ринків [8].

Отже, враховуючи тенденцію стрімкого розвитку електронної комерції, можна вважати за потрібне виділення ризиків та вигод від даного економічного явища.

У таблиці 1 сформульовано переваги та недоліки електронної комерції для окремих суб'єктів.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки електронної комерції для окремих суб'єктів**

Суб'єкт	Недоліки	Переваги
Споживачі	Надмірний контроль за діяльністю особи	Зниження цін у зв'язку зі зменшенням витрат
	Не всі мають доступ до технологій і не всі вміють користуватися ними	Цілодобова доступність інформації про товари і послуги, можливість їх порівняти за цінами і характеристиками, знайти відгуки

	Відсутність впевненості у якості продукції	Можливість отримувати елітні і рідкісні товари на зарубіжних аукціонах
	Складний порядок повернення товарів	Конфіденційність покупок
	Необхідність сплати авансу, ризик шахрайства	Миттева доставка цифрових товарів і послуг
	Варіація часу доставки в залежності від відстані	Персоналізація за допомогою алгоритму надає рекомендації, що можуть бути корисними
	Зростання вартості за рахунок відправки посилки	
	Хаотичність мережі Інтернет	
Виробники	Посилення конкретної боротьби. Деякі країни не достатньо охоплені мережею	Зменшення вкладень у бізнес, невиробничих витрат
	Технологічна підтримка потребує фінансових ресурсів	Скорочення чисельності персоналу
	Ризик плагіату, фінансових шахрайств	Скорочення циклу виробництва та продажу
	Необхідність інформаційної обізнаності працівників	Доступ до світових ринків
	Необхідність залучення технічних спеціалістів	Налаштування реклами на цільову аудиторію за допомогою технологій та алгоритмів
	Через відкритість мережі виробники не можуть завищувати ціни	Можливість цілодобової підтримки споживачів
		Зручність проведення маркетингових досліджень
		Пільгові умови оподаткування і сплати мит
Держава і суспільство	Нерівномірність розвитку електронної комерції	Створення робочих місць
	Вимагає вкладень в розвиток науки, техніки, інфраструктури	Залучення інвестицій, підвищення рівня життя
	Висока конкуренція	Широкий асортимент товарів
	Ймовірність ухилення виробників від сплати податків	Науково-технічний розвиток
		Підвищення рівня національної безпеки

Отже, заглиблення технологій у життя людей має масштабні наслідки, в тому числі для міжнародного бізнесу. Для окремо взятих суб'єктів це може як нести загрози, так і бути перевагами, які можна перспективно використовувати, однак вигоди від розвитку електронної комерції можна назвати більш суттєвими, тим більше, що можна поєднувати дану модель ведення бізнесу із традиційною.

*Список використаних джерел*

1. Шалева О. І. Електронна комерція: навч. посіб., Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

2. E-Commerce Market Size, Growth, Revenue, Share, Report 2022-2028. Valuates: веб-сайт. URL: <https://reports.valuates.com/market-reports/QYRE-Auto-6K6319/global-e-commerce>
3. Chinese e-commerce market to reach US\$3.3 trillion in 2025. GlobalData: веб-сайт. URL: <https://www.globaldata.com/chinese-e-commerce-market-reach-us3-3-trillion-2025-says-globaldata/>
4. Here's Why E-Commerce Growth Can Stay Stronger For Longer. Morgan Stanley: веб-сайт. URL: <https://www.morganstanley.com/ideas/global-ecommerce-growth-forecast-2022>
5. What is Social Commerce? Definition and Guide (2022). Shopify: веб-сайт. URL: <https://www.shopify.com/enterprise/social-commerce-trends>
6. Inside Gucci and Roblox's new virtual world. Vogue Business: веб-сайт. URL: <https://www.voguebusiness.com/technology/inside-gucci-and-robloxs-new-virtual-world>
7. Report Preview: The 2021 NFT Market Explained [UPDATED 1/13/22]. Chainalysis: веб-сайт. URL: <https://blog.chainalysis.com/reports/nft-market-report-preview-2021/>
8. The intricacies, impact and opportunities of e-commerce for trade and development. UNCTAD: веб-сайт. URL: <https://unctad.org/news/intricacies-impact-and-opportunities-e-commerce-trade-and-development>

**Волошина-Сідей В.В.**

*к.е.н, старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв*

## **ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ ЯК РУШІЯ БІЗНЕСУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Актуальність теми дослідження зумовлена, в першу чергу, тим, що нині значущість нових ідей, інновацій відіграє вирішальну роль у виживанні бізнесу, особливо у кризові етапи його функціонування та в умовах великої конкуренції і боротьби за споживача. Більша кількість вдалих ідей була реалізована саме за допомогою стартапів.

Доцільно узагальнити велику кількість поглядів саме на визначення поняття “стартап”. Пропонуємо під стартапами розуміти тимчасову структуру, яка потребує інвестицій для реалізації своєї бізнес-ідеї в готовий унікальний продукт, а також подальшого масштабування, виходу на ринок та трансформації у повноцінний бізнес [1].

Отже, постає логічне питання: чим стартап відрізняється від малого бізнесу?

1. Ціль його реалізації, так, стартап прагне завоювати ринок, для нього важливим є масштабування та розвиток для повернення отриманих інвестицій та якнайшвидшого отримання прибутку. Малий бізнес націлений насамперед на отримання доходу, масштабування та завоювання ринку може зовсім його не цікавити.

2. Інноваційність. Ідея стартапу – це інноваційний продукт чи послуга, якої ще немає на ринку. Малий бізнес дуже рідко пов'язаний з інноваціями і в основному реалізує уже давно звичні ідеї, продукти, послуги..

3. Темпи зростання. Малий бізнес може роками нікуди не розвиватись, що для стартапів вірна смерть, вони повинні розвиватися швидко і швидко інакше не зможуть вийти ринку, отримати прибуток і вчасно повернути інвесторам їхні гроші.

4. Дохід. Представники малого бізнесу можуть отримувати прибуток із першого дня своєї діяльності. У стартапу перший дохід може з'явитися через кілька років, оскільки створення нового продукту, його запуск на ринок і масштабування вимагає часу.

5. Методи фінансування. Для відкриття малого бізнесу найчастіше використовують заощадження чи кредитні кошти, рідше компанії залучають інвесторів. Для запуску стартапу

необхідні великі вкладення, тому, для фінансування звертаються до венчурних фондів, до бізнес-ангелів та інвесторів, реєструються на краудфандингових платформах таких як Kickstarter та інші [2].

Отже, як бачимо, стартапи значно відрізняються від малого бізнесу і являються рушіями інноваційної діяльності, генерують нові ідеї, продукти, їх основою являється новизна та інноваційність.

Важливим питання реалізації та впровадження бізнес-ідей, інноваційних стартапів та нових проєктів є розуміння існуючих фаз та життєвих циклів проєкту, адже кожна з них вимагає від реалізатора вживання необхідних заходів, які повинні забезпечити вдалу реалізацію задуму. Життєвий цикл - це шлях, який описує етапи розвитку стартапу, починаючи від ідеї та закінчуючи його повною окупністю. Весь комплекс робіт виконують у певній послідовності, проте кількість стадій та їх тривалість можуть відрізнитись. При реалізації стартапу може бути від чотирьох до восьми етапів. Нижче ми розглянемо два підходи до розуміння життєвого циклу проєкту чи стартапу.

Так, за методологією акселератора проєктів Growth-хакінга життєвий цикл стартапу складається з 6 етапів управління проєктом, за підсумками кожного етапу є чіткий результат його виконання, а саме:

- ініціація проєкту. На цьому етапі приймається рішення про реалізацію проєкту, розробляється і затверджується інформаційна карта проєкту;
- фандрайзинг (залучення ресурсів). Підсумком виконання етапу є залучені для реалізації проєкту ресурси;
- планування реалізації проєкту. За його підсумками має бути розроблений і затверджений чіткий план реалізації проєкту, з чітко розробленим календарним планом його реалізації;
- реалізація проєкту, тобто виконання всіх запланованих дій;
- моніторинг і контроль. Даний етап здійснюється паралельно з етапом реалізації і передбачає моніторинг досягнення контрольних точок проєкту і можливі коригувальні дії;
- завершення проєкту. Часто про даний етап забувають, однак він відіграє ключову роль з точки зору документування отриманого досвіду і необхідних даних, для перевірки успішності мінімального життєздатного продукту і обраної бізнес-моделі [3].

За методологією Growth-хакінга існує п'ять основних стадій життєвого циклу стартапу, про які в інтерв'ю Лорен Басс розповів Морган Браун — співавтор підходу Growth-хакінга.

1. Підтвердження проблеми та її вирішення (Problem/Solution Fit). На цьому етапі необхідно чітко сформулювати проблему та відповісти на запитання, чи можна ефективно її вирішити за допомогою ідеї стартапу. Якщо так, то майбутній продукт має шанси на життя. Щоб реалізувати цей етап, створюють гіпотезу, аналізують ринок, тестують попит, а також вивчають цільову аудиторію та її потреби за допомогою проблемних інтерв'ю. Для залучення інвесторів та перших лояльних користувачів створюють лендинг та запускають проєкт на краудфандинговій платформі.

2. Мінімально життєздатний продукт (MVP). На цій стадії створюють таку версію продукту, яка дозволяє за мінімальних вкладень вирішити основну проблему цільової аудиторії. MVP допомагає підтвердити попит та зібрати зворотний зв'язок від перших користувачів.

3. Product-market fit (PMF). На цьому етапі досліджують, наскільки продукт відповідає потребам та інтересам потенційних клієнтів. Основною метрикою PMF є рівень утримання, чим він вищий, тим краще. Крім відстеження цього показника, збирають зворотний зв'язок від користувачів, вивчають задоволеність покупців (CSI) та вимірюють індекс споживчої лояльності (NPS).



4. Масштабування (Scale). Передбачає розвиток компанії та збільшення обсягу продажів. На цьому етапі вже знають, які канали працюють добре, де є слабкі місця, які кроки потрібно зробити, щоб залучити нових покупців та збільшити прибуток.

5. Зрілість (Maturity). На цій стадії стартап уже впевнено «крокує на ногах». Тепер необхідно зміцнювати свої позиції, виходити на нові ринки і продовжувати вкладати у розвиток самої компанії та її продукту [4, с. 16].

Таким чином, основними характеристиками стартапів є: наявність креативної ідеї, підприємницька ініціатива, короткий термін реалізації ідеї, мінімальні обсяги інвестицій, продовження у формі нового підприємства. Стартапи як елемент ринкової інфраструктури виконують все зростаючу роль. Великі фірми в середньому є більш продуктивними, ніж дрібніші, особливо у виробничому секторі, але деякі невеликі фірми часто перевершують більші компанії, використовуючи конкурентні переваги у високобрендних або високоінтелектуальних нішах, діяльності з інтелектуальною власністю. Важливим чинником розвитку стартапів у сучасних умовах є швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізації економіки [5, с.123].

Основними проблемами розвитку стартапів в Україні є: макроекономічна нестабільність, відсутність державних програм розвитку та підтримки, фрагментарність розвитку інноваційної інфраструктури, невиконання банківською системою основних функцій щодо кредитування, недотримання законодавства, а як результат висока ризикованість ведення бізнесу загалом, у тому числі у вигляді малих форм підприємницької діяльності.

Проведене дослідження фаз, які проходять стартапи дозволяє стверджувати важливість їх створення на сучасному етапі розвитку національної економіки, адже в умовах обмеженого фінансування, однак наявності великої кількості освіченого, підприємницько-налаштованого населення та створення реальних умов для розвитку підприємництва в Україні забезпечить суттєве зменшення еміграції та вихід на траєкторію стійкого розвитку.

Для досягнення значного прориву на рівні вітчизняного розвитку стартапів, на нашу думку, повинні бути реалізовані наступні заходи:

- реалізувати програми стимулюючого характеру щодо розвитку малого бізнесу;
- удосконалити нормативно-законодавчу базу в частині врахування інтересів стартапів, зокрема, щодо спеціальних пільгових режимів;
- збільшити державні інвестиції у нові, перш за все, інфраструктурні проекти, які забезпечують розвиток підприємництва;
- держава повинна сприяти налагодженню співпраці на рівні "освіта-бізнес-держава" та підвищити якість стартап-освіти;
- сприяти підвищенню активності участі підприємців у міжнародних програмах з метою залучення іноземного капіталу у розвиток відчизняного стартап-руху.

*Список використаних джерел:*

1. Стартап. Вікіпедія - вільна енциклопедія: URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/Стартап> (дата звернення: 19.09.2022 р.)
2. СавінМ. Що таке стартап. FORBES Україна: веб-сайт. URL: [http://forbes.net.ua/ua/explain/startup\\_and\\_business/1363540-shcho-take-startap](http://forbes.net.ua/ua/explain/startup_and_business/1363540-shcho-take-startap) (дата звернення: 20.09.2022 р.)
3. Етапи розвитку стартапів Startuphouse: URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov> (дата звернення: 20.09.2022 р.)
4. Геєць В.М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. Економіка України. 2015. № 1. С. 14-20.
5. Чазов Е.В. Стартап як нова форма ведення бізнеса. Наукові праці НУХТ. 2019. № 52. С.122-128.

*Гадзецька А.І.*

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра,  
Вінницький національний аграрний університет*

*Томашук І.В.*

*Phd,*

*старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет  
м. Вінниця*

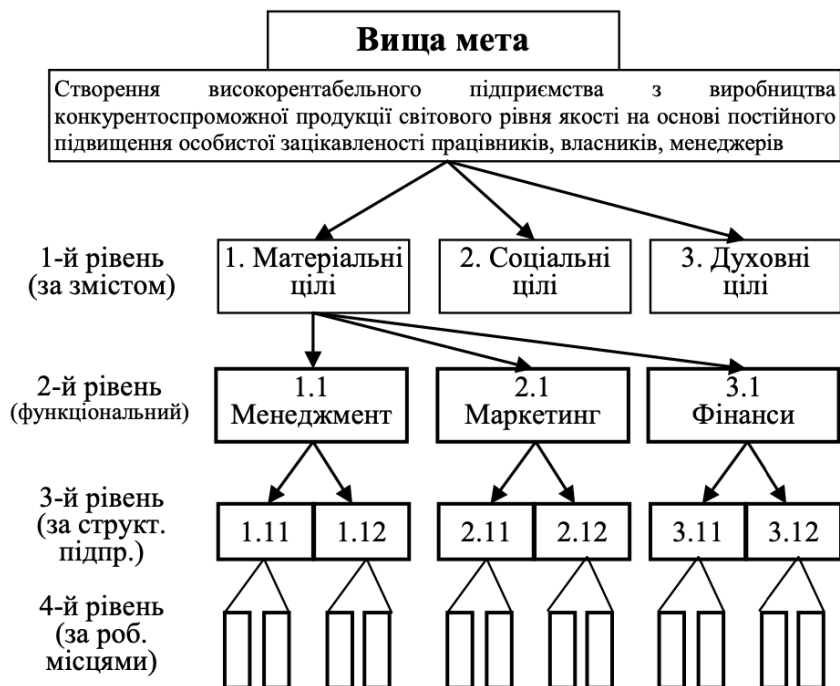
## МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА МІСІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

Стратегія є картою, яка допомагає підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається. Стратегія сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє досягати таких цілей швидше та ефективніше.

Місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають суть її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей, тобто, кажучи інакше, цілі - це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких являється для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність [1].

Процес встановлення цілей в різних підприємствах проходить кардинально по-різному. В одних організаціях встановлення цілей повністю централізоване, в інших - може бути повна децентралізація. Існують компанії, в яких процес встановлення цілей носить проміжний між повною централізацією і повною децентралізацією характер. Кожний з даних підходів має свою специфіку, свої переваги й недоліки.

Цілі підприємства підрозділяються на декілька взаємозалежних рівнів і утворюють певну ієрархію, у якій розрізняють стратегічні, тактичні й оперативні цілі управління. На рис. 1 зображено дерево цілей підприємства.



**Рис. 1. Дерево цілей підприємства**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Стратегічні цілі передбачають вирішення довгострокових масштабних проблем; їх досягають топ-менеджери найвищої ланки управління за допомогою стратегічного планування й керівництва всією організацією. Тактичні цілі – завдання, які передбачають вирішення окремих середньострокових проблем, які необхідні для досягнення стратегічних цілей фірми; за їх досягнення відповідають керуючі середньої ланки. Інструментами їх діяльності є тактичне планування й керівництво основними підрозділами та функціями організації [2].

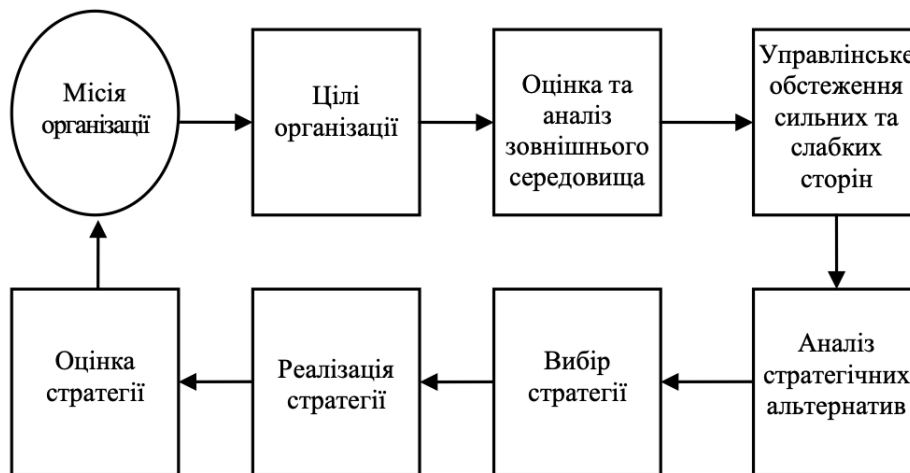
Не існує універсальних рекомендацій з формулювання цілей, адже це процес індивідуальний, залежний від багатьох чинників, передусім від особистості менеджера. Однак існують певні вихідні засади процесу формування цілей. Перш ніж розпочати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку конкретного підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на запитання: "До якої сфери належить наша нинішня діяльність? Чим ми збираємося займатися в майбутньому?". Відповідь на ці запитання якраз і допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень на підприємстві та характер управління цими змінами [3].

Потрібно проводити аналіз процесу досягнення поставлених цілей у минулому, приміром, за останні три роки, здійснюючи при цьому письмові записи. Особливо слід підкреслити важливість ведення записів як чинника, що дає можливість глибше аналізувати процес. Обов'язково слід розглянути всі можливі альтернативи вибраній цілі та проаналізувати їх. Можливо, результатом такого аналізу стане інша ціль.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

- реальність, конкретність, досяжність - це означає що мета не абстракція, а результат досліджень, передбачень, початкових варіантів рішень, які враховують можливості системи;
- вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх – це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі бажають досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;
- наукова обґрунтованість, погодженість - це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;
- однозначність для сприйняття, ясність - це означає, що розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, і вибирати в цьому випадку більш досконалі варіанти досягнення цілей;
- гнучкість - можливість і необхідність внесення корективів у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі;
- прийнятність - необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві [3; 4].

Існує два типи цілей з тієї точки зору, який період часу потрібен для їх досягнення. Це довгострокові та короткострокові цілі. В принципі, в основі розділу цілей на ці два типи лежить часовий період, пов'язаний з тривалістю виробничого циклу. Розділ на довгострокові і короткострокові цілі має принципове значення, так як ці цілі суттєво відрізняються за змістом. Для короткострокових цілей характерна значно більша, ніж для довгострокових, конкретизація і деталізація в таких питаннях, як хто, що і коли повинен виконувати [2]. Цілі, досягнення яких припускається до кінця виробничого циклу, - довгострокові. Якщо виникає необхідність, між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються ще й проміжкові цілі, які називаються середньостроковими. Однак на практиці звичайно короткостроковими вважаються цілі, які досягаються на протязі одного року, і відповідно довгострокові цілі досягаються через два-три роки. На рис. 2 зображена модель процесу стратегічного планування.



**Рис. 2. Модель процесу стратегічного планування**  
Джерело: сформовано за результатами дослідження

Основна загальна ціль підприємства - чітко виражена причина його існування-позначається як його місія. Цілі розробляються для здійснення цієї місії. Вона деталізує статус підприємства і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Слід зазначити, що місія - це генеральна мета підприємства, яка стосується її довгострокової орієнтації на будь-який вид діяльності та відповідне місце на ринку; при цьому "місце на ринку" розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються, які функції виконуються, які виробничі процеси використовуються [2].

Місія створює можливість для більш ефективного управління організацією в силу того, що вона:

- являється базою для встановлення цілей організації, а також допомагає розробці стратегії організації, встановлюючи направленість і допустимі границі її функціонування;
- забезпечує стандарти для розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки використання ресурсів в процесі функціонування організації;
- розширює для робітника суть і зміст його діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування [3].

З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності підприємство повинно формувати власну стратегію розвитку. Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення.

#### Список використаних джерел

1. Визначення цілей та проблем підприємства. URL: <https://buklib.net/books/23918/>
2. Цілі організації як вихідна точка планування діяльності. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13392/>
3. Визначення цілей діяльності корпорацій. URL: <https://studfile.net/preview/9887553/page:5>
4. Tomashuk I.V., Tomashuk Ir.O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*. 2021. № 3 (90) Vol. 4. P. 51-66.

*Гарасим Л.С.*

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри екологічної економіки та бізнесу,  
Національний лісотехнічний університет України,  
м. Львів*

*Пацула О.І.*

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та обліку,  
Львівський державний університет внутрішніх справ,  
м. Львів*

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах сьогодення фінансова безпека суб'єктів господарювання займає особливе місце в системі управління компанією. Пильна увага менеджерів приділяється вивченню загроз макро- та мікроекономічного середовища, які можуть негативно позначитися на рівні фінансових ресурсів підприємства. Адже, саме вони є тим джерелом, яке дозволяє досягнути фінансової стабільності та забезпечувати повноцінну та ефективну роботу на тактичному та стратегічному рівнях. В цьому контексті витрати постають тим об'єктом, вміле управління яким може як похитнути рівень фінансової безпеки, так і зміцнити її.

Саме тому, питанню управління витратами приділяється значна увага науковців та практиків. Серед них, варто відзначити дослідження П.О. Куцика та С.І. Головацької [1], Л.А. Свистун та Р.М. Левкової [2], І.В. Семчук та В.Г. Мазура [3] і інших.

Не вдаючись до аналізу дефініції поняття «фінансова безпека» притримуємося думки, що це «здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків» [4, с. 25]. Результатом управління фінансової безпеки визначають «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат по цінних паперах підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів» [5, с. 23]. З останнього випливає, що саме витрати та вибір підходів до управління ними виступають тим елементом, який може впливати на рівень фінансової безпеки.

Управління загалом виконує ряд важливих функцій. В контексті управління витратами доцільно виділити такі з них як: планування та прогнозування, обліку, аналізу та контролю.

Планування та прогнозування передбачає визначення необхідного розміру витрат. З цією метою найчастіше використовують: нормативний, балансовий, розрахунково-аналітичний та економіко-математичні методи. Так, нормативний метод полягає у визначенні нормативних показників на основі яких визначають необхідний рівень витрат. Балансовий метод передбачає співставлення розміру витрат із обсягами джерел їх покриття. Розрахунково-аналітичний метод базується на коригуванні фактичного рівня витрат на зміни техніко-економічних факторів, які можуть виникнути у звітному періоді. Економіко-математичні ґрунтуються на встановленні кількісних взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, які їх формують. Останні дозволяють визначити функцію витрат та спрогнозувати їх поведінку.

В контексті забезпечення фінансової безпеки, планування та прогнозування витрат дозволяє уникнути загроз недостатності коштів для фінансування поточних витрат, що може

привести до непередбачуваного використання залучених коштів та порушення фінансової стабільності. Розуміння впливу співвідношення розміру постійних та змінних витрат та того, яка частка постійних витрат для кожного окремої компанії є оптимальною також відіграє важливу роль у формуванні системи фінансової безпеки.

Облік витрат та підходи до його здійснення залежать передусім від технологічних особливостей виробництва та форм його організації. Найчастіше застосовується позамовний, попроцесний методи, за центрами відповідальності та метод стандартних витрат. Невдаючись до детальної характеристики вказаних методів, зазначимо, що з точки зору фінансової безпеки увагу слід зосередити на формуванні центрів відповідальності і, зокрема, центрів витрат. Такі центри виділяють з метою планування та визначення витрат, аналізу відхилень та виявлення невикористаних резервів за місцями виникнення. Іншими словами, такий підхід дозволить своєчасно виявити загрозу у місці її виникнення та запобігти їй.

Абсолютно не применшуючи роль інших методів аналізу витрат, вважаємо, що з точки зору фінансової безпеки, доцільно звернути увагу на такі з них, як: CVP – аналіз, аналіз вигід і витрат, ТОС-аналіз.

CVP – аналіз є доволі поширеним методом аналізу витрат, який полягає у визначенні оптимального співвідношення між змінними та постійними витратами, вартістю та обсягом виробництва. Він дозволяє розрахувати критичний обсяг реалізації, оцінити вплив постійних та змінних витрат на показник чистого прибутку та рентабельності, визначити результати діяльності окремих напрямів діяльності чи окремих проектів (продуктів) через порівняння їх внеску у вигляді показника маржинального прибутку.

Аналіз вигід та витрат дає можливість провести аналіз альтернативних проектів шляхом визначення грошової оцінки вигід і витрат, які з ними пов'язані.

ТОС-аналіз (theory of constraints) застосовується для виявлення тих ресурсів чи можливостей, який не вистачає компанії для досягнення своїх цілей, розробити заходи щодо пошуку та реалізації виявлених резервів.

Усі ці методи дозволяють управляти прибутковістю компанії, а відтак покращувати рівень її фінансового стану.

Безумовно важливою функцією управління витратами загалом, і зокрема, з точки зору фінансової безпеки є контроль. Тут варто, виокремити такий напрям контролю як бюджетний, який дає можливість виявити відхилення між тими показниками витрат, які були закладені в бюджет, на основі наперед визначених стандартів і фактичними витратами.

Таким чином, можемо зробити висновок, що оскільки витрати є тим елементом, який з однією сторони найбільшою мірою може впливати на розмір прибутковості компанії та її рентабельності, а з іншої – бути джерелом загроз різного роду від неправильного розрахунку стандартів до нераціонального витрачання ресурсів, саме їм необхідно приділяти значну увагу формуючи систему фінансової безпеки підприємства.

#### *Список використаних джерел*

1. П.О. Куцик, С.І. Головацька. Теоретико-методичні засади обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління витратами підприємства. *Бухгалтерський облік, аналіз і контроль*. №25(19). С. 25 – 32. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-03>.
2. Свистун Л.А., Левкова Р.М. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіон*. 2017. № 4(65). С. 57–62.
3. Семчук І.В., Мазур В.Г. Шляхи підвищення ефективності управління витратами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми в економіці*. 2018. № 22. С. 544–548.
4. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: *монографія*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2009. 295 с.
5. Кириченко О.А., Кудря І.В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22—26.

*Герасимова О.Л.*

*к.т.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, економіки та підприємництва,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпро*

## **ПОРІВНЯННЯ МЕХАНІЗМУ ВИЗНАЧЕННЯ ВИТРАТ НА ЗАРОБІТНУ ПЛАТУ РОБІТНИКІВ-БУДІВЕЛЬНИКІВ В УКРАЇНІ ТА СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ**

В 2018 році Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (Мінрегіонбуд) ініціювало процедуру спрощення механізму розрахунку заробітної плати в складі інвесторської документації. Під час складання ціни пропозиції інвесторам (замовникам) дозволили самостійно визначати розмір кошторисної заробітної плати, застосовуючи статистичну базу по середньомісячній заробітній платі робітників у будівництві з врахуванням прогнозного індексу інфляції [1].

1 січня 2022 року в Україні відбувся довгоочікуваний та затребуваний крок щодо комплексного реформування системи ціноутворення в будівництві. Він значно вплинув на прозорість будівельної галузі, спростив пошук інформації та контроль за вартісним інжинірингом. Подальші кроки держави по створенню бізнес-клімату будуть очікувано пов'язані з поглибленням використання ІТ-технологій та програмного забезпечення у вартісному інжинірингу, що дозволить залучити додаткові інвестиції у вітчизняну економіку [2, 3].

При складанні ціни пропозиції учасника (підрядника) конкурсних торгів (договірних цін) розмір прийнятної заробітної плати визначається, виходячи із середньомісячної заробітної плати одного працівника в режимі повної зайнятості, з урахуванням системи оплати праці, встановленої на підприємстві. Під час взаєморозрахунків за обсяги виконаних будівельних робіт розмір заробітної плати працівників розраховується, виходячи з розміру, який був узгоджений сторонами в договірній ціні.

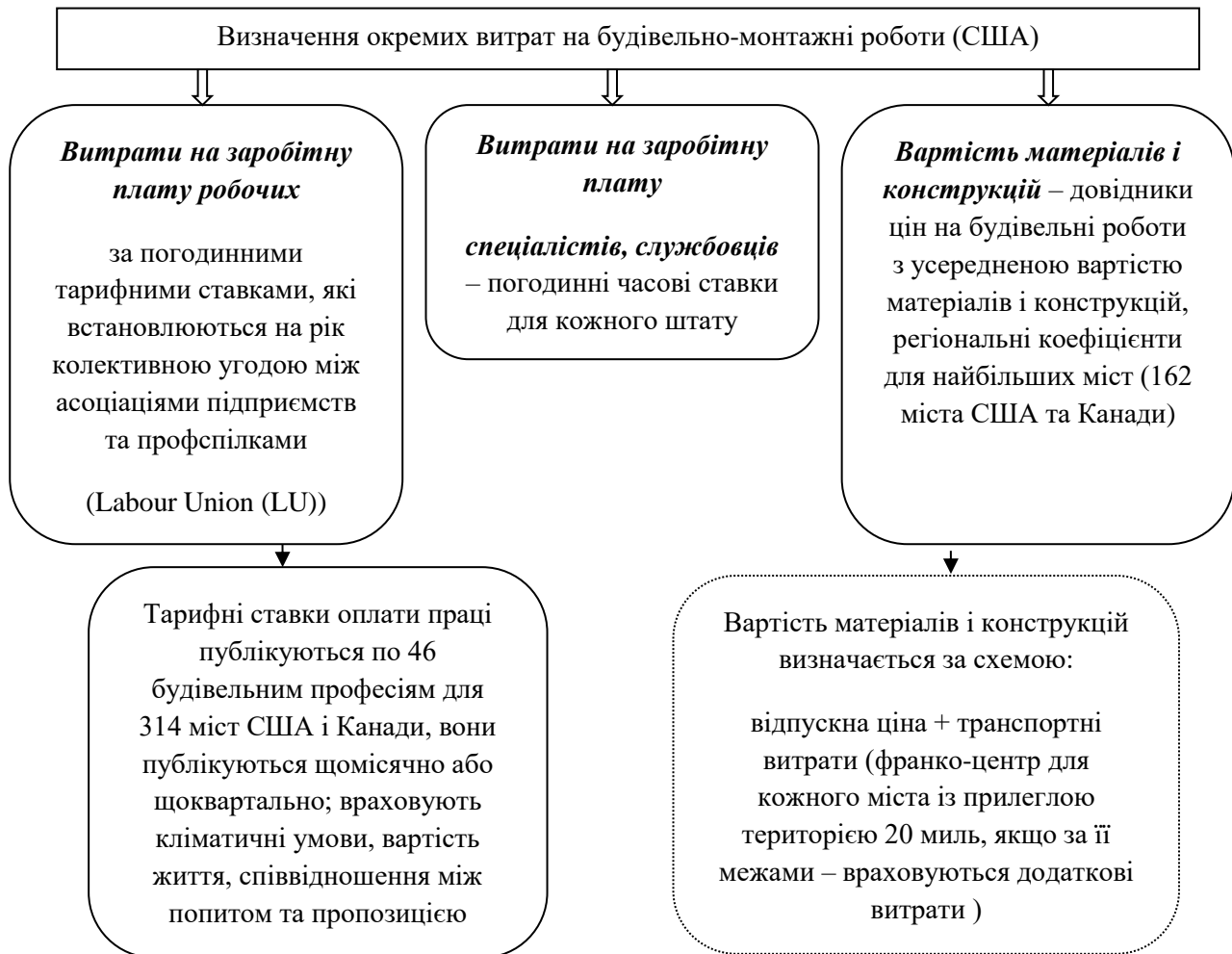
У Мінрегіонбуді неодноразово обговорювалися можливі зміни практики централізованого розрахунку фіксованої кошторисної заробітної плати з одночасним спрощенням процедури розрахунку кошторисної документації в рамках децентралізації, що дозволило би швидко визначати справедливий, ринковий розмір оплати праці для будівельників та покращило би інвестиційний клімат й дерегуляційні процеси в будівельній галузі.

В США існують наступні державні гарантії для робітників-будівельників:

- федеральний мінімум заробітної плати;
- сорокагодинний робочий тиждень;
- підвищення ставок на 50% за понаднормовану працю («половина праці»);
- заборона повної зайнятості неповнолітніх.

«Репресивна дитяча праця» регулюються «Законом про справедливі трудові стандарти» 1938 року (The Fair Labour Standards Act of 1938 (FLSA)) (особливості механізму визначення витрат на заробітну плату та вартість матеріалів і конструкцій у США наведено на рис. 1) [4].

Щорічна колективна угода між асоціаціями підприємств та профспілками (Labor Union (LU)) в США визначає рівень заробітної плати у будівельній галузі на рік, тобто вона впливає на рівень життя будівельників. LU ведуть перемовини з роботодавцями від імені працівників щодо розміру заробітної плати, отримання пільг та поліпшення умов праці, виступають адвокатом в разі порушення соціальних та економічних прав.



**Рис. 1. Особливості механізму визначення витрат на заробітну плату та вартість матеріалів і конструкцій у США**

1. Створення органів управління працівників (*Building Power for Working People*), коли члени профспілки укладають контракт з керівництвом (власниками), який забезпечує:

- професійне зростання (підвищення соціального статусу, заробітної плати та ін.);
- доступність медичних послуг для працівників, (роботодавець повністю (корпоративне страхування) або частково (субсидіарне страхування, наприклад, 50% страхового платежу сплачує застрахований, решту - роботодавець) оплачує медичну страховку робітникам;
- безпеку праці на робочих місцях;
- стабільний графік для робітників.

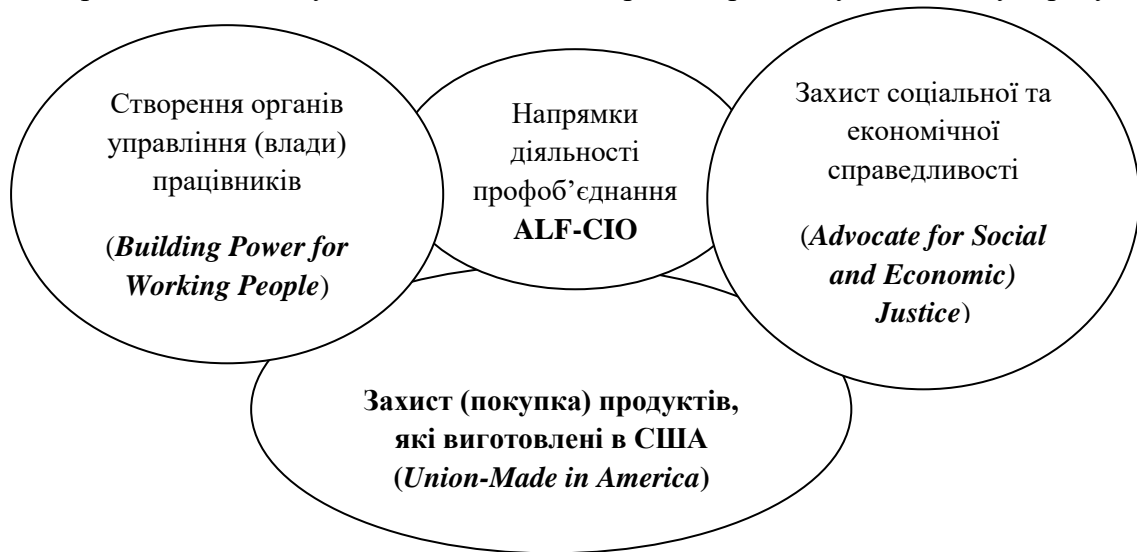
2. Захист соціальної та економічної справедливості (*Advocate for Social and Economic Justice*). Люди повинні бути захищеними від жорсткої експлуатації корпорацій, які прагнуть збільшення прибутків за рахунок послаблення прав та безпеки робочих.

3. Захист (покупка) продуктів, які виготовлені в США (*Union-Made in America*). Підтримка продуктів "Made in America" сприяє зайнятості населення, підтримує американського товаровиробника. Щорічно профспілки складають списки продуктів своїх підприємств, які можуть придбати працівники на свята та важливі події їхнього життя.

Слід зазначити, що за останні десятиріччя профспілки втратили свою колишню могутність на ринку праці (якщо порівнювати з їх найбільшим успіхом у 1950-х роках, коли з'явилося найбільше в історії США об'єднання профспілок ALF-СІО (*Американська*



федерація праці (AFL) та Конгрес виробничих профспілок США (CIO)), що спричинило різке зростання нерівності доходів у США, а також загострення проблем у медичному страхуванні.



**Рис. 2. Напрямки діяльності профоб'єднання ALF-CIO**

Основна відмінність визначення кошторисної заробітної плати в Україні – це наявність тарифної сітки, з розрядами від 1 до 8, а також використання міжрозрядних коефіцієнтів переходу. Окрім того, в будівництві існують коефіцієнти співвідношення місячних тарифних ставок робітників першого розряду до мінімального розміру тарифної ставки (посадового окладу) у відповідності з підписаною галузевою угодою. Середньомісячна заробітна плата робітників-будівельників (ЗП) визначається за формулою:

$$ЗП = ЗП_{\min} \times K_{гал} \times K_{сер.роз.},$$

де  $ЗП_{\min}$  – величина прожиткового мінімуму на початок року;  $K_{гал}$  – галузевий коефіцієнт;  $K_{сер.роз.}$  – коефіцієнт переходу від першого розряду до розряду 3,8.

Як бачимо, будівельна галузь України продовжує використовувати надбання радянської планової економіки в ціноутворенні будівництва. Розрахунки заробітної плати не враховують існуючі міжнародні стандарти обліку витрат; кошторисники не застосовують системи аналітичної обробки відкритих даних для розгляду ефективних варіантів інвестиційних проектів.

#### *Список використаних джерел*

1. Мінрегіон України. Про внесення змін до Порядку розрахунку розміру кошторисної заробітної плати, який враховується при визначенні вартості будівництва об'єктів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0931-18#Text> (дата звернення: 20.09.2022).
2. Герасимова О. Недоліки та шляхи модернізації системи ціноутворення в будівництві із застосуванням великих масивів даних (BIG DATA). *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-18> (дата звернення: 19.09.2022).
3. Определение стоимости строительства в США и Евросоюзе. *МСмета - сметная документация в АВК-5 (Договорная цена, КБ-2в, КБ-3, М-29)*. URL: [https://msmeta.com.ua/ua\\_view\\_stati.php?id=22](https://msmeta.com.ua/ua_view_stati.php?id=22) (дата звернення: 22.09.2022).
4. ALF-CIO AMERICAS UNION. Our Labor History Timeline. [aflcio.org](http://aflcio.org). URL: <https://aflcio.org/about-us/history> (date of access: 19.09.2022).

*Голик І. С.*  
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*  
*Економіко-гуманітарного факультету,*  
*Український державний університет науки і технологій,*  
**Добрин Л. О.**  
*к.е.н., доцент,*  
*Український державний університет науки і технологій*  
*м. Дніпро*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

Управління грошовими потоками, а саме сукупністю грошових коштів і грошових еквівалентів є найважливішим елементом фінансової політики економічного суб'єкта, тому що є основоположною категорією для всієї системи управління з точки зору фінансового керівництва. Важливість і значення управління даними ресурсами в організації важко переоцінити, оскільки від його якості і ефективності залежить стійкість підприємства в конкретному періоді, а також здатність до подальшого розвитку бізнесу, досягнення фінансового успіху в майбутньому.

Аналіз грошових потоків підприємства, їх оптимізація досліджувалися в працях таких науковців як: Кузьменко О.В., Сергєєва О.Р., Керанчук Л.С., Харченко В.А. та інші. Також питання забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства було розглянуто в роботах Ареф'єва О.В., Головкової Л.С., Білика М.Д., Бланка І.О., Лігоненко Л.О., Отенко І.П., Перерви П.Г., Полозової Т.В., Ткаченка О.В., Фецука Р.В. та інших.

Ефективність управління грошовими потоками підприємства на даний момент часу є досить актуальним, так як в період нестабільної економіки, забезпечує його довгострокову та безперебійну роботу. Величина цих потоків характеризує стан самого суб'єкта господарювання, а також є його основою для самофінансування. Нераціональне управління грошовими потоками може призвести до непередбачуваних збитків, або до втрати альтернативних можливостей [1].

Наявність безлічі підходів до формулювання сутності грошового потоку характеризується тим, що він є основою всієї фінансової системи підприємства. Грошовий потік підприємства представляє собою сукупність розподілених в часі надходжень і виплат грошових коштів, що генеруються його операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю.

У фінансів страхової компанії є багато особливостей, які пов'язані природою фінансових відносин страхової компанії і потребою розміщення тимчасово вільних грошей, що перебувають в управлінні у страховій компанії на фінансовому ринку.

Управління грошовими потоками страхової компанії визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Управління грошовими коштами страховика компанії має сильну залежність від ситуації на фінансовому ринку та економіки країни загалом, а також від коректності проведення актуарних розрахунків [2].

Ефективне управління грошовими потоками приводить до фінансової гнучкості страховика, а саме збалансованості надходжень та витрат грошових потоків, залучення коштів на вигідних умовах, оптимізації видатків за рахунок раціонального перерозподілу ресурсів, а також підвищення ліквідності та платоспроможності страхової компанії.

Роль страхування як важливого елементу ринкової економіки значно зростає. Безперервний розвиток можна пояснити тим, що, з одного боку, страховики захищають інтереси юридичних та фізичних осіб від різних ризиків, а з іншого боку, сприяють тому, що грошові потоки перерозподіляються між сферами економіки. Управління грошовими

потоками є однією з основних функцій фінансового менеджменту страховика. Для ефективного управління фінансами керівники повинні розуміти функціональні особливості бізнесу компанії.

Задля підвищення якості управління грошовими потоками страховика необхідно покращити методичну аналізу грошових потоків, тобто вимірників платоспроможності та фінансової стійкості, взяти до уваги досвід зарубіжних країн в управлінні грошовими потоками страхової компанії та насагатися застосовувати їх на ринку України [3].

Ранок 24 лютого 2022 року, коли росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, став для всіх шоком. Утім, шок доволі швидко минув, і підприємства продовжили свою роботу задля підтримки економіки країни.

Війна, що триває в Україні, спричиняє значні руйнування, завдає шкоди майну та інфраструктурі, викликає кризові явища в економіці. Природним є прагнення фізичних і юридичних осіб завчасно уникнути збитків, заподіяних унаслідок дії сторонніх обставин, до яких належить і війна. До універсальних способів мінімізації ризиків традиційно належить страхування. Разом з тим, війна та бойові дії вносять принципові корективи і до стану справ у сфері страхування.

Ринок страхування переживає нелегкі часи. Генеральний директор асоціації "Страховий бізнес" В'ячеслав Черняхівський зазначає, що дві третини компаній мають падіння надходжень на 50-90%. На ринку лише 5% компаній, які працюють без проблем. Це ті, у кого офіси лише на Заході України. Близько 60% компаній мають проблеми та збої в роботі, але вони продовжують працювати. Чверть компаній має підрозділи й офіси в регіонах, які постраждали від російської агресії. У 80% страхових компаній обсяг фінансових надходжень скоротився на понад 50%. Страховики тримають резерви в депозитах та державних облигаціях, тож компанії не можуть швидко конвертувати їх у кошти. При цьому страхові випадки трапляються частіше, ніж раніше. [4]

Таким чином, страхування є тією сферою, підтримці якої державі доведеться приділити особливу увагу та запровадити заходи, що дозволять підтримати галузь, наприклад, шляхом зменшення податкового навантаження або переглядом регуляторних вимог [5].

Ринок вистоїть і відновлюватиметься одразу після нашої перемоги. Повне відновлення може тривати п'ять років. Але як тільки Україна вийде на фінішну пряму членство в ЄС, очікується великих внутрішніх та зовнішніх інвестицій та суттєвого зростання економіки. Це значно підніме страховий сектор в обсягах та якості страхових послуг. Це буде дуже динамічний та оптимістичний час.

#### *Список використаної літератури*

1. Джеймс К. Ван Хорн, Джеймс С. Вахович, мл., Джон М. Основи фінансового менеджменту. Пер. с англ. – М.: ООО И.Д. Вильяме, 2008. – 1232 с.
2. Управління грошовими потоками та оптимізація грошових потоків. Режим доступу: <http://library.if.ua>
3. Лігоненко Л.О. Управління грошовими потоками: [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко, Г.В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2005. – 255 с.
4. Економічна правда URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
5. Закон і бізнес URL: <https://zib.com.ua/ua/151290.html>

**Гострик О. М.**

*к.е.н., доцент,*

*професор кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Оцінка розвитку сучасного бізнес-середовища не можлива без використання відповідних програмних засобів і передових методів бізнес-аналітики (Business Intelligence).

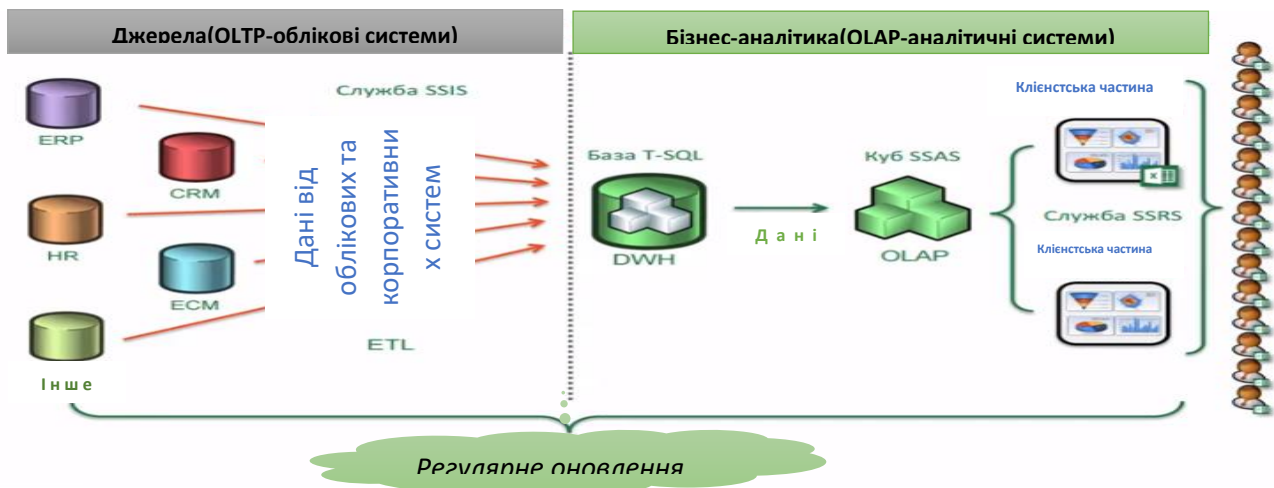
На сьогоднішній день до найбільш ефективних і затребуваних BI-платформ відносяться такі, як Qlik Sense, Seeenco, Luxms BI, Klipfolio, Tableau, Modus BI, Business Scanner, Power BI та інші.

В доповіді розглянуті можливості та сфери використання такого додатку, як MS Power BI. Цей програмний продукт від компанії Microsoft об'єднує декілька програмних засобів, які мають загальний технологічний та візуальний дизайн, з'єднувачів (шлюзів), а також веб-сервісів. Power BI відноситься до класу self-service BI, та BI з резидентним обчисленням (англ. in-memory computing) і є частиною єдиної платформи Microsoft Power Platform. Пакет MS Power BI включає такі програмні продукти, як [5]:

- *Power BI Desktop* — локальна одно користувачька версія для платформи Windows;
- *Power BI Services* — SaaS додаток, доступ до якого є тільки через Web;
- *Power BI Embedded* — спеціальна редакція сервісів Power BI в Azure (PaaS), орієнтована на розробників програмних засобів;
- *Power BI Mobile* — мобільні версії програми (для Android, iOS);
- *Power BI Report Server* — локальний (on-premise) сервер звітів, інтегрований з web-порталом;
- *Шлюзи PBI* — забезпечують доступ до веб-додатків.

Таким чином, в загальному вигляді BI (*Business intelligence*) представляє собою набір IT-технологій, які використовуються для збору, збереження та аналізу даних і дозволяють надати користувачеві достовірну аналітику в зручному форматі на підставі якої можливо прийняти ефективне рішення по управлінню бізнес процесами компанії [1].

Архітектура Power BI в повній мірі відповідає загальній концепції BI-систем і може бути представлена таким чином, як наведено на рис. 1 [5].



**Рис. 1. Архітектура платформи BI Microsoft**

Всі складові системи, а саме такі, як формування джерел первинних даних за допомогою корпоративних OLTP-систем, побудування аналітичної бази даних на основі СУБД Microsoft, побудування багатомірних баз даних(OLAP-кубів) і використання клієнтських додатків на основі MS Excel і звітності на WEB в повній мірі задовольняють вимоги будь-якого бізнесу. Відмічені можливості дозволяють забезпечити загальний підхід до збереження даних на базі облікових OLTP- і аналітичних OLAP-систем і помітно прискорити процес побудування звітів, проведення динамічного аналізу даних, зменшення часу при аналізі великих об'ємів даних, забезпечення їх консолідації, візуалізації і зручного доступу до них через корпоративний портал, зменшення навантаження на облікові системи і підвищення загальної керованості та ефективності бізнесу[2, 3].

В якості прикладу розглянуті практичні питання використання можливостей Power BI при аналізі продажу товарів підприємствами різної форми власності. Особлива увага приділена засобам візуалізації результатів діяльності підприємств(аналіз економічних показників поточного стану підприємства і перспектив його розвитку), розробці дашбордів з елементами навігації, а також розміщення звітів на сервері служби Power BI з метою колективного їх використання.

*Список використаних джерел*

1. Daniil Maslyuk. Exam Ref 70-778 Analyzing and Visualizing Data by Using Microsoft Power BI. — Microsoft Press[en], 2018.
2. A Forecasting the consumer price index using time series models/ V. Shinkarenko, A. Hostryk, L. Shynkarenko, L. Dolinskyi. SHS Web Conf. Volume 107, 2021. EDP Science. 9th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2021). Art. 10002, бр. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002>(дата звернення: 14.09.2022)
3. Complex Networks Theory and Precursors of Financial Crashes./ V. N. Soloviev,V., Solovieva, A.Tuliakova, A. Hostryk, Lukáš Pichl// In: Kiv, A. (ed.) Machine Learning for Prediction of Emergent Economy Dynamics, Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), Odessa, Ukraine, July 13-18, 2020. CEUR WS Proceedings. Vol-2713. P. 53-67. URL:<http://ceur-ws.org/Vol-2713/paper03.pdf>(дата звернення: 14.09.2022)
4. Matt Allington. Learn to Write DAX. — Holy Macro! Books[en], 2015. — ISBN 978-1-61547-041-9
5. Rob Collie. Power Pivot and Power Bi: The Excel User's Guide to Dax, Power Query, Power Bi & Power Pivot in Excel 2010-2016. — Отдельное издание. — Holy Macro! Books[en], 2016. — ISBN 978-1-61547-039-6.
6. Raden N. Business Intelligence 2.0: Simpler, More Accessible, Inevitable. URL: <https://www.informationweek.com/software/information-management/business-intelligence-20-simpler-more-accessible-inevitable/d/d-id/1051440>

**Грановська І. В.**

*к.е.н. доц. кафедри кафедра фінансів, обліку і оподаткування,  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,*

**Малишко В. В.**

*к.е.н. доц. кафедри кафедра фінансів, обліку і оподаткування,  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,*

**Макарчук І. М.**

*к.е.н. доц. кафедри кафедра фінансів, обліку і оподаткування,  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,  
м. Переяслав*

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД ОПОДАТКУВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах необхідності забезпечити оборону та ведення війни держава стикається з великими витратами, які вона мобілізує з усіх можливих ресурсів. Проте, на сьогоднішній день найважливішим інструментом наповнення бюджету фінансовим ресурсам є податки. Звісно, це не єдиний інструмент, є ще позики, зовнішня безповоротна допомога, сеньйораж (інфляційний податок), експропріація активів, скорочення неперіоритетних видатків. Однак ці опції є обмеженими і не можуть покрити всі необхідні витрати на війну. Саме тому війни дуже часто давали поштовх для застосування нових податків та змін умов оподаткування.

Під час Першої світової війни Велика Британія підвищивши податок на прибуток, зуміла не лише залучити кошти до бюджету, а й знизивши купівельну спроможність населення, уникнути гіперінфляції. Одним з аргументів підвищення податків під час війни було те, що якщо кошти на її ведення залучати шляхом отримання кредитів, то податки так чи інакше зростуть тоді, коли ці кредити потрібно буде повертати.

Якщо подивитись на історію податку на доходи (income tax) у США, то вперше такий податок було запроваджено, аби профінансувати Громадянську війну. Щоб покрити витрати на Першу світову війну, максимальна ставка податку була підвищена з 7 до 77%. Під час Другої світової війни базу податку було розширено, а прогресивність оподаткування зросла ще більше. 1942 р. гранична ставка зросла до 94% (до речі, у Великій Британії під час війни вона сягала 99,25%), тоді як скасування пільг та виключень значно збільшило коло платників податку з доходів. Якщо до Другої світової війни податкову декларацію подавало 4 млн американців, то у 1945 році – вже 43 млн. Ефективна ставка податку за цей час зросла з 1,5% до 15%. Податок на доходи, модифікований у 1942 році, отримав назву Податку задля перемоги (Victory tax), бо з його допомогою федеральний уряд отримав змогу покривати до половини свої видатків [2].

Під час Другої світової війни уряди багатьох воюючих країн вдавалися до додаткового оподаткування надприбутку підприємств (у США ставка такого податку доходила до 95%), підвищували податки на споживання/покупки (наприклад, у Великій Британії ставка на покупки люксових товарів зросла з 33,3% до 100%) тощо.

У минулому уряди країн, що перебували у стані активної війни, зазвичай підвищували податки, а не знижували їх.

Війни, як правило, призводять до піднесення солідарності, патріотизму та згуртованості в суспільстві, що також відкриває більше можливостей для зміцнення культури сплати податків та проведення податкової реформи. 90% американців під час опитування 1944 року відповіли, що вважають Victory tax справедливим. Суспільство свідомо прийняло на себе більший фіскальний тягар задля більшого суспільного блага у майбутньому – настання миру. Хоча такий суспільний договір передбачає значний рівень довіри до інституцій влади [1].

Порівнюючи нинішню важку ситуацію в Україні із Другою світовою війною, коли європейські країни, що воювали, підвищували податки, для виживання мобілізували всі можливі ресурси. І зрозуміло, що у всіх державах було різке падіння національних економік.

Тож вважаємо недоцільним використовувати досвід європейських країн, оскільки з початку війни велика частина бізнесу або припинила діяльність, або значно її скоротила, і добивати цей бізнес високими податками не можна. Збільшення податкового навантаження та проведення податкових перевірок призведе до краху цього бізнесу та може вдарити по економіці не менше, ніж війна. Саме тому держава та органи місцевого самоврядування запровадили значну кількість пільг, зокрема добровільну сплату податків, звільнення від сплати окремих податків, надання кредитних канікул, а в Києві місцева влада звільнила бізнес від орендної плати.

Пані Острікова вважає, що широко відомих прикладів зменшення податкового навантаження під час війни немає. Але, на її думку, в історії важко знайти приклад війни, яка була б аналогічна нинішній в Україні. «Унікальна ситуація: попри бойові дії на території України, не маємо сумніву в перемозі, вже плануємо стрімке економічне зростання та успішне майбутнє після війни. Також Україні зараз не потрібно робити дорогі державні замовлення на озброєння, нам це дають безплатно або на умовах лендлізу», — додає вона [1].

Проаналізувавши світовий досвід ведення податкової політики в умовах воєнного стану дійшли до висновку, що збільшення податків для бізнесу призведе до краху економіки в майбутньому. І Велика Британія цей механізм свого часу використала. Проте бачимо відхід від методу збільшення податків до методів міжнародного фінансування, оскільки підвищення податків для деяких бізнесів стане просто крахом. Саме тому держава пішла на поступки підприємцям у частині податкового навантаження, щоб максимально знизити тиск на бізнес та втримати економіку. Та оскільки деякі галузі в регіонах, де немає активних бойових дій, збільшили прибутки під час війни, підвищення податків для них цілком доцільне.

#### *Список використаних джерел*

1. Громов О. Як збалансувати податки під час війни. *Урядовий кур'єр*. 27.05.2022. URL : <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/yak-zbalansuvati-podatki-pid-chas-vijni/p/> (дата звернення 22.09.2022)
2. Зменшення податків перемозі не завадить? Якою має бути податкова система України під час війни. URL : [https://www.unn.com.ua/uk/publication/1991179-zmenschennya-podatktiv-peremozi-ne-zavadit-yakoyu-maye-buti-podatkova-sistema-ukrayini-pid-chas-vijni?\\_part=main&\\_print=1](https://www.unn.com.ua/uk/publication/1991179-zmenschennya-podatktiv-peremozi-ne-zavadit-yakoyu-maye-buti-podatkova-sistema-ukrayini-pid-chas-vijni?_part=main&_print=1) (дата звернення 22.09.2022)

**Грищенко Д.В.**

*здобувач вищої освіти,*

**Скрипник Н.Є.**

*к.е.н., доцент,*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,*

*м. Дніпро*

## **ПОЛІТИЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ**

Відомо, що незалежно від розміру та значущості компанії на міжнародній арені, політичні чинники істотно впливають на діяльність компаній – зовнішня та внутрішня політики держави мають сенс. Соціальна та політична напруженість у міжнародних відносинах можуть обтяжувати процеси закупівлі, виробництва, доставки, дистрибуції,

просування і збуту або взагалі унеможливити їх. Дуже часто економічні та політичні санкції застосовуються як складні важелі тиску на ті або інші держави та навіть на цілі регіони світу. Важко посперечатися з тим, що стабільна економічна та політична системи, всебічний доступ до ресурсів та технологій, непохитний банківський сектор є запоруками можливості компаній розвиватися на таких ринках. [1, с. 145]

Виділяючи основні групи факторів, можна провести процес систематизації факторів і проаналізувати вплив кожного з них на середовище міжнародного менеджменту як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках.

Даний всеохоплюючий підхід стає основою виявлення можливостей фірми на конкретному зарубіжному або глобальному ринках і створює всі можливості для успішної реалізації всіх завдань фірми.

Гарним прикладом країни, що досі потерпає від санкцій через політичні причини є Іран. Намагання Ірану розробити ядерну зброю для можливого подальшого шантажу країн Заходу неабияк схвилювало усі розвинені країни, що викликало реакцію – запровадження цілого пакету важких для економіки санкцій. Ірансько-американський адвокат Фархад Алаві вважає: “Економіка Ірану настільки занепала через санкції та інші проблеми, що будь-яке відкриття, навіть найменше, вплине позитивно на неї.” Будь-яка поступка з боку іранської влади або ж перехід до демократичного строю в цій країні спричинили б зняття настільки обтяжуючих для економіки санкцій, але влада вдається до провальної для макроекономічної рівноваги геополітичної стратегії.

Потенційний ринок Ірану достатньо великий для того, щоб підвищити рівень життя суспільства та вивести країну на глобальні ринки збуту. Теоретично Іран з багатьох причин є мрією для інвестора. Багатий на природні ресурси Іран може також похвалитись своїм достатньо вагомим ринком праці, з молодими, технічно навченими і високоосвіченими фахівцями. За оцінками Світового банку, країна посідає у регіоні друге місце за кількістю інтернет-користувачів, поступаючись за цим показником лише сусідній Туреччині. [2]

Іншим прикладом введення санкцій за недотримання певної “політичної адекватності» є Росія. Зухвалість саме у політичному сенсі (напад на незалежну суверенну державу Україну, ядерний та нафтовий шантажі ЄС).

Росія, так само як і Іран, мала б потенціал зараз бути високорозвиненою економікою з налагодженим бізнес-середовищем, що дозволило б компаніям без суттєвих ризиків інвестувати у привабливу довгострокову перспективу. На жаль, саме через недолуге управління та політичні амбіції верхівки влади такі країни не мають шансу досягнути політичного, економічного та соціокультурного розквіту. [3]

Можна зауважити, що бізнес-середовище, в якому знаходяться компанії суттєво залежать від внутрішньої та зовнішньої політики певних країн, міжнародних організацій, регіональних об'єднань. Іноземним фірмам, що виходять на ринок, варто оцінювати усі чинники впливу. Державам необхідно розуміти усю ризиковість власної політики, зважати на будь-які нюанси.

Сьогодні, коли глобалізація та транснаціоналізація охопили світ, ми з кожним кроком стаємо більш залежними як у економічному, так і у політичному плані одне від одного.

#### *Список використаних джерел*

1. Hufbauer G., Schott J. and Elliot K. Economic Sanctions / G. Hufbauer, J. Schott and K. Elliot. – Washington: Institute for International Economics, 2007. – P. 145.
2. Іран після зняття санкцій: між ейфорією та обережністю. DW. URL: <https://www.dw.com/uk/іран-після-зняття-санкцій-між-ейфорією-та-обережністю/a-19006684> (дата звернення: 16.09.2022)



3. Western sanctions will eventually impair Russia's economy. The Economist. URL: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2022/08/24/western-sanctions-will-eventually-impair-russias-economy> (дата звернення: 16.09.2022)

*Грузіна І.А.*  
*к. е. н., доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту та бізнесу,*  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,*  
*м. Харків*

### **АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Тенденції розвитку національної економіки визначають сучасний стан середовища функціонування українських організацій. Функціонуючи за об'єктивними законами, національна економіка забезпечує безпеку країни, реалізацію економічних інтересів, раціонально використовуючи наявні ресурси, підвищуючи конкурентоспроможність країни, посилюючи її роль у системі світового господарства.

Сучасні тенденції розвитку національної економіки глибоко досліджуються та всебічно розглядаються вітчизняними науковцями [1 – 11], проте, в умовах світової невизначеності та турбулентності недостатньо розкритими є питання трансформації національної економіки, оцінки впливу різних факторів та пошуку можливостей для розвитку. В умовах глобальних змін ключовими стають питання стабільності економічного розвитку національних економік як середовища функціонування сучасних організацій [3].

Важливими для аналізу економічного розвитку країни є причини, які його зумовлюють, тобто створюють можливості для зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності та якості продукції [7]. Серед основних показників аналізу фахівці відзначають динаміку номінального і реального валового внутрішнього продукту (НВВП та РВВП), його галузевої структури, кількість населення, у тому числі, трудових ресурсів та підвищення їх кваліфікаційних характеристик, що є стимулюючим чинником економічного розвитку.

ВВП країни є узагальнюючим показником економічного зростання й, відповідно, економічного розвитку держави. При цьому РВВП відчуває вплив лише зміни обсягів виробництва, без врахування зростання цін, отже, об'єктивно може охарактеризувати економічну діяльність у реальному секторі національної економіки. Згідно до офіційних даних Державної служби статистики України, починаючи з 2012 р. в економіці України спостерігається повільне зростання. Так, НВВП до 2021 р. зріс майже у 4 рази; повільнішими були темпи зростання РВВП – трохи більше, ніж у 3 рази. Тренд руху ВВП – його падіння, зростання та темпи – є головним економічним показником, що традиційно використовується для характеристики стану національної економіки, при визначенні відносного дефіциту державного бюджету, ступеня фінансової залежності країни [4]. Отже, спостерігається покращення стану національної економіки, однак, у даному випадку не можна робити таких однозначних висновків. НВВП визначається за поточними ринковими цінами, які відображують реальний оборот продукту та визначають доходи учасників економічного процесу, що надає можливість аналізувати галузеву структуру економіки, визначати диспропорції між споживанням і нагромадженням та інші макроекономічні співвідношення. Через залежність оцінки від рівня цін неможливо об'єктивно виміряти динаміку обсягів вироблених й використаних товарів і послуг. Науковці порівняння фізичних обсягів макроекономічних показників проводять шляхом нівелювання цінового фактору, що передбачає переоцінку обсягів поточного періоду за постійними цінами [2]. Різниця між

НВВП та РВВП демонструє зменшення НВВП за рахунок динаміки цін, починаючи з 7% у 2012 р. та досягаючи 20% у 2021 р. Відставання обсягів РВВП від його номінального значення свідчить про зростання цін на товари й послуги, перевищення величини індексу цін одиниці, дефлявання ВВП, тобто його коригування у бік зниження.

Економічне зростання є також індикатором якісного розвитку суспільства, отже, збільшення виробництва має супроводжуватись підвищенням рівня життя населення – поліпшенням матеріального добробуту, розвитком науки, освіти, так само, як і галузей соціальної інфраструктури, зростання інвестицій в людський капітал із створенням безпечних умов життя і праці, забезпеченням соціальної захищеності безробітних та непрацевдатних [4]. Отже, показником об'єктивної оцінки функціонування національної економіки є зростання ВВП на душу населення, що, відображуючи якість життя громадян, додатково є інструментом порівняння рівнів економічного розвитку різних країн та добробуту їхнього населення. В Україні спостерігається економічне зростання на тлі стійкої тенденції скорочення кількості населення – з 45593,3 тис. осіб у 2012 р. до 41148,9 тис. осіб у 2021 р., тобто майже на 5 млн. осіб (близько 10%) [9, 10]. Зростання РВВП на душу населення коливається у межах 3-5% у 2014-2015 та 2020 р.р. та перевищує 40% у 2016 р. Такі коливання пояснюються не лише зростанням ВВП, а й зниженням чисельності населення: майже на 6% та близько 1,5% у 2014 та 2021 р.р. відповідно. Виключенням став 2016 рік, коли зниження чисельності населення складає 0,4% при суттєвому зростанні показника РВВП на душу населення. Однак, не завжди скорочення чисельності наявного населення в Україні обумовлене природними наслідками перевищення смертності над народжуваністю, часто пояснення полягає у відтоці його найактивнішої частини за кордон, що негативно позначається на якості робочої сили. Це обумовлює загрозливу нестачу в Україні висококваліфікованих кадрів у стратегічно важливих сферах економіки. Значення ВВП на душу населення в Україні, що характеризує стійкість національної економіки до негативних внутрішніх та зовнішніх впливів, суттєво програє середньому його рівню у розвинутих країнах. Так, у 2012 р. ВВП України на душу населення у перерахунку на долл. США склав 3,58 тис. дол., у 2021 р. його рівень досяг 3,89 тис. дол., залишаючись значно нижчим, ніж у країнах Європейського Союзу – близько 35 тис. дол. [10].

Додаткові висновки про розвиток чи спад економіки, їхні темпи, про коливання економічної кон'юнктури, ступінь впливу окремих чинників на вітчизняну економіку, можна зробити, оцінюючи динаміку темпів зростання показників. Темпи приросту НВВП, коливаючись у межах 10% у 2012-2014 та 2019-2020 р.р., сягають до 20-30% у 2015-2018 та 2021 р.р. Щодо обсягів РВВП, то від'ємні темпи приросту – -2,5% демонструє 2014 рік, а максимальні – близько 42% – 2016 рік. Подібні тенденції завжди мають об'єктивні причини. Криза 2014 р., обумовлена військовими діями на Сході України та відповідною політичною нестабільністю в країні, що призвело до зростання темпів інфляції, девальвації національної валюти й очікуваних негативних настроїв в суспільстві. Суттєве зниження показників у 2020 р. є наслідком пандемії вірусу Covid 19, що й досі залишається актуальною, адже часові межі її вирішення не мають конкретних значень, а наслідки для соціально-економічної сфери є важко прогнозованими [5].

Необхідність розуміння причин тенденцій розвитку національної економіки, як середовища функціонування українських організацій, вимагає аналізу якості економічного зростання, про що свідчить внесок різних видів економічної діяльності у ВВП. Україна відрізняється високим рівнем спеціалізації базисних галузей і регіонів у національній економіці, що характеризується сировинною спрямованістю та незначною часткою високотехнологічних і наукоємних галузей, орієнтованих на продукування нових знань та технологій – близько 3% у структурі ВВП у порівнянні з майже 15% добувної та переробної промисловості. Фахівці вважають це стримуючим фактором економічного зростання, передумовою формування регресивної галузевої структури економіки, та пояснюють історичними особливостями розвитку регіонів, не завжди сприятливим інвестиційним

кліматом й відсутністю дієвих інституційних реформ в Україні [1, 11]. Промислове виробництво прямо або опосередковано формує динаміку економіки в цілому – втрата майже 20% промислового виробництва через окупацію промислової частини Донбасу у 2014 р. призвело до зниження частки добувної промисловості у загальному обсязі ВВП – майже на 1%. Пандемія коронавірусу у 2020 р. відняла ще 1,15% від частки добувної та 0,56% від частки переробної, що, разом із їх зорієнтованістю на енергоємні, залежні від імпорту енергоносії, негативно позначилось на ефективності економіки в цілому внаслідок її суттєвої залежності від зазначених галузей економіки. Не слід поступове уповільнення темпів зростання частки промисловості у ВВП України розцінювати виключно як негативне явище [6]. Зміни в економіці розвинених країн світу вже давно свідчать про поступовий перехід до постіндустріальної стадії їхнього розвитку з характерним зниженням частки промисловості та матеріального виробництва на фоні активного розвитку сектора інформації та послуг. Загальні тенденції у структурі ВВП України впродовж 2012-2021 р.р. також відображають її суттєву зміну, що відповідає тенденціям переходу розвинених країн до постіндустріального суспільства з характерною суттєвою перевагою сфери послуг (понад 70%).

Важливо, враховуючи потенційні переваги України, основними з яких є людський капітал, географічне розташування та природні ресурси, визначити найпотужніші чинники майбутнього якісного стрибка. Ними можуть стати сектори економіки, види економічної діяльності та вітчизняні організації, спроможні створювати на інноваційній основі високоякісні продукти, затребувані на міжнародних ринках. Отже, основу національної економіки складають організації різного рівня. Об'єднані у єдину систему, приймаючи участь у суспільному розподілі праці, вони є основними суб'єктами національної економіки [4]. Не менш важливим є людський капітал, тобто високоосвічені працівники, як головні носії необхідних знань та навичок, об'єднані реалізацією загальної мети та ефективним управлінням [6]. У непростих умовах виключною є роль та коло завдань, успішно вирішуваних вітчизняними підприємцями [8]. Розвиток підприємництва і в усіх галузях національної економіки сприяє формуванню ефективної ринкової системи господарювання.

Отже, дослідження стану, тенденцій та перспектив розвитку вітчизняних організацій в сучасних умовах, відстеження динаміки їх формування, регіональної та галузевої структури, оцінка фінансових результатів діяльності, зокрема, на зовнішньому ринку країни, набуває статусу першочергового завдання на шляху визначення основних передумов та проблем формування та функціонування компетентних організацій, як головного чинника підвищення їх конкурентоспроможності й зміцнення позицій України на світовому ринку.

#### *Список використаних джерел*

1. Дубовиков М. М., Величко О. В. Проблеми формування науково-технологічного та інноваційного потенціалу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 158-163.
2. Єріна А.М., Галицька Е. В. Гармонізація національної системи статистичної інформації з міжнародними стандартами. *Наукові записки*. Спеціальний випуск. 2002. Том 20. С. 411-414.
3. Кузьмін О. Є., Пирог О. В. Економічний розвиток національної економіки України: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. № 4, 2013. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_4)
4. Кухарська Н. О., Забарна Е. М., Задорожнюк Н. О. Національна економіка: теорія, методологія та сучасні тенденції трансформації: монографія. Херсон : Олді+, 2020. 288 с.
5. Лавров Р. В., Кравченко А. О., Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Тенденції та перспективи розвитку економіки в умовах коронакризи. *Економіка та держава*. № 10/2021. С. 12-19.
6. Навроцький О. О. Сфера послуг у формуванні постіндустріальної структури національної економіки. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2014. № 66 (1108). С. 105-112.

7. Надвигиний С. А. Економічний розвиток аграрної сфери України : дис. ... д-ра екон. : 08.00.03. Миколаїв, 2019. 515 с.
8. Національна економіка : Навч. посіб. / Л. О. Петкова та ін.; за заг. ред. проф. Л. О. Петкової. К. : «МП Леся», 2009. 288 с.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <https://ukrstat.gov.ua/>
10. Офіційний сайт Світового Банку. URL : <https://data.worldbank.org>
11. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України / Жаліло А. Я., Архієреєв С. І., Базилук Я. Б. та ін. ; Київ : НІСД К, 2006. 120 с.

*Далюк Н.Я.*  
*ст. викл. кафедри менеджменту,*  
*ПВНЗ «Міжнародний економіко*  
*гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янука»*  
*м. Рівне*

### **УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ЩО НАВЧАЄТЬСЯ**

Швидкість змін у сучасному динамічному світі, економічна нестабільність, зростання обсягів інформації та конкуренції, вимагають від управління організаціями в цілому та управління людським капіталом, зокрема, креативності й творчого підходу для досягнення стратегічних цілей організації.

З огляду на це, питання виявлення та розвитку потенціалу кожного працівника, підвищення ним освітнього рівня, набуття умінь та навичок, що не тільки дадуть змогу підтримати його конкурентноздатність на ринку праці, але й будуть використані організацією для досягнення як тактичних так і стратегічних цілей, набувають пріоритетного значення в управлінні.

Важливість цих процесів засвідчує факт, що одним із напрямів діяльності ЮНЕСКО є підтримка безперервного навчання (Lifelong learning) і постійний моніторинг стану навчання та освіти дорослих у всьому світі. В Глобальному звіті 2019 р. (GRALE 4) зазначається, що стійкий розвиток неможливий без загального доступу усього працездатного населення до системи навчання й освіти дорослих [1].

Концептуальні підходи до управління організацією, що навчається, не є новими з точки зору теорії управління. Система поглядів на організацію, що навчається, була розроблена у 1970 р. П. Сенге. Проте досить швидко вона знайшла прихильників та послідовників у різних країнах. За десятиліття її існування свій внесок у розвиток ідеї П. Сенге зробили такі дослідники, як М. Портер, М. Педлер, Д. Гарвін, Т. Стюарт та ін. Серед вітчизняних науковців, дослідження яких присвячені зазначеній проблематиці, можна назвати В. Аніщенко, О. Падалку, Н. Сичову, Н. Кобу та ін.

Попри чисельні теоретичні розробки реалізація цієї концепції на практиці у взаємозв'язку і взаємообумовленості з таким поняттям як «креативний потенціал» залишаються поза увагою дослідників і вимагають ретельнішого вивчення.

У ряді праць таких учених як к О. Арзамасова, Т. Божидарнік, Н. Василик, Н. Горелов, О. Корабльова, Д. Крикуненко, О. Петіна, В. Павлов, О. Просович, К. Процак, Н. Савіцька, Т. Турова, О. Харун креативний потенціал розглядається з точки зору інноваційного розвитку підприємства. Так, Т.М. Амайстайл виділяє три необхідних елементи креативності [4]:

1. компетенцію, яка включає в себе знання, навички, досвід;
2. творче мислення, яке включає в себе гнучкість, винахідливість і наполегливість під час пошуку рішення, використання методів креативного мислення;

3. мотивацію: внутрішню – особисту зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації і застосування своїх знань, зовнішню – матеріальні заохочення і просування по службі. На його думку, для креативності більш важливу роль відіграє внутрішня мотивація.

На думку О. Моляко, креативний потенціал поєднує дванадцять складових. Також автор стверджує, що «у найпростішому, найкоротшому варіанті можна говорити про творчий потенціал як про ресурс творчих можливостей людини, здатність конкретної людини до здійснення творчих дій, творчої діяльності в цілому» [2].

Заслуговує на увагу оригінальний підхід до оцінювання креативного потенціалу, який запропонований у роботі Д. Крикуненко [3]. Вчений пропонує з метою оцінювання креативного потенціалу використовувати тривимірну векторну модель інтерпретації креативності персоналу підприємства, яка відображає фактичний рівень та потенціал розвитку креативності.

Управління будь-якою організацією можна розглядати з позицій величини і рівня її креативного потенціалу під яким будемо розуміти здатність і можливість реалізації в практичній діяльності творчого підходу до менеджменту і в менеджменті. Але слід розуміти, що творчість не лише безцінний дар, осяяння, а й важка праця, яка спирається на дослідження ситуацій, проблем, тенденцій, факторів та ін. Креативний потенціал (склад, структура, величина і можливість використання) властивий не тільки окремої особистості, а й колективу в цілому. Він характеризує інтегральний інтелект і атмосферу творчості, дослідницький підхід до вирішення проблем.

На нашу думку, головним чинником креативного потенціалу, найважливішою характеристикою людської діяльності є творчість. Саме вона сприяє найбільш глибокому проникненню в об'єктивну дійсність, дозволяє розпізнати сутнісні зв'язки явищ, зрозуміти причини і наслідки подій, що відбуваються, передбачити і спрогнозувати розвиток організації у нестабільному середовищі.

Саме творчість характеризує новизну і нетрадиційність підходів, індивідуальність мислення, пошук відповідей на найважчі питання, розпізнавання невидимих, нетипових проблем. Результатом творчості є не тільки отримання нового результату, але і отримання відомого, але новими способами і підходами. Творча діяльність унікальна і своєрідна, але в деяких своїх рисах вона має загальні закономірності прояву. Творчу діяльність можна скоувати або мотивувати, розвивати або стримувати. У цьому виявляються і необхідність, і ефективність креативного менеджменту.

Креативний потенціал (склад, структура, величина і можливість використання) властивий не тільки окремої особистості, а й колективу в цілому. Він характеризує інтегральний інтелект і атмосферу творчості, дослідницький підхід до вирішення проблем. Креативний потенціал менеджменту переходить на всю організацію в цілому. І завдяки цьому вона розвивається.

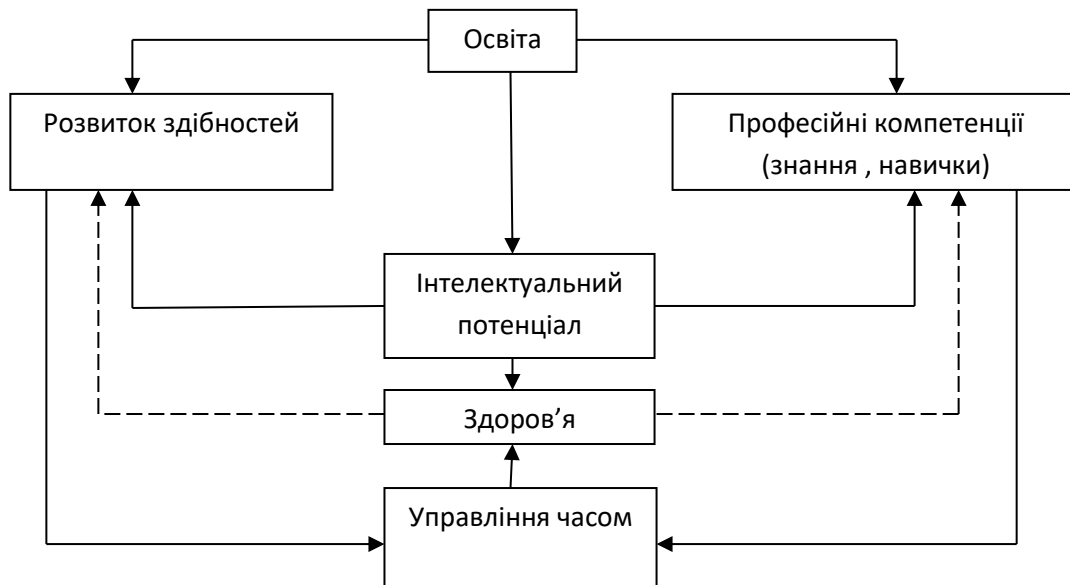
В управлінні організацією що навчається для досягнення творчого підходу до діяльності, розвитку індивідуальних здібностей і, на цій основі, підвищення конкурентоспроможності організації в цілому, пропонуємо застосовувати такі засоби як проблемні завдання, інформаційні цінності, заохочення індивідуальних позицій (самостійності), формування довіри, атмосфери креативної групи, ротацію функцій, позитивний емоційний настрій.

Сучасні підприємці, наймаючи працівника на роботу, використовують інформацію про потенційну продуктивність працівника, оскільки вигоди від освіти може мати і працівник і роботодавець. Для працівника вигоди від освіти можуть виступати у вигляді більш високих заробітків в майбутньому; більш широкого доступу до цікавої, приємної і перспективної роботи; престижності професії або підвищеного задоволення від неринкових видів діяльності в майбутньому, тощо. Для підприємця витрати на персонал перетворюються в інвестиції.

Найважливішими формами вкладень в людину західні економісти вважають освіту, підготовку на виробництві, медичне обслуговування, міграцію, пошук інформації про ціни і

доходи, народження дітей і догляд за ними. Освіта і підготовка на виробництві підвищують рівень знань людини, тобто збільшують обсяг людського капіталу. Охорона здоров'я, скорочуючи захворюваність і смертність, продовжує термін працездатності людини, а також забезпечує підвищення продуктивності його праці. Міграція і пошук інформації сприяють переміщенню робочої сили в райони і галузі, де праця краще оплачується, тобто туди, де ціна за послуги людського капіталу вище.

Освіта і охорона здоров'я - це чинники довготривалої дії. Продуктом процесу освіти є якісно нова робоча сила з високим рівнем кваліфікації, здатна до праці більшої складності. Охорона здоров'я робить людину здатною до більш інтенсивного і тривалого праці (Рис.1)



**Рис. 1. Взаємозв'язок освіти та інтелектуального потенціалу працівника.**

Людський капітал (тобто запас знань і здібностей, накопичених працівником) може реалізуватися тільки в праці свого власника.

У дослідженні управління значну роль відіграє формування інтегрального інтелекту. Не усі сучасні менеджери володіють здібностями свідомого, ефективного і цілеспрямованого формування інтегрального інтелекту для вирішення найбільш складних і неординарних проблем розвитку, не завжди вони мають необхідну для цього інформацією. Іноді доводиться приймати рішення інтуїтивно та на основі власного досвіду. Дуже часто не вистачає знань і наукового підходу. Але колективний інтелект тільки тоді може відбутися, коли він сформований за принципами науково обґрунтованого формування колективного інтелекту, коли існує і реалізується система з'єднання здібностей і якостей індивідів за певними ознаками, правилам та цілям.

Вищим ступенем формування і функціонування колективного інтелекту є інтегральний інтелект, який відображає організмичним з'єднання здібностей та інтелектуальних потенціалів дослідників, синергетичний ефект інтелектуальної діяльності, ефект взаємодоповнення і взаємопосилення.

Отже, майбутнє креативного менеджменту залежить від освіти менеджера і персоналу. Не просто від обсягу знань, а від таких характеристик освіти, як безперервність, проблемність, фундаментальність, перспективність, тип і зміст освіти, його методологія і організація. У процесах освіти формуються здібності і креативний потенціал менеджменту. Але для реалізації цього потенціалу необхідні відповідні умови - менеджмент, орієнтований на дослідження, творчість, знання в області креативного менеджменту

*Список використаних джерел*

1. 4 Global report on adult learning and education. URL: [https://uil.unesco.org/system/files/grale\\_4\\_final.pdf](https://uil.unesco.org/system/files/grale_4_final.pdf)
2. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень. За ред. В. О. Моляко, О. Л. Музики. Житомир, 2006. 320.
3. Крикуненко Д.О. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу: ареш. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк. 2014. 25 с.
4. Леонард Д. Как заставить работать коллективный мозг компании / Д. Леонард, С. Строс // Креативное мышление в бизнесе. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 412 с.

*Даниліна С.О.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ СУСПІЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Ступінь і швидкість проникнення цифрових технологій в економіку, суспільство або сферу міжособистісної взаємодії вражають. Так, майже 4,54 млрд. осіб активні користувачі Інтернету, 3,8 млрд. активно користуються соціальними мережами і 3,75 млрд. – мобільними пристроями. Глобальний рівень онлайн-проникнення, або «цифрове» населення планети, становить майже 59%. До країн з найвищим рівнем охоплення населення Інтернетом належать країни ЄС (частка користувачів дорівнює понад 95%) [1], ОАЕ і Південна Корея. Останнє місце у світі за питомою вагою залученого до Інтернету населення посідає Північна Корея. При цьому Азія взагалі є регіоном з найбільшою кількістю онлайн-користувачів (у цілому понад 2 млрд. осіб). Серед країн максимальна кількість інтернет-користувачів налічується в Китаї (854 млн. осіб), Індії (560 млн. осіб) і США (293 млн. осіб). Наведені данні демонструють значний ступінь охоплення населення по всьому світу, проте підкреслюють нерівномірність розбудови цифрової інфраструктури та, відповідно, різні темпи розвитку цифрової економіки країн.

Темпи зростання компаній Google, Apple, Facebook та Amazon вражають, тому що їх сумарний капітал нині вже перевищив ВВП деяких країн Євросоюзу, таких як, приміром, Іспанія. Тому країни світу починають замислюватися, як будувати відносини з такими компаніями, що стають потужнішими гравцями на світовій арені. Виникнення таких умов у світовій економіці свідчить про формування третьої хвилі глобалізації – цифрової, коли малий та середній бізнес визначає умови світового розвитку.

«Цифрова економіка», «digital-економіка», «економіка на вимогу», «GAFAноміка» – такими термінами описують сучасні тренди розвитку економіко-інформаційних відносин. В загальному вигляді всі ці терміни описують вид економіки, де основними засобами виробництва виступають цифрові дані – числові та текстові.

Бурхливий розвиток цифрових технологій характеризує настання нового етапу промислової революції, який змінює зміст праці й життя людини. Масштабне впровадження таких технологій створює сприятливі передумови для загальних процесів автоматизації та роботизації виробництва. Цілком закономірним є очікування фундаментальних змін в економіці від прийдешньої цифрової революції, адже поява електронних продуктивних сил неминуче змінить характер і зміст суспільних виробничих відносин.

На основі використання методу наукової абстракції виокремлено ознаки та особливості трансформації суспільного виробництва під впливом цифровізації, а саме:

1. *Підвищення технічної будови капіталу.* Особливістю прояву даної ознаки є – підвищення технічної будови капіталу, що проявляється в наростанні технологічності виробництва.

2. *Автоматизація і роботизація виробництва, поява електронних продуктивних сил.* Особливостями прояву даної ознаки є автоматизація і роботизація виробництва та поява електронних продуктивних сил, які змінять зміст і характер суспільних виробничих відносин.

3. *Система взаємопов'язаних чотирьоланкових машин та цифрові засоби виробництва.* Особливостями прояву даної ознаки є – революційний переворот у знаряддях праці – поява системи взаємопов'язаних чотирьоланкових машин [2] та поява цифрових засобів виробництва.

4. *Існування кіберфізичних виробничих систем.* Особливостями прояву даної ознаки є: випереджальні темпи розвитку Інтернету; прискорення розвитку кіберфізичних виробничих систем; промисловий Інтернет речей.

5. *Перенесення ринкових відносин у віртуальний простір.* Особливостями прояву даної ознаки є: формування та розвиток глобального віртуального ринку товарів, послуг і капіталу; взаємопроникнення традиційної та нової віртуальної економік; формування «віртуальних підприємств».

6. *Цифровізація та персоніфікація споживання.* Особливостями прояву даної ознаки є: індивідуалізація виробництва – вироблена продукція відповідає потребам кожного конкретного споживача; масове виробництво стає індивідуалізованим; комунікативна взаємодія речей стає більш налаштованою для конкретного споживача.

7. *Виникнення всезагальної власності замість приватної та вільної праці замість найманої.* Особливостями прояву даної ознаки є: трансформація базових інститутів у процесі історичного перетворення індустріально-ринкової економіки на інформаційно-мережеву; створення умов для колективного використання приватної власності та формування суспільної форми власності (блокчейн платформи); продукування інформації – мережевого блага, яке може бути одночасно у власності всіх і кожного та використовуватися ними [3].

8. *Поява глобальних виробничих мереж, диспропорціональність.* Особливостями прояву даної ознаки є: мережева економіка та поява глобальних виробничих мереж; платформенні компанії – це природні монополії; монопольний ресурс дає рентно-преміальний дохід; глобальна нерівномірність і диспропорціональність [4].

9. *Виникнення нової економічної системи.* Особливістю прояву даної ознаки є – виникнення нової економічної системи, матеріальною основою якої виступають цифрові продуктивні сили.

10. *Зміна структури суспільного відтворення.* Особливістю прояву даної ознаки є – крім двох традиційних підрозділів суспільного відтворення (виробництва інвестиційних товарів і споживчих благ) з'являється третій підрозділ – виробництво знань [5].

Отже, цифровізація економіки супроводжується як зміною природи виробничих або економічних відносин, так і зміною безпосередньо виробничих сил та факторів виробництва внаслідок втілення проривних технологій, роботизації, створення кіберфізичних структур.

Цифрові технології дають можливість ефективно розвивати бізнес, стають основою продуктивних та виробничих стратегій, змінюють традиційні моделі бізнесу, обумовлюють появу нових продуктів та інновацій. Технологічні зміни забезпечують динамічне зростання економіки, розвиток бізнес середовища та підприємницької діяльності, підвищують рівень конкурентоспроможності як фірм, так і країни в цілому, що, в свою чергу, призводить до притоку нових інвестицій.

Передбачається, що до 2030 р. понад 60% [6] професій будуть автоматизовані, а заводи та фабрики зможуть удосконалюватися й модернізуватися самостійно, тобто без або з



мінімальною участю людини. Бізнес процеси, логістика, виробничі цикли будуть постійно оптимізуватися в автономному режимі. За цих обставин вартість робочої сили перестане відігравати ключову роль у процесі формуванні виробничих витрат, а основним фактором соціально-економічного розвитку постає технологічний потенціал національної економіки.

Сутністю сучасного науково-технічного прогресу є система взаємопов'язаних чотириланкових машин. Вони вивільнюють людину з безпосереднього процесу виробництва, багаторазово збільшують функціонування самої техніки, підвищують її ефективність. У результаті відбувається різке зростання продуктивності праці. Формуються історично нові матеріальні елементи продуктивних сил – цифрові засоби виробництва.

Цифровізація й нові технології впливають на умови конкуренції у світі. По мірі залучення штучного інтелекту і роботів у виробничі процеси і сферу обслуговування, вартість робочої сили стає менш важливим фактором у визначенні конкурентоспроможності країни, а технологічна компетентність і якість інфраструктури, навпаки, вагомішими. Такі технології, як Big data та Інтернет речей, допомагають оптимізувати виробничі процеси та скоротити операційні витрати, розробити нові продукти й послуги.

Починається новий етап автоматизації машин, здатних навчатися та вдосконалюватися у процесі виробничої діяльності. Якщо досі автоматизація витісняла людину зі сфери рутинної фізичної праці, то тепер прогрес у галузі машинного навчання та штучного інтелекту дозволить розпочати масштабне витіснення людини вже зі сфери розумової праці, замінюючи представників рутинної інтелектуальної праці.

Цифровізація формує цифрову ренту, поглиблюючи нерівність і соціалізуючи проблему бідності, оскільки в результаті обробки великих масивів даних заздалегідь виграє той, у чий інтересах вони обробляються, а інтересами тих, хто програв, нехтують. Цифрова рента – це ні що інше, як рента, яка дозволяє одержувати доходи завдяки зайнятій позиції у цифровому просторі. Джерелом рентного доходу в умовах інформаційно-мережевої економіки є вартість, яка перевищує нормальний дохід і привласнюється на основі монопольного володіння ресурсом.

Разом з формуванням інформаційно-мережевої економіки набирають сили відносини всезагальної власності, які неодмінно вступають у суперечність з приватною власністю. Основою положим і головним стає продукування інформації – мережевого блага, яке, на відміну від ординарного, може бути одночасно у власності всіх і кожного та використовуватися ними. Цьому відповідає не приватна, а всезагальна власність.

Додана вартість цифрових продуктів і послуг може бути залучена тільки за допомогою застосування новітніх розумних технологій. Це призводить до трансформації бізнес-моделей, що спрямована на індивідуалізацію наданих товарів і послуг, а також виникнення принципу «все як послуга». Посилюється вплив споживача на процес формування продукту, коли сучасні інформаційно-комунікативні технології дозволяють поєднувати задоволення індивідуальних потреб з ефективним виробництвом в умовах глобального ринку. Все це приводить до панування на ринку ери споживача.

Якісно нові цифрові елементи продуктивних сил і нові соціально-економічні відносини змінюють структуру суспільного відтворення, збільшують простір і межі економіки. Крім двох традиційних підрозділів суспільного відтворення (виробництва інвестиційних товарів і споживчих благ) з'являється третій підрозділ – виробництво знань.

#### *Список використаних джерел*

1. Яновська В.П. Інтенсивність цифровізації економіки України. *Економіка України*. 2020. № 9. С. 5-20.
2. Зверяков М.І. Економічний розвиток в епоху становлення «цифрового капіталізму». *Економіка України*. 2020. № 8. С. 3-23.

3. Гриценко А.А. Інформаційно-цифровий етап розвитку соціально-економічних систем. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 29-46.
4. Геєць В.М. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3-28.
5. Тарасевич В.М. Сучасна кореволуція: машинізована людина і/або олюднена машина. *Економіка України*. 2022. № 2. С. 20-36.
6. *Вектори економічного розвитку 2030*. Кабінет міністрів України. Центр економічного відновлення. 2020. 416 с.

*Демидюк С.М.*

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту*

*Радзивілюк Л.В.*

*здобувач вищої освіти*

*ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний  
університет імені академіка Степана Дем'янчука»*

*м. Рівне*

## **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ПРАВОВІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

Україна з розпадом СРСР почала реформування національної економіки в напрямі впровадження ринкових методів господарювання, створення інституту приватної власності, формування конкурентного середовища функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, роздержавлення та приватизації цілих галузей народного господарства, децентралізації та дерегуляції економічної діяльності. Однак цей процес проходив повільно і за 22 роки існування незалежної держави України, він не був завершений, оскільки і по цей час існують окремі сфери діяльності, які зберегли старі методи господарювання і роль державного регулювання в яких залишилась такою, якою вона була при існуванні СРСР.

Однією з сфер національної економіки України, яка перебуває на стадії реформування ще з початку 90-х років та в якій не спостерігається суттєвих змін є лісове господарство. Реформи цієї сфери національної економіки України, які проводились в попередні 10–15 років були половинчастими та незавершеними. Причинами цього можна назвати: відсутність стратегії розвитку лісового господарства України та бачення його розвитку на довгострокову перспективу, несформованість єдиної державної лісової політики, відсутність підтримки лісівників-практиків та політичної волі керівництва до проведення докорінних ліберальних перетворень, а також небажання українських лісоводів переймати прогресивні методи лісокористування, організації і регулювання лісгосподарського підприємництва. Тому постає необхідність у реформуванні цієї сфери національної економіки у напрямі її лібералізації, вдосконаленні існуючих інститутів, упорядкуванню відносин власності на ліси, покращенню економічного та екологічного регулювання.

Процес реформування будь-якої сфери діяльності базується насамперед на зміні та перегляді законодавства, яке регулює цю сферу. За роки незалежності прийнято Лісовий кодекс України в редакціях 1994 та 2006 років. Кодекс, прийнятий 21.01.1994 року, на переконання більшості науковців, зберіг основні положення попереднього радянського Лісового кодексу, хоча й дав змогу зберегти керованість цією сферою національного господарства у кризові 90-ті роки. Процес реформування лісового господарства та системи його організації і регулювання активізувався з 2005 року, унаслідок чого 29.03.2006 року було прийнято нову редакцію Лісового кодексу та ухвалено Концепцію реформування та розвитку лісового господарства.

Беручи за основу схвалені в Концепції реформування та розвитку лісового господарства пріоритети, можна визначити перспективні напрями вдосконалення економічного регулювання лісового господарства України, які можна згрупувати у три блоки: інституціонально-правовий, економічний та екологічний. Найголовнішим серед них є інституціонально-правовий, оскільки визначальним чинником економічного зростання є інституційне середовище, тобто ті «правила гри», в рамках яких і функціонують конкретні суб'єкти господарювання. Тому першочергового значення набувають такі завдання як упорядкування та спрощення лісового законодавства, побудова його на основі принципів ієрархічності, системності та комплексності; розмежування конфліктуєчих функцій центральних органів виконавчої влади у сфері лісового господарства та усунення конфлікту інтересів у діяльності Державного агентства лісових ресурсів України.

До економічного блоку відносяться такі пропозиції щодо удосконалення системи управління та економічного регулювання діяльності лісогосподарських підприємств як: перетворення Держлісагентства у державну корпорацію «Ліси України» та включення до її складу всіх державних лісогосподарських підприємств; відділення деревообробних цехів із структури лісгоспів та урівняння їх в правах з іншими деревообробними підприємствами; перегляд структури лісоволодінь шляхом об'єднання лісгоспів на рівні адміністративного району у один суб'єкт лісогосподарювання; перехід на схему вилучення лісоресурсної ренти шляхом перерахування до державного бюджету частини чистого прибутку; реалізація необробленої деревини в повному обсязі через механізм біржових торгів без можливості укладання прямих договорів; усунення наявних перепон участі у купівлі необробленої деревини щодо підприємств-недеревообробників та нерезидентів; здійснення закупівель лісогосподарських послуг, які надаються сторонніми суб'єктами господарювання, у повному обсязі на основі процедур державних закупівель; створення автоматизованої інформаційної системи електронного обліку деревини.

І до останнього екологічного блоку відносяться пропозиції щодо вдосконалення природоохоронної діяльності шляхом: впровадження в практику ведення лісового господарства та природно-заповідної справи в Україні мережі ділянок *Natura 2000*; використання для охорони лісів інспекторів служби міліції та спеціалізованих загонів (груп) сприяння міліції; проведення сертифікації лісів та ланцюгів поставок деревини за міжнародними системами підтвердження відповідності управління лісами та лісокористування засадам сталого розвитку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що втілення в життя запропонованих вище заходів сприятиме спрощенню та упорядкуванню економічних відносин в лісовій сфері, зниженню рівня економічної злочинності та зростання рівня податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів, удосконаленню системи державного контролю за дотриманням природоохоронного законодавства, підвищенню ефективності правозастосування в лісовому господарстві та забезпечуватиме дотримання екологічних нормативів сталого лісокористування.

#### *Список використаних джерел*

1. Лісовий кодекс України / Верховна Рада України // Офіційний вісник України. – 2010. – № 92. – С. 347.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування та розвитку лісового господарства» від 18 квітня 2006 р. № 208-р / Кабінет Міністрів України // Лісовий та мисливський журнал. – 2006. – № 4. – С. 3–5.

*Дем'яненко Н. В.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва і права*

*Ковальчук А. О.*

*здобувач ступеня вищої освіти Магістр*

*спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*

*Полтавський державний аграрний університет*

*м. Полтава*

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Одним із головних інструментів розвитку національної економіки є малі підприємства. Вони складають основу дрібного виробництва; підвищують ступінь демократизації суспільства; установлюють темпи зростання економіки, продукують структуру і якісну складову внутрішнього валового продукту, сприяють перебудові економіки, швидкому окупності витрат та свободі ринкових виборів; створюють додаткові робочі місця, забезпечують насичення ринків товарами і послугами, впровадження інновацій; характеризуються раціональними формами управління та високою мобільністю; формують верству підприємців-власників, які є основою середнього класу; сприяють послабленню монополізму й розвитку здорової конкуренції на ринку [1, с. 35].

Ефективна підприємницька діяльність може ефективно розвиватися лише за певних соціальних та економічних умов, певному політичному устрою, що заохочує підприємництво. Історична це підтверджує практика. Наприклад, у країнах, де підприємництво бурхливо розвивалося і розвивається, як правило, за допомогою цілеспрямованим зусиль держав, формувалася соціально-економічний клімат, що сприяв цій діяльності (США, Японія, Німеччина, Гонконг, Сингапур тощо) і навпаки – країни Східної Європи [9].

Особливості відношення різних форм господарювання (крім бюджетних установ) до малих підприємств наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

### Особливості відношення різних форм господарювання (крім бюджетних установ)

Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [7]	Стаття 55 господарського кодексу України [2]
Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро; середня кількість працівників – до 50 осіб	Суб'єктами малого підприємництва є: юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національним банком України.

Отже, до малих підприємств відносять підприємства, які мають менше 50 найманих працівників та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн

євро або балансова вартість активів – до 4 млн євро і чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 млн євро.

Власне малі підприємства визначають розвиток економічної системи України і наближають її до споживачів. Підприємництво має можливість вирішувати різні економічні завдання, зокрема залучення приватного капіталу та зовнішніх інвестицій, створення у країні конкурентного середовища й вдосконалення наявних технологій виробництва. В той же час ці підприємства виконують важливі роль в державі – надають громадянам України робочі місця, формують реальні джерела доходів їх, забезпечують виробництво товарів, надання послуг і виконання робіт [6, с. 15].

Важливу роль у створенні ефективної економіки України відіграють малі підприємства – у них виражена, у порівнянні із великими підприємствами, схильність до саморегулювання і самовідтворення. У 2020 р. згідно даних Державної служби статистики [4], чисельність суб'єктів малого підприємництва (юридичних і фізичних осіб), які відповідають визначенню малого підприємництва згідно національного законодавства) в Україні становила 468 одиниць на 10000 осіб наявного населення (табл. 2).

Таблиця 2

**Результативність діяльності суб'єктів малого підприємництва, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	1850034	1789406	1822671	1922978	1955119	105,7
у т. ч.: підприємств	291154	322920	339374	362328	355708	122,2
фізичних осіб-підприємців	1558880	1466486	1483297	1560650	1599411	102,6
Кількість діючих суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	433	421	431	457	468	108,1
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	2227,1	2393,3	2603,2	2595,8	2558,4	114,9
у т. ч. на одного суб'єкта, осіб	1	1	1	1	1	100,0
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн	1651982,0	2067799,0	2496947,6	2698213,0	3051233,0	184,7
у т. ч. на одного суб'єкта, тис. грн	892,9	1155,6	1369,9	1403,1	1560,6	174,8

У сфері малого підприємництва в Україні станом на 1 січня 2021 р. діяли 1955 тис. малих підприємств, що забезпечували 40 % валового внутрішнього продукту. Територіальна структура чисельності малих підприємств у різних областях характеризується

нерівномірністю щодо розподілу. Із загальної чисельності малих підприємств, які здійснювали свою діяльність в Україні, більша половина припадає на сім регіонів України (зокрема, у 2020 р. Київську (25,1 % до загальної кількості малих підприємств України), Дніпропетровську (8,4 %), Харківську (7,8 %), Львівську (6,5 %), Одеську (6,2 %), Запорізьку (5,8 %) та Вінницьку (5,3 %) області) [4].

Бізнес – це постійний виклик. Брак різного виду ресурсів (людських, фінансових, часових або креативних ресурсів) – це норма. Одними із головних викликів України та світу в цілому є військова, політична й економічна нестабільність та стрімкий розвиток нових технологій [8].

За умов непередбачуваних обмежень, малі підприємці втрачають можливість отримувати стабільні прибутки. Щоб мати змогу працювати деякі підприємці зверталися до держави щоб отримати фінансову допомогу, наприклад, за допомогою програми «Доступні кредити 5-7-9 %». За час існування програми змінили її початкову мету та тож замість фінансування проектів про відкриття власної справи, кошти використали для підтримки діючого бізнесу у період пандемії. Але реалізація програми була недосконалою та станом на серпень 2020 р. відсоток відмов щодо участі в програмі склав 27 % (майже кожен четвертий підприємець) [5].

Значних збитків малі підприємства зазнало від запроваджених карантинних наслідків COVID-19. Згідно даних Співки українських підприємців України в кризовий березень 2020 р. збанкрутілі та закрили свій бізнес близько 6 % суб'єктів малого підприємництва [3].

На розвиток малих підприємств України безпосередньо впливає негативна динаміка головних макроекономічних показників. Наприклад, спад валового внутрішнього продукту привів до зменшення державних внутрішніх фінансових ресурсів, обігових коштів в суб'єктів підприємницької діяльності, зменшення купівельної спроможності населення тощо. До головних макроекономічних чинників, що впливають на розвиток малих підприємств, можемо віднести, обмеженість внутрішнього попиту і наявність кризи збуту внутрішнього ринку в зв'язку із браком вільних фінансових коштів підприємств, зменшення реальних доходів населення, невелику інвестиційну активність, відсутність переходу коштів із фінансового у реальний сектор економіки та обмеженість кредитів тощо [6, с. 15].

Отже, малі підприємства – це один із головних інструментів розвитку національної економіки.

#### *Список використаних джерел:*

1. Білоус Г. П. Розвиток малого підприємництва в Україні. Економіка України. 2016. № 5. С. 34-36.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 25.01.2022).
3. Грабовська Н. В., Шепетюк Л. В. Розвиток малих підприємств в умовах децентралізації. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/20.pdf> (дата звернення: 20.05.2022).
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2022).
5. Згадати все: яким видався 2020 рік для малого бізнесу в Україні? ЕВА: вебсайт. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content> (дата звернення: 25.03.2022).
6. Крисак О. А. Сучасні проблеми розвитку малих підприємств в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 21. С. 14-17. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2017/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/5.pdf) (дата звернення: 15.11.2021).
7. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (із змінами та доповненнями). URL: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2006\\_02\\_09/T990996.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/ed_2006_02_09/T990996.html) (дата звернення: 20.01.2022).

8. Результати дослідження: Три головні виклики для керівника бізнесу. Що почитати на цю тему. *НВ: бізнес*: вебсайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/golovni-riziki-i-vikliki-dlya-biznesu-v-2019-doslidzhennya-dlya-seo-50035280.html> (дата звернення: 20.06.2022).

9. Умови й принципи здійснення підприємницької діяльності. URL: <https://buklib.net/books/28322> (дата звернення: 10.09.2022).

**Дем'яненко Н. В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва і права*

**Колінько В. А.**

*здобувач ступеня вищої освіти Магістр*

*спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*

*Полтавський державний аграрний університет*

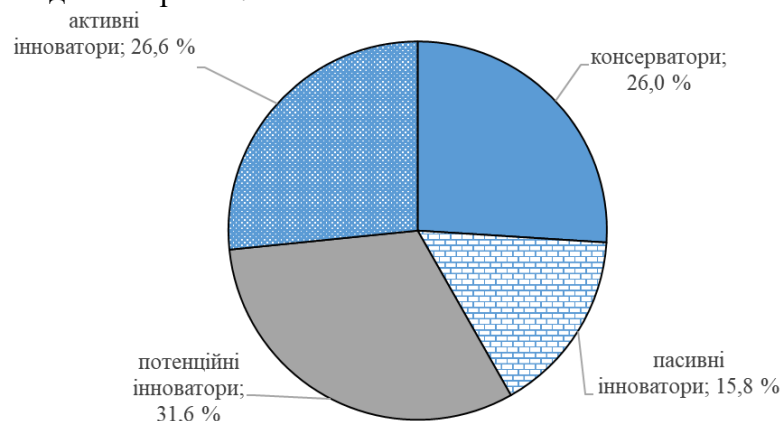
*м. Полтава*

## РІВЕНЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Для підприємства актуальним питанням є правильно розроблена стратегія розвитку. Вона дозволяє впорядковувати, а також розподілити обмежені ресурси та враховувати сильні та слабкі сторони роботи суб'єкта господарювання. Загальною метою підвищення інноваційної активності підприємства є створення умов, що дадуть змогу забезпечувати більш високі темпи економічного росту [5, с. 55].

Інновації – це створенні або удосконалені конкурентоспроможні нові технології, продукція або послуги, які в даний термін часу запроваджуються в діяльність організації [2, с. 97]. Також використовують термін «агроінновації», тобто інновації, що реалізовані у сільськогосподарській галузі [1, с. 67]. Інновації у аграрному виробництві можна визначити як зміни, що впроваджується суб'єктом господарювання у роботу підприємства з ціллю підвищення конкурентної продукції на аграрному ринку. Потрібно визначити, що у аграрній сфері впровадження інновацій включає виведення нових видів рослин, порід тварин, виробництвом техніки, зміненими ресурсозберігаючими технологіями тощо. Миргородський район займає 25 % у виробництві сільськогосподарської валової продукції Полтавської області. Обстеження всіх форм господарювання у розтині району, зумовлює специфіку реалізації стратегії підвищення ефективності інноваційного потенціалу підприємств. Серед господарств кількість державних налічує 3,2 % та 96,8 % – приватної форми власності [3].

Розподіл приватних сільськогосподарських підприємств Миргородського району на основі анкетування наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Розподіл сільськогосподарських підприємств Миргородського району за рівнем інноваційного потенціалу, 2021 р.**

За результатами анкетування головних фахівців 76-ти сільськогосподарських підприємств, зазначено, що всі вони проводять інноваційну діяльність. До 1-ї групи – «активні інноватори» – включають 26,6 % від загальної кількості опитаних, до 2-ї групи – «потенційні інноватори» – відносять 31,6 % від загальної кількості прийнятих участь в опитуванні). До 3-ї групи – «пасивні інноватори» відносяться 3 підприємства (15,8 % від загальної кількості опитаних), до 4-ї групи – «консерватори» – 26,0 %. Найбільш чисельною є група «потенційні інноватори», що включає близько 31,6 % та свідчить про наявність великого потенціалу до інноваційного потенціалу в приватних аграрних підприємствах, показує готовність її до здійснення за чинників достатності фінансового забезпечення.

Для надання пропозицій до розробки і обґрунтування стратегії зростання ефективності інноваційного потенціалу аграрних підприємств Миргородського району розподілимо їх за розміром сільськогосподарських угідь (табл. 1).

Таблиця 1

**Розподіл сільськогосподарських підприємств Миргородського району за інноваційним потенціалом, 2021 р.**

Групи підприємств за потенціалом впровадження інновацій	Кількість підприємств	У % до загальної кількості	Площа сільськогосподарських угідь на одне підприємство, га	Питома вага підприємств, що займаються стратегічним управлінням в загальній кількості у групі, %
Активні інноватори	20	26,6	7154,0	100,0
Потенційні інноватори	24	31,6	3775,5	85,7
Пасивні інноватори	12	15,8	1411,5	66,7
Консерватори	20	26,0	475,0	40,0
Всього	76	100,0	62016,3	x

В останні роки впровадження інформаційних технологій в сільському господарстві призвело до коригування способів обробки сільськогосподарських культур та управління полями. Технології докорінно змінили концепцію сільського господарства, зробивши його більш вигідним, ефективним, безпечним та простим. П'ять найкращих новітніх технологій в сільському господарстві, визнаних фермерами: ГІС технології в сільському господарстві та GPS сільське господарство; супутникові знімки; дрони та інші аерофотознімки; інформаційні технології для сільського господарства та онлайн-дані; об'єднання наборів даних. Як результат, сучасні ферми отримують значні вигоди від інформаційних технологій у сільському господарстві, що постійно розвиваються. Таким чином, бізнес стає економічно вигідним, розумним та стійким [4]. Отже, одним із шляхів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є інноваційна діяльність.

*Список використаних джерел*

1. Дацій О. І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі України. Проблеми інвестиційно інноваційного розвитку. 2020. № 1. С. 65–76.
2. Мартинюк М. А., Ратошнюк Т. М. Інновації в сільському господарстві. *Наука й економіка*. 2019. № 2 (34). С. 94–98.
3. Миргородська районна рада. URL: <https://myrhorod-rada.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2022).



4. Сучасні технології в сільському господарстві. URL: <https://eos.com/uk/blog/suchasni-tehnologii-v-silskomu-hospodarstvi/> (дата звернення: 10.09.2022).

5. Шершньова З. Е., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕЦ, 2011. 232 с.

*Дем'яненко Н. В.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва і права*

*Скаченко Т. А.*

*здобувач ступеня вищої освіти Магістр*

*Полтавський державний аграрний університет*

*м. Полтава*

## **МІКРОПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТИМУЛЯТОР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ**

Мале, зокрема, мікропідприємництво є стимулятором розвитку економічної системи нашої країни і є важливим елементом, на якому базується господарська система. Це пояснюється великою чисельністю суб'єктів мікробізнесу та постійному їх зростанню, значною часткою зайнятості населення держави в цьому секторі, можливістю швидкого налагодження логістики у непередбачуваних умовах (пандемія COVID-19, військові вторгнення тощо), а отже господарювати в тих умовах, де не може працювати великий бізнес. Підприємці в своїй діяльності стикаються із великою кількістю труднощів й проблем, відповідно дуже важливо надавати необхідну державну підтримку зазначеному сектору бізнесу. Особливо гостро це питання постає в сьогоденних складних умовах воєнного стану, коли високий рівень нестабільності не тільки в працездатності підприємців, економіці, а і в політичному, законодавчому, геополітичному полі, що значно загострює проблему не тільки прибутковості, а й виживання бізнесу в цілому.

В Україні, як і в світі в цілому, надії на розвиток, подолання бідності і безробіття дуже часто пов'язують з малим і середнім бізнесом. Але у його тіні дуже часто залишається така багаточисленна частина малого бізнесу – так званий мікробізнес. Маючи кілька зайнятих без врахування власника бізнесу і обсяги реалізації в кілька десятків тисяч євро в місяць, цей тип бізнесу значно відрізняється від інших малих і середніх компаній, які часто мають десятки найманих працівників й мільйони і десятки мільйонів євро річної виручки. Але не зважаючи на це по своїй соціальній та потенційній ролі в соціально-економічних і навіть суспільно-політичних перетвореннях в Україні саме малий бізнес може і повинен відігравати важливу роль [7].

Малі підприємства (англ. Small sized Enterprises (SMEs)), Small and Businesses (SB), – це група підприємств, класифікацію яких здійснюють в основному незалежно від правової форми господарювання. Зокрема, стаття 55 Господарського кодексу України [4] визначає ознаки, за якими суб'єктів господарювання відносять до малого підприємництва, у тому числі й мікропідприємництва:

фізичні особи, зареєстровані у встановленому законом порядку фізичними особами-підприємцями, в яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн євро, визначену згідно середньорічного курсу Національного банку України;

юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми і форми власності, в яких середня кількість працівників у звітному періоді (календарний рік) не

перевищує 10 осіб й річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суми, еквівалентні 2 млн євро, визначені за середньорічним курсом Національного банку України [3].

Діюче законодавство України має два підходи до класифікації мікропідприємців:

згідно статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8] – необхідно, аби не менше ніж дві із трьох умов одночасно спрацьовували;

згідно ст. 55 Господарського кодексу України [4] – потрібне одночасне дотримання двох умов щодо віднесення до певного розміру господарювання (табл. 1). Підхід до визначення згідно із Господарським кодексом України було імплементовано разом із прийняттям Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [9], що за винятком критерію річного балансу більш узгоджується із підходом, використовуваним у ЄС, зокрема, під час визначення підстави надання державної підтримки та вжиття заходів, які спрямовують на розвиток малих підприємств. Відповідно, критерії, що зазначені до належності до малих підприємств в ЄС для цілей цього документа, співставні з критеріями, вказаними у національному законодавстві.

Таблиця 1

### Критерії визначення розміру малих і середніх підприємств

Країна	Законодавчий документ	Критерії	Мікро-	Мале	Середнє	Велике
ЄС	Узагальнення законодавчих документів	Працівники, осіб	< 10	< 50	< 250	< 250
		Річний оборот, млн €	≤ 2	≤ 10	≤ 50	> 50
		Річний баланс, млн €	≤ 2	≤ 10	≤ 43	> 43
Україна	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Середня кількість працівників, осіб	< 10	< 50	< 250	< 250
		Чистий дохід від реалізації, млн €	< 0,7	< 8	< 40	< 40
		Балансова вартість активів, млн €	< 0,35	< 4	< 20	< 20
	Господарський кодекс України	Середня кількість працівників за календарний рік, осіб	≤ 10	≤ 50	Усі підприємства, які не належать до суб'єктів мікро-, малого та великого підприємництва	> 250
		Критерій	та	та		та
		Річний дохід, млн €	≤ 2	≤ 10		> 50

У ЄС критерії визначення розміру малих підприємств є різним серед країн-членів та можуть використовуватися під час визначення ставок оподаткування і надання фінансової підтримки. Світовий поділ відбувається згідно мірил, що визначені Європейською Комісією – в залежності від показників підприємств: чисельності працівників; річного балансу і обороту за рік. До малих та середніх підприємств Європейською Комісією не відносяться підприємства, в яких усі власники разом володіють менше чим 25 % усієї вартості. Акт із

питань малого бізнесу для Європи є основою політики ЄС із питань малих та середніх підприємств. У США малий бізнес називають «mom and pop», що означає сімейний підхід [6].

Чисельність мікропідприємств в Україні є значною (табл. 2). Отже, згідно статистичних даних Державної служби статистики України [5] найбільш численною групою господарювання є мікропідприємництво. Так у 2020 р. чисельність юридичних осіб-мікропідприємств зростає до 307871 одиниць, кількість фізичних осіб-підприємців становила 1591031 одиниці (99,5 %). Малі та середні підприємства становлять «скелет» розвинутих економік. Зокрема, в ЄС малі й середні підприємства складають 99 % всіх підприємств та забезпечують робочими місцями 65 млн осіб. Наприклад, у німецьких малих і середніх підприємствах працювало 68,3 % всіх працівників країни, які підлягають соціальному страхуванню. У ринковій економіці малий та середній бізнес є фасилітатором інновацій [1].

Таблиця 2

### Чисельність мікропідприємств в Україні, 2010-2020 рр.

Роки	Всього	У т. ч.							
		підприємства			мікро до усього, %	фізичні особи-підприємці			мікро до усього, %
		усього	малі	з них мікро		усього	малі	з них мікро	
2010	2183928	378810	357241	300445	79,3	1805118	1804758	1793243	99,3
2011	1701620	375695	354283	295815	78,7	1325925	1325619	1313004	99,0
2012	1600127	364935	344048	286461	78,5	1235192	1234830	1224315	99,1
2013	1722070	393327	373809	318477	81,0	1328743	1328392	1318703	99,2
2014	1932161	341001	324598	278922	81,8	1591160	1590448	1580965	99,4
2015	1974318	343440	327814	284241	82,8	1630878	1630571	1626589	99,7
2016	1865530	306369	291154	247695	80,8	1559161	1558880	1553041	99,6
2017	1805059	338256	322920	278102	82,2	1466803	1466486	1458980	99,5
2018	1839593	355877	339374	292772	82,3	1483716	1483297	1471965	99,2
2019	1941625	380597	362328	313380	82,3	1561028	1560650	1550633	99,3
2020	1973577	373822	355708	307871	82,4	1599755	1599411	1591031	99,5

Побудовано авторами за даними [5]

Суб'єкти мікропідприємництва – це зазвичай фізичні особи-підприємці, у яких наймані працівники не перевищують 10 осіб та валовий дохід не більше 2 млн євро. Отже, одним із перспективних напрямків створення конкурентного ринкового середовища – це розвиток малого підприємництва. Успіх України значною мірою визначатиметься тим, як вдасться реалізувати потенціал динамічного і мобільного сектору економіки – малого підприємництва.

#### Список використаних джерел:

1. Гевлич Л. Л., Гевлич І. Г. Державна підтримка малого бізнесу: реалії сьогодення. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 08.09.2022).
2. Геодезія під час війни. Межа: вебсайт. URL: <https://meja.com.ua/geodeziya-pid-chas-vijny> (дата звернення: 20.08.2022).
3. Геряня К. З. Як отримати грант: методика та стратегія залучення грантових ресурсів: навчально-методичний посібник. Центр розвитку Час змін. URL: <http://www.chaszmin.com.ua/posibnyk/> (дата звернення: 08.09.2022).
4. Господарський кодекс України: чинне законодавство України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 08.02.2022).
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2022).

6. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 8. 2011. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313> (дата звернення: 02.04.2022).

7. Микробизнес в Украине: между выживанием и развитием. Вебсайт: антикор. URL: [https://antikor.com.ua/articles/69139-mikrobiznes\\_v\\_ukraine\\_mehdu\\_vyhivaniem\\_i\\_razvitiem](https://antikor.com.ua/articles/69139-mikrobiznes_v_ukraine_mehdu_vyhivaniem_i_razvitiem) (дата звернення: 10.08.2022).

8. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (із змінами та доповненнями). URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2006\\_02\\_09/T990996.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2006_02_09/T990996.html) (дата звернення: 25.01.2022).

9. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 23.03.2022 р.).

*Дорош О.С.*

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
кафедри менеджменту та економічної безпеки,*

*Черкаський національний університет ім. Б.Хмельницького*

*Зачосова Н.В.*

*д.е.н., проф. кафедри менеджменту та економічної безпеки,  
Черкаський національний університет ім. Б.Хмельницького,*

*м. Черкаси*

## **СТРЕТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах економічні відносини, які характеризуються невизначеністю, ризикованістю, динамічністю, стратегія управління персоналом стає однією з головних напрямків розвитку як єдиний можливий стратегічний фактор. Водночас, існуючі підходи та інструментарій менеджменту персоналу спрямовані, насамперед, на вирішення поточних завдань, у той час як сучасна концепція управління персоналом вказує на необхідність створення парадигми раціонального та ефективного менеджменту персоналу, яка б у довгостроковій перспективі орієнтувалася на динамічний розвиток персоналу, зростання його ефективності на засадах інтенсифікації використання знань. За таких умов, підвищується актуальність завдань щодо ефективного формування дієвої стратегії управління персоналом, що забезпечувала б спрямування управлінської діяльності на створення сталих конкурентних переваг і досягнення ефективності господарювання на перспективу.

Проблемам стратегічного управління персоналом та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно розглядали такі вчені, економісти та практики: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська.

Водночас, формування та використання стратегічного управління персоналом вивчено недостатньо, досить часто зустрічаються випадки, коли вибрана стратегія є негнучкою та неконкурентоспроможною.

Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню, присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Л.В.Батченко, Є.А. Бельтюков, в той час, як стратегію управління персоналом В.Г.Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і

згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [2].

Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Розглядаючи підходи до стратегічного управління персоналом, необхідно враховувати міру, в якій ця стратегія управління повинна брати до уваги інтереси всіх груп зацікавлених осіб, усіх її працівників загалом, та власників і керівних працівників зокрема.

Можна виділити два підходи в аспекті акцентування уваги на відповідних інтересах:

- перший можна назвати "м'яке" стратегічне управління персоналом, у якому більше уваги приділяється аспекту людських відносин у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванню, етиці, якості трудового життя впродовж роботи в організації;

- другий підхід можна назвати "жорстке" стратегічне управління персоналом, у якому акцентують увагу на доході, який потрібно отримати від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу.

В ідеалі, стратегічне управління персоналом повинно будуватися на основі раціональної рівноваги між "м'якими" і "жорсткими" елементами. Всі організації існують для того, щоб досягати певних цілей. Відповідно, вони повинні забезпечити себе необхідними ресурсами й ефективно їх використовувати. Але, крім того, компанії повинні враховувати питання, які стосуються людських чинників, які містяться в концепції "м'якого" стратегічного управління персоналом. Вони повинні планувати, думаючи про людей, беручи до уваги потреби і прагнення всіх членів організації, адже кадри є основним потенціалом підприємств, бо забезпечують недоступну для копіювання конкурентну перевагу. Проблема в тому, що в багатьох вітчизняних організаціях моменти, що стосуються жорсткого варіанту, виступають на перший план, ігноруються аспекти "м'якого" стратегічного управління персоналом. Багато сучасних професій є дуже складними і потребують ретельного глибинного пізнання. Структура професій стрімко змінюється, потрібні мобільність, гнучкість, готовність людини до своєчасної зміни спеціальності, що утруднює проблему вибору. Тому, хоча це досить складно, але важливо знайти працівникові "свою" роботу, яка б приносила не лише заробіток, а й задоволення. Невдалий вибір професії або посади призводить до незадоволення собою, неефективної роботи, невдалої кар'єри, страждань і навіть до професійних "хвороб" [1].

Для реалізації концепції "м'якого" стратегічного управління людськими ресурсами кадровики (HR-менеджери) за допомогою працівників державної служби зайнятості можуть надавати претендентам на посаду професійну кваліфіковану допомогу у вирішенні проблеми підбору посади, яка б відповідала вподобанням і рисам конкретної особи. Вигодою, яка виникає в результаті конкурентної переваги, заснованої на розвитку персоналу, є те, що цю перевагу важко повторити. Одним із ключів для досягнення переваг у конкурентній боротьбі є здатність побачити і використати відмінність між тим, що дає своїм замовникам певна організація, і тим, що можуть дати її конкуренти [3]. Відповідної відмінності можна досягти для стратегічного управління персоналом і яка забезпечує те, що:

- працівники певної організації вищої кваліфікації, ніж в її конкурентів;
- унікальний інтелектуальний капітал, яким володіє певна організація, розвивається і навчається;
- розвивається культура, яка заохочує організаційне навчання.

Отже, формування стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємством. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом

підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства.

Слід зазначити, що стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення методів та засобів стратегічного управління персоналом, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні власного професійного та кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів уміння розвивати персонал і мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників.

Лише за допомогою аналізу впливу всіх чинників можливо визначити наявні проблеми та передумови розвитку персоналу, сформулювати систему показників, за допомогою яких можна описати цей процес і надати достовірну інформацію для оцінки рівня розвитку працівників підприємства.

Отже, підвищення ділової активності працівників, продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливими лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який, зі свого боку, потребує значних капіталовкладень. Інвестиції підприємства в професійний розвиток своїх співробітників не тільки збільшують внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства та покращають фінансові результати діяльності, а й сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, їхню відповідальність, компетентність і відданість підприємству.

Таким чином, концепція стратегічного управління розвитком персоналу, орієнтованого на розвиток людських ресурсів, базується на припущенні про те, що переваги в конкуренції можна досягти, якщо підприємство отримає і розвине персонал так, щоб вони змогли швидше навчатися й ефективніше застосовувати свої знання, ніж конкуренти. Тобто за такого підходу стійка конкурентна перевага виникає у результаті набуття та ефективного використання унікальних ресурсів, які конкуренти не можуть скопіювати. Такі якості працівників, як продуктивність, якість роботи, гнучкість, здатність до інновацій, уміння забезпечити високий рівень обслуговування сприяють досягненню сильної конкурентної позиції підприємства.

Для зниження рівня ризику, під час використання стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах, необхідно систематично здійснювати дослідження системи стратегічного управління персоналом, розробляти та впроваджувати в діяльність відповідні коригувальні заходи спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Таким чином, виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції і змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В цьому випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги. Людський потенціал організації можна виміряти здатністю, компетенцією працівника і мотивацією до праці. А отже, стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва підприємства, так і інтересів персоналу. Водночас стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи. У світовій управлінській практиці робиться акцент на вкладі персоналу, задоволеного роботою, в досягнення корпоративних цілей, таких як лояльність споживачів, економія витрат і рентабельність. Джерел. Ефективне застосування компетенцій робітників надасть підприємству змогу адекватно реагувати на

зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз, втрат і стабільно підвищувати власну конкурентоздатність.

*Список використаних джерел*

1. Ігнат'єва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. Проблеми науки. 2015. № 1. С. 8–12.
2. Щербак В.Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 320 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2019. 238 с.

**Євсєєва Д.В.**

*викладач кафедри підприємницької та туристичної діяльності,  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет,  
м. Ізмаїл*

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Буремні минулі роки з введенням локдаунів по всьому світі, роботою віддалено, обмеженням переміщень по країні та падінням доходів населення внесли суттєві зміни в операційні процеси та в поведінку, уподобання клієнтів малого підприємництва. Зараз у воєнні часи усі підприємства потребують перегляду цінностей, радикальному оновленні, підвищенні сервісу обслуговування.

Отже, маркетингова діяльність є актуальним та пріоритетним напрямком для будь-якої сфери господарства не тільки нашої країни. Необхідно по-новому розглядати її усім комплексом, як провідну функцію управління для визначення ринкової та виробничої стратегії підприємства з урахуванням знань споживчого попиту.

Відмітимо, що формування комплексу маркетингової діяльності для конкретного малого підприємства має враховувати його особливості: географію розташування, асортиментну політику, розміри, масштаб діяльності, стратегічні і тактичні цілі, наявність ресурсів тощо.

Можемо стверджувати, що маркетингова діяльність включає в себе сукупність елементів, які, взаємодіючи між собою, вирішують головне завдання – максимально повно інформувати потенціальних та реальних споживачів щодо здійснення ними покупки певного товару чи послуги конкретного підприємства.

Акцентуємо увагу, що існує декілька підходів до виокремлення інструментів маркетингової діяльності. Однак переважна більшість вчених поділяє думку про те, що основними інструментами маркетингових комунікацій є реклама, зв'язки з громадськістю, особисті продажі та стимулювання збуту [3, с. 305].

Основними етапами аналізу та удосконалення маркетингової діяльності для малих підприємств є:

**I. Маркетингова аналітика.**

1. Аналіз маркетингового середовища: аналіз мега, макро, мезо та мікроринкової середовища підприємства; збір, обробка і аналіз маркетингової інформації;– аналіз типу ринку, його характеристик; аналіз поведінки споживачів.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства: аналіз цілей, ресурсів, структур, бізнес-процесів і функцій, стилів керівництва тощо.

3. Аналітика: визначення стану та трендів ринку, маркетингових можливостей та загроз тощо.

II. Розроблення ринкової стратегії організації.

Передбачає відбір цільових ринків та розроблення системи ринкових стратегій підприємства: сегментування ринку, визначення типу маркетингу і стратегії охоплення ринку; ринкове позиціонування; формування системи конкурентних стратегій; визначення стратегії зростання; вибір стратегії по відношенню до середовища; формування міжнародні стратегії у глобальному економічному середовищі.

III. Розроблення продуктової стратегії компанії.

Передбачає формування бренд-стратегії підприємства та під порядкових їй системі продуктових стратегій: товарної стратегії; цінової стратегії; стратегії розподілу; стратегії просування.

IV. Реалізація маркетингової стратегії: прийняття стратегічних маркетингових рішень; планування маркетингу; створення організаційних структур; внутрішній маркетинг.

V. Контроль моніторинг: аналіз і контроль процесу реалізації [5, с. 203].

Маркетингові дослідження проводяться для визначення кола проблем у функціонуванні маркетингової діяльності підприємства. Дослідження, які проводяться для підприємств малого бізнесу, відрізняються масштабами.

Проведені маркетингові дослідження також дозволяють зрозуміти, як компанія має організувати збут своєї продукції, як треба проводити кампанію з просування на ринки нових послуг, будувати стратегію реклами; визначити, які види продукції, продані якомусь споживачеві та де принесуть найбільшу віддачу. Підрозділ маркетингової діяльності на зовнішній і внутрішній маркетинг дозволяє більш детально і глибоко вивчити її особливості, виявити недоліки з метою їх усунення, а значить, підвищити ефективність організації в цілому.

За допомогою інструментів зовнішнього маркетингу досягається ефективний контакт фірми з усіма ринковими структурами та суб'єктами ринку, державними та громадськими організаціями, а головне – з постійними та потенційними клієнтами.

Система зовнішнього та внутрішнього маркетингу є інструментом отримання інформації про необхідні товари та послуги, а також про саме підприємство відповідно до вимог ринку. В даний час система зовнішнього та внутрішнього маркетингу є неодмінним атрибутом діяльності підприємств.

Малі підприємства, як правило, створюють посаду заступника керівника по збуту, в задачу якого входить збільшення завантаження готелю. Заступник керівника бере саме безпосередню участь в продажі послуг. Для проведення маркетингових досліджень або рекламної кампанії укладаються договори з консультаційними фірмами і рекламними агентствами [4, с. 197].

При організації маркетингової структури підприємства необхідне дотримання наступних основних принципів її побудови:

- простота. Чим простіше структура при інших рівних умовах, тим мобільніше управління його і вище шанси на успіх;
- ефективна система зв'язків між підрозділами. Це забезпечує чітку передачу інформації і зворотний зв'язок;
- малоланковість системи. Чим менше кількість ланок, тим більше оперативною буде передача інформації;
- гнучкість і пристосованість. Під впливом швидкої зміни купівельного попиту, високих темпів науково-технічного прогресу, зростання масштабів і ускладнення збуту, а також інших чинників змінюються характер і напрям цілей та способу їх досягнень.

Для того, щоб маркетингова структура була гнучкою, підприємство повинно постійно мати в своєму розпорядженні поточну інформацію про внутрішній стан справ і зовнішню



середу, яка представлена демографічними, економічними, природними, технічними, політичними і культурними чинниками.

При відборі кандидатур для працевлаштування у малих підприємствах необхідно звернути увагу на людей з економічною освітою [4, с. 203]. Кандидати повинні задовольняти загальні вимоги, що пред'являються до кадрів управління (компетентність, здатність управляти собою, уміння вирішувати проблеми, здатність навчати підлеглих, формувати і розвивати трудовий колектив). Крім того, вони повинні задовольняти ряду специфічних вимог, визначених особливостями роботи в області маркетингу. До числа таких вимог відносяться:

- система знань, ерудиція і кругозір;
- високі аналітичні здібності;
- уміння прогнозувати ситуацію і приймати ефективні рішення;
- комунікабельність;
- дипломатичність, уміння гасити конфлікти;
- знання інформаційних технологій, сертифікати про пройдені курси ведення сторінок у соцмережах.

На малих підприємствах існує необхідність певних стандартів дій всіх співробітників на підприємстві. У системі вони визначаються таким чином:

- професійне ведення роботи згідно з політикою, визначеною керівництвом підприємства;
- нерозповсюдження конфіденційної інформації щодо підприємства і його діяльності;
- повна інформованість про всі нововведення, зміни в структурі, просування, діяльність, можливості і послуги підприємства;
- максимальна інформованість про діяльність і події, що відбувається у конкурентів;
- встановлення і розвиток хороших відносин з всіма відвідувачами;
- визначення і залучення потенційних відвідувачів;
- постійний контроль за роботою з відвідувачами, щоб нестача уваги, або проблеми не привели до їх втрати;
- збір статистики і аналіз причин втрати відвідувачів;
- поширення цікавлячої відвідувачів інформації;
- постійне удосконалення навиків і знань шляхом відвідування додаткових курсів;
- планування діяльності з метою досягнення максимального результату;
- добросовісне і своєчасне виконання поточної діяльності і доручених завдань.

Надання якісного обслуговування чи товару є першорядним завданням малого підприємства. Проблема якості обслуговування дуже актуальна у багатьох малих підприємствах нашої країни. На жаль, рівень сервісу на наших підприємствах ще далекий від світових стандартів. Враховуючи той факт, що вимоги відвідувачів чи клієнтів щодо подавання та високої якості обслуговування чи товарів постійно зростають і змінюються, найважливішою стратегією є надання обслуговування та товару такої якості, яке б задовольняло всі потреби відвідувачів і відповідало встановленим стандартам.

Пряме порівняння процесів ведення та політики забезпечення розвитку малого бізнесу України із зарубіжними країнами свідчить, що малі та мікропідприємства України ростуть повільніше та є менш прибутковими, ніж їх європейські аналоги. Незважаючи на наявний потенціал до зростання бізнесу, створення нових місць та впровадження інновацій, економічні та правові умови діяльності малого бізнесу значно нижчі середнього міжнародного рівня. На відміну від зарубіжних країн, економічний розвиток яких тісно пов'язаний із процвітаням сфери малого бізнесу, в Україні уряд та малий бізнес не співпрацюють для досягнення єдиної мети – соціально-економічного процвітанья країни [1].

Таким чином, дійшли висновку про те, що на сьогоднішній день поряд із великим потенціалом розвитку малого підприємництва, вітчизняні підприємства потерпають через

економічний спад в країні, падання рівня купівельної спроможності населення та відсутність навичок антикризового управління у менеджерів підприємств. Зазначені фактори негативним чином впливають також і на рівень конкурентоспроможності малих підприємств. Необхідною компонентою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств є впровадження ефективного комплексу маркетингової діяльності.

*Список використаних джерел*

1. Амонс С.Е. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект . Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 05.09.2022р.)
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємств. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2017. 720 с.
4. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
5. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Діалектика-Вільямс, 2020. 880 с.

**Доброва Н.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет*

**Євтіхов В.С.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*кафедра економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ОСНОВНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.

Основними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є: матричний метод, методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, комплексні методи.

*Матричний метод.* Матричний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку. В основі методу лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання або скорочення кількості продажів в лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка продукції підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку [1, с.16].

Переваги методу: дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним при наявності інформації про обсяги реалізації та відносних частках ринку конкурентів метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недоліки методу: не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів [1, с.17].

*Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства.* Ця група методів базується на судженні про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові та кваліметричні методи, в основі більшості яких лежить знаходження співвідношення ціна – якість [2].

Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції ведеться з використанням економічного і параметричного індексів конкурентоспроможності. У свою чергу, зазначені індекси визначаються шляхом підсумовування приватних індексів по кожному оцінюваному параметру з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Кожен з приватних індексів по відповідному параметру приймається як відношення фактичного значення оцінюваного параметра до значення відповідного показника конкуруючої продукції (чи іншої продукції, обраної за базу порівняння). При цьому параметричний індекс визначається на основі оцінки технічних (якісних) параметрів продукції, економічний – вартісних. Перелік вартісних і технічних параметрів, а також вага кожного з параметрів встановлюється експертним шляхом. Зокрема, в ряді методів в якості одного з вартісних параметрів розглядається величина витрат з післяпродажного обслуговування продукції [3, с.25].

Параметричний і економічний індекси конкурентоспроможності дозволяють розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності розглядається продукції по відношенню до конкуруючої продукції. Він визначається як відношення параметричного індексу до економічного.

Показники конкурентоспроможності обчислюються за кожним видом продукції підприємства. Далі визначається коефіцієнт конкурентоспроможності самого підприємства: перебуває середньозважене значення серед показників по кожному виду продукції, де в якості ваг виступає обсяг реалізації відповідного виду продукції [2].

До безперечних переваг даного підходу можна віднести те, що він враховує одну з найбільш важливих складових конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність його продукції. До недоліків – те, що він дозволяє отримати досить обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства приймає вид конкурентоспроможності продукції і не зачіпає інші аспекти його діяльності. Крім того, визначені нарікання викликає зведення конкурентоспроможності продукції до оцінки співвідношення ціна-якість, не враховує ступінь інновативності продукції, що має істотне значення при позиціонуванні продукції на ринку.

*Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції.* Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч чинників – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі підходу лежить оцінка групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [2].

Суть підходу полягає в бальній оцінці здібностей підприємства по забезпеченню конкурентоспроможності. Кожна з сформульованих в ході попереднього аналізу здібностей підприємства по досягненню конкурентних переваг оцінюється експертами з точки зору наявних ресурсів. При цьому склад і структура оцінюваних здібностей значно варіюють у

різних методиках: від показників собівартості і фінансової стійкості до здатності підприємства адаптуватися до нововведень.

Залежно від методу, з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства отримані експертні оцінки піддаються різній математичній обробці. Найчастіше показник конкурентоспроможності підприємства знаходиться шляхом обчислення середньозваженого значення з отриманих експертних оцінок з урахуванням питомої ваги, яка відводиться кожній з оцінених здібностей в досягненні конкурентних переваг підприємства.

До переваг даного підходу слід віднести облік вельми різносторонніх аспектів діяльності підприємства. У той же час лежить в основі підходу посилення про те, що показник конкурентоспроможності підприємства може бути визначений шляхом елементарного підсумовування здібностей підприємства до досягнення конкурентних переваг, є недоведеним, оскільки сума окремих елементів складної системи (якою є будь-яке підприємство), як правило, не дає того ж результату, що і вся система в цілому [3, с.29].

*Комплексні методи.* Методи, віднесені до даного підходу, визначені як комплексні в силу того, що оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках кожного з методів ведеться на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності підприємства. В основі підходу лежить твердження, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральна величина по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу [4, с.144].

Поточна і потенційна конкурентоспроможність і їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства в залежності від методу можуть змінюватись. Так, у ряді випадків поточна (реальна) конкурентоспроможність визначається на підставі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна – за аналогією з методами, заснованими на теорії ефективної конкуренції.

До переваг підходу слід віднести те, що він враховує не тільки досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства, але і його можливу динаміку в майбутньому.

Як недолік даної групи методів слід відзначити те, що конкретні способи і прийоми, які використовуються при визначенні поточної і потенційно конкурентоспроможності в кінцевому рахунку відтворюють методи, використовувані в розглянутих раніше підходах, що спричиняє і недоліки відповідних підходів [4, с.166].

Кожен з існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств не знайшов широкого застосування в практиці економічного аналізу. Це дозволяє зробити висновок про те, що універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства в даний час не існує. На наш погляд, це обумовлено тим, що запропоновані підходи мають цілу низку недоліків.

Крім індивідуальних недоліків, зазначених раніше, аналіз існуючих підходів дозволяє відзначити такі загальні недоліки представлених методів.

Переважає більшість методик ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, при цьому наголос робиться на виявленні максимальної кількості цих чинників, створенні їх вичерпного списку. Далі виділені фактори обробляються за допомогою різних математичних методів.

Система факторів конкурентоспроможності підприємства є відкритою, а безліч елементів цієї системи – нечітким. Дійсно, оцінюючи трудові ресурси підприємства, можна прийти до висновку про залежність ефективності праці від психофізіологічної благополуччя працівників, а значить, в тому числі, і від рівня розлучень в конкретній місцевості. Розглядаючи виробничі можливості підприємства, приходимо до висновку про залежність технологічного потенціалу підприємства від рівня фінансування наукових програм в державі, а значить – ступеня наповнюваності бюджету [4, с.178].

Представлені методи, використовують один або декілька показників ефективності виробничо-господарської діяльності, або користуються експертним оцінюванням, результати

якого не завжди є об'єктивними. Недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності полягають у тому, що вони не до кінця відповідають вимогам системності та комплексності, а тому не один із вищенаведених методів не пристосований для використання системного відбору та аналізу всіх чинників, які можуть впливати на конкретні переваги підприємства. Вимоги до оптимальної системи оцінювання конкурентоспроможності, яка зведе до мінімуму всі недоліки попередніх методик: використання вихідних даних, які є наявними та доступними для розрахунку; можливість порівняння поточного рівня конкурентоспроможності з минулими періодами; можливість зробити прогноз на майбутнє [1, с.19].

#### *Список використаних джерел*

1. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 15-21.
2. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-idpriyemstva/>
3. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Ященко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 1. С.23-30
4. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2017. 244 с.

***Жукова Л. М.***

*д.е.н., доцент закладу вищої освіти,  
кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
м. Харків*

## **ВПЛИВ КРИПТОВАЛЮТИ НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ**

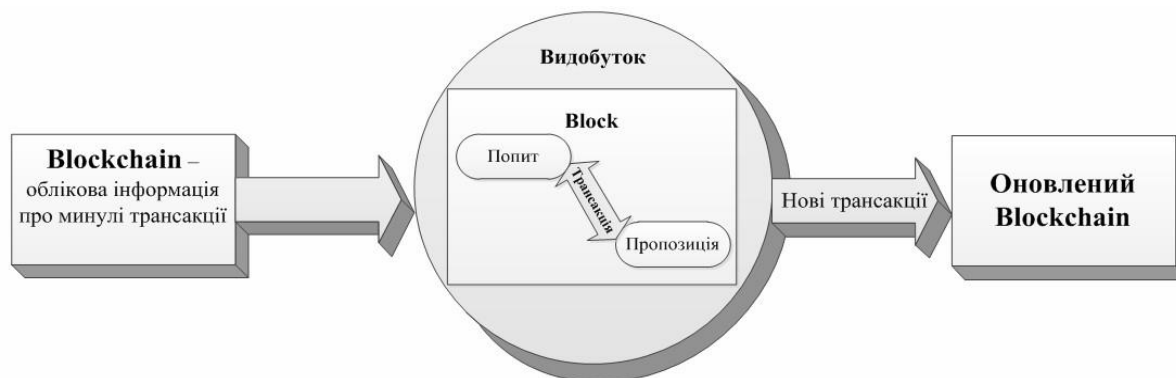
Сучасний світ швидко і впевнено розвивається за рахунок нових інформаційних технологій та інженерних винаходів. Модернізаційні процеси охоплюють усі сфери людської діяльності та суспільства, а останніми десятиліттями вони, зокрема, призводять до оновлення економіки як такої, а також фінансів та економічних процесів. Криптовалюти – це економічні інновації, які мають потенціал до зміни наявної структури економіки та способу функціонування фінансових установ. Ці зміни можуть мати позитивні та негативні наслідки. Розуміння процесів, що відбуваються на ринку криптовалют, важливе для формування фінансової політики держави, розвитку інфраструктури ринку криптовалют та приватного сектору економіки України.

Сьогодні цифрові гроші стали новим викликом узвичаєним традиціям грошового обігу і перетворюються на суто умовну (віртуальну) реальність та вирішальний елемент віртуальної економіки.

Серед цифрових грошей вирізняється криптовалюта – цифрова валюта, захищена за допомогою криптографічних технологій. Платіжна система криптовалют базується на принципах децентралізації, анонімності учасників, незалежності від впливу держави, відсутності єдиного центру контролю, розпорошеності даних посеред учасників-контракторів угод [1].

На сьогоднішній день ринок криптовалют дуже стрімко розвивається, збільшуючи видову варіацію фінансових інструментів. Найбільш популярним у світі є BITCOIN – перша децентралізована криптовалюта, що почала працювати з січня 2009 року. При використанні

традиційних коштів відбувається взаємозв'язок між продавцем і покупцем за принципом «гроші – товар», який забезпечує миттєвість операції якщо є однакова локалізація контрагентів, але гальмує в протилежному порядку. Тоді на допомогу приходять цифрова валюта, яку в найзагальнішому вигляді можна описати як рядок бітів. За такої системи платежів має бути посередник – електронна платіжна система. Завдання електронної платіжної системи – централізоване управління фінансовими операціями, щоб не було допущень у повторності набору бітів, тобто, цей процес потребує бухгалтерського контролю. Зараз існує численна кількість платіжних систем, які підвищують ризик шахрайства. BITCOIN не передбачає залучення третіх осіб для здійснення грошових операцій. Механізм функціонування криптовалюти представимо в наступному вигляді (рис. 1).



**Рис. 1. Механізм функціонування криптовалюти BITCOIN**

*Джерело: складено на основі [2]*

Принципи оперування інших криптовалют є дуже подібними до BITCOIN, проте мають певні специфічні ознаки, які забезпечують їм унікальність (рис. 2). До найбільш використовуваних криптовалют також відносять ETHEREUM (ETH), DASH, MONERO (XMR), RIPPLE (XRP) та LITECOIN (LTC).

Назва криптовалюти	Характеристика криптовалюти
ETHEREUM (ETH)	Офіційно функціонує з 2015 року. Особливою популярністю користується в інноваторів та інституціональних суб'єктів. Базується на децентралізованій обчислювальній платформі з власною унікальною мовою програмування «Turing». «Blockchain» містить повну інформацію про операції в системі кожного учасника – «вузла». Взаємозв'язок між ними реалізується завдяки криптовалютному «ефіру».
DASH	Офіційно функціонує з 2014 року, проте значного поширення набула лише на початку 2017 року завдяки політиці повної приватності. Специфікою даної криптовалюти є розподіл «блокових» винагород не лише між «видобувачами», а і між серверами – вузлами – «masternode». Крім того, 10% винагороди спрямовано на маркетинг та інноваційне вдосконалення системи.

**Рис. 2. Особливості механізму функціонування криптовалют**

*Джерело: складено на основі [1;2]*

MONERO (XMR)	Офіційно функціонує з 2014 року, набула популярності у 2016 році. Відповідає загальним принципам функціонування криптовалютних систем: анонімності, конфіденційності. Створений удосконалений механізм конфіденційності адресних повідомлень
RIPPLE (XRP)	Криптовалюта, яка НЕ базується на «Blockchain», на відміну від більшості інших. Сутність функціонування полягає у використанні глобального консенсусу. Тому великі інституції (наприклад, міжнародні банки) є основними клієнтами системи. Дана криптовалюта виконує функцію мосту між національними, в тому числі важко конвертованими, грошовими одиницями.
LITECOIN (LTC)	Офіційно функціонує з 2011 року. Позиціонувався на ринку як срібло (у порівнянні з золотом - біткойном). Механізм функціонування фактично ідентичний до BITCOIN, дещо відмінний лише алгоритм видобутку.

**Рис. 2. Особливості механізму функціонування криптовалют (продовження)**

*Джерело: складено на основі [1;2]*

Процес «видобутку» криптовалют має ліміт, який встановлюється цілком визначеними рамками таких емісій. Криптовалюти не піддаються інфляційному впливу, адже здійснюється регулювання співвідношення серед попитом та пропозицією на них.

Необхідно зазначити, що розглянуті види криптовалют виконують платіжну, обігову та інвестиційну функції. Деякі науковці пропонують досліджувати криптовалюту як товар, але необхідно враховувати, що для найбільш вартісних криптовалют характерною є вища транзакційна активність.

Ринок криптовалют найбільш активно розвивається у регіонах Західної Європи, Азії та Східної Європи. Наприклад, в США, Канаді, Великій Британії, Австрії, Іспанії активно розвивається інфраструктура банків та банкоматів, призначених для операцій з BITCOIN.

На сьогодні в Україні криптовалюта як платіжний засіб не є популярною, оскільки органи економічної влади держави поки що не визначили її позицію [3], враховуючи, що це може спричинити не лише економічні, а й соціальні проблеми. Але необхідно враховувати, що існування та правове регулювання ринку криптовалют в нашій державі фактично «затримується» на державному рівні через воєнну агресію з метою збереження суверенітету та цілісності нашої країни.

Інтеграція України до європейської спільноти, а також процеси глобалізації у сфері обігу криптовалют ускладнюються відсутністю правового забезпечення та об'єктивної статистичної інформації. Криптовалюту треба на законодавчому рівні позиціонувати як грошовий еквівалент чи визначити її окрему роль, що зроблено у високорозвинених державах.

У світовій пресі в області інвестицій прийнято признавати криптовалюту популярним та привабливим інвестиційним інструментом, але треба пам'ятати про юридичний захист та відсутність обмежень у цивільному обороті криптовалюти. Важливо знати, чи визнають державні інституції в Україні криптовалюту та операції з нею, щоб можна було одержувати дієвий юридичний захист. При цьому необхідно враховувати, що будь-яка діяльність, пов'язана з операціями купівлі, продажу, обміну та конвертації в криптовалюті, несе велику кількість ризиків, які фізичні та юридичні особи повинні розуміти перш ніж здійснювати операції з криптовалютами.

До основних ризиків операцій із криптовалютами регулятори відносять:

1. Можливість втрати коштів через крадіжку.

2. Відсутність гарантій з приводу повернення коштів, оскільки заощадження, що утримуються в криптовалюті, не гарантуються фондом гарантування вкладів фізичних осіб. Такі заощадження не враховуються як банківські депозити.

3. Можливість шахрайства.

4. Складність використання звичайних методів оцінки ринкової вартості криптовалютних активів.

5. Спекулятивність і нерегульованість рівнів комісійних винагород за здійснення операції в криптовалютах через значні цінові коливання.

6. Відсутність інфраструктури.

Наявність великої кількості ризиків, пов'язаних із поширенням криптовалют, зумовлює потребу запровадження їх правового регулювання. Першим кроком у цьому напрямі має стати визначення правового статусу криптовалюти. Оцінка чинної світової практики свідчить, що підходи до визначення цього статусу враховують специфічний вид валюти (цифрова, кібервалюта тощо), знак вартості, віртуальний актив (товар) та ін.

Але, враховуючи наявні ризики, у перспективі криптовалюта може стати повноцінним фінансовим інструментом лише за таких умов:

1. держава або загальнодержавний міжнародний орган контролюватиме емісію й обіг криптовалюти;

2. емітент визнаватиме право власника на конвертацію криптовалюти за визначеним ліквідаційним курсом;

3. емітент застрахує криптовалюту в майбутньому Глобальному фонді гарантування.

#### *Список використаних джерел*

1. Словник фінансово-правових термінів / за заг. ред. Л. К. Воронової. Київ : Алерта, 2011. 558 с.

2. Юзефальчик И. Цифровые валюты центральных банков: подходы к внедрению и роль в финансовой системе. Банковский вестник. 2019. № 11(676). С. 27-34.

3. Україна на 4-й сходинці рейтингу глобального індексу використання криптоактивів. Міністерство цифрової трансформації України. 2021. 20 серпня. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-na-4-j-shodinci-rejtingu-globalnogo-indeksu-vikoristannya-kriptoaktiviv>

**Завербний А.С.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,*

**Шлайфер М.Б.**

*здобувачка вищої освіти кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,*

*Національний університет «Львівська політехніка»,*

*м. Львів*

## **ПЛАНУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Сьогодні відновлення економіки в найзагальнішому розумінні можна трактувати як комплекс заходів, спрямованих на відновлення конкурентоспроможності країни в різних сферах економічної діяльності, удосконалення виробництва, підвищення рівня життя населення, внутрішнього і зовнішнього попиту на основі інноваційних методів і технологій. Відродження економіки має здійснюватися на основі розробки спеціальних програм «реанімації» економічної діяльності країни, зосередивши всі зусилля на відновленні



промисловості та сільського господарства [1, с. 75]. План відновлення економіки України після війни є базисом майбутнього реформування вітчизняної економіки і спрямований на створення механізмів самоокупності розвитку економіки. Проте, всебічний аналіз даного документу свідчить про те, що є певні протиріччя та неправдоподібні твердження, котрі необхідно усунути при коригуванні Плану. Національний план відновлення, представлений українським урядом на конференції, що відбулася в Лугано 4-5 липня 2022 року, в цілому характеризується як комплексний та детальний документ, що показує головні напрямки відбудовування погіршеної внаслідок війни економіки країни та виокремлює кожен напрямок і набір ініціатив для нього, а також включає супутні заходи, включаючи законодавчі зміни. План відновлення України містить 15 державних програм. Дані програми загалом задовольняють основні запити населення у період війни та після війни. З точки зору економічних прогнозів і показників, прогнозоване відновлення може здатися дуже амбітним. Кабмін прогнозує, що середні темпи щорічного росту ВВП у реальному вираженні перевищать 7%, а у абсолютних величинах ВВП наблизиться до 500 млрд дол. США до 2032 р., протягом 10 років. Проте, важко уявити, що до 2032 року ВВП у абсолютному вираженні зросте настільки різко до 500 млрд дол. США, тому що фактична база порівняння на 2022 рік за прогнозами становить трохи більше ніж 100 млрд дол. США [2]. З іншого боку, якщо припустити, що масштаб руйнувань, спричинених війною, не буде надто великим, і що Кабмін буде активно проводити масштабні реформи для покращення умов для бізнесу та ефективно розпоряджатиметься міжнародною допомогою, то річний темп зростання ВВП у реальному вираженні понад 7% є реальним сценарієм та цілком досяжний. Як історичні прецеденти, середні темпи росту ВВП після війни становили 7,9% у Боснії та Герцеговині протягом 1997-2006 рр., у Хорватії темпи зростання склали 4,5% протягом 1994-2003 рр., а в Іраку, внаслідок довгої війни, темпи зростання склали 17,5% протягом 2003-2012 рр. [2]. Відродження економіки після збройного конфлікту має відбуватися на основі відновлення та подальшого розвитку економіки конкретного регіону, забезпечення гідних умов для повернення населення та його життя, розробки необхідних заходів для вирішення різних соціальних проблем, спричинених військовим конфліктом, відновлення інфраструктури та інтеграції з іншими економічно розвиненими країнами, розробки механізму забезпечення джерел відновлення.

#### *Список використаних джерел*

1. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. Економіка України. 2019. № 1. С. 75-89.
2. План відновлення України: сильні та слабкі сторони. LB.Ua. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/526637\\_plan\\_vidnovlennya\\_ukraini\\_silni.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/526637_plan_vidnovlennya_ukraini_silni.html)

**Загребя І.Л.**

*к. е. н, доцент,*

*доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку*

*Економіко-технологічний інститут ім. Роберта Ельворті,*

*м. Кропивницький*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИНКІВ**

З початку 2022 року падіння індексів на світових фондових біржах перевищило 16%. За перші 178 торгових днів індекс S&P 500 впав на 18,3%. Еталонний американський фондовий індекс встановлює рекорд за кількістю тижнів із негативною динамікою за окремо взятий рік.

Nasdaq 100 показує найгіршу динаміку серед усіх основних світових індексів у 2022 році.

Рейтинг світових фондових індексів за минулий період року виглядає так:

Бразильський iBovespa +6%  
Індійський BSE Sensex 30 +1,52%  
Британський FTSE -2%  
Японський Nikkei -4,25%  
Іспанська IBEX -8,37%  
Французький CAC -15,04%  
Dow Jones -15,18%  
Euro Stoxx 50 -18,57%  
Італійський MIB -19,15%  
Німецька DAX -19,79%  
Китайський CSI -20,40%  
NASDAQ -26,82%

Акції Meta Platforms (NASDAQ: META) досягли мінімальних рівнів з початку 2019 року, впавши на 14%. Акції NVIDIA (NASDAQ: NVDA) торгуються на мінімумах за півтора року з падінням на 8%. Акції FedEx Corporation (NYSE:FDX) впали за один торговий день на 20%, що стало для них найгіршим денним падінням з часів дебюту на фондовому ринку в 1978 році (попередній антирекорд, зафіксований у «чорний понеділок», 19 жовтня 1987 року, -16%). Дев'ять компаній Nasdaq 100 досягли нових мінімумів, включаючи Alphabet (NASDAQ: GOOGL), Intel (NASDAQ: INTC) і Zoom Video Communications (NASDAQ: ZM). [1].

Світовий банк знизив прогноз зростання світового ВВП. Зростання світової економіки у 2022 році оцінюється у 3,2% проти січневого прогнозу у 4,1%. Зниження прогнозу зростання світової економіки викликане скороченням економіки Європи та Центральної Азії через війну Росії проти України. За прогнозами Світового банку боргова криза для країн із низьким та середнім рівнем доходу погіршиться у 2022 році. 60% країн з низьким рівнем доходу вже або не можуть розрахуватись за своїми боргами, або на межі цього стану. [2]

Міжнародний валютний фонд (МВФ) знизив прогноз зростання світової економіки до 3,2% з 3,6% за підсумками 2022 року та до 2,9% з 3,6% – у 2023-му. За іншими позиціями МВФ дав такий прогноз: для США у 2022 році показники зростання ВВП знижено з 3,7% до 2,3%, на 2023 рік – з 2,3% до 1%; для Єврозони – 2022 рік зменшено з 2,8% до 2,6%, 2023 рік – з 2,3% до 1,2%; Китай – 2022 рік скоригований з 4,4% до 3,3%, 2023 рік – з 5,1% до 4,6%.

Для найбільших європейських економік фонд дав такі оцінки: Німеччина: очікуване зростання ВВП у 2022 році знижено до 1,2% з 2,1%, на 2023 рік – до 0,8% з 2,7%; Франція: у 2022 році зменшено до 2,3% з 2,9%, на 2023 рік – до 1% з 1,4%; Італія: 2022 року підвищено до 3% з 2,3%, на 2023 рік – зниження до 0,7% з 1,7%.

Також фонд попередив про серйозні ризики фрагментації світової економіки на геополітичні блоки з власними устроями через війну в Україні.

Дослідницьке та аналітичне агентство Economist Intelligence Unit (EIU) очікує зростання світової економіки за підсумками 2022 року на 2,8% (ще в лютому агентство очікувало зростання світового ВВП на 3,9%).

За підрахунками Міністерства фінансів, під час війни Україна витрачає за місяць близько \$10 млрд, з яких \$5-6 млрд необхідно перекривати за допомогою зовнішніх надходжень. Загалом очікування щодо зниження ВВП України у 2022 році коливаються в діапазоні 30-47%.

Національний банк України прогнозує відновлення економіки країни у 2023-2024 рр. на 5-6% за умови завершення активної фази війни та розблокування чорноморських портів. [3]

Провідні банки світу – JPMorgan, Chase, Goldman Sachs – відзначають падіння доходів від інвестиційно-банківських послуг.

Доходи інвестиційно-банківських послуг Morgan Stanley впали на 37% до 1,6 млрд. доларів. У той час як доходи від консультаційних послуг зі злиття та поглинання майже подвоїлися, обсяг андеррайтингу акцій впав на 82%, оскільки бум спеціалізованих компаній з

придбання (Срас) вшух, а ринок первинних публічних розміщень (ІРО) вичерпався через війну в Україні та зростаючого інфляційного тиску. [4]

У США інфляція перевищила 8,5%. Федеральна резервна система втретє поспіль підвищила ставку на 75 базисних пунктів до 3,25%. уперше з 2000 року, що має знизити інфляцію.

Жорсткість монетарної політики наближає економіку США до рецесії. Очікування щодо зростання економіки у 2022 р. різко знижено: замість 1,7% до 0,2%. Зростання ВВП США у 2023 р. також переглянуто. Прогноз 1,2% замість очікуваних раніше 1,7%. Рівень безробіття також був переглянутий у гірший бік – з 3,9% до 4,4%. Середня процентна ставка наступного року очікується на рівні 4,6%. Крім того, збільшено ліміт продажів боргових паперів удвічі – до \$60 млрд. для казначейських та \$35 млрд. для іпотечних облігацій. Раніше ФРС щомісяця продавав казначейські облігації на суму \$30 млрд та іпотечні – на \$17,5 млрд.

ФРС поступово вилучає ліквідність: на \$90 млрд на місяць (\$60 державних облігацій та \$30 млрд заставних на нерухомість). [5]

Загалом плавне підвищення ставки та вилучення ліквідності — позитив для ринку акцій, що токож сприятиме вирішенню проблеми високої інфляції та економічного падіння.

Дохідність американських державних облігацій зросла після підвищення відсоткової ставки. Прибутковість 10-річних US Treasuries досягла 3,086% річних порівняно з 2,914% річних. Прибутковість дворічних казначейських бондів підвищилася до 2,732% річних порівняно з 2,614% річних. Прибутковість 30-річних держоблігацій збільшилася до 3,176% річних проти 3% річних.

Інфляція в єврозоні вже майже в 4 рази вища за таргети ЄЦБ. Представники ЄЦБ наполягають на підвищенні ставки вперше з 2011 року. Ставка ЄЦБ за депозитами для комерційних банків взагалі була негативною з 2014 року. ЄЦБ діятиме дуже обережно та повільно. В єврозоні багато країн із проблемними боргами та високими доходностями облігацій (Греція, Італія тощо), і ЄЦБ не вигідно сильно піднімати ставку.

Європейські акції також тестують мінімуми 2022 року. Інвестори побоюються рекордної інфляції, уповільнення економіки та все більш жорсткої позиції основних світових центральних банків.

Світовий банк розробив 15-місячний пакет реагування на кризу в розмірі близько \$170 млрд, який охоплює період із квітня 2022 року по червень наступного року.

ЄБРР прийняв рамкову програму як відповідь на війну Росії проти України у розмірі €2 млрд. Ця програма передбачає використання різних видів фінансових інструментів для підтримки бізнесу та державних підприємств в Україні та сусідніх країнах. У програмі використовуються різні види фінансових інструментів для приватних клієнтів, суверенів, муніципалітетів, муніципальних компаній та інших державних підприємств та фінансових посередників (включаючи державні банки) в Україні та сусідніх країнах, які постраждали від притоку українських біженців. До постраждалих країн віднесено Болгарію, Хорватію, Чехію, Естонію, Угорщину, Латвію, Литву, Молдову, Польщу, Румунію, Словенію та Словаччину. [6]

Для України рамкова програма охоплює всі сектори, приділяючи особливу увагу енергетичній безпеці, життєво важливій інфраструктурі, продовольчій безпеці та підтримці ланцюжка постачання фармацевтичної продукції. У постраждалих країнах вирішуються проблеми, пов'язані з біженцями, які в основному охоплюють такі галузі, як енергетична безпека, муніципальна та національна інфраструктура, а також ліквідність через ринки капіталу та фінансових посередників.

В умовах підвищеної невизначеності дуже важливі управлінський досвід і вміння управляти ризиками на інвестиційних ринках, що швидко змінюються. Якщо говорити про перспективи для інвестицій в Україні в цілому, очевидно, це ІТ-індустрія, що стрімко розвивається на тлі найгіршої кризи. Незважаючи на уповільнення протягом перших кількох тижнів війни через переміщення працівників на безпечніші території, експортно-орієнтовані

ІТ-компанії демонструють постійне зростання доходів. Традиційно цікаві інвесторам аграрний бізнес, логістика, металургія та видобуток сировини для неї.

*Список використаних джерел*

1. На світових фондових ринках – різкий обвал. – URL: [https://zaxid.net/na\\_svitovih\\_fondovih\\_rinkah\\_rizkiy\\_obval\\_n1236806](https://zaxid.net/na_svitovih_fondovih_rinkah_rizkiy_obval_n1236806) (дата звернення: 19.09.2022).
2. Корецький М. Глобальний фондовий ринок втратив \$20 трлн капіталізації: що робити інвесторам. – URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/formula/globalnij-fondovij-rinok-vtrativ-dollar20-trln-kapitalizaciyi:-sho-robiti-investoram> (дата звернення: 20.09.2022).
3. Колісніченко В. НБУ очікує у 2023-2024 рр. зростання ВВП за умови розблокування портів. – URL: <https://gmk.center.ua/news/nbu-ochikuie-u-2023-2024-rr-zrostannia-vvp-za-umovy-rozblokuvannia-portiv/?wpmeteordisable=1> (дата звернення: 20.09.2022).
4. Доходы инвестиционно-банковских услуг мировых инвестбанков упали на фоне войны в Украине. JPMorgan, Chase, Goldman Sachs отмечают падение доходов от инвестиционно-банковских услуг. – URL: <https://inventure.com.ua/news/world/dohody-investicionno-bankovskih-uslug-mirovyh-bankov-upala-na-fone-vojny-v-ukraine> (дата звернення: 19.09.2022).
5. Куди інвестувати гроші під час війни і як зберегти заощадження? Про особисте фінансове планування в умовах війни розповів Сергій Подоляк, CFA charterholder та Head of Financial Planning and Analysis в компанії Headway. – URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/kudi-investuvati-pid-chas-vijni-i-yak-zberegti-zaoshadzhennya> (дата звернення: 19.09.2022).
6. ЕБРР прийняв рамочную программу как ответ на войну РФ против Украины в размере €2 млрд. – URL: <https://inventure.com.ua/news/world/ebrr-prinyal-ramochnuyu-programmu-kak-otvet-na-voynu-rf-protiv-ukrainy-v-razmere-euro2-mlrd> (дата звернення: 19.09.2022).

**Залуцька Х.Я.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національний університет «Львівська політехніка»,*

**Маслак Т.О.**

*аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»,*

*м.Львів*

## **АРГУМЕНТУВАННЯ СПОСОБІВ ТА ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Формування та ефективна реалізація стратегії стали ключовою невідомою рушійною (силою) складовою конкурентоспроможного довгострокового функціонування сучасних підприємств, як основний адаптивний інструмент їх діяльності до динамічних та непередбачуваних змін умов зовнішнього середовища. Зміни та обґрунтування адаптаційних заходів в межах конкретної стратегії сприяє уточненню змістовного наповнення понять «стратегія», видів стратегій, процесу, способів, підходів, методів та засад формування і реалізації стратегії.

Оскільки, вибір та обґрунтування заходів, які забезпечать максимальну адаптивну здатність підприємства до сучасних умов їх розвитку залежить від точності зібраної,

ефективно опрацьованої та вміло використаної інформації в процесі формування конкретних стратегій, то детальнішого розгляду вимагає питання уточнення підходів та способів формування стратегії підприємства враховуючи сучасні умови їх функціонування.

Що стосується наявних підходів до формування стратегії [1-5], то їх усіх можна об'єднати у конкретні групи, відповідно певної класифікаційної ознаки, залежно:

А) типу пропонента:

- одноосібний;
- спеціалізований;
- груповий, командний, колективний.

Б) обґрунтованості:

- особистісний (базується на власному досвіді);
- інтерполяційний (враховуючи попередні результати формування стратегії);
- розрахунковий;
- комплексний.

В) знаряддя (прийому) прийняття рішень:

- делегування;
- конкурентний (ініціативний);
- компромісний;
- самостійний;
- співпраці.

В свою чергу, щодо способів формування стратегії, то в період зростання конкурентної боротьби на вітчизняному ринку для однобізнесових підприємств доцільним було формування стратегії «зверху до низу», а для диверсифікованих підприємств – навпаки, «знизу до гори». Формування стратегії «зверху до низу» передбачає, що стратегія, яку формує керівник, менеджери бізнес-одиниць та начальники підрозділів підприємства доноситься до всього колективу працівників, а у формуванні стратегії способом «знизу до гори» участь у формуванні стратегії повинні брати усі працівники підприємства як основні виконавці [1, с. 28].

В доповнення до двох наявних в науковій літературі способів формування стратегії, враховуючи умови функціонування сучасних підприємств, доцільно запропонувати ще один – «змішаний». Згідно даного способу, формування стратегії може здійснюватися за двома підходами (згідно двох варіантів):

- накладанням отриманих результатів в процесі використання способів «згори до низу» і «знизу догори» та їх співставлення, об'єднання, збалансування, з метою окреслення спільних ключових елементів (точок дотику) відповідно наявних конкретних засад (особливостей) функціонування певного підприємства;
- сумісне (спільне, співставне) виконання етапів процесу формування стратегії різними структурними службами на усіх рівнях стратегічної піраміди.

Вибір конкретного способу і підходу до формування стратегії розвитку сучасних підприємств впливатиме відповідно і на особливості структури та взаємозв'язки етапів цього процесу, що й визначає перспективи подальшого дослідження.

#### *Список використаних джерел*

1. Залуцька Х.Я. Стратегія підприємства: навчальний посібник / Х.Я.Залуцька. – Львів : Видавництво «Растр-7», 2017. – 258 с.
2. Цибульська, Е. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації / Е. І. Цибульська, В. І. Мацигура // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2018. – Вип. 22, №Ч.3. – С. 98–102.

3. Zalutska Kh.Ya. Theoretical and applied principles of the strategic management system development of the modern enterprise : monograph / Kh.Ya. Zalutska V.V. Kozyk. - Lambert Academic Publishing, Germany, 2019, 73 p.

4. Рудківський О. А., Наумець О.В. Сучасні підходи до розробки стратегії підприємства. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/260.pdf>.

5. Коберник І. В. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства / І. В. Коберник, К. В. Травіна // Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : 7 грудня 2017 р., Київ. – Київ : КНУТД, 2017. – С. 52-58.

**Захарченко Б.І.**

*здобувач вищої освіти,*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,*

**Скрипник Н.Є.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки та управління національним господарством,*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,*

*м. Дніпро*

## **МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС ТА ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Цілі у сфері сталого розвитку є своєрідним закличком до дії, що походить від усіх країн — бідних, багатих і середньорозвинених. Він націлений на покращення добробуту та захист нашої планети. Держави визнають, що заходи щодо ліквідації бідності повинні вживатися паралельно зусиллями щодо нарощування економічного зростання та вирішення цілої низки питань у галузі освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та працевлаштування, а також боротьби зі зміною клімату та захистом довкілля.

Сталий розвиток – це такий розвиток, що дозволяє задовольнити потреби сучасного покоління без шкоди для майбутніх поколінь. І довгий час за це відповідали уряди країн. Проте з розвитком компаній і зростанням їх капіталізації відповідальність за сталий розвиток почала переходити і на компанії. Як приклад, капіталізація Alphabet на 8 липня 2019 року складала \$786 млрд, в той час, як обсяг ВВП 38 африканських країн склав \$758 млрд, або капіталізація Netflix \$166 млрд у порівнянні з обсягом ВВП 5-ти Балканських країн - \$149 млрд. Подібні порівняння свідчать, що компанії також мають взяти відповідальність за сталий розвиток і за реалізацію Цілей сталого розвитку [1].

Швидкий економічний розвиток і збільшення чисельності населення призвели до зростання обізнаності про соціальні та екологічні проблеми. Ці тенденції, у свою чергу, призвели до більшого акценту на корпоративній соціальній відповідальності (КСВ), визначеній Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) як «концепція управління, за допомогою якої компанії об'єднують соціальні та екологічні проблеми у своїх бізнес-операціях та взаємодіях із зацікавленими сторонами». Глобальна тенденція до КСВ заохочує компанії будувати стійкі бізнес-моделі, які також є соціально відповідальними [2]. Групи зацікавлених сторін все більше очікують більшої відповідальності (і прозорості) від великих корпорацій (їх лідери повинні вирішити, чи будуть вони виділяти частину своїх ресурсів на діяльність, пов'язану з КСВ) [3]. Однак, враховуючи, що корпорації мають обмежені ресурси, вони навряд чи виконають усі обов'язки щодо задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, тому корпорації змушені зосереджуватися на діях, які матимуть найбільшу віддачу від інвестицій, і на методах, які чітко «доведуть» свою ефективність. Оскільки очікування щодо корпоративної відповідальності зростають, а прозорість стає все

більш поширеною, компанії визнають необхідність діяти в напрямку сталого розвитку. Професійного спілкування та добрих намірів уже недостатньо.

Екологічне, соціальне та корпоративне управління (Environmental, Social, and Corporate Governance, ESG) - це сукупність характеристик управління компанією, при якому досягається залучення даної компанії до вирішення екологічних, соціальних та управлінських проблем. У сучасному вигляді ESG-принципи вперше сформулював колишній генеральний секретар ООН Кофі Аннан. Він запропонував управлінням великих світових компаній включити ці принципи в свої стратегії, в першу чергу для боротьби зі зміною клімату. Це явище стало популярним тільки в останні кілька років, але вже закріпилося в деяких країнах.

Проте увага до ESG стає все більш важливою для всіх компаній у всіх галузях. Згідно з останнім глобальним опитуванням McKinsey, 83% керівників і інвестиційних професіоналів вважають, що програми ESG за п'ять років принесуть більшу акціонерну вартість, ніж сьогодні [4]. А в дослідженні Accenture щодо відповідального лідерства компанії з високим рейтингом ефективності ESG мали середню операційну маржу в 3,7 рази вищу, ніж у компаній з нижчими показниками ESG. Акціонери також отримали більший річний загальний прибуток для акціонерів, випереджаючи компанії з нижчим показником ESG у 2,6 рази [5].

Наступні компанії ілюструють, як виглядають ініціативи сталого розвитку [6].

Компанія Schneider Electric, визнана однією з найбільш стійких корпорацій у світі (Corporate Knights Global 100) і екологічним чемпіоном протягом понад двох десятиліть, пропонує технологічні та енергетичні рішення, які допомагають компаніям зменшити свій вуглецевий слід. Компанія Schneider прискорила виконання своїх грандіозних кліматичних зобов'язань, щоб отримати 80% «зелених» доходів до 2025 року та допомогти своїм клієнтам уникнути до 800 мільйонів метричних тонн викидів.

Фінська нафтопереробна компанія Neste є новатором у розробці традиційних видів палива та переробці альтернативних пластикових та інших матеріалів. Вона оголосила про інвестиції в мільярд доларів у спільне підприємство з американською нафтовою компанією Marathon Petroleum, що, за її словами, зробить її першим і єдиним у світі виробником відновлюваного палива з глобальними потужностями.

Датська державна енергетична компанія Orsted здійснила революцію в енергетичній галузі, намагаючись зменшити наслідки зміни клімату. Відмовившись від вугільних електростанцій, вона знову інвестувала у вітряні електростанції і зараз є найбільшим розробником морських вітрових електростанцій у світі.

Подобається вам це чи ні, але польоти – це справа сьогодення та майбутнього. У той же час авіаперевезення та морські перевезення є однією з причин найбільших викидів вуглекислого газу. Тому авіакомпаніям потрібно довго і ретельно думати про вплив, пов'язаний з викидом CO<sub>2</sub> у поточній кліматичній кризі. JetBlue, одна з перших авіакомпаній, яка зробила крок до вуглецевої нейтральності та надихають своїх клієнтів і колег робити те саме, працюючи над рішеннями щодо відновлюваних джерел авіаційного палива.

Nike і Adidas серйозно активізувалися. Nike зосередилася на зменшенні відходів і використанні відновлюваної енергії, тоді як Adidas створив більш екологічний ланцюжок поставок і пообіцяв, що до 2025 року 9 із 10 товарів Adidas будуть виготовлені з екологічно чистих матеріалів.

Unilever і Nestlé взяли на себе великі зобов'язання; Unilever прагне до 2039 року досягти нульових викидів від своїх товарів, а до 2023 року – створити ланцюжок поставок без вирубки лісів. Nestlé зобов'язалася досягти нульових викидів парникових газів до 2050 року, а до 2025 року мати упаковку, що на 100% придатна для переробки або повторного використання.

Усі ці фірми взяли на себе серйозні зобов'язання щодо сталого розвитку, значною мірою завдяки прозорості та вирішенню суттєвих питань.

Підводячи підсумок, можна сказати, що стійкий розвиток є серйозною проблемою, яка має значення не тільки для окремих компаній. Але значна кількість великих компаній, що

обнадіює, розробляє перспективну політику сталого розвитку. Насправді стає зрозуміло, що стійкість — це мегатренд, який так просто не зникне.

*Список використаних джерел*

1. Свідомі компанії і сталий розвиток, або “цукерки не зараз”. URL: <https://csr-ukraine.org/articles/svidomi-kompanii-i-staliy-rozvitok-ab/> (дата звернення: 22.09.2022)
2. Trihermanto, F., & Nainggolan, Y. A. (2019). Corporate life cycle, CSR, and dividend policy: empirical evidence of Indonesian listed firms. *Social Responsibility Journal*.
3. Hasan, M. M., & Habib, A. (2017). Corporate life cycle, organizational financial resources and corporate social responsibility. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 13(1), 20-36.
4. The ESG premium: New perspectives on value and performance. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance> (дата звернення: 22.09.2022)
5. Seeking responsible leadership. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/responsible-leadership> (дата звернення: 22.09.2022)
6. Why all businesses should embrace sustainability. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/> (дата звернення: 22.09.2022)

**Буторіна В.Б.**

*к.е.н., старший викладач кафедри економіки підприємства*

**Кавунець А. В.**

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,*

*м. Кам'янець-Подільський*

## **РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ В ОЦІНЦІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Трансформаційні процеси, що значно розширили та наповнили новим змістом економічну діяльність, в свою чергу спричинили кардинальні зміни умов господарювання в економіці на всіх її рівнях. Ефективне функціонування та прогнозування діяльності суб'єктів торгівлі не є можливим без процесу економічного діагностування. Діагностика виявляє проблеми, що обумовлені особливостями зовнішнього середовища і характерним взаємозв'язком з ним, фіксує відхилення від норми параметрів, які визначають ефективну діяльність торговельного підприємства. Процес діагностики внутрішнього середовища підприємства є досить складним і трудомістким, однак його результати відіграють неабияку роль у визначенні стратегії розвитку організації.

Дослідженню явища «економічна діагностика» приділяли увагу вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як А.А. Беляєв, О.С. Вартанов, В.А. Верба, А.Е. Воронкова, О.О. Гетьман, М.М. Глазов, А.П. Градов, Н.Г. Данілочкіна, Н.М. Євдокимов, Т.О. Загорна, А.В. Кирієнка, Б. Коласс, Е.М. Коротков, Т.Д. Костенко, Л.А. Костирко, В.І. Кузін, А.І. Муравйов, Н.В. Родіонова, Т.І. Решетняк, І.Г. Сокириська, З.Н Соколовська, І.Д. Фаріон, В.М. Шаповал, Г.О. Швиданенко та інші. Вони визначили природу та форми економічної діагностики, дослідили процедури та методи економічної діагностики, розробили прийоми практичного застосування діагностичного аналізу на підприємстві, у тому числі і торговельному.

Мета дослідження полягає у дослідженні та узагальненні концептуальних основ здійснення економічної діагностики торговельного підприємства, визначенні напрямів її



організації, а також визначенні системи кількісних та якісних показників оцінки діяльності торговельного підприємства.

В умовах становлення ринково-орієнтованої системи господарювання та розвиток конкурентних відносин між її суб'єктами в Україні вимагають впровадження організаційно-економічного механізму з метою забезпечення стабільного функціонування найважливіших структурних одиниць (підприємств). Значну роль у забезпеченні ефективного розвитку вітчизняних підприємств, у тому числі і торговельних, в умовах жорсткого конкурентного середовища відіграє економічний стан підприємства. Від визначення поточного стану суб'єкта господарювання на кшталт визначення стану здоров'я людини залежить опрацювання комплексу профілактичних заходів, рекомендацій, процедур, спрямованих на поліпшення цього стану або попередження несприятливих для його функціонування ситуацій і подій.

Система економічної діагностики підприємства в сучасних умовах виступає важливою складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства. Це обґрунтовано тим, що економічна діагностика охоплює переважну частину аспектів функціонування підприємства та відіграє одну з провідних ролей у забезпеченні ефективності його фінансово-господарської діяльності. Вона дозволяє здійснити не лише комплексний аналіз фінансово-майнового стану підприємства, але і визначає стратегію подальшого його функціонування.

Економічна діагностика діяльності торговельного підприємства є досить складним процесом. Охоплення діагностикою різних функціональних областей управління діяльністю торговельного підприємства, тісний взаємозв'язок діагностування з обліком, аналізом, контролінгом та іншими управлінськими функціями, широкі можливості впливу діагностичного підходу на інформацію і документацію, дають вагомі підстави для раціонального поділу діагностичних функцій між керівниками і командою фахівців, що приймають участь у здійсненні управлінського процесу.

Для ефективного проведення економічної діагностики торговельного підприємства найкраще обрати напрям комплексної економічної діагностики.

Комплексна економічна діагностика торговельного підприємства може проводитись за такими напрямками досліджень:

- розширений аналіз у сфері зв'язку та інформатизації;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- маркетингова діяльність підприємства;
- аналіз кадрової системи;
- аналіз системи управління.

Комплексна економічна діагностика може проводитись за усіма з перерахованих напрямів або фокусуватись за будь-яким одним чи декількома напрямками водночас. Вона зазвичай містить у собі організаційну, кадрову, функціональну та стратегічну діагностику.

Важливою є оцінка ролі економічної діагностики функціонування торговельного підприємства в системі побудови економічного механізму управління його діяльністю (рис. 1.)



**Рис. 1. Значення проведення економічної діагностики торговельного підприємства.**  
 Джерело: Складено автором.

Економічна діагностика торговельного підприємства проходить у чотири основні етапи:

- 1) дослідження основних характеристик ефективності функціонування торговельного підприємства за вказаними параметрами його діяльності;
- 2) виявлення та формування основних резервів підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства в загальному аспекті та у розрізі окремих складових функціонування економічної системи [1];
- 3) розробка плану підвищення ефективності діяльності та формування економічної програми розвитку торговельного підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- 4) моніторинг та поточний контроль в рамках реалізованої програми підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства. [1]

Для економічної діагностики підприємств торгівлі важливим є побудова комплексної системи оцінки кількісних та якісних показників ефективності.

Таблиця 1

**Показники ефективності діяльності торговельного підприємства**

№	Група	Показник
1	Економічні	Темп зростання обсягів реалізації; ефективність продажів; ефективність закупівельної діяльності; ефективність маркетингової діяльності;
2	Фінансові	Прибуток; рентабельність; обсяг та рівень валових доходів;
3	Кадрові	Товарообіг /1 продавця;
4	Автоматизації процесу	Інтегральний показник інформаційного забезпечення (наявність автоматизованих систем); коефіцієнт автоматизації;
5	Технічні	Частка торгової площі.

Складено автором за джерелом [2]

Представлений перелік діагностичних показників враховує особливості функціонування торговельних підприємств і передбачає системне дослідження їх діяльності наступним чином:

- 1) економічні показники включають темп зростання обсягів реалізації товарів дає змогу встановити потребу в продукції на ринку; ефективність маркетингової, закупівельної, збутової діяльності встановлює доцільність витрат шляхом визначення кількості прибутку на одну гривню вкладених коштів;
- 2) фінансові показники являють собою оцінку результатів діяльності підприємства у грошовому еквіваленті;
- 3) кадрові показники — виявлення можливості економії витрат на працю за різних причин;
- 4) показники рівня автоматизації процесу;
- 5) технічні показники — частка торгової площі у загальній площині торговельного підприємства.

Отже, економічна діагностика торговельного підприємства повинна мати постійний характер у процесі управління, адже вона дозволяє виявляти нові тенденції в роботі суб'єкта господарювання, що потребують внесення змін в оперативне управління його діяльністю. У сучасних умовах важливим і актуальним для торговельних підприємств є саме опанування підходу комплексної економічної діагностики, що враховує галузеві особливості функціонування підприємств торгівлі, сприяє ефективному та якісному проведенню діагностики.

#### *Список використаних джерел*

1. Івасів Г. Р. Діагностика ефективності функціонування торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. 1. С. 94-99.
2. Сотник А. А. Експрес діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 89-94.
3. Кащена Н.Б. Методологічна платформа діагностики економічної активності підприємств торгівлі. *Університет митної справи та фінансів. Науковий погляд: економіка та управління*, 2021. № 3 (73). С. 22-27.
4. Стояненко І. В., Гура М. О. Оцінювання результативності діяльності підприємства торгівлі. Тренди сучасної науки та практики: зб. міжнар. науково-практичної конференції. Анкара: International Science Group, 2022. С. 194-198.

**Каліна І.І.**  
*професор кафедри маркетингу,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
м.Київ*

## **МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА СПОЖИВАЧА**

Швидкість змін в сучасному бізнес-середовищі пов'язано із впровадження цифровізації, за рахунок якої збільшилась кількість каналів комунікації, соціальних мереж, маркетингових платформ та програм, а також багато інших чинників, які трансформують або формують нові моделі, принципи та форми ведення та розвитку бізнесу.

Для ефективної конкуренції сьогодні компаніям важливо використовувати цифрову маркетингову комунікацію для підтримки свого бізнесу та маркетингових стратегій. Сьогодні суспільство витрачає кілька годин на день, використовуючи цифрові медіа, незалежно від того, чи вони шукають розваг, соціальної взаємодії чи пошуку нових продуктів. Підприємства та бренди, які не мають правильної цифрової тактики, показаної у візуальному вигляді в

рамках своїх програм цифрових маркетингових комунікацій, втрачають можливості впливати на споживачів у ключових точках взаємодії в інтернеті.

Цифрова маркетингова комунікація спрямована на профільні цілі, які беруть активну участь у комунікаційному процесі. Кожен комунікаційний потік може вимагати інформаційної відповіді від ринку. Ця можливість забезпечує миттєвий зворотний зв'язок і прямий зв'язок, щоб можна було легко й дешево виміряти цифровий зв'язок. Цифрові маркетингові комунікаційні потоки розпорошуються з витратами, які стають все нижчими, але це вимагає спеціалізованих і глибоких компетенцій від комунікаційних менеджерів чи маркетологів. Легкість у плинному процесі, яку надають цифрові технології, також є основним негативним аспектом цифрової маркетингової комунікації. Неможливо контролювати цифрові потоки в усіх їхніх наслідках і контактах, і це обмеження відкриває двері для дій конкурентів і «чуток».

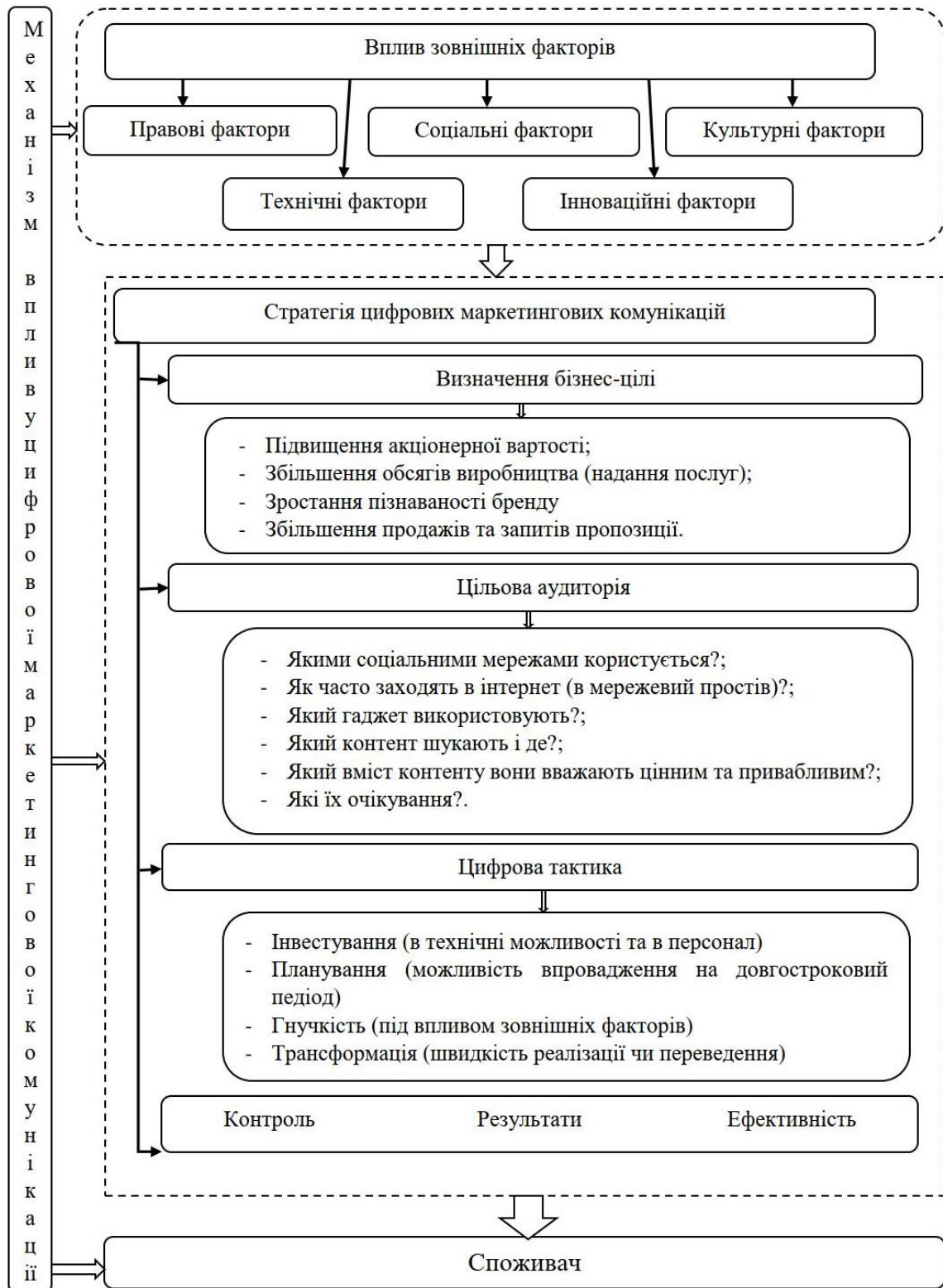
Для початку давайте обґрунтуємо визначення цифрової маркетингової комунікації – це комунікативний процес (спілкування) між компаніями (підприємствами) з споживачами (людьми) через онлайн-канали. Це може включати запуск кампаній у соціальних мережах, розсилку інформаційних бюлетенів електронною поштою чи повідомленнями на месенжери, розміщення рекламних банерів або публікацію рекламних чи піар статей. Компанії можуть використовувати цифровий зв'язок, щоб розширити охоплення, обмінюватися спеціалізованими повідомленнями та будувати цінні відносини зі своєю аудиторією.

Тобто розвиток технологій призвели до нових шляхів покупки, які є дуже складними, оскільки рішення про покупку потенційно залежать від багатьох факторів, які можуть бути використані цифровими маркетинговими комунікаціями. Потенційні споживачі звикли офлайн контактувати з менеджером, який може вплинути на покупку та на дотик відчути, що це за товар. Незважаючи на популярність цифрових пристроїв для вибору продуктів, розваг і роботи, споживач все ще проводить багато часу в реальному світі, тому інтеграція з традиційними медіа залишається важливою в багатьох секторах.

Кожна компанія переживаючи цифровізаційну еру, має за мету створити свій цифровий маркетинговий комунікаційний канал спілкування (продажу) товару. В трансформаційний період компанії мають проблеми, які виникають за рахунок: недостатнього інвестування, невідповідного використання цифрових комунікаційних каналів, невикористання інтеграції з різними методами онлайн-комунікації та синхронізації веб-сайту та соціальних мереж тощо.

Цифрові маркетингові комунікації зосереджуються на управлінні різними формами присутності компанії в інтернеті, такими як веб-сайти компанії, мобільні додатки та сторінки компанії в соціальних мережах. До них належать пошуковий маркетинг, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, онлайн-реклама, маркетинг електронною поштою та партнерські угоди з іншими веб-сайтами.

Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача  
 [розроблено автором]**

Впровадження механізму впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача допоможе компаніям визначитися із вдалою стратегією цифрової маркетингової комунікації, яка базуватиметься на основних категоріях: визначення бізнес цілі компанії, яка

позиціонуватиметься з підвищення акціонерної вартості, збільшення обсягів виробництва (надання послуг), зростання пізнаваності бренду, збільшення продажів та запитів пропозиції. Також аналіз та оцінка цільової аудиторії, яка забезпечить купівлю чи просування товару. Наступне, що включає стратегія цифрової маркетингової комунікації є цифрова тактика, тобто план дій та вклад грошей (інвестиції) в довгостроковий розвиток та швидку трансформацію компанії (підприємства) на цифровому ринку, а також гнучкість компанії до цифровізаційних змін, які відбуваються на ринку. Заключним етапом при формуванні стратегії цифрової маркетингової комунікації є її контроль, результат та ефективність при впровадженні.

Також механізм включає вплив зовнішніх факторів, які впливають як на формування стратегії цифрової маркетингової комунікації, яка в свою чергу впливає на споживача, на його фокус цифрової маркетингової комунікації, яка може сподобатися та призвести до купівлі товару чи навпаки.

Отже, компанія може запустити цифрову маркетингову комунікацію використовуючи різні цифрові канали, які впливають на споживача та щоб повідомляти потенційним клієнтам про продукти, послуги та цінності компанії, заохочуючи стежити за новинками чи самою компанією.

#### *Список використаних джерел*

1. Каліна І.І. Маркетингові дослідження діджиталізації аграрних підприємств та аграрних торгових марок Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки № 1 (64) (2022) с.38-47

2. Ігнатенко Р.В. Цифрові комунікації в маркетингу: сутність та перспективи в умовах пандемії COVID-19. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. № 31 (2021) с.40-46

***Кліпкова О. І.***

*к.е.н., доцент кафедри соціального забезпечення  
та управління персоналом,*

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
м. Львів*

## **СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ**

Соціальна психологія — ще одна галузь психології, яка вивчає стосунки між людьми та соціальними групами в різних життєвих ситуаціях. Ця галузь виникла недавно – наприкінці 1930-х років. Її засновником є Флорід Олпорт, а великий вплив на її створення мали Курт Левін та його учні, а також розвиток його експериментальних методів. У соціальній психології представлені та зібрані теорії та дослідження в галузі психологічних та соціологічних наук.

Основними сферами інтересів соціальної психології бізнесу є організаційна культура, лідерство, організаційна комунікація та управління людськими ресурсами. В даний час найвідомішим представником цієї сфери є Даніель Канеман [1].

Якщо розглядати бізнес як господарську чи фінансову діяльність, спрямовану та виробництво товарів чи надання послуг для комерційних цілей з елементами значного ризику, то базовими елементами його діяльності стають процеси залучення до організації науки управління людьми в процесі праці та злагоджена система, яка генерує дохід і приносить користь не тільки самому підприємцю, а й навколишньому середовищу. Одну з найбільш стислих характеристик бізнесу дав П. Фортуна у своїй книзі «Суб'єктивна психологія бізнесу», розглядаючи його як механізм, метою реалізації якого є максимізація прибутку при мінімізації витрат [2].

Бізнес є однією зі сфер соціального життя, що дозволяє людині розкрити власні потенціали та здібності, ділові якості та особистісні і професійні риси. Бізнесова діяльність особистості є складним та неперервним процесом успішного просування вперед соціальними, професійними та адміністративними сходинкам з метою досягнення бажаного статусу та відповідної якості життя.

Незважаючи на значну увагу показникам ефективності діяльності бізнес-структур, на сьогодні все частіше набуває актуальності концепція соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає вивчення та врахування психології у прийнятті рішень про купівлю, формування мотивів ефективною діяльності, створення передумов для реалізації інтересів акціонерів тощо.

Я. Оконь у своєму дослідженні «Педагогіка праці» довів, що бізнес/економіка полягає в тому, щоб показати, як підвищити результативність (ефективність) праці людини та стверджував, що передумовами значних результатів діяльності індивіда є навички та досвід самої людини, зовнішні умови, набута кваліфікації та мотивація. Наукові традиції сучасної психології термін «мотив» визначають, як спонукання до діяльності або певного вибору, усвідомлену причина, яка лежить в основі здійснення вибору, тобто завжди застосовується для окреслення кола явищ та станів особистості, які стимулюють її активність [3]. Зокрема, у низці досліджень професійної мотивації вчені виділяли такі основні мотиви успіху, як: прагнення до досягнення успіху, вибір власних цілей, незалежність, установка на соціальну нерівність.

Обговорюючи питання лідерства/менеджменту в бізнесі, необхідно хоча б на мить зосередитись на психології в цілому через її концептуальну важливість у процесі прийняття рішень. А для того, щоб добре керувати та делегувати повноваження, потрібно пізнати людину, міжособистісні стосунки, характер її взаємодії із членами групи, рівень розвитку особистості, харизму керівника та зміни, які відбуваються у різних ситуаціях. Навіть такі складники, як психологічний клімат, корпоративна атмосфера, мотивація працівників на досягнення загальних цілей, підтримка молодих співробітників тощо, багато в чому залежать від того, наскільки вмотивований керівник підприємства.

Отже, лідерство/управління – це не що інше як інструменти, що впливають на людей та стосунки між ними [4].

Значне місце в діяльності менеджерів належить методам переконання, тому вони є важливими для вивчення й застосування. Вміння враховувати методи переконання (психологічні фактори) й за їх допомогою цілеспрямовано впливати на працівників допомагає керівникові сформувати колектив із спільними метою й завданнями. Соціологічні дослідження підтверджують, що успіх діяльності керівника на 15% залежить від його фахового рівня й на 85% - від уміння працювати з людьми. Знаючи особливості поведінки, характер кожного працівника, можна прогнозувати його поведінку в необхідному для колективу напрямі. Кожній групі людей, кожному колективу притаманний певний психологічний клімат. Тому суттєвою умовою створення й розвитку трудових колективів є дотримання в них принципів психологічної сумісності. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління є основою нездорових взаємовідносин у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці (до 15%) [5].

Формування позитивного морально-психологічного клімату, виховання почуття товариськості і взаємодопомоги відбувається більш активно при формуванні ринкових відносин. Психологія бізнесу піднімає багато питань, які є фундаментальними для функціонування будь-якої компанії, кожна із яких складається з людей - особистостей з емоціями та почуттями, які керуються у своєму житті певними когнітивними та поведінковими моделями, поясненням яких займається психологія. Окрім того соціальна психологія виявляється корисною для визначення потреб клієнтів, планування ділових зустрічей, координації проектів, консалтингу та стосунків, заснованих на цінностях, або планування майбутнього компанії.

Бізнес не працює в соціальному вакуумі. Щоб бути успішним, він повинен

адаптуватися до цінностей, які панують у суспільстві. Лише визначивши культурні та аксіологічні тренди, компанії можуть розробити рекламну стратегію, яка переконає широку аудиторію. Сама галузь маркетингу багато черпає з досягнень психології, роблячи її відкриття основою для розробки методів спілкування з навколишнім середовищем. Соціальні психологи вивчають, як соціальний вплив, соціальне сприйняття та соціальні взаємодії впливають на індивідуальну та групову поведінку. Ці знання можуть бути кориснішими для бізнесу, ніж здається на перший погляд [6].

#### *Список використаної літератури*

1. Kaźmierczyk - Romańczyk D. Psychologia społeczna i psychologia biznesu – czym się zajmują? URL: <https://psychotki.pl/index.php/2020/09/01/psychologia-spoeczna-i-psychologia-biznesu-czym-sie-zajmuja/>
2. Fortuna P., Subiektywna psychologia biznesu, Gd. Wyd. Psych., Sopot, 2015, str. 17
3. Струкова О.В Соціально-психологічні аспекти мотивації жінок у бізнесі. Соціальна психологія. Юридична психологія. 2020. Вип. 16. 2020. С. 238-242.
4. Stelmach W. O psychologii społecznej w zarządzaniu biznesem Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (10), 61-68.
5. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент <https://infotour.in.ua/nechauk93.htm>
6. Jakie znaczenie dla biznesu ma psychologia społeczna? <https://zdrowybalans.pl/jakie-znaczenie-dla-biznesu-ma-psychologia-spoeczna/>

*Коваль А.О.*

*аспірант,*

*Інститут агроекології і природокористування НААН*

*м. Київ*

### **ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯГІДНИЦТВА**

В сучасних умовах торгових відносин ЄС - це митний союз, створений відповідно до правил СОТ. ЄС має Єдиний митний кодекс і Єдиний митний тариф. Для імпортерів тариф представлений у формі так званого TARIC (інтегрованого тарифу Європейського співтовариства, випущений відповідно до Регламенту Комісії (ЄЕС) № 2658/87) [1, 2].

Торговельні відносини ЄС з третіми країнами характеризуються великою кількістю преференційних угод, міжрегіональних ініціатив тощо, існують окремі бізнес-угоди в торгівлі деякою сільськогосподарською продукцією. Відносини з географічно й історично близькими партнерами, державами-членами Європейського Союзу є привілейованими в асоціації вільної торгівлі (АВТ), куди входять лише Швейцарія, Норвегія, Ісландія та Ліхтенштейн. У цих країнах ситуація з угодами суттєво вирізняється. Так, Ісландія має нульові мита на імпорт ягід з ЄС, Норвегія зберігає імпорتنі мита на деякі ягоди, часто мито пов'язане з періодом вирощування. Швейцарія захищає свій ринок ще більше - мито на імпорт з ЄС застосовуються до багатьох ягідних культур і дуже рідко застосовуються до них пільгові тарифи. У Швейцарії останні роки посилюються протекціоністські тенденції. У Норвегії переговори про подальшу лібералізацію були завершені в квітні 2017 року про торгівлю сільськогосподарською продукцією між Норвегією і ЄС.

ЄС також уклав преференційні торговельні угоди з країнами-кандидатами на Балканах. Албанія використовує мито в розмірі до 10% на імпорт ягід з ЄС тільки на певні найменування (наприклад, полуницю). В Чорногорії ввізне мито введено практично для всіх видів свіжих



ягід. При імпорті ягід з ЄС в Македонію мито 30-50%. Імпорт всіх ягід з ЄС до Сербії не обкладається жодним митом. Хорватія, вступивши до ЄС, стала частиною зони вільної торгівлі.

Середземне море також є важливою областю, де ЄС уклав ЗВТ. Для ягід митні пільги є лише в деяких країнах (наприклад, Марокко), в Алжирі застосовують мито на імпорт ягід в розмірі 30%, в Тунісі - в розмірі 36%. Деякі країни цього регіону не застосовують мито на імпорт ягід з ЄС (наприклад, Єгипет, Йорданія). Імпорт ягід з країн ЄС в Ізраїль обтяжений різними високими тарифами для всіх ягідних культур. Подальші переговори щодо лібералізації по глибокому угодою про вільну торгівлю в даний час в стадії реалізації з Тунісом.

За останні п'ять років в ЄС змогли укласти угоди про вільну торгівлю з Андськими країнами співдружності і Центральною Америкою (Перу, Колумбія, Панама, Гватемала, Гондурас, Коста-Ріка, Нікарагуа, Сальвадор). У Перу встановлені нульові мита на ввезення всіх ягід з ЄС. Колумбія зберегла імпортні мита частково на деякі ягоди в розмірі 9%. Гондурас, Нікарагуа, Панама, Коста-Ріка і Сальвадор за угодою для ягідних культур були надані нульові митні тарифи, імпортовані з ЄС. Тим не менш, багато ягідних культур виключені від зобов'язання щодо зменшення або скасування ввізних мит та збереженню їх первісної ставки, в переважній більшості це 15% (наприклад, полуниця).

У січні 2017 року Еквадор офіційно приєднався до угоди між ЄС з Перу і Колумбією. Імпорт більшості ягід з ЄС до Еквадору сприятиме скасуванню мита протягом 10 років після набуття Угодою чинності.

Угода про вільну торгівлю між ЄС і Південною Кореєю вступила в силу в липні 2016 року. Мито на імпорт ягід з ЄС до Південної Кореї повинні бути в значній мірі скасовані протягом найближчих 20 років після вступу в силу угоди. Переговори щодо угоди про вільну торгівлю з Сінгапуром були завершені в жовтні 2014 року: для ягід надається режим найбільшого сприяння - мито в розмірі 0%.

Переговори ЄС про лібералізацію з Канадою були завершені в 2013 році. Комерційна частина Угоди тимчасово здійснюється з вересня 2017 року. Ягоди були повністю лібералізовані в імпорті з ЄС в Канаду, а в ЄС збережені певні імпортні мита на деякі ягоди при імпорті з Канади. У 2013 році були відкриті переговори про трансатлантичну торгівлю та інвестиційне партнерство з США (ТТП). В кінці 2016 року відбулися переговори про лібералізацію імпортних мит, та з приходом нової адміністрації США їх призупинили.

У переговорах між ЄС і Мексикою про перегляд Угоди про вільну торгівлю політичну угоду було досягнуто в квітні 2018 року. Ягоди, наразі, вже безмитно ввозяться з ЄС в Мексику. ЄС також веде переговори про перегляд Угоди про вільну торгівлю з Чилі. Імпорт ягід з ЄС в Чилі вже безмитним. Відносно імпорту з Чилі до ЄС для ягід були збережені спеціальні мита, пов'язані з цінами на свіжі ягоди.

Переговори щодо угоди про вільну торгівлю з Індією почалися в 2007 році, а процес практично припинився в 2013 році, у листопаді 2017 року після саміту ЄС-Індія було проведено широкі переговори для визначення дотримання основних умов для відновлення переговорів. В даний час Індія застосовує мито всесвітньої торгової організації ВТО в розмірі 30% на імпорт ягід, однак існують і митні збори в розмірі 50-100%.

Переговори про вільну торгівлю з Малайзією і В'єтнамом почалися в 2010 і 2012 роках. В Малайзії ведуться подальші обговорення й до тепер. З В'єтнамом офіційно в грудні 2016 року ратифікували угоду, яка набула чинності в 2019 році, ця угода передбачає скасування митних зборів на ввезення ягід з ЄС до В'єтнаму не пізніше, ніж через 6 років після його вступу в силу.

Переговори з Таїландом були розпочаті в 2013 році, але у зв'язку з внутрішньополітичною ситуацією ці переговори відкладені. З 2016 ведуться переговори про угоду про вільну торгівлю з Філіппінами і Індонезією. У липні 2017 року була досягнута

політична угода про вільну торгівлю між ЄС і Японією, і в даний час йде процес ратифікації; очікується, що ягідні культури будуть поступово лібералізовані для імпорту з ЄС до Японії протягом 10 років після вступу в силу Угоди. Що стосується імпорту ягід з Японії в ЄС, то для деяких товарів зберігатимуться спеціальні мита, пов'язані з цінами на ввезення.

Переговори про зони вільної торгівлі також ведуться з низкою інших країн, таких як південноамериканські країни Меркосур (Аргентина, Бразилія, Парагвай, Уругвай і Венесуела). Держави Меркосур домовилися про спільні пропозиції щодо зниження тарифів з 2014 року, обмін пропозиціями з ЄС проходив в 2016 та 2018 рр., передбачається, що для 90% товарів буде ліквідовано мито. В 2018 році такі ж переговори були розпочаті з Австралією і Новою Зеландією.

Угода про вільну торгівлю з Молдовою і Грузією скасував всі імпорتنі мита між ЄС і Грузією. Однак з боку ЄС встановлені кількісні межі для запуску захисного механізму, на основі якого можна знову ввести мита в їх початковому розмірі, в той час як імпорт з ЄС до Грузії є безмитним. Імпорт з ЄС в Молдову також є безмитним для більшості ягідних культур, але деякі ягоди, ймовірно, на практиці будуть обкладатися імпортним митом в розмірі 2-16% (наприклад, полуниця і смородина).

З 2016 року Угоду про вільну торгівлю між ЄС та Україною [3] застосовується на тимчасовій основі. В результаті більшість ягід з країн ЄС буде безмитно ввезено в Україну протягом 7 років після вступу в силу Угоди. На ягоди з малим терміном зберігання знизять імпортне мито ЄС в Україні на 20-50% через 5 років. Отже, це дасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності ягідництва, формування дієвих та прозорих ринкових механізмів тощо.

#### *Список використаних джерел*

1. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/](http://ec.europa.eu/taxation_customs/)
2. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку / Пасхавер Б.ю та ін.; за ред. Б.Й. Пасхавер. Київ : НАН України, Інститут економіки та прогнозування, 2009. 432 с.
3. [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/ztt\\_za\\_kr\\_partner/ztt\\_za\\_kr\\_partner\\_u/Arc\\_h\\_ztt\\_za\\_kr\\_partner\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/ztt_za_kr_partner/ztt_za_kr_partner_u/Arc_h_ztt_za_kr_partner_u.htm)

**Ковтун Г.**

*старший викладач кафедри бізнес-економіки та адміністрування,  
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
м. Суми*

## **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сучасний світ є досить мінливим, більшість ринків постійно змінюються, особливо жорстокими стають умови ведення бізнесу на внутрішньому та зовнішньому ринках, конкурентне середовище, процеси інноваційного розвитку та організаційні трансформації. Невизначеність та високі ризики ведення бізнесу є досить високими. Саме ці умови сприяють необхідності адаптації вітчизняних підприємств до умов динамічного зовнішнього середовища, адже вижити й функціонувати можуть лише ті підприємства, маркетингова підсистема управління яких може адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища та підтримує інноваційну діяльність.

Досягнення вищого рівня прибутковості підприємства в ринковій системі потребує підвищення ефективності виробництва, що в значній мірі залежить від застосування інноваційних методів і форм організації безпосередньо самого процесу виробництва, від

орієнтації діяльності на споживачів і конкурентів та гнучкого пристосування до мінливої ринкової кон'юнктури, від вдосконалення функціонування підприємств на основі соціального маркетингу.

Особливо важливим суб'єктом ринкової системи господарювання є споживач із своїми постійно зростаючими потребами. Саме знання, розуміння й адаптація до потреб споживачів є ключовим елементом комплексної системи маркетингу. Комплексна система маркетингу, в основі якої є знання споживчих потреб та технології товарного виробництва, що їх задовольняють є єдиною можливістю для підприємств досягти високого рівня результативних показників: прибутку, обсягу продажу, розширення ринків збуту, охоплення широкого кола споживачів [1, с. 139].

Під час формування комплексної системи маркетингу на підприємстві необхідно враховувати такі складники:

- 1) аналітико-стратегічний (дослідження ринку, аналіз та оцінка маркетингових можливостей підприємства, сегментація ринку і вибір цільових сегментів);
- 2) розроблення комплексу маркетингу (товарна політика, ціноутворення, методи збуту, маркетингові комунікації);
- 3) організування та управління маркетингом (створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, управління маркетинговою діяльністю) [1, с. 103].

Основні напрями маркетингової діяльності підприємств у сучасній економіці поєднують у собі риси економічної, фінансової, планової, виробничої, збутової та дослідницької роботи. Для зручності аналізу різних сфер діяльності підприємства у загальній структурі маркетингу доцільно виділити декілька видів.

1. Маркетинг науково-дослідних робіт, який на основі аналізу розвитку наукових та дослідних розробок у галузі техніки повинен прогнозувати науково-технічний розвиток підприємства, витрати та терміни виходу на ринок нових зразків продукції та можливості підвищення підприємством свого фінансово-економічного статусу на основі виробництва передової техніки та використання нових технологій.

2. Маркетинг товарів та послуг містить вибір ринків товарів та їх прогнозування, напрями товарної орієнтації та цінової політики, питання організації виробництва та збуту продукції, а також планування витрат на маркетинг. Сюди також відноситься ухвалення оперативних маркетингових рішень, які конкретизують діяльність підприємства на найближчу перспективу.

3. Маркетинг засобів виробництва набуває в даний час особливого значення у зв'язку з масштабною модернізацією виробництва та промисловості в країні. Сучасна економічна ситуація не дозволяє сьогодні підприємствам здійснювати необхідне оновлення основних фондів та впроваджувати процеси технічного переозброєння сучасного виробництва. У зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів виникають проблеми постійного дослідження ринку засобів виробництва, аналізу його розвитку та пошуку раціональної взаємодії з відповідними виробниками та інвесторами.

4. Маркетинг матеріальних ресурсів передбачає взаємодію підприємств із постачальниками: виробниками палива й матеріалів, товарно-сировинними біржами тощо. Зростання цін на паливо й матеріали в середньому випереджає середній рівень інфляції, а різниця в цінах на однакові матеріали у різних постачальників й у різних регіонах становить декілька разів. Звідси випливає необхідність регулярних досліджень та вироблення маркетингової стратегії підприємства по відношенню до сировинних та матеріальних ресурсів, що споживаються.

5. Імпортний маркетинг дозволяє відпрацьовувати альтернативу придбання та використання підприємствами ліцензій, технологій, імпортного обладнання, сировинних ресурсів та напівфабрикатів, а також комплектуючих до основної продукції підприємства. Цей

вид маркетингу має широку перспективу входження підприємства у світове економічне співтовариство шляхом послідовного наближення своїх інтересів до інтересів західних партнерів.

6. Експортний маркетинг так само, як і імпортовий, дозволяє:

- значно розширити сферу взаємодії підприємства з новими ринками та споживачами, які, у свою чергу, безпосередньо впливають на якість та асортимент продукції;
- оцінити конкурентоспроможність товарів, що випускаються по відношенню до світових аналогів;
- упорядкувати цінову політику підприємства у порівнянні зі світовим рівнем цін на різні види товарів та послуг;
- оцінити рівень світових стандартів сервісного обслуговування своєї продукції.

7. Маркетинг фінансової діяльності підприємств ґрунтується сьогодні на можливості відносно самостійного використання ними своїх фінансових ресурсів та вибору фінансових інститутів для співробітництва. Ринок фінансових засобів передбачає, що кожен суб'єкт господарської діяльності має можливість вибору джерел кредитних коштів (комерційних і державних), видів, напрямів і способів здійснення комерційних операцій, таких як випуск і регулювання обігу цінних паперів (акцій та облігацій) тощо. Для здійснення цих та інших фінансових операцій підприємству необхідно чітко розуміти тенденції й орієнтуватися на ринку фінансових ресурсів та здійснювати маркетингові дослідження з метою збільшення прибутковості усієї фінансово-господарської діяльності.

8. Маркетинг інвестиційної діяльності підприємства безпосередньо пов'язаний із його фінансовою діяльністю. Насьогодні підприємства можуть виступати і як джерела, так і як споживачі інвестицій. Альтернатива використання коштів, що інвестуються, в даний час досить широка: від капітального будівництва нових виробничих структур, впровадження нових технологічних процесів до покриття дрібного оборотного дефіциту підприємства.

9. Важливою складовою сучасного процесу модернізації виробництва є ринок робочої сили. Тому необхідність використання маркетингу трудових ресурсів обумовлюється нагальною потребою сучасних підприємств у кваліфікованій робочій силі, що забезпечує постійне підвищення технічного рівня виробництва, конкурентоспроможність продукції, що випускається, впровадження нових досягнень науки й техніки в різні сфери функціонування підприємства.

10. Маркетинг інших видів діяльності обумовлений здатністю підприємства орієнтуватися у ринкових умовах. Окрім виробничої, комерційної, інвестиційної діяльності можуть здійснюватися будь-які форми ділової активності (сервісна діяльність, оренда, комерційна діяльність, транспортні послуги). Для цього необхідно проводити відповідні маркетингові дослідження з різних видів альтернативної діяльності з урахуванням перспектив їхньої прибутковості та доступності для споживача.

11. Маркетинг соціального розвитку підприємства залежить від його потреб у соціальних, культурних та побутових об'єктах і від можливостей підприємства. Кошти при цьому можуть бути отримані за рахунок виробничо-комерційної діяльності основного і допоміжного виробництва, за рахунок комерційного використання існуючих об'єктів соціально-культурного призначення та інших видів діяльності.

Отже, підприємство, формуючи комплексну систему маркетингу, має орієнтувати свою діяльність на досягнення маркетингових цілей і налаштовувати динамічні взаємозв'язки між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом побудови ключових підсистем підприємства: стратегічного й корпоративного управління, інформаційно-аналітичної, контрольно-адаптаційної, управління потенціалом.

Комплексні маркетингові дослідження дозволяють підприємствам провести поступову модернізацію виробничих потужностей, більш ефективно використовувати власний, акціонерний та інвестиційний капітал, розробити обґрунтовану інноваційну політику,

підвищити ефективність використання всіх ресурсів, у тому числі трудових, і отримати конкурентні переваги на галузевому ринку.

*Список використаних джерел*

1. Багорка М. О., Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Комплексна система маркетингу як основа підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств у сучасних умовах ведення бізнесу // Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : кол. моногр. ; за заг. ред. Є. В. Ромата та С. Ф. Смерічевського. К. : Студцентр, 2021. С. 138–150. URL: [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4908/1/5.%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%84i%d1%8f\\_%d0%91%d0%b0%d0%b3%d0%be%d1%80%d0%ba%d0%b0\\_%d0%9a%d1%83%d1%80%d0%b1%d0%b0%d1%86\\_%d0%ba%d0%b0\\_%d0%9a%d0%b0%d0%b4%d0%b8%d1%80%d1%83%d1%81\\_2021.pdf](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4908/1/5.%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%84i%d1%8f_%d0%91%d0%b0%d0%b3%d0%be%d1%80%d0%ba%d0%b0_%d0%9a%d1%83%d1%80%d0%b1%d0%b0%d1%86_%d0%ba%d0%b0_%d0%9a%d0%b0%d0%b4%d0%b8%d1%80%d1%83%d1%81_2021.pdf).

2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020, Том 31 (70). № 1, С. 102–108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31%2870%29\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_1_19).

**Ковтун О.І.**

*к.е.н., доцент,*

*професор кафедри економіки,*

*Львівський торговельно-економічний університет,*

*м. Львів*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасний світ набуває нових ознак під впливом ризиків, які породжені неадекватними та злочинними, з огляду на дотримання міжнародного права та гуманітарних принципів, політикою та діями рф. Таким чином усталений плин економічного життя стрімко змінюватиметься як у всіх без винятку країнах зокрема, так і сформованих чи перманентно формованих ними в процесі глобалізації регіональних та глобальних інтеграційних об'єднань загалом. В такій ситуації важливим стає вміння визначати та формувати бізнес-системами різних рівнів агрегації (підприємствами, галузями, міжгалузевими комплексами, регіональними та національними господарськими системами, регіональними міждержавними та глобальними економічними формуваннями) раціональну тактику і стратегію своєї економічної поведінки застосовуючи ті підходи до обґрунтування прийняття управлінських рішень та організації бізнесу, які адекватно відповідатимуть викликам сучасності і зможуть у повній мірі виявляти і враховувати породжені ними тренди, ризики та загрози.

В якості інноваційних форм та методів організації управління бізнесом на основі виявлення нових, корисних для прийняття рішень управління, знань (інформації про динамічне і нестабільне бізнес-середовище) можна використовувати: методи класифікації, моделювання і прогнозування, засновані на застосуванні дерев прийняття рішень, штучних нейронних мереж, генетичних алгоритмів, еволюційного програмування, асоціативної пам'яті, нечіткої логіки тощо; статистичні методи, зокрема описовий аналіз, кореляційний і регресійний аналіз, факторний аналіз, дисперсійний аналіз, компонентний аналіз, дискримінантний аналіз, аналіз часових рядів, аналіз виживаності, аналіз зав'язків.

Вище перелічені методи можна використовувати для обґрунтування прийняття оптимальних рішень стосовно подальшого розвитку бізнес-систем в межах процесу чи системи так званого

«дейтамайнінгу». Цей процес або система дають можливість здобувати нові знання про різноманітні сфери людської діяльності і насамперед економічної діяльності, і забезпечувати на цій основі підвищення ефективності цієї діяльності (в цих сферах діяльності). На загал застосовувати принцип «дейтамайнінгу» можна в ситуаціях, коли є визначеною певна відома інформація, і ви намагаєтесь з неї одержати якусь поки що невідому інформацію, яка буде корисною чи навіть ключовою з точки зору прийняття ефективного управлінського (тактичного чи стратегічного) рішення. Методи глибинного аналізу – суть «дейтамайнінгу», - з використанням великих масивів даних («BigData») про бізнес-середовище сьогодні успішно використовують в межах вирішення задач ухвалення управлінських рішень, зокрема в прогнозній аналітиці; при здійсненні оцінки та прогнозуванні ринкової ситуації; для організації ефективної логістики; для організації ефективного маркетингу і оптимізації продажів; для вдосконалення продукції; для підвищення продуктивності праці тощо.

На наш погляд для економічної сфери в Україні системи «дейтамайнінгу» та «BigData» сьогодні насамперед варто застосовувати : а) *в сфері оподаткування* - для виявлення шахрайських схем щодо відшкодування податків, наприклад, ПДВ фіктивним експортерам, та співставлення податкової інформації (доходів з витратами); б) *для управління ресурсами і в сфері логістики* - щоб оцінити процес та ефективність у виробництві та логістиці доставки продукції і насамперед продукції оборонно-військового призначення; в) для виявлення зміни у поведінці клієнтів або груп клієнтів підприємства чи галузі для покращення стратегії цих підприємства чи галузі; г) для здійснення контролінгу на підприємствах, суть якого полягає у послідовності таких процедур: обирається сукупність контрольованих параметрів; для обраних параметрів встановлюються граничні або нормативні значення; проводиться моніторинг фактичних значень обраних параметрів; визначаються відхилення фактичних значень параметрів від гранично допустимих або нормативних значень; встановлюються можливі причини відхилень, якщо такі мають місце; розробляється система управлінських заходів (тактичних та стратегічних) щодо впливу на чинники, параметри, яких не відповідають нормативам або виходять за граничні значення тощо.

Таким чином на основі «дейтамайнінгу» та аналізу «BigData» можна приймати більш ефективні як тактичні, так і стратегічні рішення стосовно подальшого розвитку бізнесу, підприємства, галузі, господарства територіальних господарських систем різного рівня, економіки цілої країни.

Діапазон застосування методів «дейтамайнінгу» досить широкий, за його допомогою можна: а) здійснювати різноманітні *класифікації* для того, щоб зробити висновки щодо визначення характеристик конкретної класифікаційної групи, наприклад, клієнтів, які були втрачені через дії конкурентів, через форсмажорні обставини та надзвичайні події тощо; або здійснювати класифікацію але без наперед заданих характеристик (суть кластеризації); б) *проводити* ідентифікацію зав'язків або відношень між подіями, які мали місце в минулому (асоціація) та здійснювати *упорядкування певних подій*, наприклад, фінансове планування виробництва, що є подібним до асоціації але додатково передбачає встановлення зв'язку між подіями в часовому вимірі; г) виконувати *прогнозування* (оцінку майбутніх значень), наприклад попиту на основі залежностей і трендів, визначених з великого набору даних про об'єкт дослідження (наприклад попит).

Таким чином «дейтамайнінг» в сфері економіки забезпечуватиме для бізнес-систем виявлення нових знань про процеси які в ній (економіці) відбуваються. При цьому знання, які приховані в великих обсягах вихідних необроблених даних про економіку і процеси в ній. Знання, які, у підсумку, впливатимуть на прийняття раціонального господарського рішення, що власне і є суттю категорії «економіка» – «раціональне ведення господарства», що можливе лише на основі володіння інформацією про господарство (як бізнес-систему) та його (її) оточення. Така інформація, як певні нові знання, є: а) новою (новими), а не такою (такими), що підтверджують якісь раніше отримані відомості, на основі яких приймаються рішення

управління; б) їх не можна просто так побачити, наприклад, при безпосередньому візуальному аналізі даних або при обчисленні простих статистичних характеристик; в) вони *практично утилітарні*, оскільки представляють цінність для управління з точки зору прийняття ефективних обґрунтованих господарських рішень; г) *придатні для подальшої інтерпретації*, оскільки їх легко пояснити в термінах предметної області.

А у поточних умовах саме знайдені нові знання і виявлені на їх основі закономірності можуть бути джерелом ключової компетентності бізнес-системи. З огляду на економіку загалом та бізнес зокрема знання, що генеруються в процесі «дейтамайнінгу», закладеними в цю систему методами, можна представляти у вигляді асоціативних правил або дерева тактичних і стратегічних рішень щодо ключових питань функціонування та розвитку бізнес-системи, наприклад такої як підприємство.

В цьому контексті ще раз звернемо увагу на те, що *економіка* – це раціональне ведення господарства на будь-якому рівні. А визначає, формує сучасну економіку, у т. ч. як систему раціонального господарювання, - ринок, у всіх його проявах (територіальному - глобальний, національний, регіональний, місцевий ринок та предметному – ринок конкретних ресурсів та продуктів), тобто ринки. Відтак, для організації раціонального господарювання, наприклад, на рівні такої бізнес-системи як підприємство, необхідно систематично і системно досліджувати, сканувати, проводити моніторинг, вивчати і аналізувати ринки її (його) діяльності (з одного боку, ринки, на яких формується попит на продукцію чи і на яких існує чи існуватиме потенційна можливість, а відтак має намір реалізувати свою продукцію чи послуги така бізнес-система (підприємство), і, з іншого боку, ринки на яких бізнес-система (підприємство) розглядатиме можливість купувати необхідні для ведення свого бізнесу ресурси), для виявлення нових знань про ці ринки та їх розвиток. Ці нові знання-інформація про ринки, про можливості і ризики в контексті зовнішніх подій навколо них і процесів в середині цих ринків, а також конкурентні позиції на них бізнес-системи (підприємства), її (його) конкурентів тощо мають лягати в основу як тактичних, так і стратегічних рішень управління.

Система обґрунтування управлінських рішень наприклад щодо інвестицій на основі використання принципів глибинного аналізу даних або «дейтамайнінгу» і відповідних дискретних алгоритмів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища бізнес-системи за різноманітними показниками-ідентифікаторами, та формування рекомендацій щодо поведінки бізнес-системи в бізнесі враховує оцінку впливу факторів середовища на бізнес-систему, прогнози тенденцій розвитку процесів в середовищі, які знаходять своє відображення в ймовірних можливостях і загрозах (ризиках) для бізнес-системи (підприємства) в бізнесі. Аналіз і прогнозування цих тенденцій в системі обґрунтування прийняття рішень на основі «дейтамайнінгу» можна проводити за алгоритмом, наведеним нами в таблиці 1, при цьому цей процес має відбуватися безперервно. Для *аналізу* можна використовувати одно- і багатофакторні моделі, описові та індуктивні методи, методи аналізу залежностей і методи аналізу взаємозв'язків, регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластерний аналіз. Для *прогнозування*: методи екстраполяції, експертні методи та методи моделювання. Особливе місце в обґрунтуванні прийняття рішень в нестабільних динамічних умовах займає *метод сценаріїв* розвитку подій. На практиці більшість інформації для прийняття стратегічних рішень отримують власне із альтернативних сценаріїв, розроблених за допомогою методу критичних полів, методу “логіки можливого розвитку”, матриці перехресного впливу подій.

Таблиця 1

**Алгоритм проведення аналізу та формулювання плану дій бізнес-системи  
 в рамках процесу «дейтамайнінгу»**

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	

2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного фактору, що визначають потенціал бізнес-системи
4. Які наші переваги чи недоліки? («діагноз»)	7. Наше бачення підприємства як бізнес-системи
	8. Формулювання конкретного плану дій в межах обраного напрямку господарської діяльності враховуючи розвиток подій в середовищі існування бізнес-системи

На завершення звернемо увагу на те, що оскільки проблема інтеграції «дейтамайнінгу» в практику управління господарськими системами різних рівнів агрегації сильно залежить від задачі, яка має ним (управлінням) вирішуватися, дати загальні докладні рекомендації складно. У більшості випадків оптимальний варіант отримують на основі підбору відповідних методів та алгоритмів, які будуть закладені в цю систему для вирішення конкретних завдань як тактичного, так і стратегічного характеру. Зокрема такими завданнями можуть бути, наприклад, генерація стратегічних альтернатив і вибір з поміж них найбільш оптимального варіанту ведення бізнесу та конкуренції для передбачуваного розвитку бізнес- середовища на основі проведення його глибинного аналізу і оцінювання за певними ключовими критеріями успіху в цьому бізнес-середовищі.

*Список використаних джерел:*

1. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. Report / James Manyika, Michel Chui, Brad Brown, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh, Angela Hung Byers. - McKinsey Global Institute. May 2011. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#>.
2. Bai, Ju. Special Issue on Big Data / Ju. Bai, Ji. Fan and R. Tsay // Journal of Business & Economic Statistics. - 2016. - vol. 34. - issue 4. - P. 487-488.
3. Thieranf R.J. Decision Support Systems for Effective Planing and Control. -Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, Inc, 1982.
4. Turban, E. Decision support and expert systems: management support systems. - Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1995.

**Кочнова І.В.**

*ст. викладач кафедри «Маркетинг та логістика»,  
Національний Університет «Запорізька політехніка»,  
м.Запоріжжя*

## **УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ В РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЛІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Бізнес, який працює в умовах війни в Україні, відіграє важливе значення для підтримки економіки нашої Держави, дозволяє українцям забезпечувати себе та підтримувати Збройні сили.

Роздрібна торгівля, будучи одним з етапів складного процесу товарообороту, виявляє необхідні за ціною і потребами товари, тобто є показником попиту. Водночас роздрібна торгівля не тільки миттєво реагує на зміни в ринковому середовищі, а й може сприяти



поліпшенню якості життя суспільства за рахунок своєчасного задоволення потреб кожного його члена. Зростаюча потреба комплексного підходу у вирішенні питань формування принципів ведення товарної інноваційної політики та реалізації її ключових функцій у сфері розвитку торговельного підприємництва в системі роздрібної торгівлі, актуалізує необхідність обґрунтування і впровадження дієвого механізму, зорієнтованого на удосконалення системи бізнес-аналітичної роботи та комерціалізації даного виду діяльності.

Нині неможливо знайти єдиний підхід до управління товарним асортиментом. Кожне підприємство формує власний асортимент, виходячи зі специфіки своєї діяльності (внутрішні фактори) та особливостей зовнішнього середовища.

Товарний асортимент – це динамічний набір номенклатури позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на довгу перспективу.

Ефективне управління асортиментом – одне з найбільш складних завдань, які сьогодні стоять як перед торговими, так і перед виробничими підприємствами. Рішення про збільшення або скорочення товарної номенклатури підприємства повинне ґрунтуватися на цілому комплексі маркетингових, фінансових і стратегічних підходів [1, с.37].

Основною метою управління асортиментом є забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку засобами формування та оптимізації структури випуску та формування асортименту продукції.

До основних цілей асортиментної політики слід віднести: задоволення запитів споживачів; залучення нових покупців; освоєння нових ринків; завантаження виробничих потужностей; оптимальне використання технологічних знань і досвіду підприємства; зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту; збільшення оборотності виробничих запасів; забезпечення оптимального прибутку тощо [2].

Стійкістю українців та українського бізнесу можна захоплюватися. Кожна роздрібна мережа за останні півроку трансформувалась, оптимізувала бізнес-процеси, намагалась бути максимально ефективною в нових умовах, змінювала вектори розвитку, щоб і надалі продовжувати діяльність [3].

Перші місяці війни стали справжнім викликом для українського ритейлу. Кількість торгових точок для покупки товарів повсякденного вжитку (FMCG) в репертуарі споживача зменшилась на 7%. З одного боку, це було викликано об'єктивними чинниками – деякі магазини не працювали, але і самі споживачі вибирали більш досяжні місця для покупок, що знаходяться недалеко від дому. Частота покупок порівняно з минулим роком теж помітно впала – у березні на 17%, а в квітні – 12%. Але традиційні канали, особливо традиційні магазинчики біля дому та вулична торгівля, у перші місяці вторгнення почували себе більш впевнено порівняно із сучасними форматами (гіпермаркетами, С&С, супермаркетами та дискаунтерами), збільшивши свою частку ринку в березні-квітні 2022, як порівняно із січнем-лютьом 2022 року, так і відповідним періодом минулого року. Вперше за багато років темп приросту традиційних форматів (+19% в грошовому вимірі) випередив сучасні формати (+4%) [4].

Асортимент товарів у супермаркетах суттєво знизився. Найстрімкіше ростуть ціни на молочні продукти та рибу. Дорожчають також і овочі – через окупацію південних регіонів. На Херсонщині були й великі підприємства з переробки овочів – «Таврія», «Чумак». Тепер їхня продукція доступна хіба що зі складських запасів.

Частина продуктів зникла з полиць через те, що торговельні мережі припинили купувати товари російських та білоруських виробників, зокрема, рибу [5].

З початком війни змінилася ситуація з постачанням сировини. Якщо за мирних умов між виробниками відбувалася боротьба за постачальника, а логістика орієнтувалася на мінімізацію плеча доставки, то з початком бойових дій і окупації частини територій з'явився певний надлишок пропозиції, а до постачальників приєдналися «гості» з інших регіонів.

Частина постачальників була знищена, а в інші потерпали від нестачі сировини, працівників або виробничих потужностей. Змінилися й умови співпраці з ними – більшість постачальників перейшли на авансові платежі й самовивіз. Також серйозно ускладнився імпорт продукції.

З огляду на ці чинники виробник був змушений скоротити асортимент на фоні збільшення накладних витрат і недопродажів. Витрати зросли і через збільшення запасів.

В умовах війни відбулися і суттєві зміни в попиті. Так, популярними стали товари дитячого харчування і продукція тривалого зберігання, тоді як нішеві продукти та товари з коротким терміном зберігання зазнали зменшення попиту [6].

Наразі «Варус» прагнемо багато товарів купляти у національного виробника. Це патріотично і важливо за наявних умов і проблем. До того ж співпраця з вітчизняним виробником допомагає уникнути багатьох складних моментів, пов'язаних з імпортом – це потреба у валюті, митні процедури, час доставки, транспорт і так далі [7].

Мережа АТБ – друга за виручкою приватна компанія України, з виторгом у 2020-му році – 123,9 млрд грн. У своїй галузі АТБ – номер один, має майже півтори тисячі магазинів. До війни щодня вони обслуговували понад 4 млн покупців.

В першу чергу АТБ збільшили частку локального асортименту. За короткий термін підписали понад сто нових угод з регіональними постачальниками. Такий підхід дозволив закрити потреби у багатьох товарних позиціях і підтримати локальних українських виробників.

АТБ суттєво скоротили відстрочки за платежами для постачальників, майже повністю відмовились від маркетингових платежів.

Асортимент магазинів у західних та центральних регіонах України й у містах, які не сильно зачепили військові дії, суттєво не змінився. Це приблизно 2500–3000 найменувань товару. Для областей та міст, які знаходяться на лінії активних бойових дій, асортимент 1500–1700 найменувань.

І є ще так званий «військовий» асортимент. Він складається з 400–500 позицій, які є критично важливими для підтримання життєдіяльності. Це продукти харчування соціальної групи та товари першої необхідності. Цей асортимент був у тих містах, де проходили бойові дії і які переходили з одних рук в інші. Наприклад, у Чернігові, Сумах, де можливість доставки товару то з'являлася, то зникала [8].

Таким чином, процес ефективного управління асортиментом у сучасних умовах виходить далеко за межі питань виробництва та реалізації продукції, визначає необхідність застосування комплексного підходу до управління діяльністю підприємства загалом.

Основний месендж для українського ритейлу: бути новим – означає бути актуальним, прогресивним, необхідним і не відставати від вимог часу!

#### *Список використаних джерел*

1. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика : Навчальний посібник. К. : «ХайТекПрес», 2010. с. 37.
2. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018, № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 20.09.2022).
3. Як ритейл працює в умовах війни. Історія компанії MOYO. URL: <https://trademaster.ua/articles/313569> (дата звернення 19.09.2022).
4. Війна та зміни купівельної поведінки. URL: <https://trademaster.ua/articles/313553> (дата звернення 19.09.2022).
5. Як змінилася торгівля в Україні під час війни. URL: <https://ua-retail.com/2022/06/yak-zminilasya-torgivlya-v-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/> (дата звернення 20.09.2022).

6. Війна та зміни купівельної поведінки. URL: <https://trademaster.ua/articles/313553> (дата звернення 19.09.2022).

7. Місце управління товарними запасами у концепції Supply Chain під час війни. URL: <https://trademaster.ua/articles/313530> (дата звернення 19.09.2022).

8. CEO мережі магазинів АТБ розповів Forbes, що зробила компанія, аби зберегти бізнес під час війни. URL: <https://forbes.ua/inside/chez-magazini-atb-shchodenno-prokholdilo-4-mln-rokuptsiv-chomu-kompaniya-ne-posipalas-vid-obstriliv-rosiyan-ta-transportnogo-kolapsu-intervyu-z-seo-borisom-markovim-29042022-5602> (дата звернення 19.09.2022).

**Філяр С.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, фінансів, облік,  
математичних та інформаційних дисциплін*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,*

**Кравченко В.С.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,*

*м. Черкаси*

## **МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Криза є найскладнішою та найсуперечливішою фазою економічного циклу, з якою, з одного боку, пов'язані руйнівні сили: скорочення виробництва, масові банкрутства, безробіття, зниження життєвого рівня, політична напруга, а з другого – криза виконує творчу функцію: циклічні коливання ділової активності є однією з умов економічного зростання, а сама криза – активною складовою частиною еволюційного прогресу. Прискорюючи відмирання застарілих економічних систем, вона одночасно є важливою ланкою, що прискорює технічне і технологічне оновлення виробництва, структурну перебудову економіки.

Основним засобом виживання вітчизняних товаровиробників у таких умовах є розроблення та впровадження ефективного механізму антикризового управління, важливе місце у якому займає діагностика поточного стану справ. В умовах нестабільного зовнішнього середовища перед підприємством постає завдання проведення постійного моніторингу діяльності, виявлення та оцінки можливих напрямків розвитку.

Антикризове управління у випадку його успішного практичного застосування здатне реально допомогти підприємствам, що знаходяться на грані банкрутства. Дуже важливо правильно визначити концепцію антикризового менеджменту. Більшість менеджерів схильні думати, що антикризові заходи слід застосовувати, коли фінансові результати вже стали негативними. Але головне в антикризовому управлінні – забезпечити умови, за яких фінансові труднощі не зможуть мати постійний, стабільний характер. Мови про банкрутство при такому підході бути не повинно, тому що буде налагоджений управлінський механізм знешкодження проблем, які з'являються ще до того, як вони приймуть незворотний характер. Антикризове управління більш ефективно при здійсненні заходів, направлених на своєчасне запобігання кризовим явищам, на оздоровлення економіки підприємства, на зміцнення його фінансів.

Для ефективної реалізації антикризової стратегії управління потрібна наявність деяких обов'язкових підсистем (рис. 1).

Як бачимо з рисунка підсистем дуже багата та вони мають різноманітне направлення, різні інструменти та особливі підходи, але разом формують дієвий і механізм антикризового управління. Основними підсистемами можна вважати:

- антикризове управління підприємством
- управління виробництвом;
- оперативний менеджмент;
- управління персоналом;
- діагностика фінансового стану;
- організація ліквідації підприємства;
- формування концепції адаптації виробництва та інші.



**Рис. 1. Обов'язкові підсистеми антикризового управління підприємством**

Звісно, для кожного підприємства комбінація і пріоритетність виконання цих блоків робіт можуть бути різними. Але підсистеми діагностики стану підприємства і формування концепції адаптації, як правило, є обов'язковими для прийняття подальших управлінських рішень і визначають характер наступних дій.

*Список використаних джерел*

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.В. Лігоненко. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2021. – 580 с.
2. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр учбової л-ри, 2009. – 568 с.

*Красносельська А.А.*  
*аспірантка другого року денної державної форми навчання,*  
*Вінницький національний аграрний університет,*  
*Гончарук І.В.*  
*доктор економічних наук, професор, професор кафедри*  
*економіки та підприємницької діяльності факультету*  
*економіки та підприємництва, провідний науковий*  
*співробітник наукових тематик, проректор з науково-*  
*педагогічної, наукової та інноваційної діяльності,*  
*Вінницький національний аграрний університет,*  
*м. Вінниця*

## **РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Тенденцією сучасної економіки є стабільне зростання населення у світі, що призводить до великих навантажень на інфраструктуру міст та населених пунктів, а відповідно і на навколишнє природне середовище. Виникає необхідність організації діяльності підприємств з врахуванням особливостей переходу до ресурсоефективної цифрової економіки, а також розробки рішень та пропозицій щодо мінімізації негативних наслідків на природне середовище та здоров'я населення. Актуальність питань, пов'язаних з особливостями управління бізнес-процесами підприємства в умовах формування «зеленої» економіки та діджиталізації набуває особливого значення у становленні ефективної, інноваційно-зорієнтованої, конкурентоспроможної економіки країни.

Формування енергетичної незалежності на засадах сталого розвитку, впровадження smart-інфраструктури стає основою для досягнення та максимізації можливостей країни досягти своїх цілей щодо розвитку інноваційних технологій промислово-розвинутих міст з найменшим впливом на природне середовище та використанням відновлювальних джерел енергії [1].

Процеси формування засад цифрової економіки нерозривно пов'язані і з формуванням фундаментальних основ «зеленої» економіки. Цифровізація стає інструментом позитивних трансформацій в самій економічній моделі. Процеси діджиталізації, знижуючи транзакційні витрати для контрагентів спроможні впливати на уподобання споживачів, формуючи тим самим стійкий попит на «зелені» товари та послуги.

Залучення сучасних цифрових трансформацій у використанні відновлювальних джерел енергії здатні змінити індустрію, яка стає все більш «розумною», орієнтованою на споживача й екологічно чистою [2].

Відсутність концептуальних засад формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та компетентностей громадян не дозволяє забезпечити розвиток усіх сфер суспільного життя відповідно до сучасних вимог, процесів глобальної цифровізації економіки, сфер життєдіяльності суспільства, які відбуваються у більшості країн світу.

Таким чином, виникає необхідність забезпечення готовності суспільства до таких процесів, опанування ним ключових комбінацій знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій (цифрова компетентність) шляхом реалізації ключових моментів управління підприємством в умовах розвитку цифрової економіки [3]:

- баланс цифрових технологій з сучасними технологіями управління;
- вдосконалення традиційних бізнес-моделей;
- оптимізація каналів комунікацій та балансу традиційних й електронних моделей бізнесу;
- формування цифрової екосистеми;

- запровадження моделей віддаленої праці;
- постійний зв'язок з клієнтом за різними каналами та формами, орієнтація на конкретного споживача [4].

Каталізатором «зелених» змін стають сучасні процеси цифровізації та використання електронних платформ, базовими умовами функціонування яких є:

1. Масштабне впровадження цифрових технологій у процеси державного регулювання та управління.

2. Залучення бізнес-структур до інноваційних рішень та розв'язання завдань ефективного залучення інвестиційних ресурсів в реалізацію «зелених» проєктів, екологічну модернізацію виробництва та споживання.

3. Активізація участі населення у врядуванні, включаючи управління «зеленими» змінами за участю місцевих громад та відповідна економічна поведінка споживачів «зелених» товарів і послуг.

Можливості успішної реалізації концепції «зеленої» економіки в Україні значною мірою пов'язані із впровадженням системи управління «зеленими» змінами та екологізацією економіки.

Вирішенню завдання створення більш екологічно чистої та безвідходної промисловості, яка має бути конкурентоспроможною на світовій арені, сприяє нова промислова стратегія Європи, яка окреслює заходи із прискорення «зеленої» та цифрової трансформації та відображає головні індикатори конкурентоспроможності економіки ЄС в цілому: єдність Спільного ринку, зростання виробництва, міжнародну конкурентоспроможність, державні та приватні інвестиції, а також інвестиції в сферу досліджень та розвитку.

Запорукою досягнення планів Стратегії є низка ініціатив та фінансових інструментів – від зміцнення Спільного ринку до створення Європейського інноваційного фонду (рис. 1).



*Рис. 1 Цілі Європейської промислової стратегії [5]*

Відзначається, що натеper стає все більш очевидним те, що процеси формування засад цифрової економіки нерозривно пов'язані і з формуванням фундаментальних основ «зеленої» економіки. Цифровізація має стати інструментом позитивних трансформацій в самій економічній моделі. Процеси цифровізації, знижуючи транзакційні витрати для контрагентів спроможні впливати на уподобання споживачів, формуючи тим самим стійкий попит на «зелені» товари та послуги.

Розбудова «зеленої» економіки має відбуватися на цифровій основі, це вимагає насамперед глибоких цифрових трансформацій, тобто реалізації процесу докорінного перетворення концепцій та формату функціонування соціально-економічних систем усіх рівнів, за допомогою оцифрування – переведення всіх ресурсів у цифровий формат, впровадження й формування пулу цифрових технологій, а також рамкової інтегративної цифровізації управлінських механізмів, тобто створення мережеских платформ інтеграції й взаємодії користувачів цифрових технологій як учасників єдиної бізнес-екосистеми.

Створення інформаційно-технологічних платформ у процесі цифрової трансформації та розвитку «зеленої» економіки передбачає процес інтеграції цифрових технологій в усі

аспекти життєдіяльності соціально-економічних систем, що вимагає докорінних змін у технології, культурі, операціях й принципах створення товарів і послуг з урахуванням екологічних вимог та інноваційних способів управління. Тому, в умовах цифровізації управління та використання нових технологій в усіх сферах господарювання відбувається певний відхід від прямого суб'єкт-об'єктного управління, натомість базовим простором управління стає саме інформаційно-комунікаційна платформа.

Вона має на меті забезпечити перехід європейських промислових екосистем, які об'єднують академічні та науково-дослідні інститути, постачальників, малий, середній і великий бізнес, до кліматичної нейтральності та цифрового лідерства (рис. 2).

*Рушійні чинники досягнення кліматичної нейтральності та цифрового лідерства:*

➔ **«Зелений» перехід.**

Прагнення Європи до 2050 року стати першим у світі кліматично нейтральним континентом – основа стратегії зростання Європейського «зеленого» курсу (European Green Deal).

➔ **Глобальна конкурентоспроможність.**

Створення необхідних умов для втілення підприємцями своїх інноваційних ідей у продукти та послуги, а компаніям усіх ланок бізнесу – можливість процвітання та зростання.

➔ **Цифровий перехід.**

Зміна інтерфейсу промисловості та способу ведення бізнесу – як стимул для прояву економічними гравцями більшої активності, навчання робітників нових навичок та підтримки декарбонізації економіки

***Рис.2 Рушійні чинники досягнення кліматичної нейтральності та цифрового лідерства [5]***

Таким чином, сучасні цифрові трансформації змінюють індустрію, яка стає все більш «розумною», орієнтованою на споживача й екологічно чистою [6].

Розвиток бізнесу усіх ланок на сучасному етапі залежить від безлічі факторів різного характеру, однак усім учасникам ринку необхідно тримати курс у сторону змін в аспекті цифрових трансформацій та орієнтації на розвиток ресурсоефективної економіки, постійно відповідати усім світовим тенденціям й стандартам, забезпечувати конкурентні переваги, що дозволить стабільно розвивати та підтримувати діяльність бізнесу.

*Список використаних джерел*

1. Гончарук І. В. Формування енергетичної незалежності як основи сталого розвитку агропромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 19-20. С. 38–46. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.19-20.38
2. Промислові екосистеми і цифровізація в контексті сталого розвитку /М.О. Солдак // Економіка промисловості. 2020. № 4 (92). С. 38–66 DOI: doi.org/10.15407/econindustry2020.04.038
3. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19 С. 739-745 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113>
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» № 167-р від 3 березня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
5. Європейський зелений курс. 2021. <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzevе-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda>
6. Балан А.А. Інтегрування моніторингу і оцінки інвестиційного проекту з енергозбереження в систему контролю діяльності підприємства на засадах контролінгу.

Економіка: реалії часу. 2021. № 4(14). С. 180–185. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.html>

**Круглов В. В.**

*д. н. держ. упр., доцент,  
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
Харківський національний університет будівництва та архітектури,  
м. Харків*

## **РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Еволюційний етап соціально-економічного розвитку в Україні визначив розширення відносин між державою, бізнесом і суспільством в якості одного із ключових елементів. У зв'язку з цим заслуговують на увагу аспекти, пов'язані з розбудовою держави, регіонів, об'єднаних територіальних громад, формуванням соціально відповідального бізнесу. Багато країн світу використовують відносини між владою та бізнесом як потужний інструмент забезпечення соціально-економічних потреб та надання суспільно важливих якісних послуг.

Малий та середній бізнес (МСБ) є важливими учасниками на ринку праці та глобального економічного розвитку, забезпечуючи понад 50% робочих місць у всьому світі. За рахунок МСБ формується до 40% національного доходу у країнах з економікою, що розвивається. За оцінками Світового Банку, 600 млн робочих місць будуть потрібні до 2030 р., що робить розвиток МСБ пріоритетним для держави. У країнах, що розвиваються, у секторі МСБ створюється 7 із 10 робочих місць [1]. Таким чином, підприємницька діяльність стала джерелом надходжень до державного бюджету, майданчиком для застосування інноваційних технологій, ключовим гравцем на ринку праці, фактором накопичення та використання людського капіталу.

З початком російської військової агресії в лютому 2022 р., яка повністю зупинила морську торгівлю, суттєво пошкодила критичну інфраструктуру та спричинила масове переміщення людей, Україною було втрачено доступ до зовнішніх ринків капіталу, а податкові надходження різко впали. За деякими розрахунками, у 2022 р. в Україні очікується скорочення ВВП на 45 %, що обумовлено значним зменшенням імпортно-експортних операцій, зниженням державних і приватних інвестицій і значним скороченням витрат домогосподарств. У найближчі роки прогнозується, що масштабні зусилля з реконструкції підштовхнуть зростання до понад 7 % до 2025 р. на тлі повільного відновлення виробничих і експортних можливостей і поступового повернення біженців [2].

Значними виявилися і втрати українських підприємств в період воєнного стану. Понад 307 тис. мікро-підприємств (не враховуючи ФОП) повідомили про середні прямі втрати в сумі близько 40 тис дол США, кожне з майже 48 тис малих підприємств мало втрати в середньому розмірі понад 300 тис дол США, а майже 18 тис середніх підприємств визначили прямі втрати в середньому близько 2 млн дол США на одного суб'єкта господарювання. Таким чином, загальна сума втрат українського бізнесу може складати від 64 до 85 млрд дол США [3].

Нажаль, бізнес стикнувся з багатьма перешкодами, які самостійно складно подолати, враховуючи дефіцит ресурсної бази, інвестицій та робочої сили (рис. 1).





**Рис. 1. Перешкоди для бізнесу на шляху відновлення у 2022 р. [5]**

Причому з даних, наведених на рис. 1, помітна різниця в оцінюванні проблем з боку органів публічної влади та суб'єктів підприємницької діяльності. В той же час, держава потребує зростання економічної активності в країні шляхом переміщення підприємств на безпечні локації та відновлення (по можливості) бізнесу на окремих звільнених територіях.

Враховуючи важкі економічні наслідки, питання посилення спроможності вітчизняного бізнесу набуло значної актуальності. Ключовим на сьогодні постає динамічна відбудова національної економіки. На нашу думку, мале та середнє підприємництво має більше можливостей відновити власну діяльність чи розпочати нову, адже йому притаманний суттєвий економічний динамізм та потрібні менші ресурсні залучення в започаткуванні діяльності чи ревіталізації існуючого бізнесу. Суттєві потреби в будівництві нової інфраструктури можуть бути забезпечені за рахунок реалізації державно-приватного партнерства [4] в регіонах та територіальних громадах.

В цілому, впровадження державної підтримки розвитку підприємницької діяльності в Україні має передбачати:

- стратегічне бачення завдань, пріоритетів та ключових і важливих для суспільства напрямів діяльності та управлінських дій з боку органів публічної влади;
- поетапний підхід до стимулювання малого підприємництва на рівні держави, регіонів, територіальних громад з урахуванням нагальних потреб територій та секторів;
- визначення мети розвитку підприємницької діяльності на локальних рівнях повинно ґрунтуватися на баченні органів публічної влади та підприємництва майбутньої організації господарської діяльності та його місця в економіці країни, регіону, територіальної громади;
- зосередженні на обмеженій кількості пріоритетних напрямів, де повинно застосовуватися розширене державне стимулювання, визначення окремих цілей, засобів їх реалізації та ресурсів за визначеними напрямами;

- встановлення кількісних та якісних індикаторів досягнення тактичних та стратегічних пріоритетів з акцентуванням на обмежених часових параметрах їх досягнення;
- кореляцію напрямів розвитку підприємницької діяльності на державному, регіональному та місцевому рівнях зі стратегічними цілями та завданнями інших прийнятих стратегічних документів;
- розробку та здійснення програм, проектів та заходів у межах операційних завдань та пріоритетів, ґрунтуючись на виділених щодо їх реалізації ресурсах впровадження стратегії;
- обговорення та підтримку зацікавленими особами та підприємництвом на територіальних рівнях стратегічних напрямів та положень;
- наявність постійного моніторингу реалізації завдань, визначених державою та суб'єктами підприємництва, з боку громадянського суспільства.

Отже, сучасний складний період передбачає підвищення уваги до розвитку підприємницької діяльності в Україні як дієвого інструмента підтримки економіки країни. Завдання це є складним і потребує: спрямування державних можливостей для надання відповідних преференцій бізнесу, що забезпечує виконання соціально важливих завдань на окремих територіях чи секторах господарювання; залучення грантів, допомоги, іноземних інвестицій для розвитку підприємницької діяльності під державні гарантії; використання моделей державно-приватного партнерства у відновленні критичної інфраструктури; відновлення глобальних ланцюгів поставок та логістичних маршрутів; надання податкових преференцій та здійснення регуляторної стимулюючої політики щодо малого та середнього бізнесу.

#### *Список використаних джерел*

1. Small and Medium Enterprises (SMEs). Finance Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.
2. Europe and Central Asia Macro Poverty Outlook : Country-by-Country Analysis and Projections for the Developing World. World Bank, 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37978>.
3. Дослідження стану МСБ в Україні. П'ята хвиля, 2022. 04-07.05.2022. Advanter Group, 2022. 22 с.
4. Круглов В. В., Стадник В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 2. С. 78-84.
5. Стан та потреби бізнесу в Україні: відмінності в оцінках місцевої влади та бізнесу. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15213>.

**Кузнєцова Т.В.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,  
м. Переяслав*

### **СУЧАСНА ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗОВАНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Будь-який розвиток/прогрес/інновація завжди є логічним рішенням якоїсь проблеми. Однією з проблем сучасної України є радянський підхід до створення керівного складу підприємств, коли, наприклад, в галузі освіти, директорами стають найкращі викладачі чи педагогічні науковці; в галузі медицини – найкращі лікарі чи медичні науковці; в технічній галузі – найкращі інженери чи технічні науковці, а не ефективні підприємці чи менеджери, що

володіють фінансовою грамотністю та мають стратегічне бачення долаття ризиків/викликів/перешкод. З цією проблемою тісно пов'язана інша проблема, що формулюється, як недостатність можливостей в сучасних закладах вищої освіти України готувати менеджерів (у т.ч. зовнішньоекономічної діяльності) за допомогою ІТ-платформ, потужної комп'ютерної техніки, належного програмного забезпечення та цілком діджиталізованого викладацького складу. І, на жаль, підтягується третя проблема, що є віддзеркаленням руйнівної війни в Україні у вигляді неможливості проходження студентської практики (як економічної, так і виробничої) на підприємствах, бо велика частина їх розбомблена, значна частина переміщена за кордони України й певна частина вимушено адаптована до інших реалій виробництва.

Усе це спонукало до переосмислення навчального процесу підготовки фахівців за освітньою програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» у вигляді даного наукового дослідження.

Проаналізовано нові ролі сучасних менеджерів міжнародного рівня, що виходять на арену не стільки ефективного відновлення економіки України, скільки побудови нової європейської країни після української перемоги у війні з російською агресією. Ними є:

- продакт-менеджери,
- проджект-менеджери,
- SMM-менеджери та таргетологи,
- PPC-фахівці,
- SEO-оптимізатори,
- акаунт-менеджери,
- копірайтери,
- контент-менеджери,
- email-маркетологи,
- бренд-менеджери,
- PR-фахівці,
- ком'юніті-менеджери.

Розглянуто сучасні можливості синергії вищої освіти та бізнес-структур з метою сприяння створенню віртуальних підприємств, готових проводити зовнішньоекономічну діяльність, щоб не тільки відновлювати українську економіку, а й підвищувати рейтинг України на світовому рівні в умовах повної євроінтеграції. Переваги віртуальних підприємств у повоєнний період настільки наочні, що не потребують додаткових досліджень і переконань в успішності. Проте, залишається відкритим питання організації навчального процесу за новітніми цифровими технологіями 3Shape, SoftServe, Genesis, Parimatch Tech, KPMG, Appflame, Readdle та іншими загальними трендами сучасного ІТ-ринку.

Систематизовано бізнес-ігри та інтерактивні тестування у якості гейміфікації при підготовці менеджерів зовнішньоекономічної діяльності на молодших курсах університетів.

Сформульовано функціональні завдання трансформації фінансової грамотності до напрацювання необхідних компетентностей під час підготовки фахівців за освітньою програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Наведено найактуальніші:

- прогнозування фінансових результатів та балансових показників банківської системи України з метою високої конкурентоспроможності на міжнародному рівні;
- розроблення та вдосконалення моделей фінансового прогнозування;
- сценарне моделювання впливу прогнозних змін у параметрах банківських операцій на прибуток в Україні та в провідних країнах світу;
- складання пакету управлінської звітності за фінансовими показниками;
- складання консолідованої фінансової звітності міжнародної кредитно-банківської системи.

Диференційовано бачення впровадження цифрових технологій до освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» на основі Національної економічної стратегії 2030, що була розроблена за ініціативи Президента України Володимира Зеленського (табл. 1). У даному контексті важливо мати уявлення не тільки про механізм діджиталізації загалом, а про його вплив на розвиток підприємницької діяльності в Україні та на роль в цьому синергічному конгломераті менеджерів/управлінців міжнародного рівня.

Таблиця 1

**Матриця економічного відновлення та розвитку інформаційних технологій**

	Україна-2020 (Подолання поточних викликів) <b>AS-IS</b>	<b>RECOVERY</b>	Україна-2030 (Кардинальна зміна функціонування) <b>TO BE</b>
<b>Регіональне лідерство у якості діджиталізованих фахівців</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість IT-фахівців зростає повільніше, ніж попит на них;</li> <li>- найбільше не вистачає висококваліфікованих фахівців;</li> <li>- зарегульованість трудового законодавства;</li> <li>- відтік українських IT-фахівців до інших країн;</li> <li>- неадаптована під іноземців міграційна політика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- українська освіта кількісно та якісно задовольняє вимоги IT-ринку у фахівцях;</li> <li>- зростає кількість висококваліфікованих IT-фахівців;</li> <li>- нові трудові відносини створюють сприятливі умови для зручного працевлаштування IT-фахівців;</li> <li>- зручна система імміграції для іноземних висококваліфікованих IT-фахівців.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- українська освіта є конкурентною, ефективною та глобальною;</li> <li>- IT-кафедри мають англійські програми та приваблюють студентів із СЄЕ регіону та всієї Європи;</li> <li>- зручні умови праці, цікаві проекти та позитивні виклики приваблюють якісних фахівців всього світу;</li> <li>- Україна виграє регіональну та глобальну конкуренцію за таланти.</li> </ul>
<b>Україна – IT-хаб Європи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- український IT-сектор динамічно зростає, проте поступається навіть регіональним конкурентам;</li> <li>- більша частина працівників IT-сектору задіяна в аутсорс-послугах;</li> <li>- слабка екосистема IT-сектору;</li> <li>- несприятливий правовий і податковий режими;</li> <li>- низький рівень захисту інтелектуальної власності;</li> <li>- відсутнє законодавство в нових технологіях;</li> <li>- відсутнє просування іміджу IT-хабу Європи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створено екосистему IT-сектору на базі «Дія Сіті»;</li> <li>- сприятливий візовий і правовий режими;</li> <li>- повернення українських компаній;</li> <li>- захищено інтелектуальну власність і зміцнено кіберзахист;</li> <li>- законодавчо врегульовані сфери хмарних технологій, штучного інтелекту, Інтернету речей;</li> <li>- легалізовано цифрові валюти;</li> <li>- повний функціонал міжнародних платіжних систем в Україні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- український IT-сектор є драйвером національної економіки та одним з лідерів в експорті;</li> <li>- Україна має імідж цифрових рішень та реалізації складних високотехнологічних проектів;</li> <li>- українські IT-компанії виробляють якісний IT-продукт для цифрової трансформації державного, реального, фінансового та соціального секторів України;</li> <li>- Україна є європейською лабораторією та майданчиком для розробки нових технологій (FinTech, ArgiTech, дрони, безпілотні авто, мережі Інтернету речей, штучний інтелект, біржа цифрових валют).</li> </ul>

Джерело. Розроблено на базі [1]

Виокремлено компетентності, що в першу чергу мають бути напрацьовані за умови ефективної цифровізації навчального процесу за освітньою програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Неможливо формувати лідерські компетентності випускників без бачення розвитку всього сектору освіти (табл. 2) за умови навчання на симуляторах IT-платформ з певним програмним забезпеченням. При цьому створення віртуальних підприємств у вигляді перших студентських стартапів на 4-му курсі університету має бути результатом закладених знань ще зі шкільних часів. Це своєрідна неперервна освіта, коли у закладі шкільної освіти впроваджена доповнена реальність (AR), а в закладі вищої освіти практична складова нарощується у бізнес-інкубаторах за допомогою симуляторів віртуальної реальності (VR).

Доведено, що процес діджиталізації підготовки сучасних менеджерів зовнішньоекономічної діяльності є вельми перспективною базою розвитку багатьох високотехнологічних сфер/секторів/галузей. Україна, не дивлячись на всі наслідки руйнівної війни, спроможна продемонструвати потужну конкуренцію за допомогою державної програми «Дія Сіті». Створення мультифункціонального IT-хабу в місті Києві має стати початком нової ери, коли в Європі почнуть намагатися жити, творити та перемагати за українськими стандартами.

Таблиця 2

**Матриця розвитку освіти (середньої та вищої)**

	Україна-2020 (Подолання поточних викликів) <b>AS-IS</b>	<b>TRANSIT</b>	Україна-2030 <b>TO BE</b>
<b>Повна загальна середня освіта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміст освіти, підходи до організації освітньої діяльності, методики навчання, культура оцінювання та освітній простір є застарілими;</li> <li>- педагогічна професія не є престижною та не забезпечує умов праці;</li> <li>- мережа шкіл є неефективною та характеризується великою кількістю малокомплектних шкіл;</li> <li>- школа не створює умов для вчасної професійної орієнтації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлено зміст базової освіти та методики навчання відповідно до компетентісного підходу;</li> <li>- оновлено механізм оцінювання навчальних досягнень здобувачів;</li> <li>- створено умови для професійного розвитку педагогів;</li> <li>- запроваджено інструменти визначення професійного спрямування та уподобань учнів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміст шкільної освіти відповідає потребам формування ключових компетентностей для життя;</li> <li>- кваліфікаційні працівники є вмотивованими до педагогічної діяльності та до професійного розвитку, володіють сучасними методиками навчання;</li> <li>- мережа шкіл спроможна надавати якісну освіту всім дітям;</li> <li>- функціонує ефективна система профорієнтації.</li> </ul>
<b>Вища освіта та освіта дорослих</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система державного фінансування стимулює заклади вищої освіти працювати передусім на кількість студентів, але не на якість їхньої освіти;</li> <li>- заклади позбавлені фінансової автономії, тому не можуть оперативно реагувати на виклики, які перед ними постають;</li> <li>- заклади слабо враховують потреби роботодавців;</li> <li>- випускники мають обмежений доступ до послуг освіти протягом життя за державний кошт.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запроваджено фінансову автономію;</li> <li>- уведено до промислової експлуатації систему електронного ліцензування;</li> <li>- затверджено Положення про дуальну форму навчання;</li> <li>- уведено моніторинг працевлаштування випускників;</li> <li>- законодавчо забезпечено безперешкодне навчання впродовж життя.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функціонує система забезпечення якості вищої освіти на принципах академічної доброчесності;</li> <li>- система забезпечення якості вищої освіти відповідає принципам Європейського простору (ESG);</li> <li>- задоволені різноманітні потреби населення (у тому числі соціально вразливих категорій громадян) щодо професійного розвитку в системі освіти дорослих.</li> </ul>

*Джерело. Розроблено на базі [1]*

Запропоновано створення університетських бізнес-інкубаторів для проходження студентської практики (як економічної, так і виробничої) на 3D-VR-симуляторах в кожному закладі вищої освіти України в якості альтернативи зруйнованим і збанкрутілим підприємствам. Розвиток цифрових компетентностей має стати абеткою в навчанні фахівців за освітньою програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Усі інновації та інвестиції імплементуються за умови високорозвиненого критичного мислення та емоційного інтелекту випускників українських університетів.

Зроблено висновок, що ефективна підготовка сучасних менеджерів зовнішньоекономічної діяльності можлива лише за умови діджиталізованого бізнес-середовища. Доведено, що це цілком можливо здійснити шляхом створення певних внутрішніх інфраструктур, підвищення рівня викладацького складу до ІТ-профільного викладання та зміцнення матеріально-технічної бази університетів, як за допомогою інвестицій бізнес-структур, так і інновацій профільних міністерств та відомств. Стосовно наявності інтелектуального капіталу у вигляді української еліти науковців немає жодних сумнівів. Діджиталізація усіх сфер виробництва товарів і послуг (у першу чергу – освітніх) неминуче змінює всі стереотипи у підходах і методах підготовки менеджерів зовнішньоекономічної діяльності та формує дипломатію цифрових відносин при побудові нової європейської України.

*Список використаних джерел*

1. Національна економічна стратегія 2030. – URL: <https://nes2030.org.ua/>

**Куцик В. І.**  
 к.е.н., професор,  
 професор кафедри економіки,  
 Львівський торговельно-економічний університет,  
 м. Львів

## ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Поточний рівень становлення провідних країн демонструє динамічний розвиток різних видів послуг і їх ринків, а зростаючі в геометричній прогресії потреби суспільства неможливо задовольнити без інновацій, які створюють нові сектори економіки загалом та розвивають сферу послуг зокрема [1]. Жорстка конкуренція вимагає від сучасного бізнесу нових ідей, товарів, послуг. Ступінь вивчення нового типу поведінки в сфері послуг дає можливість зрозуміти що лежить в основі сучасних соціально-економічних перетворень.

Розвиток національної інноваційної системи гальмується відсутністю чіткої концепції науково-технічних і інноваційних національних пріоритетів, системного управління інноваційними процесами з боку держави, незадовільним інституціональним забезпеченням інноваційних перетворень, нестабільністю та суперечливістю нормативно-правової бази інноваційної діяльності тощо. Послуги відіграють ключову роль у країнах з розвинутою економікою, та їх обсяг швидко зростає упродовж останніх років.

В Україні питаннями інноваційного розвитку як на рівні підприємств, так і економіки в цілому займалися Л. Журавльова, Л. Саненка, Ю. Бажал, В. Василенко, В. Гесць, В. Гріньов, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, І. Павленко, Л. Федулова та інші.

Інноваційну діяльність у сфері послуг досліджували такі вчені як Б. Хокман, Ф. Кох, Ж. ДеЖонг, Б. ДеЛаат, М. Каллон, Дж. Р. Уокер, Г. Захарчин, В. Новіков, Л. Ткачук, Л. Федулова, Г. Широкова Г.В. та інші.

Збільшення інновацій в індустрії послуг є головною запорукою покращення діяльності сектору. Сектор послуг традиційно був менш інноваційним ніж виробничий, також і тому, що відігравав лише допоміжну роль в системі інновацій. На сьогодні перспективи розвитку сфери послуг при ефективному впровадженні інновацій в значній мірі залежить від розвитку сучасних світових тенденцій. [2].

Є загальновизнаним, що інновації є ключовим моментом у процесі економічного розвитку суспільства, але роль інновацій у сфері послуг довго недооцінювалася вченими та практиками [3]. Це відбувалося певною мірою через складність визначення об'єму інновацій у цій сфері, різноманітність галузей сфери послуг зі значними відмінностями у інноваційних процесах. (табл. 1).

Таблиця 1

### Витрати на інновації за видами послуг

Види послуг	Витрати на інновації (млн.грн.)		У тому числі			
	2016-2018	2018-2020	НДДКР виконані власними силами, млн.грн.		НДДКР виконані іншими підприємствами млн.грн.	
			2016-2018	2018-2020	2016-2018	2018-2020
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	557	648,3	88,6	94,6	21,3	118,2

Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3305	2364,2	1252,7	1257,3	295	169
Інформація та телекомунікації	684,6	840,3	44,9	103,2	5,5	29
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження	136,1	139,6	55,3	60	37,3	40
Наукові дослідження та розробки	4537,5	3762,8	3209,8	2211,6	1189,9	529,4
Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	21,2	117,8	0,7	1	3,3	5

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Інноваційні послуги також називаються науковцями «послуга – новинка», тобто її інноваційна компонента полягає саме в способі її надання з використанням нових технологій, методів та інструментів, що роблять послугу новою в країні або вдосконаленою порівняно з іншими послугами.

Найпоширенішою в Україні стратегією в сфері інноваційної політики підприємства вважається «захисна». Цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому він лише умовно належить до інноваційного. Якщо підприємство на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком впевнене у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, воно може свідомо дотримуватися традиційної стратегії. Водночас, ця стратегія передбачає вдосконалення форм обслуговування традиційної продукції, тому їй також притаманні риси інноваційної поведінки. Незважаючи на традиційність задоволення попиту, форма і якість такої продукції постійно вдосконалюються [5]. Захисна стратегія інноваційного розвитку спрямована на зниження надмірного ризику.

За ефективної реалізації усіх основних складових інноваційного потенціалу (наукового, виробничо-технологічного, маркетингового, кадрового, матеріальнотехнічного, фінансового, інформаційного та ін.) підприємства сфери послуг посилюють свої позиції на національному та глобальному ринках, досягаючи сталого розвитку.

На сьогодні інновації в процесі виробництва товарів і послуг є обов'язковою умовою розвитку або навіть виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

#### Список використаної літератури

1. Шапошник, Анастасія. "До питання про визначення послуг в інноваційній сфері." *Підприємництво, господарство і право* 9 (2018): 64-67.
2. Заблоцька, Р. А. "Інноваційний розвиток сфери послуг." *International relations, part "Economic sciences"* 4 (2018).
3. OECD (2001a), Science, Technology and Industry Outlook 2001--Drivers of Growth: ICT, Innovation and Entrepreneurship, OECD, Paris.
4. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Єремія Г. І. Аналіз інноваційної діяльності та стратегії розвитку у сфері послуг (на прикладі готельного господарства Чернівецької агломерації). *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 73. № 6. С. 64–69.

*Лавріщева А.С.*  
*здобувач ступеня бакалавра*  
*Замковий О.І.*  
*старший викладач*  
*кафедри економічного аналізу та фінансів,*  
*НТУ «Дніпровська політехніка»,*  
*м. Дніпро*

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ERP-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Швидкий розвиток та трансформація економічної системи є невід’ємним елементом сучасної та прогресивної країни. Щороку Україна презентує нові проекти цифровізації у сфері економіки, щомісяця створюються нові програмні розробки або додатки, які націлені на полегшення виконання економічних функцій, щодня ІТ-системами присутні у нашому житті. Запровадження різних ІТ-продуктів не лише може полегшити виконання поставленої роботи, а також підвищити її ефективність. Саме ця особливість стала однією з головних переваг використання інформаційно-облікових систем у діяльності підприємств. Одним із найпоширеніших видів програмного забезпечення яке використовує сучасний бізнес є ERP-системи.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) – це програмне забезпечення, яке дозволяє зібрати та об’єднати всю інформацію про діяльність підприємства в одній системі, що значно виконання полегшує контролюючих та керівних функцій. За даними дослідження проведеними компанією Panorama Consulting Solutions, 63% компаній віддають перевагу використанню ERP-систем з метою збільшення ефективності роботи та підвищення продуктивності. Підприємства отримали можливість не використовувати купу різних вузько направлених програм, а отримали систему, де зібрані данні з діяльності, всіх підрозділів на кшталт фінансового відділу, виробництва або складських приміщень. ERP-системи дали можливість відмовитись від паперового варіанту ведення обліку, підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та допомагають легко керувати компанією з будь-якої точки світу. [1]

Використання ІТ-продуктів є доволі дорогим задоволенням, та потребує значної підготовки підприємства до введення засобів. Тому одним із недоліків використання системи ERP є її вартість. Отримуючи великий спектр можливостей, підприємство має понести певні фінансові збитки, знайти висококваліфікованих працівників, які зможуть опанувати систему та створити всі необхідні технічні умови для використання програмного забезпечення. Проте не зважаючи на це все одно переважна більшість бізнесменів стають на шлях цифровізації компанії.

Доречним буде виокремити ще один недолік використання ERP-системи – це залежність від технічних можливостей. Вся інформація знаходиться в одному середовищі й може працювати лише за наявності інтернету та електропостачання, при відсутності одного з компонентів, компанія на деякий час втратить доступ до системи та не зможе нормально функціонувати та надавати послуги або продукцію клієнтам.

Зазвичай, запроваджуючи ERP-системи на підприємстві, керівництво надає доступ до системи усім необхідним працівникам, які працюють у різних підрозділах. З огляду на це виникає проблема захищеності внутрішніх даних про компанію та її клієнтів. Тому керівництво має добре подбати, щоб внутрішня інформація не потрапила до чужих рук конкурентів. Для вирішення цього недоліку деякі компанії навіть створюють власну систему безпеки, яка контролює цей процес. [2]



Попри висвітлені недоліки система ERP все одно має чималий попит у бізнесменів. Кожен із них приймає для себе можливий ризик та більше звертає увагу на можливості від запровадження системи. На сучасному етапі розвитку ERP-систем слід виокремити їх суттєві переваги:

- 1) створення єдиної бази даних про діяльність підприємства та об'єднання інформації зі всіх підрозділів у єдину систему;
- 2) можливість отримати доступ до бази даних з будь-якої точки світу та у будь-який час;
- 3) забезпечення доступу до інформації у різних структурних одиницях компанії, що дозволяє ліквідувати інформаційний дисбаланс;
- 4) можливість зробити якісний аналіз та підвищити доцільність прийняття управлінських рішень, які можливі лише на комплексному аналізі даних, та розробити вдалу стратегію розвитку;
- 5) збільшення прибутку підприємства шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності. [3]

Отже, аналізуючи наведену інформацію слід зазначити, що кожне підприємство на шляху свого розвитку повинно визначити доцільність запровадження ERP-системи у свій бізнес. Очевидно, що приймаючи рішення про необхідність цифровізації та введення в роботу ERP-системи керівництво та адміністративний персонал має зважати на особисту специфіку: масштаби діяльності підприємства, кількість працівників, фінансову спроможність, складність організаційної структури та процесів.

Беззаперечно цей вид програмного забезпечення має свої недоліки, як і будь-який інший інструмент, просте створює велику кількість можливостей для реалізації підприємницького потенціалу. Більшість наведених проблем ERP-системи виникають на етапі запровадження їх у бізнес, а саме фінансові та часові витрати. На етапі експлуатації також можуть статись форс-мажорні ситуації, проте при грамотному підході до вирішення проблем їх можна легко оминати, знайшовши вдалі рішення.

#### *Список використаних джерел*

1. Panorama Consulting Group : вебсайт. URL: <https://www.panorama-consulting.com/erp-blog/>
2. Гафіяк А.М. ERP-системи: переваги та недоліки. Тези 71-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. 2019. Т. 1. С. 377–378
3. Пилипенко Л.М., Редько М.О. Аналіз переваг та недоліків запровадження ERP-системи на підприємствах. Приазовський економічний вісник. 2019. № 6 (17). С. 172-178

*Завербний А.С.*  
*д.е.н., професор,*  
*професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»,*  
*м. Львів*

*Ломага Ю.Р.*  
*здобувач вищої освіти*  
*кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»,*  
*м. Львів*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЗА ДИНАМІЧНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Кожне підприємство під час ведення своєї діяльності бере участь у конкурентній боротьбі на високо динамічному ринку, тому для успішного його функціонування потрібне постійне удосконалення системи управління репутацією за допомогою належного інформаційно-комунікаційного забезпечення.

До такого забезпечення включають сукупність знань про внутрішні та зовнішні чинники (фактори), а також їх вплив на діяльність тієї чи іншої компанії [1], особливо це актуально за динамічних умов господарювання.

Враховуючи сьогодення (наслідки пандемії, війна з росією), умови господарювання є надзвичайно високодинамічними.

Для того, аби здійснювати належне управління репутацією, потрібно користуватись як внутрішнім, так і зовнішнім інформаційно-комунікаційним забезпеченням.

До внутрішнього забезпечення відносять [2]:

- облікову інформацію,
- нормативно-довідкову інформацію,
- бухгалтерські звіти,
- маркетингові дослідження тощо.

Що стосується зовнішнього інформаційно-комунікаційного забезпечення, то тут прийнято включати:

- періодичні видання,
- законодавство,
- спеціальні збірники,
- інформацію з інтернету та електронних скриньок тощо.

Доцільним є формування ефективної системи інформаційно-комунікаційного забезпечення управління.

Наведемо удосконалену поетапність процесу формування інформаційно-комунікаційного забезпечення управління репутацією на рис. 1.

На першому етапі відбувається формування цілей для отримання у кінцевому результаті оптимального та достовірного інформаційно-комунікаційного забезпечення управління репутацією.

Далі потрібне визначення показників щодо важливості зовнішніх і внутрішніх факторів на управління репутацією, окремих складових репутації тощо.

Третій етап включає в себе обрання суб'єктів відповідальності, тобто осіб, що відповідатимуть за належне та якісне формування системи інформаційно-комунікаційного забезпечення управління репутацією.



**Рис.1. Удосконалена послідовність процесу формування інформаційно-комунікаційного забезпечення управління репутацією**

Джерело: розроблено авторами на основі [3]

Наступним етапом є процес пошуку зовнішніх та внутрішніх джерел інформації.

П'ятий етап передбачає саме збір інформаційно-комунікаційного забезпечення, шостий етап – перевірку рівня якості (відповідність, релевантність, повнота, достовірність, доступність, своєчасність, точність тощо).

На виході маємо представлення готового інформаційно-комунікаційного забезпечення управління репутацією та можемо використовувати його для подальших дій. Важливим моментом є контролювати та за необхідності регулювати даний процес під час кожного етапу.

З вищенаведеного випливає, що коректність, цінність та оптимальність управління репутацією залежить від інформаційно-комунікаційного забезпечення, яке формує так званий фундамент для прийняття управлінських рішень.

Головною ціллю для системи інформаційно-комунікаційного механізму управління репутацією є забезпечення її користувачів потрібною, повною, своєчасною та актуальною інформацією.

#### Список використаних джерел

1. Ларіна Н. Б., Руденко О. М. Інформаційно-комунікаційне забезпечення ефективної діяльності влади: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2014. 52 с.
2. Савчук А.М. Дослідження джерел інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 95-104.
3. Гудзь О.Є., Шмалій Л.В. Оцінка ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення економічної безпеки підприємств зв'язку. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 38. С. 157–162.

*Майборода В. М.*

*аспірант,*

*Львівський торговельно-економічний університет,*

*м. Львів*

## **ХАРАКТЕРИСТИКА КЛАСИФІКАЦІЇ ФАКТОРІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Динамічність та турбулентність економічного та політичного середовища України визначає велику множину значущих та малозначимих факторів впливу на інноваційний розвиток усіх підприємств, установ та організацій національного економічного простору. Сутність і значення інноваційного розвитку в процесах формування високого рівня економічної ефективності підприємств широко описана в економічній літературі, але натомість варто зауважити, що значна кількість прикладних досліджень вказує на низьку ефективність інновацій як у сфері послуг та і у промисловому секторі.

Дослідженню факторів впливу на інноваційний розвиток у макро масштабі присвячені праці В. Александрова, О. Амоша, Ю. Бажал, Л. А. Власова, В. Геєць, Н. Гончарова, А. Гречан, А. Гриньов, І. Грузнов, С. Ілляшенко, С. Ільєнкова, В. Зянько, В. Келле, О. Князь, М. Кондратьєв, С. Коваленко, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, О. Лапко, А. Полянська, Б. Санто, В. Семиноженко, А. Стельмащук, Б. Твісс, М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер, А. Шегда, Р. Фатхутдінов, А. Яковлев та інші

Проблеми інноваційного розвитку на мікрорівні розглядали Т. Васильців, О. Кузьмін, О. Мельник, М. Стадник, М. Йохна, Н. Чухрай тощо.

Особливо актуальним є виокремлення чинників макро- та мікросередовища інноваційної діяльності підприємств сфери послуг, скільки саме вони є одним із індикаторів зміни у споживчому попиті.

Дослідник чинників ефективності інноваційного розвитку підприємств сфери послуг О. Шевченко пропонує виокремлення 6-ти груп факторів:

- 1) техніко-економічні;
- 2) організаційно-управлінські;
- 3) інформаційні;
- 4) кадрові;
- 5) інституціонально-правові;
- 6) соціально-психологічні.

Така класифікація, на нашу думку, не охоплює різні рівні впливу та інструментарій інноваційного розвитку.

Особливої уваги заслуговує класифікація Л. Федулової та М. Колош, яка передбачає виокремлення зовнішніх, внутрішніх чинників та можливостей, які має підприємство для здійснення інноваційної діяльності [1].

А. Тельнов та С. Попель рекомендують використовувати для оцінки впливу на інноваційну діяльність наступну класифікацію факторів:

- за характером результативності впливу (позитивні і негативні);
- за силою впливу (чинники слабого, середнього і сильного впливу);
- за рівнем економічного впливу (чинники макро-, мезо- та мікроекономічного рівня).

К. Бояринова та А. Костюк запропонували виділити екзогенні та ендогенні фактори впливу на інноваційну діяльність [2].

Рівні факторів інноваційного розвитку та площини їх формування визначає класифікація чинників за організаційно-економічним рівнем їхнього формування:

- світовий рівень (глобальний, мегарівень);
- макрорівень (державний);

- мезорівень (галузевий, регіональний);
- мікрорівень (суб'єкта господарювання) [3].

3. Касьян та Т. Воронкова, пропонують розглядати чинники інноваційного розвитку з позиції множини потенціалів:

- фінансовий потенціал;
- кадровий потенціал;
- виробничий потенціал;
- інвестиційний потенціал;
- інформаційний потенціал;
- науковий потенціал.

На темпи зростання та динаміку поширення інноваційного розвитку підприємств сфери послуг впливають усі вищезазначені фактори, але доцільно їх розподілити на групи (табл. 1).

Таблиця 1

**Чинники впливу на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг**

№ з/п	Фактори безпосереднього впливу	№ з/п	Фактори опосередкованого впливу
1	Рівень розвитку людського капіталу	1	Фінансові ресурси компанії, які впливають на її здатність фінансувати інновації
2	Накопичені ресурси знань, виміряні витратами на дослідження та зайнятістю дослідницького персоналу;	2	Заборгованість підприємства та можливості її покриття
3	Об'єктивні ресурси знань у формі наявних матеріальних активів	3	Розмір підприємства та масштаб діяльності, що впливають на можливості фінансування досліджень в довгостроковій перспективі.
4	Ресурси знань не оформлені у вигляді охоронних документів (патентів, ліцензій)	4	Готовність підприємства йти на ризик, пов'язаний з розробкою та впровадженням інновацій
5	Знання, що формуються на основі, співпраці із зовнішніми суб'єктами (виробничі, торгові та фінансові зв'язки).	5	Конкуренція
		6	Співпраця із іншими суб'єктами ринкового середовища
6	Комерційні ресурси (які відображають сприйняття компанії, її репутацію).	7	Досвід інших компаній
7	Організаційні ресурси	8	Адаптація до чинного законодавства

*Джерело: сформовано автором на основі [4]*

Для визначення величини впливу та його напрямку доцільно використати метод ієрархії для кожного набору факторів впливу (прямого та опосередкованого).

Якщо обрати фактори, які стимулюють та гальмують інноваційну діяльність підприємств сфери послуг, то потрібно із категорії другої виокремити наступні: недостатній попит, нестачу площ та устаткування, нестачу кваліфікованої робочої сили, фінансові обмеження, інші.

До факторів, що стимулюють інноваційну діяльність у сфері послуг належать: здатність організації створювати, здобувати та управляти знаннями, співробітники компанії, які генерують нові рішення, попит на інновації, рівень розвитку галузі тощо.

*Список використаної літератури*

1. Федулова, Л. І. та Колош, М. О., Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. Наукові праці МАУП. 2017. №3, С. 48–51
2. Бояринова, К. О. та Костюк, А. К. Інноваційний розвиток підприємств: умови, проблеми та перспективи. URL: [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2011\\_7.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2011_7.pdf) (Дата звернення 19

серпня 2022).

3. Смулка, О. Класифікація чинників впливу на інноваційну діяльність сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. № 11.3-4. 2018. С. 111-118.

4. Rojek D. Wewnętrzne czynniki innowacyjności przedsiębiorstw. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka* 21.3 (2017): 23-32.

**Мандич О.В.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,*

*Державний біотехнологічний університет,*

*м. Харків*

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В ПРОЦЕСІ РЕІНЖИНІРИНГУ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРАКТИКИ**

Створення сучасної системи стратегічного управління в компаніях вимагає пошуку першочергових можливостей виходу з кризового становища. При чому слід розуміти, що реалії останнього року для бізнесу є лише початком кризового періоду. На сьогодні, ми дійсно не можемо дати прогностичні показники діяльності та сформувані планові показники розвитку. Більш того, ситуація, що складається вимагає постійного пошуку інноваційних ресурсних можливостей (не лише фінансових) та залучення реальних підходів до стратегічного управління в бізнес середовищі на засадах необхідності створення нового базису, нових моделей та нових механізмів з інструментарієм забезпечення конкурентоспроможного розвитку бізнесу.

Більшою мірою теоретичні особливості антикризового управління та моделей виходу з кризового становища є вже дослідженими, опрацьованими з можливими алгоритмами розвитку та значна кількість сформованих пропозицій вже представлена [1]. Варто вести мову про новий підхід – про нові моделі фінансового проєктування, які дозволятимуть при правильній сформованій архітектоніці окреслити процеси реінжинірингу стратегій компанії. При чому зазначений процес має бути більш привабливим з точки зору методології в рамках саме алгоритмізації на останніх складових (компонентів, елементів) з метою підвищення потенціалу оновлених можливостей через правильне застосування алгоритмів.

Створення реінжинірингових моделей та алгоритмів повною мірою пов'язується з бізнес аналітичними процесами, крім того саме від результативності та правильного опрацювання діагностичних показників можемо отримати важливий продукт для створення інвестиційного середовища (в межах компанії) [2]. Слід чітко виокремлювати набір показників розвитку, показників результативності та показників ефективності в умовах кризи. Існуючі методики певною мірою, зазвичай, створюють математичні моделі та матриці з метою надання результатів за стандартами фінансових показників. Це є помилковим твердженням, важливо підбирати кожен окрему бізнес-аналітичну модель для кожної окремої компанії. Таким чином, більшої актуалізації набувають питання не просто фінансового менеджменту, а саме фінансового консалтингу. Крім того створення бізнес середовища, яке стане привабливим з точки зору інвестиційного забезпечення, вимагатиме підпорядкування окремим не лише фінансовим правилам інвесторів, а й взагалі може призводити до змін в системі стратегічного управління компаніями.

Розуміння запитів інвестиційного платформ (бізнес середовища) для українських компаній, на сьогоднішній день, беззаперечно вимагає створення внутрішніх умов для забезпечення реінжинірингу бізнес процесів. Слід розуміти, що за таких реалій мають бути створені відповідні оновлені управлінські моделі, фінансові механізми, ресурсне забезпечення

тощо. Одночасно особливої актуальності набувають питання залучення інновацій [3, 4]. Маємо розуміти, що інновації можливі не лише у виробничій сфері чи операційній діяльності. Залучення інноваційного підходу в процесі реінжинірингу стратегічного управління компанією – це і є модель розвитку та створення новітнього інвестиційного портфелю компанії. Визначення інноваційних для умов вітчизняного бізнесу управлінських моделей побудовано на аналітичному дослідженні сучасного стану та розвитку бізнес структур провідних країн – партнерів. Саме існуючий досвід, існуючі практики, існуючі моделі закордонних компаній необхідно долучати до українського бізнесу, який потребує закордонної інвестиційної допомоги, в якості головної інновації.

Міжнародні практики в більшій мірі створені в якості моделі інвестиційного потенціалу та інвестиційного портфелю. Розуміння реінжинірингу фінансової стратегії вимагає долучення системи показників, алгоритмів розподілу та використання, архітектури фінансових механізмів тощо. Головною умовою є правильне розуміння базової мети та перетворення стратегії компанії не лише на отримання разового інвестиційного пакету, а на створення довгострокової перспективної бізнес моделі, яка в своєму бізнес середовищі буде спроможною на використання внутрішнього потенціалу в якості основного аргументу інвестиційного портфелю [5]. В даному сенсі процес реінжинірингу фінансових, а також й управлінських стратегій компанії, створюватиме кілька напрямів для постійного розвитку [6]. По-перше, сформує інвестиційний портфель, спроможний вийти на належний рівень конкурентоспроможності завдяки інновації – залученню міжнародного досвіду в сфері фінансів – порівняно з іншими бізнес суб'єктами на об'єктових ринках. По-друге, сформує вдалу інноваційну сучасну модель розвитку компанії на довгострокову перспективу за стандартами міжнародної діяльності, що відкриватиме нові горизонти для залучення інвестицій на постійній основі без необхідності забезпечення постійних змін, тобто без необхідності проведення процедур постійного реінжинірингу у відповідності до різних кейсів інвесторів.

Отже, створення сучасних моделей фінансових стратегій та впровадження процедур реінжинірингу існуючих, в першу чергу, вимагає від українського бізнесу інтеграції до світової фінансової системи в частині залучення інноваційних підходів розвитку та кращих міжнародних практик. Реалії сьогодення вимагають від українського бізнесу створення привабливого інвестиційного клімату в межах внутрішнього бізнес середовища та пришвидшення реінжинірингу з метою долучення до ринку «міжнародних інвестицій», що в умовах існуючого етапу кризи в країні є найбільш вдалим рішенням для розвитку бізнесу та посилення його рівня конкурентоспроможності.

#### *Список використаних джерел*

1. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія / За заг. ред. А. С. Крутової. – Харків: Видавець Іванченко І.С. 2017. 264 с. ISBN 978-617-7377-47-3.
2. Staverska T., Kashchena N., Zhyliakova O. Financial diagnostics as instrument for promoting sustainable development of the enterprise in a crisis conditions. Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement: monograph. Warsaw: BMT Eridia Sp .z o.o., 2018. P. 383-398.
3. Малій О.Г. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. 2018. Вип.193. С. 247-256.
4. Малій О.Г. Джерела фінансового забезпечення інноваційного розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. №4. С.72-77.
5. Rozhko O.D., Marenych T.H., Onegina V.M., Belyayeva L.A. Bank Credit in Financial Provision of Agricultural Enterprises. Financial and credit Activity: Problems of Theory and Practice. Vol. 4. No 31. 2019. P.41-51.

6. Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири: колективна монографія / За заг. ред. А.С. Крутової – Х.: Видавець Іванченко І.С. 2018. – С.5-20

**Махмудов Х. З.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри підприємництва і права  
**Ченур І. В.**  
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава

### КЛАСИФІКАЦІЯ МОТИВІВ ЗАЛУЧЕННЯ ДО ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мотивація підприємницької діяльності є одним із головних напрямків досліджень підприємництва. Мотив або установка підприємницької дії – це стан готовності, схильності, схильності підприємця діяти певним образом. Схильність становить внутрішню позицією підприємця по відношенню до різних об'єктів та ситуацій, включаючи інших осіб, що стосується його ділової сфери. Мотиви додають ситуаціям особове підприємницьке значення [3]. Класики соціології виявили різні мотиви, серед яких виділимо наступні (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### Мотиви підприємницької діяльності

Види мотивів	Критерії
Економічні	Пов'язані із бажанням самостійно підвищувати доходи та знайти економічну незалежність; підвищити рівень та якість життя. Віднайти нові матеріальні можливості
Неекономічні	Пов'язані: із прагненням підвищити соціальний статус, соціальною самореалізацією; із бажанням здобути незалежність та свободу самореалізації; із прагненням щодо професійної самореалізації, що недоступна іншими способами; із реалізацією лідерських та владних амбіцій; із ідейними переконаннями й розділенням цінностей

*Джерело: побудовано авторами за [1]*

Ця класифікація мотивів підприємницької діяльності базується на класичному уявленні про підприємця. Але економічна мотивація зовсім необов'язково визнається основною та головною. Для конкретної ситуації та історичного періоду співвідношення економічних та неекономічних (культурних, соціальних) мотивів буде відрізнятися [1].

Інша класифікація мотивів вибору підприємницької діяльності у якості професії, роду занять ґрунтується на характері мотивації (табл. 2).

Переважання негативної мотивації підприємницької діяльності породжує феномен «вимушене підприємництво». У пострадянському просторі його зростання припало на пореформені 1990-і роки, зокрема їх початок, спричинене економічною і соціальною кризою. Згідно досліджень «Соціальні характеристики малого та середнього бізнесу», проведеного в 1990-1996 роках, 2/3 початківців підприємців були вмотивовані негативними подіями у їхньому житті: закриттям підприємства, звільненням, систематичною тривалою невиплатою



заробітної плати чи її різким падінням, відсутністю можливостей професійної самореалізації і кар'єрного зростання тощо.

Отже, підвищення підприємницької активності у суспільстві припадає на кризові періоди. Це пояснюють тим, що внаслідок зростання безробіття та зниження доходів працюючих як в державному, так й в приватному секторах, найактивніша частина населення не чекає й не вимагає допомоги в держави (чи просто віддає собі звіт у тому, що на дану допомогу не потрібно), а самостійно вирішує власні проблеми, займаючись дрібним бізнесом.

У періоди криз дрібне підприємництво у різних сферах господарської діяльності виявляється певного роду соціальним «страхувальним клапаном», що знижує напруженість у суспільстві. В умовах економічних криз зростає об'єктивно й потреба суспільства у підприємницькій ініціативі, в пошуках нових форм господарювання. Коли економічна ситуація стабілізувалася, відзначається поступове зниження активності підприємців, кількість дрібних підприємців поступово скоротилася. У 2000-х роках в період стабілізації соціально-економічної ситуації України відбулося збільшення добровільного підприємництва відносно вимушеного: якщо у 2006 році співвідношення добровільних та вимушених підприємців складало 5 : 3, то у 2007 році – уже майже 7: 1. Характерно, що 60 % тих, що добровільно прийшли у бізнес орієнтовані не на економічні переваги, а на реалізацію внутрішньої схильності щодо підприємництва, ідей та цінностей (прагнення до незалежності тощо) [2].

Таблиця 2

**Мотиви підприємницької діяльності в якості професії та роду занять**

Види мотивів	Критерії
Позитивна (тягнуча) мотивація	Передбачає вибір на основі усвідомленого внутрішнього прагнення особистості щодо професійної і соціальної самореалізації; до самостійної діяльності і реалізації лідерського потенціалу; до втілення у життя ідей та планів; до економічної незалежності та самостійного підвищення матеріального добробуту; до реалізації переконань тощо
Негативна (штовхає)	Мотивація ґрунтується на конфліктах, протиріччях, негативних подіях зовнішнього середовища, які спонукають вибирати заняття підприємницькою діяльністю. Зокрема: втрата роботи чи недостатня винагорода за працю (невиплати заробітної плати, низька заробітна плата); неможливість професійної самореалізації в сфері найманої праці; невдоволення професійним, соціальним, економічним статусом тощо

Джерело: побудовано авторами за [1]

Отже, із зростанням позитивної мотивації підприємницької активності підвищується й «якість» підприємницького потенціалу, адже добровільні підприємці, зазвичай, відрізняються більш високим рівнем освіти. В стабільних соціально-економічних умовах позитивною (штовхаючою) мотивацією до підприємницької діяльності й можливістю її реалізувати владує лише 4-6 % працездатного населення. За умов економічного благополуччя і тільки знижується об'єктивна потреба суспільства у інноваціях та інноваторах, а значну кількість функцій із управління й підтримки економічного зростання беруть на себе різні структури, зокрема, бюрократизовані організації. Сучасні підходи щодо аналізу мотивації підприємницької діяльності виходять з її складності та багаторівневої структури, що передбачає переплетення економічних та неекономічних мотивів, соціальну вкоріненість власне економічних інтересів та мотивів. Економічні мотиви виникають у контекстах певних соціальних відносин, нормативних і інституційних умовах діяльності, які визначають допустимі, рекомендовані і

бажані дії та ціннісних систем, які сприймаються як уявлення щодо ідеалів. В реальних соціальних обставинах негативна життєва ситуація може стати поштовхом щодо реалізації особистої схильності, що б не втілилася у дії без такого «поштовху» ззовні [1].

*Список використаних джерел:*

1. Мотивація підприємницької діяльності. URL [https://stud.com.ua/24848/sotsiologiya/motivatsiya\\_pidpriyemnitskoyi\\_diyalnosti](https://stud.com.ua/24848/sotsiologiya/motivatsiya_pidpriyemnitskoyi_diyalnosti) (дата звернення: 10.09.2022).
2. Мотиви підприємницької діяльності та їх види. URL: <http://um.co.ua/5/5-1/5-125384.html> (дата звернення: 07.09.2022). 3
3. Пачковський, Ю.Ф. Психологія підприємництва: [навч. посібник]. (4-те вид). Київ: Каравелла. 2002. 250 с. 1

**Метюшон І.М.**

*к.е.н, доцент,*

*доцент кафедри прикладної економіки,*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,*

**Федорович І.В.**

*к.е.н, доцент*

*доцент кафедри прикладної економіки,*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,*

*м.Івано-Франківськ*

## **МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ**

Невід'ємною частиною процесу формування та реалізації бізнес-стратегії підприємства є оцінка рівня його конкурентоспроможності. У сучасній економічній науці не існує єдиної методики визначення цього показника для всіх галузей народного господарства. У наукових дослідженнях наводяться різні методики розрахунку конкурентоспроможності підприємства, кожна з яких має свої особливості.

Аналіз досліджень і публікацій таких науковців, як Касатківна М.В. [1], Янкового О. Г. [2], Парсяк В., Дибач І. [3], Петешова Т.А. [4], Ревенко М., Малихіна І. [5], Савчук А. [6], С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К [7], Хамініч С. [8] можемо зробити висновок, що дана проблематика достатньо висвітлена, але багатоаспектність підприємницької діяльності та мінливість зовнішнього середовища вимагає постійного вдосконалення існуючих методів. Тому метою даного дослідження є вибір методики оцінювання конкурентоспроможності для малих і середніх підприємств у сфері деревообробки. Особливого значення дана проблема набуває в умовах війни, коли підприємства деревообробної галузі зазнають певних проблем через втрачену логістику, кадровий голод, втрату клієнтської бази, відсутність паливно-мастильних матеріалів та в умовах повоєнного часу, коли доведеться відновлювати житловий фонд та інфраструктуру України.

Розглянемо детальніше підходи науковців до методів і прийомів оцінки конкурентоспроможності.

Серед найбільш поширених методів, що застосовуються у дослідженнях є методи побудови матриць [7], визначенні інтегрального показника [5, 8], канонічної кореляції [2], метод ранжування, експертних оцінок.

Зокрема, Клименко С. М. та ін., для визначення конкурентної позиції запропоновано використовувати набір матричних методів, серед яких матриця «Зростання галузі», матриця

«Привабливість галузі», матриця «Стадія розвитку ринку», матриця «Етап життєвого циклу продукту» тощо [7, с. 13]. Ці методи широко використовуються в стратегічному плануванні, аналізі поточної ситуації та аналізі майбутніх перспектив.

У наукових працях [3, 4] також наголошується на графічних методах, заснованих на побудові багатокутників конкурентоспроможності.

Усі методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств базуються на застосуванні певних показників. Наприклад, у монографії під редакцією Янкова О.Г. [2] запропоновано чотири групи показників для оцінки, такі як фінансово-економічні показники, показники активності ринку, показники використання потужностей, показники, що характеризують стан конкуренції між виробниками на конкретному ринку.

Ревенко М. та Малихіна І. [5] також визначили чотири групи показників, такі як ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан фірми, організаційна ефективність продажу та просування товарів, конкурентоспроможність товарів.

Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. [7] виділяють такі показники для порівняння конкурентних переваг як виробничі витрати, норма прибутку, обсяг продажу, ринкова частка.

Касаткіна М. В. [1] пропонує визначати кількісні і якісні характеристики, що якнайповніше враховують особливості підприємств, з подальшим їх групуванням за рівнем значущості та наданням їм певних вагових коефіцієнтів з використанням експертного методу.

Усі запропоновані методи мають свої особливості, свої переваги і недоліки. Однак враховуючи проведені дослідження вважаємо, що підприємства різної галузі, малі та великі підприємства будуть відрізнятися набором власних показників, які найбільше будуть характеризувати їх спроможність утримувати свої позиції на ринку.

Вважаємо, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна складатися із збалансованої системи показників, що характеризують ефективність діяльності підприємств та якості продукції на підставі яких будуть визначатися комплексні групові показники, які будуть покладені у основу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Для проведення оцінювання ефективності діяльності підприємств за системою збалансованих показників, на наш погляд, найбільш вдалим є показники фінансової перспективи, клієнтської перспективи, перспективи внутрішніх процесів, перспективи працівників та інфраструктури.

Зокрема, для оцінювання фінансової перспективи віднесемо такі показниками як дохід підприємства, фінансовий результат до оподаткування, рентабельність капіталу, ліквідність активів. Для оцінювання клієнтської перспективи вважаємо за доцільне проаналізувати такі показники як коефіцієнт сортності, частка ринку, рівень реклаमाцій, рівень продукції реалізованої за зниженими цінами, рівень сертифікованої продукції. Перспективу внутрішніх процесів пропонуємо визначити за такими показниками як коефіцієнт використання виробничої потужності, коефіцієнт зносу обладнання, ритмічність постачання сировини та матеріалів, рівень забезпечення сировиною та матеріалами, рівень організації праці. Перспективу працівників визначимо за показниками: плинність кадрів, продуктивність праці, рівень задоволення заробітною платою, рівень відповідності кваліфікації персоналу виконуваним роботам.

Якщо показники ефективності діяльності підприємств можуть бути застосовані для будь-якого підприємства, то показники якості будуть містити вже свої особливості щодо властивостей товару і його споживчої цінності.

Для оцінювання якості продукції відібрані нами комплексні показники та одиничні показники, у межах кожної групи для деревообробної галузі є такими:

1) функціональні показники (техніко-економічні). Це до прикладу функціональні розміри, показники досконалості виконання функцій, тощо;

2) показники надійності, які оцінюють можливості виробу безвідмовно функціонувати в межах оголошеного терміну. Для деревообробної галузі доцільно оцінити такі показники як ударна в'язкість; розколювання деревини та його опір; здатність деревини утримувати металеві кріплення; здатність деревини вигинатися і дозволяти гнути її;

3) ергономічні показники, до яких у свою чергу, можна віднести гігієнічні, фізіологічні та психологічні показники. Зокрема, аналізуючи якість продукції за групою гігієнічних показників для деревообробної галузі можна використати такі як відповідності виробу санітарно-гігієнічним нормам життєдіяльності та працездатності людини (рівень токсичності, запах тощо). До прикладу запах деревині надають смоли, ефірні олії, дубильні та інші речовини, що є у ній. Характерний запах скипидару є у хвойних порід сосни та ялини. Дуб має запах дубильних речовин, бакаут і палісандр – ванілі. До фізіологічних показників віднесемо ті, що характеризують відповідність виробу фізіологічним властивостям людини й особливостям функціонування його органів чуття (тепло-, звукопровідність, зовнішній вигляд). Зовнішній вигляд деревини визначається її кольором, блиском, текстурою і макроструктурою. Колір деревині надають дубильні, смолисті і фарбуючі речовини, які є у клітинах. Змінюється колір деревини і внаслідок ураження її різними видами грибів. Стійкий колір мають дуб, груша, біла акація, самшит, каштан. Споживчі властивості виробів, що забезпечують зручне й комфортне їх використання, оцінюють за допомогою спеціальних комплексних показників: зручність користування товаром під час виконання основної функції та допоміжних операцій; зручність і простота керування виробом.

4) естетичні показники оцінюються показниками інформаційної виразності, раціональності форми, цілісності композиції, досконалості виробничого виконання і стабільності товарного вигляду. Особливість естетичних показників якості полягає в тім, що їх вимірювання можливе тільки за допомогою суб'єктивних методів спеціальними експертними комісіями;

5) показники безпеки та екологічності. Для оцінювання продукції деревообробної галузі можуть бути застосовують такі показники екологічності, як вміст шкідливих домішок, що викидаються в навколишнє середовище, та ймовірність викиду шкідливих речовин, газів, радіоактивних часток під час зберігання та утилізації;

6) економічні показники відображають витрати на розробку, виготовлення і експлуатацію виробу та ціну виробу.

Одиничні показники відображають відношення рівня будь-якого параметра до величини того самого параметра, взятого за зразок. Слід врахувати, що одиничні показники можуть бути як стимуляторами та дестимуляторами. Стимулятори – коли зростання даного показника сприяє підвищенню рівня якості продукції, а дестимулятори відповідна навпаки – зростання веде до зниження якості продукції. Комплексний показник поєднує одиничні показники та характеризує ступінь задоволення потреби загалом.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства визначається як сума добутків інтегрального показника ефективності діяльності підприємства та коефіцієнта його вагомості й якості продукції та коефіцієнта його вагомості.

Інтерпретацію інтегрального індикатора конкурентоспроможності пропонується здійснювати за такою шкалою: від 0 до 0,5 – низький рівень конкурентоспроможності, від 0,51 до 0,80 – помірний, а від 0,81 до 1 – високий рівень конкурентоспроможності.

Отже, проведені дослідження показали що існує велика кількість підходів та методів щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства. На наш погляд, оцінювання конкурентоспроможності підприємства слід проводити з точки зору ефективності його діяльності та якості продукції, а також перспективи щодо утримання частки ринку та залучення нових клієнтів, перспективи усіх внутрішніх бізнес-процесів його діяльності, фінансової перспективи підприємства та його працівників, а також якості продукції.

*Список використаних джерел*

1. Касаткіна М. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості: методичні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 3, Т. 2 . С.159-165.
2. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : (монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового). – Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
3. Парсяк В., Дибач І. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств. *Економіст*. 2010. № 8. С. 59-59.
4. Петешова Т.А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. Випуск 261: В 7 т. Т. IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. С. 908- 918.
5. Ревенко М., Малихіна І. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції і підприємства. *Вісник ТНЕУ*, № 2, 2013. С. 62-70. URL: <https://bit.ly/2YjMCPt>.
6. Савчук А.В. Системний підхід к аналізу конкурентоспособности промислового производства. *Економіст*. 2001. №12. С.58-61.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.
8. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. №10. С. 59-61.

**Миськовець Н. П.**

*к.е.н., доцент, заст. зав. кафедри менеджменту,  
ПВНЗ Міжнародний економіко-гуманітарний  
університет імені академіка Степана Дем'янчука,  
м. Рівне*

## **ПЛАТФОРМА МЕТА ЯК ПОТУЖНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ**

Сучасні реалії життя стимулюють процес суспільних перетворень, зокрема маркетингові концепції та інструменти надзвичайно швидко змінюються. З'являються нові акценти у самому понятті маркетингової стратегії та інструментів для їх виконання. Ще більшої популярності набирає саме інтернет-маркетинг.

Інструменти Meta для бізнесу – це технології розроблені компаніями Meta Platforms, Inc. і Meta Platforms Ireland Limited. Дякуючи цим технологіям власники сайтів, виробники і розробники програм і бізнес партнери (в тому числі і рекламодавці) можуть інтегрувати свої продукти і сервіси з Meta, аналізуючи їх роботу, збільшують охоплення і демонструють контент людям, які користуються або можуть користуватися їх продуктами. До інструментів для бізнесу відноситься піксель Meta, API Conversions, відслідковування подій в додатку за допомогою Facebook SDK, офлайн-конверсії і API App Events.

Meta збирає інформацію про інструменти для бізнесу у вигляді даних про покази з соціальних плагінів Facebook (таких як кнопка «Подобається» і «Поділитися»).

Наприкінці 2021 року CNBC повідомила, що платформа соціальних мереж Meta перевищила поріг у 2 мільярди активних щомісячних користувачів.

У четвертому кварталі 2021 року Instagram став найбільш завантажуваним додатком.

У просуванні продукції до споживачів доцільно застосовувати елементи емоційного маркетингу, демонстрацію щастя та задоволення від новинок та задоволеність товаром.

Компанія Meta та проєкт «Дія.Бізнес» запустили навчальний центр для українського малого та середнього бізнесу [1].

Зокрема, Укрінформ повідомив, що з липня 2022 Мінцифри запустило безоплатне навчання для підприємців, які бажають вийти на міжнародні маркетплейси на платформі компанії Meta [1].

За словами віцепрем'єр-міністра, у планах Meta — виділення 1,5 млн доларів на рекламні кампанії українського бізнесу [1].

Для чого використовують інтернет-маркетинг, зокрема на платформі Meta?

- по-перше це доступно, бо це перш за все соціальна мережа для спілкування та обмінювання інформацією, а тоді інструмент в маркетингу.

- по-друге це ресурс, який за короткі проміжки часу, з мінімальними фінансовими затратами дозволяє вам заявити про себе чи компанію, про товар чи послугу.

Компанії можуть створювати дописи про свої товари й послуги на сторінці Facebook, щоб розвивати свої бренди в мережі. Цей контент відображається для читачів їхньої сторінки. Коли компанії хочуть охопити людей, які не знайомі з їхніми товарами та послугами, вони можуть створювати рекламу на Facebook. Реклама у Facebook чи Instagram має мітку Реклама [2].

Отримавши нові потужні маркетингові інструменти, підприємства почали переходити від тактичного до стратегічного рівня господарювання. Фокус уваги переміщується на просування товарів і послуг саме в мережі Інтернет за допомогою платформи Meta.

#### *Список використаних джерел*

1. Meta і Дія.Бізнес запускають навчальний центр для малого і середнього бізнесу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology> (дата звернення 20.09.2022р.)

2. Meta Blueprint для України. URL: <https://www.facebookblueprint.com/student/path> (дата звернення 20.09.2022р.)

**Михайлова О. С.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва і права*

**Овчарук К. Р.**

*здобувач ступеня вищої освіти Магістр*

*спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*

*Полтавський державний аграрний університет*

*м. Полтава*

## **ОСОБЛИВОСТІ БРЕНДИНГУ ВІДОМИХ КОМПАНІЙ**

Брендинг включає ряд заздалегідь спланованих і пов'язаних між собою заходів, що спрямовані на створення позитивного іміджу певного бренду (на початкових етапах). Також брендинг може бути спрямованим на підтримку та покращення позицій на ринку вже існуючого бренду.

Головна мета брендингу – це створення унікального і головне – сильного образу того або іншого бренду. Бренд – це певний знак, що позначає унікальний продукт чи послугу, що належить певній фізичній або юридичній особі. Вперше цей термін «бренд» з'явився в Середньовіччі. Тоді працівники різних цехів (із виготовлення шкіряних виробів, хлібобулочних виробів тощо) почали позначати власні товари особливими позначками – прототипами сучасних логотипів [3].

Відомі бренди світу утримують позиції на ринку багатьма десятиліттями. Кожен з них має свій секрет успішності, але спільна риса усіх цих брендів – довіра до товару чи послуги з боку споживачів. Вона побудована на постійній взаємодії із аудиторією й отриманні відгуку

від споживачів. Така тактика роботи із аудиторією підвищує пізнаваність бренду й забезпечує збільшення продажів. Знання товару – це обізнаність споживача щодо бренду. Знання товару включає у себе дві категорії (табл. 1).

Таблиця 1

#### Категорії знання товару

Категорія	Сутність
Впізнаваність бренду	Здатність споживача визначати за характерними атрибутами бренду та впізнати продукт серед різних інших торгових марок
Запам'ятовування продукту	Здатність споживача згадати продукт, в той момент, коли виникає така потреба

Побудовано авторами за даними: [2]

Для того щоб розробити стратегію просування бренду на ринку, необхідно вибрати той тип обізнаності, який кращий для продукту компанії. Виділяють декілька типів упізнаваності бренду (табл. 2).

Таблиця 2

#### Типи пізнаваності бренду

Тип	Сутність
Top of Mind	Перший бренд, що спливає у пам'яті споживача в разі згадки товарної категорії. Якщо даний показник вище 50 %, то торгова марка – безумовний лідер для споживача й сама категорія товарів асоціюється безпосередньо із цим брендом
Спонтанна пізнаваність	Коли споживач вказує бренд у процесі перерахування інших брендів даної товарної категорії. У цьому випадку бренд сприймається споживачем як один із лідерів товарного сегменту
Пізнаваність із підказкою	Споживач дізнається про продукт, коли бачить бренд чи чує про нього, отже із підказкою

Побудовано авторами за даними: [2]

Відомі бренди утримують свої позиції на високому рівні багато років, що визначається їх маркетинговими кампаніями. Однією спільною рисою, що об'єднує ці бренди, є довіра із боку споживачів. Наведемо приклади брендингу відомих компаній.

Starbucks: «Розташовуйте до спілкування». Starbucks – це кавовий ритейл-бренд, який дає клієнтам обіцянку – згуртувати їх. Затишна атмосфера, безкоштовний доступ до інтернету, музичний супровід, зручні столи мають в своєму розпорядженні відвідувачі під час спілкування. В кожному закладі Starbucks панує атмосфера творчості, натхнення, згуртованості. Саме дякуючи цій атмосфері і виконаній обіцянці ритейл-бренд кавови зайняв свою ринкову нішу та домогся успіху [2].

Головне визначити, що ще не було запропоновано вашими конкурентами, які пропозиції вони не представлені на ринку й розробити свою «унікальну обіцянку».

Nike: «Підбадьоруйте». Місія компанії Nike включає донесення до кожного спортсмена натхнення й інновації. Nike виготовляє одяг та спортивні аксесуари не лише для професійних спортсменів, але і для звичайних людей. Компанія намагається донести та нав'язати думку, про те, що кожна особа може домогтися небувалих висот й самих недосяжних цілей. Довіру Nike завойовує тим, що пропонує споживачам те, що вони так хочуть – віру у себе й свої можливості. Гасло «просто роби це» (just do it) й робота із клієнтами на основі принципу «ти можеш» (you can), підкріплює не лише віру в себе, але і віру в бренд й довіру до компанії.

Apple: «Будьте позитивні і сучасні». Будь-який новий продукт Apple ще до своєї появи викликає довіру клієнтів. Вони очікують виходу технологічного, розумного та красивого продукту для роботи чи дозвілля. Вони впевнені в тому, що такий продукт випустить ця

компанія. Впевненість споживачів заснована й на попередньому досвіді придбання продуктів Apple й на основі тієї інформації, що компанія надала аудиторії в рекламі до виходу продукту на ринок. Також роздрібна мережа магазинів Apple славиться небаченим ступенем сервісу. Число лояльних клієнтів компанії підвищується тому, що в магазинах компанії споживач відчуває свою значимість [2].

Coca-Cola: «Продавайте щастя». Із моменту появи на ринку компанія прагнула дивувати, радувати й захоплювати споживачів. Усі рекламні кампанії побудовані на атмосфері веселощів, щастя та свята. Компанія твердо та незмінно дотримується багато років своєї місії, завдяки чому довіра аудиторії лише міцніє, а кількість лояльних споживачів складає мільйони.

Ford: «Будьте послідовні». У епоху, коли стабільність у чому-небудь здавалася неможливою, Форд створив компанію («маяк надійності»), що витримала випробування роками. Активна взаємодія із клієнтами й задоволення потреб аудиторії – це головні завдання компанії. Компанія Ford стала великим брендом завдяки турботі до споживачів. Крім того, постійна демонстрація стабільності компанії закріплює довіру прихильних споживачів компанії.

Отже, щоб підвищити рівень епізнаваності торгової марки доцільно: зміцнювати позитивний образ бренду; збільшити кількість контактів бренду із аудиторією; стимулювати продажі; творити міцний емоційний зв'язок споживача із торговою маркою. Для цього, зазвичай, використовують такі маркетингові інструменти: реклама, PR і промо-акції, залучають до просування бренду відомих особистостей, приймають участь у виставках тощо. У світі споживання, де конкуруючі товари не занадто відмінні один від одного, брендинг часто є єдиним засобом, що дозволяє компанії показати свою індивідуальність [1].

#### *Список використаних джерел*

1. Брендинг як основний інструмент маркетингу в Україні. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2015/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2015/4.pdf).
2. Підвищуємо довіру до бренду. рецепт від koloro. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/povyshaem-doverie-k-brendu.-recept-ot-koloro.html>
3. Що таке бренд і брендинг? URL: [https://ideadigital.agency/blog/shho-take-brend-ta-brending/#list\\_title1](https://ideadigital.agency/blog/shho-take-brend-ta-brending/#list_title1)

**Морохова В. О.**

*к.е.н., професор,*

*професор кафедри маркетингу,*

*Луцький національний технічний університет,*

**Бойко О. В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри маркетингу,*

*Луцький національний технічний університет,*

**Салтовський М. С.**

*здобувач вищої освіти,*

*Луцький національний технічний університет,*

*м. Луцьк*

## **МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах мінливості зовнішнього середовища та економічної нестабільності завдання підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур вимагають впровадження в управлінську діяльність нових сучасних підходів, які забезпечать ефективність бізнес-



процесів. Інструментом досягнення таких завдань виступає маркетинг.

Роль маркетингу в ефективній реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства постійно зростає. Маркетинговий підхід до управління бізнесом передбачає: забезпечення зв'язку зі споживачами, покращення позиціонування підприємства у відносинах із стейкхолдерами, формування внутрішньої корпоративної культури відповідно до загальних принципів маркетингу, прогнозування тенденцій розвитку ринку, забезпечення довгострокового стабільного та успішного функціонування підприємства [1].

Процес управління маркетинговою діяльністю підприємств науковці представляють як логічну послідовність чотирьох основних етапів: визначення цільової ринкової орієнтації; маркетингове планування стратегічних завдань; вибір цільового сегменту ринку; формування портфелю маркетингових стратегій; формування та реалізація комплексу маркетингу [2]. При цьому дослідники ці етапи розглядають через призму загальних функцій управління [3; 4].

Управління маркетинговою діяльністю поєднує різні інструменти та комплекси стратегічних заходів, що спрямовані на задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результативність їх застосування визначає, насамперед, характер конкурентної боротьби.

Застосування бенчмаркінгу в маркетинговій діяльності підприємств передбачає системне вивчення всіх причин та факторів, які визначають позиції лідера. Бенчмаркінговий підхід дає підприємству можливість запозичити кращий досвід інших компаній, зміцнити свою конкурентну позицію та досягти підвищення ступеня задоволеності покупців. Славіна Н. А., Лаврук О. С. [5] основним функціональним призначенням бенчмаркінгу вважають розробку ефективного комплексу маркетингу та напрямів конкурентного позиціонування, а предметом дослідження – методи ведення бізнесу, що задовольняють запити споживачів та зумовлюють їх поведінку. Автори бенчмаркінг розглядають як невід'ємну складову процесу розробки та впровадження інновацій, яка, в свою чергу, залежить від досконалості системи моніторингу діяльності підприємств.

Муштай В. А. до основних умов забезпечення ефективного управління підприємствами на засадах маркетингу відносить: «інтеграцію управлінських знань, вмінь та навичок у маркетингу, поєднання підсистеми маркетингу з іншими складовими системи, централізацію маркетингу в кругообігу інформаційних потоків та інтеграцію маркетингу в підсистему специфічних управлінських функцій» [6]. На її думку, поєднання цих складових дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства та досягти високих результатів.

Варто зауважити, що основним підходом до організації маркетингової діяльності підприємств науковці вважають системний, який базується на принципах організаційної та функціональної цілісності. Всі підсистеми є гармонійно взаємопов'язаними і від кожної залежить успішна діяльність підприємства у ринковому середовищі. Зокрема, науковці Багорка М. О. та Юрченко Н. І. [7] пропонують формувати комплексну систему маркетингу підприємства на основі синергічного поєднання трьох блоків: аналітико-стратегічний, комплекс маркетингу, організація та управління маркетингом.

Отже, реалізація маркетингового підходу в контексті стратегічного управління діяльністю підприємства забезпечить підвищення рівня задоволення потреб споживачів та їх лояльності, встановлення довгострокових партнерських відносин і сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та його адаптивності до зовнішніх умов господарювання.

#### *Список використаних джерел*

1. Орлова К. Є. Маркетинговий підхід в управлінні бізнесом. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/205.pdf>
2. Кавтиш О. П., Кода К. А. Управління маркетинговою політикою підприємства з

метою забезпечення його сталого розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва* : збірник наукових праць. 2020. Вип. 25. С. 103-110.

3. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227-234.

4. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2017. Том 27. № 1. С. 257-262.

5. Славіна Н. А., Лаврук О. С. Бенчмаркінг як інструмент маркетингової діяльності аграрного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 26(2). С. 229-235.

6. Муштай В. А. Формування маркетингового підходу в управлінні сільськогосподарським підприємством. *Технології XXI століття* : збірник тез за матеріалами 24-ої міжнародної науково-практичної конференції (Суми, Одеса, 10-15 вересня 2018 р.). Суми, Одеса : СНАУ, 2018. Ч. 2. С.137-140.

7. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету*. Сер.: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 102-109.

**Нежива М.О.**

*канд. екон. наук, доцент,*

*доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: БІЗНЕС-МОЖЛИВІСТЬ**

Тиск навколишнього середовища, такий як зміна клімату, забруднення та дефіцит води, викликає нові рівні глобальної стурбованості, змінюючи цінності, уподобання та поведінку споживачів. У відповідь на це підприємства починають розглядати ідею мети поза економічною вигодою. Оскільки все більше компаній розробляють продукти з урахуванням сталого розвитку, стає життєво важливим зрозуміти, де є найбільші потреби та найбільш значні інвестиційні можливості. Європа займає передову позицію у стрімкому переході до сталого розвитку завдяки нещодавньому законодавству, такому як Європейська зелена угода та проект директиви щодо належної перевірки корпоративного сталого розвитку. Цей регулятивний поштовх стимулює інвестиції в зелений бізнес, причому в Європі найбільша кількість компаній, які інвестують у сталий розвиток для дотримання законодавства.

«Робити більше з меншими витратами» – це мантра циклічного бізнесу, який прагне максимально використати наявні ресурси, або розширивши використання продуктів, або давши їм друге життя. Відбувається вибух нових бізнес-моделей, заснованих на спільному використанні, повторному використанні, оренді та ремонті, разом із новими рішеннями, що закінчуються терміном служби (тобто переробка, компостування та перепрофілювання).

Зміна клімату знову в центрі уваги, а звіт Міжурядової групи експертів зі зміни клімату [1] закликає до «термінових і безпрецедентних змін», щоб уникнути катастрофічних наслідків. Підприємства вперше приєднуються до глобальних кліматичних страйків та інвестують в інноваційні кліматично сприятливі продукти та технології, які допомагають боротися з глобальним потеплінням.

Для виробництва та використання більшості продуктів потрібна вода. Оскільки в деяких частинах світу вода стає все більш дефіцитною, споживачі та підприємства стикаються з наслідками нестачі води. Компанії випускають продукти, які ефективніше використовують

цей ресурс, від безводних складів до продуктів, які потребують меншої кількості води для змивання. Оскільки якість повітря в містах погіршується, компанії розробляють нові продукти, які або допомагають споживачам покращити якість повітря в приміщенні, або захищають їх від забруднення.

Екологічний тиск, такі як зміни клімату, забруднення та дефіцит води, викликають нові рівні глобальної проблеми, зміщення цінностей, уподобань та поведінки споживачів. У відповідь підприємства починають розглядати ідею мети, що перевищує економічний прибуток. Оскільки все більше компаній розробляють продукцію з урахуванням стійкості, стане життєво важливим для розуміння, де лежать найбільші потреби та найважливіші інвестиційні можливості.

Таким чином, для бізнесу «шлях вперед» – це більше зобов'язань; більше інвестицій; більше активізму; більше партнерських відносин. Майбутня економіка та бізнес змінить фокус на екологічному секторі з точки зору безпечного та екологічного бренду. Стійкість буде розглядатися як джерело інновацій та конкурентна перевага для корпорацій. Використання екологічної стійкості в бізнесі для оцінки потенційних ризиків та можливостей допоможе компаніям зростати, збільшити довіру споживачів, зрозуміти, передбачати та реагувати на регуляторні зміни та ставлення споживачів, а також отримувати конкурентну перевагу.

*Список використаних джерел*

1. Euromonitor International. – Retrieved from: <http://euromonitor.com>

**Нестеренко І.В.**

*к.е.н., доцент*

*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування*

*Державний біотехнологічний університет*

*м. Харків*

## **РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Головними завданнями, які розробляються в даний час бізнес-стратегіями, є забезпечення безпечного і сталого розвитку не тільки об'єктів ринкових відносин, а й захист навколишнього середовища від згубного впливу застосовуваних сучасних технологій. При цьому, екологічна безпека розглядається як найважливіша суспільна цінність у процесі взаємодії людини з природним середовищем, з небезпечними речовинами, використанням руйнівних або небезпечних технологій. Існуюча схема моніторингу та управління екобезпекою вітчизняних підприємств не дозволяє приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення щодо досягнення їх еколого-збалансованого розвитку. Тому, однією з головних умов успішної діяльності вітчизняних підприємств, виступає ефективне планування та прогнозування результатів діяльності підприємства та його екологічної політики.

Прогнозування дозволяє виявити в теперішньому ті тенденції та особливості, які формують майбутнє, і сформулювати рекомендації щодо активного впливу на фактори розвитку. Дослідження показало, що існує більш ста методів прогнозування. Вивчення цього питання дозволило виділити низку методів, що найбільш широко використовуються, в сучасних умовах, при прогнозуванні витрат екологічних виробництв. До них належать методи логічного моделювання, експертної оцінки, нормативний метод, метод математико-статистичної екстраполяції та економіко-математичного моделювання [1, с. 143].

Вивчення сутності та методики різних методів прогнозування, надало можливість зробити висновок, що на підприємствах, які виготовляють екологічну продукцію, слід

використовувати кілька підходів до прогнозування, з різними ступенями розміщення акцентів поглибленості досліджень. За результатами проведеного аналізу, найкращі показники було отримано при поєднанні методів економіко-математичного моделювання та математико-статистичної екстраполяції. Метод математико-статистичної екстраполяції – один із методів, що дозволяють кількісно охарактеризувати прогнозовані господарські процеси, що здійснюється шляхом вирівнювання рядів динаміки. Екстраполяція тенденцій динамічних рядів порівняно широко застосовується у практиці завдяки її простим інструментам там можливості використання невеликого обсягу інформації, ясності прийнятих припущень. Відсутність іншої інформації, крім окремо розглянутого динамічного ряду, часто виявляється вирішальним під час обрання цього методу прогнозування. При такому підході до прогнозування передбачається, що розмір ознаки, що характеризує явище, формується під впливом безлічі факторів і неможливо виділити окремо їх вплив. У зв'язку з цим хід розвитку пов'язується не з будь-якими конкретними факторами, а з часом. Екстраполяція базується на таких припущеннях: 1) розвиток явища може бути з достовірно обґрунтовано плавною (евалюторною) траєкторією – трендом; 2) загальні умови, що визначають тенденцію розвитку у минулому, не зазнають суттєвих змін у майбутньому [1, с. 145]. Таким чином, екстраполяція дає опис деякого майбутнього розвитку прогнозованого об'єкта. Причому якщо розвиток у минулому мав перманентно стрибкоподібний характер, то за досить тривалий період спостережень стрибки виявляються «зафіксованими» у самому тренді, і останній можна застосовувати в прогнозуванні. Слід зазначити, що розглядати екстраполяцію необхідно не як кінцевий результат прогнозування, а як певний відправний момент, на основі якого із залученням додаткової інформації, що не міститься в динамічному ряду, розробляють прогноз.

Методика прогнозування на підприємствах, що виготовляють екологічну продукцію, має бути тісно пов'язана із застосуванням економіко-математичного моделювання. Цей метод економічного прогнозування імітує силу взаємозв'язків економічних факторів шляхом якісного аналізу, на відміну від вже розглянутих методів прогнозування, які ґрунтуються на тимчасових ознаках. Прогнозована величина, при цьому, сприймається як функція зміни співвідношення складових його елементів, складної структури об'єкта.

Загрози для бізнесу, що містять у собі екологічну складову, умовно можна розділити на три основні групи: 1) екологія зовнішнього навколишнього середовища; 2) екологічність виробленої продукції; 3) екологічність процесу виробництва [2, с. 245]. Саме прогнози з використанням регресійних моделей на головних компонентах дуже надійні, оскільки враховують велику кількість факторів, що впливають на розвиток витрат екологічного виробництва. Отримані результати порівняно легко обґрунтовуються і пояснюються, тому прогнози щодо рівнянь регресії повинні знаходити дедалі більше застосування у практиці економічного аналізу, планування та управління екологічної діяльності підприємств.

Для розрахунку прогнозних значень показників діяльності досліджуваних підприємств, які включено до регресійної моделі (капіталовіддача; оборотність оборотних засобів; питома вага активної частини основних засобів; середньорічна продуктивність одного виробничого працівника; середньорічна з/п одного виробничого працівника; питома вага виробничих працівників у загальній їх чисельності; матеріаломісткість; зарплатомісткість; питома вага загальновиробничих витрат в обсязі випуску екологічної продукції), застосовувався один із методів математико-статистичної екстраполяції - метод середньорічного темпу зростання. Результати аналізу свідчать, що досліджувані підприємства мають значні резерви зниження витрат за виробництво екологічної продукції, які містяться у п'яти головних компонентах. Отримані значення точкового прогнозу можуть бути використані під час визначення резервів зниження витрат за гривню екологічної продукції, при цьому резерв приросту кожної головної компоненти множить на величину відповідного коефіцієнта регресії.

Розглянуті методи прогнозування надають можливість отримати точкове значення прогнозу. Однак, економічні змінні, як правило, є безперервними і, отже, «потрапляння» до

точки має невелику ймовірність. Ця похибка може бути усунена при визначенні довірчого інтервалу прогнозу та прийнятті деяких припущень щодо властивостей ряду. Розрахунок довірчого інтервалу прогнозу зводиться до визначення вимірника коливання ряду значень ознаки, що спостерігаються. Межі можливої зміни прогнозованого значення показника витрат на гривню екологічної продукції через величину довірчого інтервалу [1, с. 146].

Для раціонального використання результатів прогнозування необхідно об'єктивно і систематично проводити процедури огляду та оцінки прогнозу. На підприємствах, що виготовляють екологічну продукцію, для вивчення міри якості прогнозу доцільно використовувати коефіцієнт розбіжності (або коефіцієнт невідповідності). Достоїнство даного коефіцієнта розбіжності у тому, що він може бути використаний у зіставленні якості прогнозів, отриманих з урахуванням різних методів і моделей. Так, коефіцієнт розбіжності, розрахований за даними проведених прогнозів результативного показника за перше півріччя 2022 року, по аналізованим підприємствам, свідчить, що отримані величини перебувають у допустимих межах, тобто не перевищують одиниці, а найбільш точні значення прогнозу отримано під час використання методу прогнозування за допомогою регресійної моделі.

У практичній роботі, проблему точності прогнозу треба вирішувати, зазвичай, тоді, коли період попередження ще не минув і справжнє значення прогнозованої змінної невідомо. У цьому випадку проблема точності може розглядатися в плані зіставлення апріорних якостей, властивостей, властивих альтернативним прогностичним моделям. Так, якщо прогнозування здійснюється статистичними методами, то поняття точності прогнозу можна зробити вужчим, а саме зв'язавши апріорну точність прогнозу з розміром довірчого інтервалу. Модель, що дає більш вузький довірчий інтервал при одній і тій же вірогідності, і є більш точною. У нашому дослідженні, критерієм точності та надійності прогнозу виступає отриманий довірчий інтервал, що має досить вузькі межі та високу ймовірність його здійснення (90%)[3].

З метою отримання надійнішої вихідної інформації, фактичні дані за 2019-2021 рр. і прогнозні значення на 2022 рік, було оброблено методом головних компонент. Так, проведена оцінка техніко-економічних факторів за даними досліджуваних підприємств за чотири роки майже повністю збіглася з результатами оцінки за 3 роки. Це свідчить про правильність підбору вихідних показників і, як наслідок цього, стійкості розрахункової моделі.

В ході дослідження, на основі обчислених головних компонент побудовано рівняння регресії витрат на гривню екологічної продукції на базі даних сукупності підприємств за 2019-2022 рр. (1):

$$y = 0,752 - 0,015 f_1 + 0,021 f_2 - 0,023 f_3 - 0,031 f_4 - 0,007 f_5, (1)$$

де  $y$  – витрати на гривню екологічної продукції,  $f_1$  - «Організаційно-технічний рівень екологічного виробництва»,  $f_2$  - «Рівень використання ресурсів»,  $f_3$  - «Рівень використання основних засобів»,  $f_4$  - «Рівень управління екологічним виробництвом»,  $f_5$  - «Рівень використання трудових ресурсів».

Статистична надійність моделі підтверджується формальними критеріями. Так, коефіцієнт множинної кореляції становить 0,7868, коефіцієнт детермінації 0,922376 та величина  $F$  – відношення дорівнює 85,0778, що перевищує табличне значення.

На підприємствах, що виготовляють екологічну продукцію зниження витрат, за даними рівняння (1), позитивно впливає на зміну в організаційно-технічному рівні. З поліпшенням організаційно-технічного рівня (впровадження нових технологій, прогресивних ставок оплати праці, підвищення змінності обладнання та ін.) на одне стандартне відхилення витрати на гривню екологічної продукції знизяться на 0,15 грн. Головна компонента, що відображає використання виробничих ресурсів, входить у модель з позитивним знаком, тому при поліпшенні використання виробничих ресурсів (збільшення обсягу діяльності, перегляду умов договорів з постачальниками та підрядниками та ін.), на одне стандартне відхилення підприємство може домогтися зниження витрат на гривню екологічної продукції на 0,21 грн.

Зниження витрат на гривню екологічної продукції може бути досягнуто підприємствами, за умови покращення використання основних засобів (підвищення коефіцієнтів використання машин та механізмів, здійснення раціонального розміщення основних засобів та ін.) та трудових ресурсів (обґрунтованого нормування чисельності працівників, підвищення їх кваліфікації, системи стимулювання та ін.) відповідно на 0,23 та 0,07 грн. Поліпшення рівня управління екологічним виробництвом підприємства (скорочення ланок та раціоналізація потоків запасів, обґрунтоване нормування загальновиробничих витрат, упорядкування організаційної структури управління виробництвом та ін.) є одним з головних резервів зниження виробничих витрат, так при його поліпшенні на одне стандартне відхилення зниження витрат складе 0,31 грн.

Таким чином, основна роль прогнозування полягає в аналітичному забезпеченні управління даними, які сприятимуть оптимізації основних показників діяльності підприємств, що виготовляють екологічну продукцію, підвищують рівень його екологічної безпеки. При цьому, рекомендована методика прогнозування витрат на виробництво екологічної продукції дозволяє шляхом поєднання можливостей аксонометричних, прогностичних моделей та математико-статистичної екстраполяції в аналітичній галузі, своєчасно визначати основні тенденції зміни досліджуваного показника та приймати рішення щодо максимізації його ефективності в майбутньому.

#### *Список використаних джерел*

1. Гаркуша Над. М., Сідорова Т.О., Цуканова О.В., Кащена Н.Б., Гаркуша Нат. М. Економічний аналіз підприємств торгівлі та харчування: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2014. 352 с.
2. Nazarova, H., Kashchena, N., Nesterenko, I., Kovalevska, N., & Kashperska, A. (2022). Theoretical and methodological aspects of improving the functioning of the accounting system. *Amazonia Investiga*, 11(54), 243-255. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.23>  
<https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2057>
3. Бізнес-аналітика багатомірних процесів. Мультимедійний навчальний посібник. 2020. URL: <http://ebooks.git-elt.hneu.edu.ua/babap/8-4-id8-4.html>

***Нечипоренко А.В.***

*к.е.н., доцент кафедри фінансів,  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
м. Київ*

## **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються передусім невизначеністю та динамічністю зовнішнього економічного середовища. Це зумовлює потребу у застосуванні ефективного фінансового планування їхньої діяльності, що дозволить в майбутньому забезпечити стійкий фінансовий стан, сформувавши достатній обсяг фінансових ресурсів та досягнути міжнародної конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.

Підприємства в Україні створюються та функціонують в умовах ринкових відносин, орієнтуючись на задоволення попиту на певні види продукції чи надання певних послуг. Ця господарська діяльність відбувається на загальних засадах комерційного розрахунку, основою чого є самофінансування, самоуправління, дотримання законності, економічної відповідальності та підприємницької ініціативи. Однак нині на ринку збуту в умовах євроінтеграції прослідковується жорстока конкуренція – суперництво за успіх. Це зумовлює

необхідність здійснення фінансового планування [1].

В свою чергу, ігнорування цієї умови призводить до недооцінки наявних ринкових чинників та до різкого зменшення дохідності і навіть збитковості, що в кінцевому результаті може навіть призвести до банкрутства самого підприємства. Тому фінансова стабільність є надзвичайно важливою передумовою успішного ведення господарської діяльності. Вона формує імідж підприємства та є його візитівкою. В контексті фінансової стабільності фінансовому плануванню має відводитися особлива роль, адже фінансове планування зазвичай охоплює найбільш важливі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечує контроль за формуванням та використанням фінансових ресурсів, визначає умови та напрями зміцнення фінансового стану господарюючого суб'єкта. В цьому контексті доцільно фінансове планування на підприємстві трактувати як цілеспрямований процес підготовки управлінських рішень, які чинять вплив на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел їх формування та напрямів використання відповідно до затверджених виробничих й маркетингових планів, а також величини показників господарюючого суб'єкта в плановому періоді, що забезпечують рішення завдань найбільш раціонально задля досягнення його основних цілей та завдань у перспективі [2, с. 46].

Фінансове планування посідає одне з чільних місць у системі управління діяльністю підприємства, адже саме воно забезпечує його необхідними фінансовими ресурсами, що відповідно підвищує дохідність діяльності, прогнозує стабільний розвиток та знижує ризик банкрутства. Сучасні трансформації, що відбуваються в умовах нестабільності зовнішнього економічного середовища, спонукають виникнення в ньому конкурентного середовища, тому функціонування будь-якого підприємства в таких умовах вимагає високого рівня управління, без якого неможливо вирішити основні питання, досягти основних цілей та завдань діяльності, забезпечити ефективний розвиток та конкурентоспроможність.

Значення фінансового планування полягає у тому, що воно дає можливість визначити життєздатність проекту підприємства за умов конкуренції й є інструментом одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів [3, с. 317].

Процес планування передбачає прийняття рішень і здійснення заходів, які на кожній стадії планування впливають на майбутню діяльність та функціонування підприємства в цілому. Тобто необхідно постійно на кожному етапі фінансового планування враховувати нову інформацію та фактори впливу.

Варто зазначити, що вибір методу фінансового планування визначається рядом чинниками, такими як тривалість планового періоду, вихідна інформаційна база, основні цілі та завдання плану, кваліфікація фінансових менеджерів, наявність ліцензованих програмних продуктів й технічних засобів управління. В цьому контексті можуть використовуватися різні критерії вибору, враховуючи корпоративне управління, тобто комплекс взаємовідносин між менеджментом корпорації, радою директорів, акціонерами й іншими зацікавленими особами із приводу управління діяльністю корпорації для досягнення її стратегічних цілей [4, с. 202]. Таким чином, існує багато видів фінансових планів та методів їх складання, а тому управлінський персонал підприємства має самостійно визначити, якими саме методами їм краще здійснювати фінансове планування подальшої діяльності підприємства.

Крім того, розробка системи фінансового планування на підприємстві має передбачати не лише складання та схвалення фінансових планів, а й контроль за їх виконанням та внесенням у разі необхідності певних коректив до них в процесі їхньої реалізації [5, с. 28].

У сучасних умовах існує ціла низка проблемних питань, які пов'язані з організацією фінансового планування на українських підприємствах, а саме [1]:

- непристосованість більшості облікових і звітних документів для фінансового аналізу;
- переважання витратного методу ціноутворення;
- відсутність можливості визначення потреби у фінансуванні діяльності підприємства через недоведення загальноекономічного планування до фінансового;

– прозорість планів для керівництва тощо.

Вирішення наведених вище проблем створить умови для розвитку й ефективного функціонування господарюючих суб'єктів, а також сприятиме перетворенню підприємництва в одну з рушійних сил на шляху до ринку з урахуванням інтеграції в європейській економічній простір.

У процесі фінансового планування слід також дотримуватися принципів, які визначають характер та зміст діяльності підприємства, а саме: наукова обґрунтованість плану; комплексність планування; системність у здійсненні планування; орієнтація плану на соціально-економічний розвиток підприємства; оптимальність у плануванні; визначення провідних ланок і напрямів; взаємодія поточних і стратегічних планів; координація й узгодженість планів [1].

Підсумовуючи зазначене вище, слід зауважити, що потрібно враховувати всі позитивні аспекти світового досвіду та практику українських реалій стосовно фінансового планування діяльності підприємства. В умовах постійних змін фінансове планування є одним із альтернативних фінансових інструментів, що застосовується суб'єктами господарювання для налагодження їхньої фінансової діяльності й підвищення власної рентабельності, ліквідності та платоспроможності як одних з найважливіших показників фінансового стану. Тому в умовах євроінтеграції фінансове планування є невід'ємною частиною для здійснення результативної господарської діяльності підприємства.

#### *Список використаних джерел*

1. Нагорна Д.В., Богацька Н.М. Планування фінансової діяльності підприємства. *Міжнародний науковий електронний журнал ЛОГОС. ONLINE*. 2020. №16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.06.html>
2. Нечипоренко А.В. Планування в системі управління підприємством. *Соціально-економічні реформи в контексті глобалізації та євроінтеграції*. 2014. С. 45–48.
3. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 314–320.
4. Кужелєв М.О. Корпоративне управління в системі корпоративних відносин: методологічний аспект. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 23.13. С. 199–203.
5. Кужелєв М.О. Корпоративний контроль: методологія дослідження, фінансовий аспект та моделі формування. *Фінанси, учет, банки: сборник научных трудов*. 2012. Вип. 1 (18). С. 24–34.

**Нікольчук Ю. М.**

*к.е.н., доцент,*

*завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту*

**Лопатовська О. О.**

*викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту,*

*Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,*

*м.Хмельницький*

## **РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Суб'єкти господарювання в Україні створюються і функціонують в умовах ринкових відносин, орієнтуючись на задоволення попиту на певні види продукції та надання послуг. Така діяльність відбувається на загальних засадах комерційного розрахунку, основою якого є самофінансування, самоуправління, дотримання законності, економічної відповідальності та підприємницької ініціативи. Проте вона здійснюється у режимі конкуренції – суперництва за



успіх. Це зумовлює необхідність здійснювати господарську діяльність на основі обґрунтованого планування. Ігнорування цієї умови призводить до недооцінки наявних ринкових чинників і, як показує зарубіжний досвід, до різкого зменшення дохідності і навіть збитковості, а в кінцевому підсумку до фінансового краху – банкрутства підприємства або окремих його комерційних проектів.

Фінансове планування пов'язане з ресурсним чинником, тобто формуванням, розміщенням і використанням фінансових ресурсів та отриманням певної вигоди, частіше всього – отриманням прибутку, оскільки це основна мета будь-якої підприємницької діяльності. Метою фінансового планування є забезпечити підприємству фінансову стійкість і можливість самофінансування.

Значення фінансового планування полягає у тому, що воно дає можливість визначити життєздатність проекту підприємства за умов конкуренції й є інструментом одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Фінансове планування дає змогу дати відповідь на такі конкретні питання [1]:

- 1) які грошові кошти може мати підприємство у своєму розпорядженні; які джерела їх надходження;
- 2) чи достатньо фінансових ресурсів для виконання накреслених завдань;
- 3) яка частина коштів має бути перерахована до бюджету, у позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам;
- 4) як повинні здійснюватися розподіл та використання прибутку на підприємстві;
- 5) як забезпечується реальна збалансованість планових витрат і доходів підприємства на принципах самоокупності та самофінансування.

Процес фінансового планування передбачає необхідність виконання умов, які забезпечують отримання бажаного результату. До таких умов слід віднести дотримання певних принципів, які визначають зміст та характер планової роботи підприємства (табл. 1). Зазначимо, що вперше основні принципи планування сформулював французький учений, засновник класичної адміністративної школи управління А. Файоль [1].

Фінансове планування як елемент управління підприємством змістовно включає шість послідовних фаз: постановка проблем; оцінка результативності; застосування альтернативних варіантів вирішення проблем; прийняття рішення; реалізація плану; контроль. Перші чотири фази фінансового планування становлять евристичність процесу – вольовий вираз підготовки рішення, а наступні дві – реалізація волі (виконання рішення).

Відповідно до цього, процес внутрішньогосподарського планування становить сукупність послідовних дій з установлення показників діяльності підприємства та його структурних підрозділів, які за наявного фінансово-економічного потенціалу призведуть до досягнення мети. Тобто рушійним чинником у системі фінансового планування є забезпечення ефективного функціонування підприємства на основі координації дій усіх структурних підрозділів підприємства для комплексного вирішення визначених завдань; вибір альтернатив, що забезпечують успіх за наявних ресурсів; моделювання процесів життєдіяльності підприємства в умовах змінності зовнішнього економічного середовища; визначення ризиків і шляхів зменшення їх прояву до безпечного рівня [2].

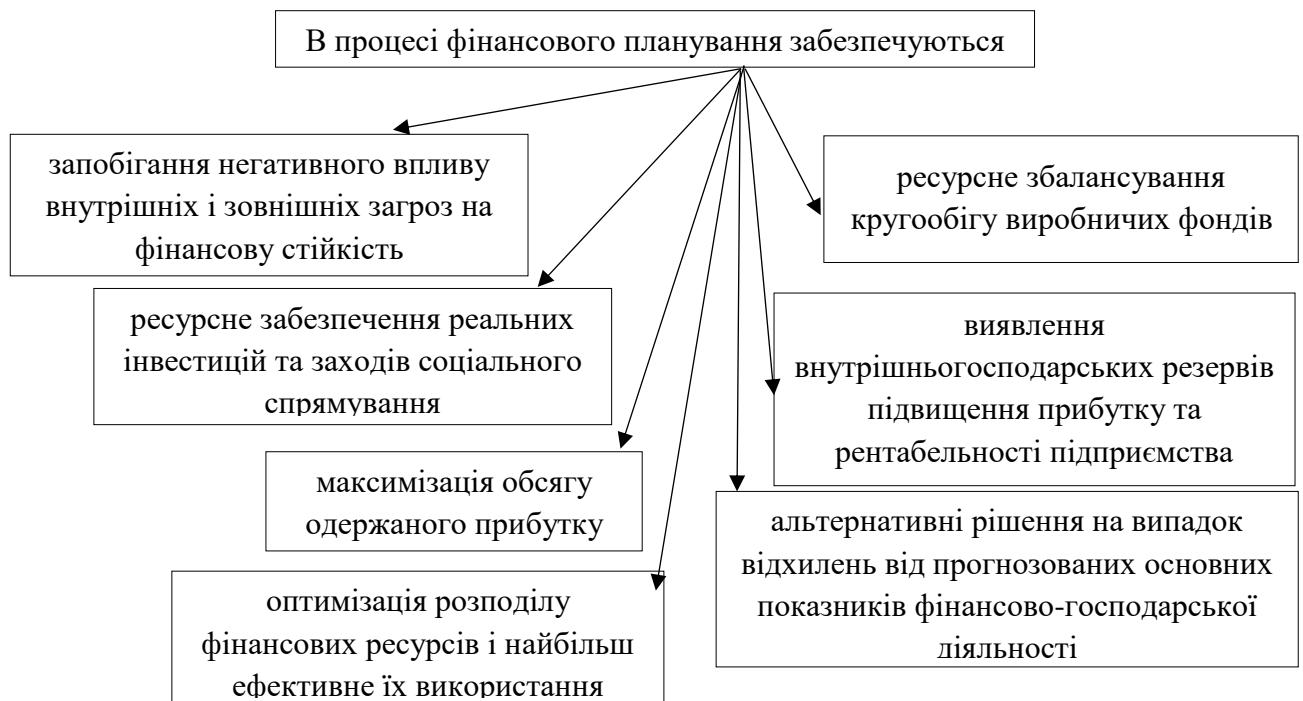
Таблиця 1

**Основні принципи фінансового планування на підприємстві [2]**

№ з/п	Назва принципу	Зміст
1	Наукової обґрунтованості плану	передбачає розроблення основних показників плану шляхом техніко-економічного обґрунтування, базуючись на матеріалах аналізу, чинному законодавстві, вітчизняному та зарубіжному досвіді фінансового планування
2	Комплексності планування	передбачає єдність господарського плану з ресурсним його забезпеченням

3	Альтернативності	передбачає проведення різноманітних планових розрахунків і вибір найкращої альтернативи розвитку підприємства
4	Системності у плануванні	передбачає системний підхід до дослідження і розроблення показників фінансового плану, їх групування, вироблення системи показників, методів, моделей для кожного об'єкта, побудову логічного ланцюга дослідження
5	Адекватності	полягає у виборі найбільш відповідних і адекватних моделей та методів фінансового планування, що враховують закономірності розвитку окремих економічних явищ і процесів
6	Нормативного забезпечення	передбачає, що показники (коефіцієнти), які зараховуються до фінансових планів підприємства, повинні мати нормативну основу, а також відповідати рівню, встановленому законодавством
7	Оптимальності у плануванні	орієнтує на вибір найбільш економічно вигідного варіанту під час планування
8	Визначення провідних ланок і напрямів	передбачає на кожному конкретному етапі розвитку підприємницької діяльності визначати пріоритетні напрями першочергового спрямування коштів для прискорення темпів економічного становлення і розвитку
9	Взаємозв'язку поточних і перспективних планів	передбачає закріплення провідної ролі перспективних планів, підпорядкування поточних планів їх виконанню
10	Збалансованості ризиків	полягає у тому, що особливо ризикові довгострокові інвестиції доцільно фінансувати за рахунок власних коштів

Фінансове планування та прогнозування – це важливий процес у координації та підтриманні фінансової стійкості на підприємстві, що значно впливає та має свої наслідки за ефективного застосування (рис. 1).



**Рис. 1. Значення ефективного застосування фінансового планування на підприємстві [3]**

Фінансове планування виступає основним інструментарієм і гарантією фінансово стійкого функціонування підприємства. Проте іноді їх значення недооцінюють та потреба в

дослідженні зростає лише у кризових умовах, а не на всіх стадіях розвитку підприємства, як має бути.

Виконання планів та прогнозів і забезпечення потреб підприємства певними необхідними ресурсами позитивно впливають на стійкий фінансовий стан, правильне регулювання фінансів у процесі підприємницької діяльності та убезпечить від кризових станів. Отримання інформації про майбутнє, особливий вид передбачення можливих або бажаних змін фінансового стану сучасних підприємств є необхідним елементом формування фінансової стійкості.

Фінансове планування на підприємстві забезпечує його господарську діяльність фінансовими ресурсами, вирішує наявні фінансові суперечності у фінансових відносинах, здійснює контроль над дотриманням фінансової дисципліни, націлене на подальший розвиток підприємства, досягнення його стратегічних цілей.

У сучасних умовах існує низка проблем, пов'язаних з організацією фінансового планування на підприємствах. Проблеми, пов'язані з організацією системи фінансового планування на сучасних українських підприємствах, можна згрупувати за ступенем важливості [3]:

- 1) нереальність фінансових планів;
- 2) оперативність складання планів;
- 3) непрозорість планів для керівництва;
- 4) відрив довгострокових планів від короткострокових;
- 5) реалізація планів;
- 6) комплексність.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що сьогодні фінансове планування є одним з альтернативних фінансових інструментів, яке використовується підприємствами для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності та платоспроможності як одних із найбільш важливих показників міцного фінансового стану суб'єкта господарювання.

Приділяючи більше уваги фінансовому плануванню, можна досягти зміцнення фінансової стабільності підприємства за умови виконання прогнозованих бюджетом обсягів операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості, створення передумов для отримання чистого прибутку, достатнього для самокупності та самофінансування підприємства.

#### *Список використаних джерел*

1. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. Young. 2017. Т. 46. №. 6.
2. Панасюк М.А., Бойко О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. Вісник Мукачівського державного університету. 2016. №. 2.
3. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С. 314–320.

**Нужна О.А.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку і аудиту,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк

## МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ РИЗИКУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Фактор ризику завжди присутній в діяльності суб'єкта господарювання, яка здійснюється в умовах ринкової економіки. Особливо це відчутно зараз, в умовах воєнного стану, коли ризики значно зросли і часто практично неможливо визначити ймовірність настання певних наслідків прийняття рішень щодо господарської діяльності суб'єктів господарювання в різних сферах економіки України.

В тому числі, ми маємо на увазі й фінансові ризики в діяльності господарюючих суб'єктів, пов'язані з настанням несприятливих фінансових наслідків, які можуть проявлятися у формі недоотримання доходу або втрачання капіталу в ході фінансової діяльності.

Зокрема, серед фінансових ризиків ризик зниження фінансової стійкості є найбільш небезпечним за наслідками, адже може в кінцевому результаті призвести до банкрутства суб'єкта господарювання.

Причиною виникнення ризику зниження фінансової стійкості є переважання позикових коштів над власним капіталом. Через недосконалу структуру капіталу позитивний грошовий потік за обсягами поступається негативному грошовому потоку і суб'єкт господарювання відчуває нестачу оборотних коштів для вчасного розрахунку за зобов'язаннями і загалом для ведення господарської діяльності.

Моделювання як засіб дослідження економічних явищ і процесів полягає в побудові моделей, які виражають залежності між певними економічними показниками, дослідженні цих моделей і використанні їх на практиці, зокрема, прогнозуванні на основі побудованих моделей. Якісний прогноз, виконаний з певною ймовірністю, в багатьох випадках дозволяє скоригувати значення фактора і досягнути запланованих показників діяльності суб'єкта господарювання. Звичайно, наявність ризику впливає на якість прогнозу, що слід обов'язково враховувати.

Нами була побудована однофакторна економетрична модель, в якій в якості фактора було взято абсолютний показник фінансової стійкості – наявність власних оборотних коштів, а в якості показника – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Дослідження здійснювалось на матеріалах підприємств сільського господарства, мисливства та пов'язаних із ними послуг в Україні. Період дослідження охоплював 2015-2020 роки. Дослідження проводилось за даними Державної служби статистики України (таблиця 1).

Таблиця 1

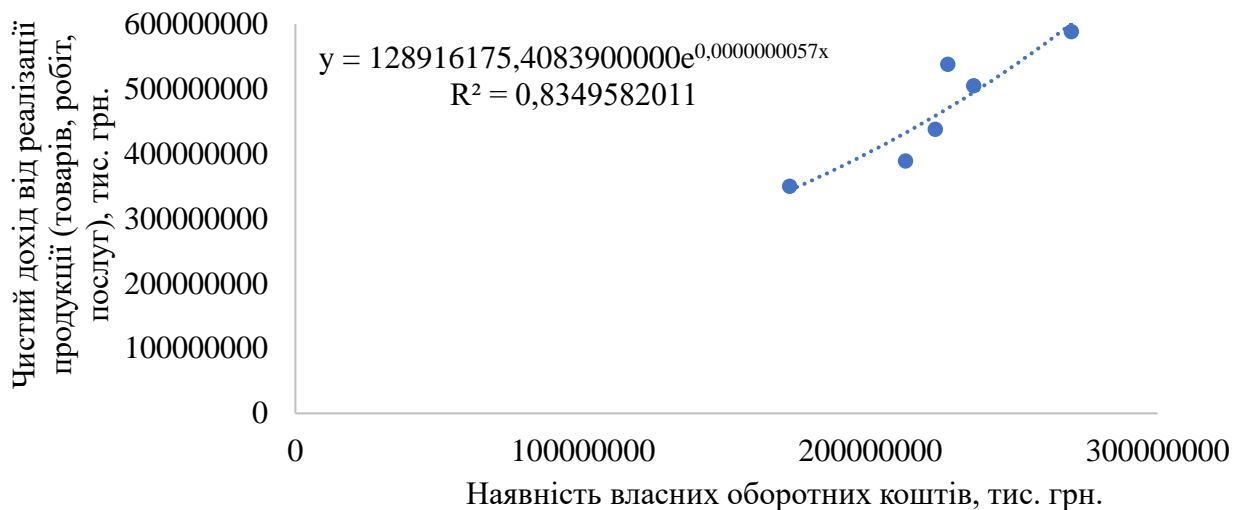
**Статистичні дані для побудови економетричної моделі**

№ з/п	Рік	Значення фактора (x)	Значення показника (y)
		Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.
1	2015	171897708,1	349742920,0
2	2016	212240652,1	388660677,7
3	2017	222633954,9	437436752,6
4	2018	235982706,8	504581117,7
5	2019	226893322,7	537635030,7
6	2020	269984238,2	587816626,2

Джерело: [1-2], розрахунки автора.

Аналіз поля кореляції показав тенденцію до зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) із зростанням власних оборотних коштів підприємств сільського господарства, мисливства та пов'язаних із ними послуг.

За значенням коефіцієнта детермінації було обрано ту лінію тренду, яка найбільш точно описує статистичні дані. В даному випадку це експонентна лінія тренду (рис. 1). Таким чином, для підприємств сільського господарства, мисливства та пов'язаних із ними послуг в Україні варіація показника (чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)) на 83,5% залежить від варіації фактора (наявність власних оборотних коштів).



**Рис. 1. Поле кореляції та експонентна лінія тренду**

*Джерело: побудовано автором.*

Побудована модель є адекватною статистичним даним, оскільки розрахункове значення критерію Фішера (25,30) перевищує табличне значення зазначеного критерію (7,71). Тому на основі побудованої економетричної моделі можна проводити прогнозування.

З ймовірністю 0,95 було визначено прогнозне значення показника та його довірчий інтервал. Зважаючи на те, що значення фактора щороку зростало в середньому на 9,9%, ми розрахували прогнозне значення фактора (296713715 тис. грн.) і шляхом підстановки його в рівняння регресії отримали прогнозне значення показника (699545308 тис. грн.).

Визначений довірчий інтервал прогнозного значення показника є доволі великим через значне відхилення прогнозного значення показника (135869492 тис. грн., що становить 19,4% від прогнозного значення показника) і має вигляд [563675816; 835414801] тис. грн.

Маючи такі прогнозні дані, суб'єкт господарювання може вплинути на прогнозне значення фактора (в даному випадку мова йдеться про збільшення суми власних оборотних коштів або шляхом збільшення суми оборотних активів, або шляхом зменшення суми поточних зобов'язань), щоб розрахунково досягнути бажаного прогнозного значення показника (чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)). Таким чином моделювання шляхом якісного прогнозування і коригування прогнозного значення фактора дозволяє вплинути на прогнозне значення показника, і в результаті досягнути зниження рівня ризику фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

#### *Список використаних джерел*

1. Показники балансу підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013-2020). Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 16.09.2022).

2. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014-2020 роках. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 16.09.2022).

*Оніщенко К.С.*  
*здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра,*  
*кафедри статистики, обліку та аудиту*  
**Куценко О.І.**  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри статистики, обліку та аудиту*  
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,*  
*м. Харків*

## **БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА**

Ефективне функціонування підприємства основа економічно правильного та грамотного управління діяльністю. Бізнес-аналітика займається оцінкою зміни результатів діяльності підприємства, вивченням тенденцій розвитку, розробкою бізнес-плану, економічної стратегії та прогнозування щодо розвитку бізнесу. Економіка, менеджмент, ІТ-сектор, сфера послуг, e-commerce мають великий інтерес щодо бізнес-аналітики та її спеціалістів.

Мета. Розглянути методологію, основні задачі, професійний інструментарій бізнес-аналітики та виявити її роль у розвитку бізнес - середовища.

Бізнес-аналіз – це набір методологічних підходів, які допомагають зрозуміти структуру, особливості компанії, визначити її потреби і запропонувати варіанти вирішення задач. У процесі аналізу вибирають оптимальне рішення, готують щодо нього вимоги, оцінюють, яка функціональність найбільш важлива для замовника, укладають та погоджують документацію щодо розробників [1].

Бізнес-аналітика - процес, що перетворює дані, які надходять з інформації з метою збільшення конкурентоспроможності підприємства (або фірми) та його загальної ефективності, побудований на вивченні комерційних цілей та розробці методів та шляхів рішення проблем, які виникають на шляху їх досягнення.

Бізнес-аналітик - це людина, яка стоїть між бізнесом і командою розробки. Він збирає і виявляє вимоги до майбутнього продукту або функцій системи, а потім перекладає їх на зрозумілу щодо інженерів мову [2].

Розібравшись з основними термінами бізнес-аналітики, перейдемо до більш детального огляду теми, а саме до основних задач, методів, інструментів та розвитку самого бізнес-середовища.

Бізнес-аналітик займається різноманітними задачами, до них відносяться:

- прийняття ефективних управлінських рішень;
- планування та моніторинг, з метою повного контролю результатів та проведення аналізу процесів роботи на підприємстві;
- контроль та управління життєвим циклом підприємства;
- виявлення перспектив розвитку підприємства;
- оцінка ефективності використання ресурсів на проекті або підприємстві;
- прогнозування ризиків і надання консультацій та ідей з їх подання;
- розробка бізнес-плану підприємства;
- проектування, аналіз та оцінка потреб;
- оцінка фінансових результатів.

Існують найрізноманітніші методи бізнес - аналізу – а саме моделювання даних, аналіз бізнес-правил, аналіз не функціональних потреб, SWOT- аналіз, діаграми потокових даних, визначення основних критеріїв погодження та оцінки та багато інших. Ми пропонуємо розглянути найактуальніший та який найчастіше використовується на підприємствах та у проєктах – SWOT-аналіз.

SWOT- аналіз – це один із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє у комплексі оцінити сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що впливають на неї.

Під словом SWOT ми розглядаємо: S (strengths) – що в перекладі означає сильні сторони, це ті показники, які відрізняють від конкурентів наш проєкт або підприємство, та надають перевагу та конкурентоспроможність підприємству; W (weaknesses) – слабкі сторони, це та недопрацьована частина проєкту або підприємства, яку варто більш детально вивчити та доопрацювати; O (opportunities) – можливості, використовувати треба максимально, щоб бізнес постійно розвивався та T (threats) – загрози/ризики, які необхідно якомога швидше вирішувати, щоб не завдати збитків проєкту або підприємству.

Під час бізнес-аналізу використовуються чотири широковідомі у теорії та практиці маркетингу портфельні матриці:

- матриця «зростання ринку – частка ринку» (матриця Бостонської консультативної групи);
- матриця «привабливість ринку – конкурентні переваги» (матриця Мак – Кінсі );
- матриця General Electric «конкурентоспроможність стратегічних бізнес-одиниць – привабливість галузі»;
- матриця напруженої політики «перспективи розвитку ділового сектору (погані, середні або добрі) – конкурентоспроможність суб'єктів господарювання (низька, середня або висока)» [3,с.14].

Інструментарій бізнес-аналізу – ресурси, які допомагають ефективно працювати бізнес-аналітику та виконувати корисні заходи щодо розвитку підприємства. Інструментарій бізнес-аналізу варто поділити на чотири основні групи: протипування Balsamiq щодо інтерфейсів; Figma щодо візуалізації; моделювання Microsoft Visio щодо розробки та зображення технічної документації (BPMN, UML, IDEF), а також ведення документації Confluence, який використовують аналітики з усього світу, за допомогою його можна структурувати усі знання та дані. А ось інструментарій загального призначення існує щодо вирішення постійних та робочих завдань. Excel дозволяє робити з даними. Power Point використовують щодо презентацій клієнтам і щодо демонстрації майбутніх планів кінцевим користувачам, замовникам. Dropbox допомагає зберіганню та передачі даних.

Використання бізнес-аналітики на підприємстві дозволяє вийти на новий рівень управлінського вкладу цілей і завдань компанії, виявляти та приймати бізнес-рішення, зменшувати витрати та час на отримання інформації, яка забезпечує ефективне управління компанією, проєктом та бізнесом у цілому. Бізнес-аналітик необхідний на проєкті щодо вивчення бізнес-процесів, їх моделювання та виведення на більш перспективний та конкурентоспроможний рівень.

Отже, використання бізнес-аналітики на проєктах та підприємствах є значною допомогою щодо вирішення різного роду завдань. В умовах посилення конкуренції, ризику та невизначеності на ринку, необхідно застосовувати методи бізнес-рішень, а саме системи управління конкурентоспроможністю та бізнес-аналізом, заснованим на використанні моделювання та розробкою новітніх технологій.

#### *Список використаних джерел*

1. Для чого потрібен бізнес-аналіз і хто такі бізнес-аналітики?  
URL:<https://training.epam.ua/News/Items/252?lang=ua> (дата звернення 21.09.2022 року)

2. Як проходить день бізнес-аналітика. URL:<https://iampm.club/ua/blog/yak-prohodit-den-biznes-analitika/>(дата звернення 21.09.2022 року)

3. Кущенко О.І., Бізнес-статистика: навчально-методичний посібник, Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2019, 116 с.

**Болгов В. Є**

*к. е. н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,*

*м. Вінниця*

**Панасюк П. І.**

*здобувач вищої освіти,*

*Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця*

## **ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

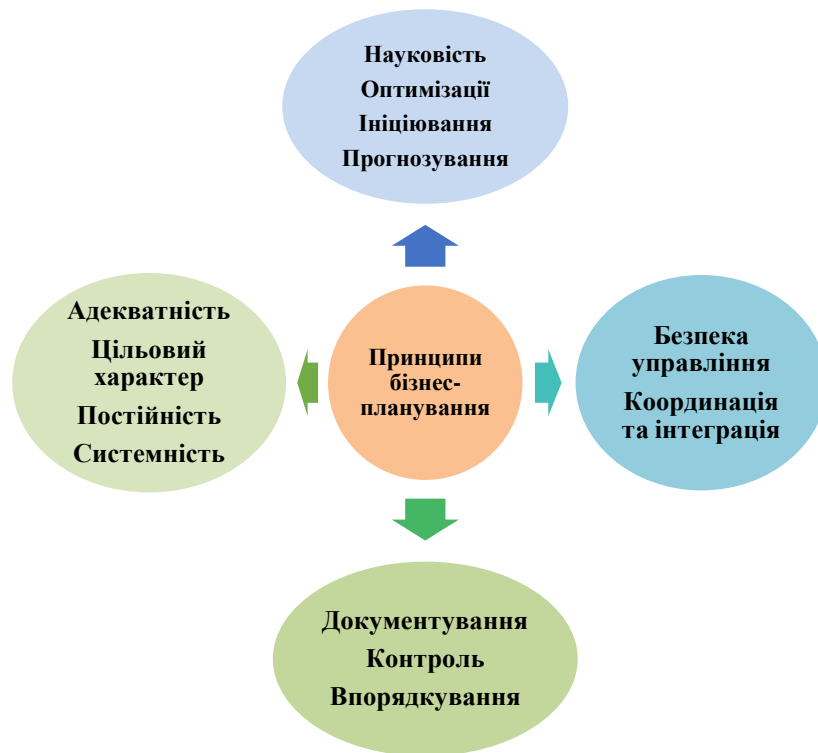
Сучасна світова економіка розвивається шаленими темпами, все частіше ми спостерігаємо нові сутнісні зміни в її середовищі. Саме тому надзвичайно важливим є питання розвитку та удосконалення бізнес-планування, як основної запоруки забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства. Ефективне планування діяльності підприємств набуває все більшого значення, що насамперед пов'язано з швидкими змінами в середовищі їх функціонування. З часом таке середовище стає все більш непередбачуваним для діяльності підприємств. Ефективним способом захисту від несприятливого впливу середовища є бізнес-планування [1].

Дослідженням бізнес-планування в діяльності підприємств займалось багато вітчизняних та зарубіжних науковців, серед них варто виділити таких: Покропивний С.Ф., Кондратюк О. М., Козлова В. Ю., Ганущак-Єфіменко Л.М., Чукаєв В.О., Миронов Ю.Б.

Під бізнес-плануванням розуміють процес розробки бізнес-плану. Він являє собою систематизовану організаційну процедуру збору і обробки інформації з подальшим прийняттям рішень, які дозволяють отримати підприємству бажаний результат у вигляді комплексної системи управлінських рішень [2].

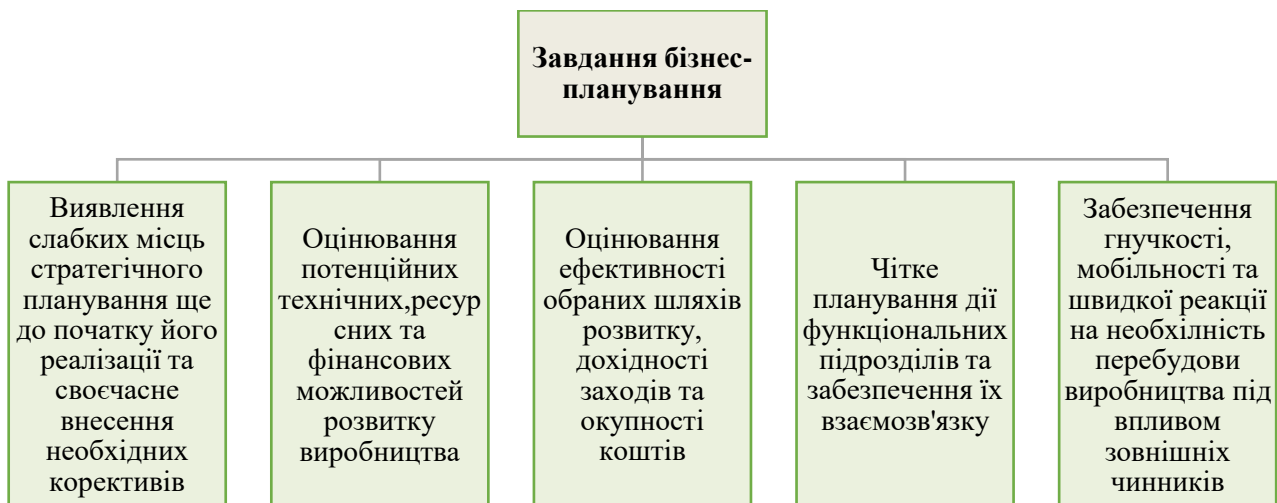
Варто зазначити, що ефективне бізнес-планування, як квінтесенція стратегічного планування, має ключове значення для забезпечення довгострокового успіху підприємства та його здатності в залученні капіталу та подальшому розвитку. Якісний бізнес-план має змоделювати чітку систему дій та заходів, які будуть підкріплені міцними аргументами і забезпечуватимуть прогноз майбутніх ситуацій та стабільний розвиток підприємства [1]. Також варто зауважити, що бізнес-планування базується на певних принципах (рис.1) та завданнях (рис.2), які сприяють формуванню ефективних бізнес-планів та формують подальше становлення і розвиток підприємств. Основні з них ми розглянемо далі.





*Рис. 1 - Принципи бізнес-планування [3]*

З рисунку 1 чітко видно що сукупність принципів бізнес планування складає чітку і послідовну систему дій, спрямовану на подальше втілення алгоритму основних завдань, які постають перед бізнес плануванням (рис. 2).



*Рис. 2 - Завдання бізнес-планування [1]*

Одним з ключових елементів бізнес-планування є формування чіткого та ефективного бізнес-плану. Бізнес-план можна розглядати як інструмент залучення фінансових ресурсів, що необхідні для реалізації проекту. План повинен бути дуже ґрунтовним, адже він має переконати потенційних інвесторів у ефективності та прибутковості вашого проекту, для отримання їх фінансової підтримки[4].

Дослідженню бізнес-планування та бізнес-плану присвячено багато вітчизняних та наукових робіт, в яких трактування даних термінів має щось спільне у кожного автора. С.Ф. Покропивний називає бізнес-план письмовим документом, що висвітлює всю сутність

підприємницької ідеї, а також шляхи й засоби її реалізації. Також бізнес-план надає чітко характеристики ринку, виробництву, організації та фінансовим аспектам майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [5 с. 6].

Головною місією бізнес-плану є обґрунтування вигідності фінансової ідеї з подальшим залучення потенційних джерел її фінансування. Задля її реалізації необхідно дотримуватися чітких цілей бізнес-плану серед яких варто виділити такі:

- аналіз прибутковості та ефективності бізнес ідеї до моменту її впровадження;
- створення чіткої моделі управління новим бізнесом;
- організація системи передбачення можливих труднощів на перешкод на шляху до реалізації ідеї;
- формування якісних управлінських навичок підприємця;
- надійна комунікація між підприємцем та постачальниками і найманими працівниками;
- розробка стратегії та тактики підприємства на ринку;

Важливу увагу при складанні будь-якого бізнес-плану слід сконцентрувати на його чіткості, точності та максимальній зрозумілості для всіх можливих джерел фінансування. У бізнес-плані має бути викладено усі сторони проекту та різні результати його реалізації, як оптимістичний так і песимістичний, з паралельним обґрунтуванням засобів досягнення позитивних результатів та формуванням бази екстрених заходів протидії негативним результатам. Саме тому бізнес-план можна вважати невід'ємним елементом усіх рівнів планування: стратегічного, тактичного, оперативного.

Якісно виконаний бізнес-план дасть змогу розв'язати низку основних завдань, які постають перед підприємством у процесі його діяльності, основними серед яких є такі :

- оцінка витрат, що необхідні на виробництво продукції;
- дослідження ринку збуту;
- конкретизація майбутніх перспектив бізнесу;
- формування досвіду планування;
- розвиток перспектив робочого середовища;
- якісне документальне обґрунтування бізнесу;
- розвиток нових напрямків діяльності;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства;
- окреслення основних засобів і способів концентрації фінансових ресурсів;
- підбір професійних кадрів.

В сучасних умовах динамічного розвитку економіки бізнес-планування є надзвичайно ефективним складником, що забезпечує обґрунтування нових напрямів діяльності підприємства та забезпечує організацію його діяльності в цілому. Основним елементом бізнес-планування є бізнес план. Дотримуючись основних принципів, цілей та завдань бізнес-планування ми можемо створити якісний та ефективний бізнес-план, отримавши надійний інструмент у розширенні своєї підприємницької діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності нашого підприємства. Якісно розроблений бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність нашої діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, а також вчасно виявляти відхилення від плану та ефективно коригувати напрямки розвитку нашого бізнесу. Саме тому розвиток бізнес-планування є надзвичайно важливим та перспективним для розвитку підприємства та в процесі його управління.

#### *Список використаних джерел*

1. Діденко Є. О., Нячур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. економічна наука. *Економіка та держава*. № 12. 2016. С. 78-81. [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf)

2. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 26, частина 1. 2019. С. 90-94. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_1\\_2019ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf)
3. Чукаєв В.О., Миронов Ю.Б. Бізнес-планування: методологічні аспекти. 2016. URL: <https://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html>
4. Козлова В. Ю. Бізнес-планування як ключова складова формування стратегії розвитку підприємства. 2012. URL: <http://moodle.socosvita.kiev.ua/moodldata/filedir/97/dc/97dcf55f81def1de54b16b f684fc6e44a63f9b64>
5. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник / С.Ф. Покропивний та ін. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.

*Завербний А.С.*

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Паращич М.І.*

*здобувач вищої освіти*

*кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
м. Львів*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Для того, що досягти розвитку економіки в післявоєнний період необхідно скласти чітку стратегію, успіх якої буде залежати від системності та злагодженості державної економічної політики та її прагненні покращити конкретні показники якісних змін. Формування тактики і стратегії для модернізації та відбудови національної економіки – це створення перспективного майбутнього для України, як сильної європейської країни з могутньою промисловістю та розвиненим малим та середнім бізнесом.

Найбільшою проблемним питанням при формуванні стратегії розвитку економіки в післявоєнний період є втрата в Україні трудового та виробничого потенціалу. Не менш важливим питанням в українській макроекономічній стабільності залишається загроза стабільності обмінного курсу.

Тому формування правильної стратегії відбудови української економіки повинна складатись з таких елементів:

1. Створення робочих місць: це повинно стати стимулом, для того, щоб в Україні змогли повернутись усі люди, які змушені були покинути її внаслідок активних бойових дій. Сплата податків із заробітної плати допоможе державі фінансувати лікарні, створювати інфраструктуру, підтримувати армію.

2. Розвиток ВПК: допомога міжнародних партнерів та використання дефіцитних грошових ресурсів у воєнній сфері не будуть постійними, а можливість повторного конфлікту є можливою. Тому варто привернути увагу на сферу безпілотної авіації, ракетної техніки та виробництва боєприпасів

3. Модернізування та відновлення промислових об'єктів: відродження підприємств не тільки створить багато робочих місць в Україні, але й формують попит на супутні товари. Така модернізація повинна гуртуватись на впровадження та використання діджиталізації.

4. Підвищення рівня ефективності перероблення аграрної продукції. Адже саме аграрний бізнес – найперспективніший з точки зору розвитку та інвестицій в Україні. Держава повинна мотивувати та вкладати кошти в підприємства, щоб вони могли продавати не зібраний урожай на внутрішньому і зовнішньому ринку, а збувати продукцію, яка буде мати додану вартість. Така продукція допоможе Україні підвищити її ВВП.

Отже, фундаментом для стратегії відбудови вітчизняної економіки в післявоєнний період повинні стати такі напрями як: запуск нових виробництв та державна підтримка для можливості їх виходу на зовнішні ринки, імпортозаміщення, виробництво воєнної продукції, а також продукції, яка має додану вартість. А підвищення ефективного обігу грошових коштів в економіці та збільшення кількості конкурентоспроможних підприємств дозволить Україні знизити ризики валютної кризи та розвернення інфляційної спіралі.

*Список використаних джерел:*

1. Стратегічні напрямки відбудови економіки України. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/>

2. Іванов С. В. Економічне відновлення та розвиток країни після збройних конфліктів. Міжнародні відносини. Серія «Економіка країни», № 1, 2022р.

*Парфененкова А. С.*

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра*

*Замковий О. І.*

*старший викладач кафедри економічного аналізу і фінансів,*

*НТУ «Дніпровська політехніка»,*

*м. Дніпро*

## **БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Ми живемо у світі технологій, які можуть не тільки вдосконалити традиційну фінансову систему, а й зробити її більш економічно ефективною. Такою технологією виступає блокчейн – децентралізована система, яка займається зберіганням та обробкою інформації, а також ідентифікацією клієнтів.

Поступово банки по всьому світу починають запроваджувати технологію блокчейну. Прикладом може слугувати п'ять канадських банків, які почали співпрацювати з технологічною компанією SecureKey Technologies Inc., з метою запровадження надійної системи підтвердження особистості для доступу до банківських послуг.

Розглянемо основні переваги запровадження блокчейну у банківському секторі:

- підвищення безпеки: блокчейн забезпечує незмінність та збереження історій всіх транзакцій та активів, гарантує конфіденційність даних, які надійно захищені криптографічним протоколом. Через це стає неможливим змінити інформацію, після завантаження її у мережу, що допомагає запобігти шахрайству;

- стійкість та висока продуктивність системи: технологія блокчейн підтримує сотні транзакцій на секунду та періодичні сплески мережевої активності;

- економічні переваги: використовуючи блокчейн, банки мають можливість зменшити операційні та трансакційні витрати, що своєю чергою знизять вартість банківських послуг і посприяють покращенню якості фінансових продуктів та допоможуть зекономити їхнім споживачам. Посилаючись на дослідження Jupiter Research, запровадження блокчейну

банками дозволить їм заощадити на міжнародних транзакціях до 27 млрд доларів США до кінця 2030 року, скоротивши витрати приблизно на 11%;

- прискорення міжнародних переказів: перекази через міжнародну платіжну систему SWIFT можуть займати до 3-х робочих днів, в той час, як за допомогою блокчейну перекази здійснюються протягом декількох хвилин. Все це робить грошові перекази швидшими, безпечними та прозорими;

- полегшення процесу кредитування для кредиторів та позичальників: кредитування становить лівову частку доходів банків. Щоб уникнути подвійних витрат та дефолту, тобто ризику невиконання зобов'язань договору, банкам слід впровадити технологію блокчейну. Також автентифікована документація та дані КТС/AML, забезпечують перевірку фінансових документів у реальному часі тим самим, знижуючи операційні ризики та обробляючи їх швидше;

- полегшення забезпеченості активами: через те, що технологія дозволяє в режимі реального часу керувати та контролювати активи;

- оптимізація банківських та кредитних послуг: до основних банківських послуг належать: кредитні, трансакційні, платіжні та іпотечні операції. Блокчейн дозволить скоротити час розрахунків та випуску, зменшити ризик контрагента, у порівнянні з традиційним процесом. Наприклад, між перевіркою інформації, оцінкою кредитоспроможності, оформленням кредиту та розподілом коштів фізичним особам потрібно від 30 до 60 днів, щоб отримати іпотеку, і від 60 до 90 днів для малих та середніх підприємств, щоб отримати бізнес - кредит. Блокчейн дозволяє автоматизувати виплату коштів, наприклад, основного боргу і відсотків та зменшити затримки [1];

Отже, блокчейн динамічно розвивається та все більше набирає світової популярності не тільки в банківській системі, а й у багатьох інших галузях економіки. Це й не дивно, бо впровадження технології блокчейну має низку переваг, серед яких: система стає більш прозорою, автономною, безпечною та економічно ефективнішою; дозволяє зменшити як операційні, так і трансакційні витрати; зменшує ризики діяльності та прискорює час здійснення фінансових операцій.

#### *Список використаних джерел*

1. How does blockchain impact banking and lending? [Електронний ресурс] URL: <https://consensys.net/blockchain-use-cases/finance/#banking>
2. Marcell Gogan. Blockchain Technology in the Future: 7 Predictions for 2020. [Електронний ресурс] URL: <https://www.aitority.com/guestauthors/blockchain-technology-in-the-future-7-predictions-for-2020/>

**Парфененкова А. С.**

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра*

**Цуркан І. М.**

*доцент кафедри економічного аналізу і фінансів,*

*НТУ «Дніпровська політехніка»,*

*м. Дніпро*

## **ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ**

Страховий ринок, як економічна категорія, є невіддільною складовою суспільно-економічного розвитку будь-якої країни. Своєю чергою, страхування виступає

найрозповсюдженішим інструментом, який допомагає мінімізувати ризики, що є природним прагненням суб'єктів господарювання.

На жаль, війна в Україні завдає великої шкоди економіці країни, спричиняючи значні руйнування та втрати. Виключенням не став ринок страхування, який зіткнувся із серйозними викликами, що впливають на стан справ страхових компаній.

Попри таке складне становище, страхові компанії продовжують працювати. З веденням воєнного стану 24 лютого 2022 року права й обов'язки страховиків і страхувальників залишаються чинними та не являються підставою для звільнення від виконання зобов'язань суб'єктів страхування.

Основним нормативно-правовим документом, який регулює відносини у сфері страхування є Закон України «Про страхування», відповідно до якого страховим випадком визначається подія передбачена договором страхування або законодавством, за настанням якої у страховика виникає обов'язок сплатити страхову суму страхувальнику. В більшості випадків шкода, яка була завдана в результаті бойових дій, не визначається страховим випадком. Наприклад, якщо застраховане майно було зруйновано снарядами, кулями та ін., то такий збиток не покривається страховиком. Так, після 2014 року набрав певного розповсюдження в регіонах, які межують з тимчасово окупованими територіями, специфічний вид страхування від воєнних ризиків. Проте, через високу ціну на такий страховий продукт він не набув популярності та використовувався тільки у виключних випадках.

Негативними наслідками для ринку страхування стало значне зниження обсягу надходжень страхових премій, затримки чергових платежів та розірвання договорів страхування. НБУ зазначає, що фінансова спроможність страхових компаній у воєнний час напряму залежить від якості та структури сформованих активів і запасу капіталу у довоєнний період.

Однак, на початок впровадження воєнного стану, відзначалося значне збільшення продажів за певними видами страхування, а саме: за туристичним та за міжнародним автомобільним страхуванням «Зелена карта». Це було пов'язано з виїздом значної кількості громадян за кордон.

На 2022 рік страхову діяльність здійснюють 132 страхові компанії «non-life», тобто компанії які займаються ризиковими видами страхування. Згідно з опитуванням НБУ, яке відбулось в березні 2022 року, на ринку страхування «non-life» 42% страховиків мають проблеми з повним та своєчасним поданням звітності. 25 страховиків, на які припадає 10,5% страхового ринку, зазначають про проблеми з виконанням нормативів. З них сім найбільших за обсягами діяльності (8,9% ринку) мали проблеми з дотриманням нормативів і до війни, у 2021 році [1]. Результати свідчать про те, що всі страхові компанії мають певні проблеми, які були спричинені воєнним станом в Україні.

Також, серед проблеми з якими стикнулася страхова сфера є врегулювання страхових випадків на тимчасово окупованих територіях. 27 лютого 2022 року НБУ опублікував рекомендації, щодо спрощення врегулювання страхових випадків, використовуючи електронні документи та їх копії.

Розглянемо ринок страхування «life». На 2022 рік в Україні працюють 13 страховиків, які займаються страхуванням життя. Вони продовжують працювати та здійснювати страхові виплати. Відповідно до опитування НБУ, компанії повідомляють про значне зниження надходжень страхових платежів, фіксуються обмеження в діяльності компаній, пов'язані зі складнощами організації зв'язку та роботи персоналу, ускладненим доступом до офісів та оригіналів документів. Усе це ускладнює здійснення страхових виплат, особливо внаслідок смерті осіб, застрахованих на окупованих територіях [1].

Серед заходів з боку держави, які допоможуть підтримати страхову галузь у воєнний період, можна виділити такі дії, як зниження податкового навантаження та перегляд регуляторних вимог щодо страхових компаній.

Отже, не зважаючи на війну, страхові компанії продовжують працювати та надавати свої послуги. Серед головних проблем, які постали перед страховиками можна виділити: зниження та затримка страхових надходжень, значна кількість розірваних договорів страхування та проблеми з урегулюванням страхових випадків на тимчасово окупованих територіях. Однак, запровадження ефективних заходів з боку держави, посприяють покращенню ситуації на страховому ринку.

#### *Список використаних джерел*

1. Національний банк України. Під час дії воєнного стану ринок страхування продовжує працювати- результати опитування. [Електронний ресурс] URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pid-chas-diyi-voennogo-stanu-rinok-strahuvannya-prodovjuye-pratsyuvati-rezultati-opituvannya>
2. Экономическая правда. Страхование во время войны. *Экономическая правда*. [Електронний ресурс] URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/04/14/685760/>
3. Що змінюється у страхуванні в умовах воєнного стану? - European Business Association. [Електронний ресурс] URL: <https://eba.com.ua/shho-zminyuetsya-u-strahuvanni-v-uovah-voennogo-stanu/>
4. Олександр Терпай. Страхування під час воєнного стану: чи є шанси на відшкодування |Think brave. | *Останні новини бізнесу України*. [Електронний ресурс] URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/210301\\_strakhuvannya-pd-chas-vonnogo-stanu-chi-shansi-na-vdshkoduvannya](https://biz.ligazakon.net/analytics/210301_strakhuvannya-pd-chas-vonnogo-stanu-chi-shansi-na-vdshkoduvannya)

***Пістунов І.М.***

д.т.н., професор,

професор кафедри економіки та економічної кібернетики,  
Національний технічний університет, «Дніпровська політехніка»,

***Турчанінова І.Ю.***

асистент кафедри економіки та економічної кібернетики,  
Національний технічний університет, «Дніпровська політехніка»,

*м. Дніпро*

### **ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОГО ЗБИТКУ, ЯКОГО МОЖУТЬ ЗАВДАТИ КЛІЄНТИ АБО СПІВРОБІТНИКИ**

В умовах економічної взаємодії з новими контрагентами, клієнтами та співробітниками, ми розуміємо, що всі вони можуть свідомо чи несвідомо нести економічний ризик.

Нові контрагенти можуть не поставити вчасно матеріали чи надати послуги або виконати це на незадовільному рівні, від чого наша продукція буде не конкурентоспроможною.

Нові клієнти можуть невчасно сплатити за товари та послуги або й відмовитися від свого замовлення.

Нові співробітники можуть вчинити дії, які нанесуть фінансовий або репутаційний збиток фірмі, де вони працюють.

Загальний напрямок вирішення такої задачі полягає у:

1. Зібранні даних щодо контрагентів, клієнтів та співробітників, які вже колись завдавали тим чи іншим способом збитків.
2. Визначенні таких характеристик цих суб'єктів економічної діяльності, які можна отримати до початку бізнесу із ними.
3. Порівняти ці характеристики із характеристиками контрагентів, клієнтів та співробітників, які вже колись завдавали тим чи іншим способом збитків.

4. Побудові аналітичної залежності за отриманими даними.

Тоді, коли у фірми з'явиться новий контрагент, клієнт чи співробітник, треба його дані підставити в аналітичну залежність і одразу отримати прогноз збитку, який він може надати.

Розглянемо застосування представленого вище алгоритму в діяльність виробничої фірми та банку. Кожен приклад заснований на реальних даних.

Приклад 1. Визначення міри ризикованості клієнта ТОВ «МТК Україна»[1]

Основна діяльність ТОВ «МТК Україна» – це виготовлення ангарів з гофрованого металу та їх монтаж на території клієнтів, серед яких більшість складають агрофірми. Збиток фірмі завдають клієнти, які відмовляються від продовження контракту, хоча роботи по виготовленню ангара вже почато.

Було зібрано дані відмов за 4 роки за такими характеристиками: 1) Дата договору (або попередня згода) та дата відмови. 2) Вид господарської діяльності замовника. 3) Площа фірми замовника. 4) Область, в якій планувалось будівництво. 5) Відстань до замовника. 6) Кількість працівників замовника. 7) Вік керівника замовника. 8) Статутний капітал. 9) Рік заснування. 10) Розмір ангара. 11) Етап, на якому було припинене будівництво. 12) Збитки, до яких призвела відмова.

Проведений в програмі Ексел кореляційний аналіз впливу економічних факторів на збитки показав, що найбільш впливовими факторами є наступні:  $x_1$  – площа землі замовника,  $x_2$  – відстань до замовника,  $x_3$  – вік особи, що приймає рішення,  $x_4$  – рік заснування фірми замовника,  $x_5$  – висота ангара,  $x_6$  – довжина ангара.

Використавши ієрархічну класифікацію пакету STATISTICA, всіх 26 клієнтів було розбито на 6 кластерів. Для кожного кластера було знайдено середній розмір збитку, який вони завдали ТОВ «МТК-Україна».

Оскільки у 1-й та 5-й кластери потрапило по одному клієнту, їх дані не було застосовано для подальшого аналізу. Тобто, було розглянуто 4 кластери. Результат кластеризації наведено у табл. 1, де номери у правій колонці означають клієнта, чий дані було використано для розрахунку.

Таблиця 1

**Результат ієрархічної класифікації**

Кластери	Номер клієнта
1	1
2	4, 6, 7, 22, 25, 27
3	2, 8, 9, 12, 13, 15, 18, 20, 23, 24
4	3,5,10,16,17,21
5	11
6	14, 19, 26

На основі отриманих кластерів було побудовано роздільні функції, за допомогою додаткової змінної  $Y_i$ , яка при розрахунках лінійної регресії приймала значення 1000 для одного кластера та 0 для інших. Тобто, даним кластера, для якого розраховувалися коефіцієнти роздільної функції, ставилася у відповідність ендогенна змінні 1000, а для даних інших кластерів ендогенна змінна дорівнювала нулю. Тому розрахунок коефіцієнтів регресії проводився чотири рази для 4 кластерів.

Розрахунок коефіцієнтів роздільних функцій проводився за допомогою програми Ексел, підпрограмою Regression.

Вид роздільних функцій:

$$Y_1 = -0,12 + 0,19x_1 + 0,12x_2 + 0,05x_3 - 0,51x_4 + 0,16x_5 - 0,24x_6,$$

$$Y_2 = -0,10 + 0,24x_1 + 0,32x_2 + 0,15x_3 - 0,53x_4 + 0,23x_5 - 0,30x_6,$$



$$Y_3 = -0,04 + 0,24 x_1 + 0,26 x_2 + 0,09 x_3 - 0,52 x_4 + 0,24 x_5 - 0,28 x_6,$$
$$Y_4 = 0,06 + 0,13 x_1 + 0,26 x_2 + 0,19 x_3 - 0,55 x_4 + 0,09 x_5 - 0,27 x_6.$$

Тепер, коли приходиться новий клієнт, його дані вводяться до роздільних функцій і цього клієнта відносять до того кластера, яка із роздільних функцій прийняла найбільше значення. Середній збиток для клієнтів цього кластера і визначить розмір можливого збитку, який клієнт завдасть ТОВ «МТК-Україна». За політикою фірми, обсяг збитків, що складає більше половини від вартості обігових коштів, є неприйнятним.

#### Приклад 2. Прогнозування розміру збитку співробітниками Приватбанку[2]

Приватбанк є найбільшим банком України. В ньому працюють десятки тисяч клерків, які не тільки обслуговують клієнтів, але й виконують операції з перевірки, контролю, прогнозування, програмування, тощо.

В такому великому колективі зустрічаються люди, які не завжди точно виконують свої обов'язки, чим завдають шкоди банку.

Для розрахунків із застосуванням запропонованої вище методики було взято дані по відділенню банку у місті Дніпро.

За кожним інцидентом, який викликав затримки у виконанні транзакцій, було розраховано величину збитку який принесла ця затримка.

Всього було обраховано 57 інцидентів.

Розмір нанесеного банку збитку від інцидентів, спричинених співробітниками, за методикою оцінки витраченого часу на усунення інциденту, згідно внутрішніх документів банку, оцінюється як кількість втрачених транзакцій і розраховано як

Кількість втрачених транзакцій = Фактичний час вирішення інциденту\*

\*Середню кількість транзакцій за годину \* Вартість однієї транзакції

Фактичний час вирішення інциденту обчислюється:

Фактичний час вирішення інциденту = Час закриття інциденту – Час виникнення інциденту

Розмір нанесеного банку збитку від інцидентів, спричинених співробітниками, за методикою оцінки витраченого часу на усунення інциденту, згідно внутрішніх документів банку, оцінюється як кількість втрачених транзакцій і розраховано як

Кількість втрачених транзакцій = Фактичний час вирішення інциденту\*

\*Середню кількість транзакцій за годину \* Вартість однієї транзакції

Фактичний час вирішення інциденту обчислюється:

Фактичний час вирішення інциденту = Час закриття інциденту – Час виникнення інциденту.

Було проведено анкетування співробітників Приватбанку, що завдали втрати банку.

Анкета містила наступні запитання: 1) Опис інциденту; 2) Дата виникнення інциденту; 3) Дата народження особи, що спричинила інцидент; 4) Стать; 5) Посада; 6) Стаж роботи: у банку і загальний; 7) Рівень задоволеності умовами праці; 8) Плани зі зміни місце роботи; 9) Місячний дохід; 10) Кількість утриманців (діти, чоловік/дружина, батьки тощо); 11) Щомісячні платежі (іпотека, кредит, аліменти оренда і т.д.); 12) Розмір збитку.

Подальші розрахунки виконувалися аналогічно прикладу 1:

Кореляційний аналіз за допомогою програми Microsoft Excel, який не виявив зайвих даних. Кластерний аналіз за допомогою програми Statistica.

Було утворено п'ять кластерів.

Для визначення ймовірності завдання збитку співробітником банку використано формулу:

$P = (\text{Середня сума збитку за кластером}) / (\text{Середня сума коштів, що проходить через співробітника за день})$

Середню суму коштів, що проходить через одного співробітника за день було розраховано як відношення:

Середня сума коштів= $((\text{Річний бюджет напрямку})/(\text{Кількість працівників}))/(\text{Кількість робочих днів у році})$ .

Також були побудовані роздільні лінійні функції із застосуванням додатку Regression електронних таблиць Excel (індекс змінної  $X_i$  відповідає номеру запитання в анкеті, а індекс змінної  $Y_i$  – номеру кластера):

$$\begin{aligned} Y_1^* &= 0,065X_1 + 0,997X_2 - 7,035X_3 - 0,836X_4 - 1,46X_5 - 6,97X_6 - 0,001X_7 + 7,259X_8 + 0,007X_9 - 37,72X_{10}, \\ Y_2^* &= -0,34X_1 - 0,295X_2 + 5,83X_3 - 0,19X_4 - 0,73X_5 - 7,078X_6 + 0,0007X_7 + 0,556X_8 + 0,0009X_9 + 0,243X_{10}, \\ Y_3^* &= -0,0029X_1 + 1,48X_2 + 7,07X_3 - 0,637X_4 - 1,297X_5 + 13,76X_6 - 0,002X_7 + 6,674X_8 + 0,002X_9 - 54,25X_{10}, \\ Y_4^* &= 0,73X_1 - 0,136X_2 + 11,99X_3 - 1,899X_4 + 6,375X_5 + 10,41X_6 - 0,001X_7 - 3,295X_8 - 0,007X_9 + 94,635X_{10}, \\ Y_5^* &= 0,25X_1 - 0,864X_2 - 5,153X_3 + 1,98X_4 - 0,589X_5 - 0,17X_6 + 0,005X_7 - 7,396X_8 - 0,004X_9 + 22,929X_{10}, \end{aligned}$$

Згідно проведеного опитування співробітників, що працюють у відділі кадрів, прийнятна ймовірність завдання збитків співробітником для працевлаштування у підрозділ – не більше 30%.

Отже, коли надходить новий кандидат для прийому на роботу, його дані вводяться у всі п'ять роздільних функцій. Коли його дані потрапляють до несприятливого кластера, ймовірність завдання збитку в якому перевищує 30%, йому відмовляють у прийомі на роботу.

#### *Список використаних джерел*

1. Пістунов І.М., Малахова М.Д. Визначення міри ризикованості клієнта. *Вчені записки таврійського національного університету імені В. І. Вернадського Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 4, 2020 Частина 1. С.141-145.
2. Пістунов І.М., Демура В.В. Прогнозування ймовірності завдання збитку співробітниками Приватбанку. *Інтелект XXI*. №2. 2020. С.180-184.

**Подмазко О.М.**

*к.е.н.,*

*старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ПОТЕНЦІЙНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА**

Глобальне економічне зростання, яке спостерігалось останні кілька років, дозволило Україні значно збільшити обсяги виробництва в базових галузях економіки. У цей же час розпочався процес зростання вартості факторів виробництва (наприклад, робочої сили, енергоресурсів тощо), де українські підприємства мали значні цінові переваги в порівнянні з підприємствами інших країн. Крім того, в останні десятиліття, в країні, фактично не оновлювався основний капітал, що спричинило його моральне та фізичне старіння. Подальше підвищення конкурентоспроможності як окремого підприємства, так і економіки в цілому залежить від системного оновлення основного капіталу у всіх галузях громадського виробництва. Причому не просто оновлення, а систематичного оновлення на інноваційній основі, що фактично означатиме перехід України до інноваційної моделі розвитку. Це дозволить як підвищити конкурентоспроможність базових галузей, так і розвивати наукомісткі галузі, знижуючи наявну диспропорцію у структурі економіки, завдяки якій

Україна більше нагадує монокультурні слаборозвинені країни, ніж високорозвинені держави. Таким чином, оновлення основного капіталу на якісно новій технічній та технологічній базі в даний час перетворюється на основний фактор здатний підвищити конкурентоспроможність як окремого підприємства, так і економіки в цілому. Проте інновації неможливі без інвестицій і пошук джерел інвестицій стає основною проблемою під час проведення заходів щодо оновлення основного капіталу на вітчизняних підприємствах усіх галузей економіки.

Перехід до ринкової економіки відбувся під гаслом мінімального втручання у економіку. В основу цієї політики була покладена концепція «Вашингтонського консенсусу», яка ґрунтувалася на трьох постулатах: лібералізація, приватизація, жорсткий контроль над грошовою масою. Ця концепція була розроблена для слаборозвинених країн, а не для розвиненого суспільного виробництва України. Цей підхід призвів до структурних диспропорцій економіки з орієнтацією на галузі первинної переробки продукції та видобувні галузі. Ці галузі найменше постраждали від розриву господарських зв'язків між підприємствами в рамках колишнього СРСР і швидше змогли переорієнтуватися на зовнішній ринок. До того ж додаткова вартість створювана на цих підприємствах у цей період була вищою, ніж на підприємствах у наукомістких галузях економіки. До теперішнього часу це спрацьовувало. Продукція українських підприємств була конкурентоспроможна на світовому ринку через свою нижчу ціну, яка була наслідком більш низької вартості ресурсів для виробництва продукції, а також працею, значною мірою, в тіньовій економіці.

Ця тенденція призвела до зміни у структурі економіки у бік нижчих технологічних укладів і фактично поставили національну економіку у залежність від світового ринку. На підвищення конкурентоспроможності національного виробництва необхідно як зміна структури національного виробництва у бік вищих технологічних укладів так і оновлення основного капіталу базових галузях економіки.

Основа підвищення конкурентоспроможності всіх галузей громадського виробництва насамперед має стати оновлення основного капіталу. І основну роль у цьому має відіграти машинобудування, що забезпечує переозброєння галузей виробництва на якісно новій технологічній та технічній основі. І насамперед для здійснення модернізації виробництва потрібні інвестиційні ресурси. У цих умовах особливо важливим стає пошук джерел інвестиційних ресурсів, здатних призвести до якісних змін в економіці. Серед інвестиційних ресурсів, що застосовуються для модернізації виробництва, виділимо кілька основних:

1. Прямі іноземні інвестиції. Українською державою було зроблено кроки щодо залучення іноземних інвестицій для розвитку національного промислового виробництва, зокрема наукомісткого. Однак ці спроби не принесли бажаного результату. Увага іноземних інвесторів було зосереджено переважно на сфері зі швидким оборотом капіталу: торговельно-посередницька діяльність, харчова промисловість та переробка сільськогосподарської продукції, фінансова сфера тощо.

2. Амортизаційний фонд. Таке джерело інвестиційних ресурсів, як амортизаційні фонди підприємств, також не стало джерелом інноваційного оновлення економіки. Дане джерело у розвинених країнах забезпечує постійне та системне оновлення основного капіталу. Проте в економіці України цей механізм не працює. Це стало наслідком безлічі причин, виділимо деякі з них: по-перше, відсутність оборотних коштів змушувало підприємства використовувати кошти амортизаційного фонду на їх поповнення, а не на інвестиційні цілі; по-друге, постійні зміни у методиці нарахування амортизації, сприяли появі в підприємств підстав сподіватися на дане джерело, як на постійний інвестиційний ресурс.

3. Державні інвестиції. Зважаючи на постійний дефіцит державного бюджету та його соціальну спрямованість, у країні відсутня підтримка сучасних галузей економіки з боку держави. А преференції, пільги та дотації часто отримували галузі застарілих технологічних укладів (наприклад, металургійна, вугільна тощо).

4. Інвестиційний ресурс тіньового сектора економіки. Інвестиційний ресурс цього сектора економіки досі не використовувався для якісної модернізації структури економіки України. Спроби його залучення не мали успіху. Однак діяльність підприємців у тішовій та інноваційній сферах мають багатьох схожі риси: висока норма прибутку, високий рівень ризику, не стандартний підхід до вирішення проблем тощо. Тому завданням держави стає не лише залучення інвестиційного ресурсу тіньового сектора економіки до інноваційних проєктів, а й щоб він був спрямований у пріоритетні сфери економіки.

Таким чином, у сучасних умовах завданням держави стає створення умов та розробка механізму стимулювання інноваційного оновлення виробництва, з урахуванням якісної зміни структури економіки, з пріоритетом галузей характерних для 5-го та 6-го технологічних укладів.

*Помаз О. М.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної*

*Сарана А. О.*

*здобувач ступеня вищої освіти Магістр*

*спеціальності 073 Менеджмент,*

*Полтавський державний аграрний університет,*

*м. Полтава*

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Організація економічного механізму інвестування аграрної сфери ТОВ Агрофірма «Зоря-Агро» визначається джерелами та видами інвестицій, характером та напрямом інвестиційних процесів, особливостями інвестиційного клімату які, в свою чергу, формуються під впливом рівня економічного розвитку сільського господарства регіону, його галузевої спеціалізації, розміщення, конкурентоспроможності та інших важливих чинників. Джерелами інвестиційної діяльності ТОВ Агрофірма «Зоря-Агро» Миргородського району є:

1. Власні кошти, що інвестуються у вигляді: чистого прибутку, амортизаційних відрахувань, страхової суми відшкодування збитків, реінвестування коштів, отриманих внаслідок реалізації частини основних засобів, надлишки оборотних активів іммобілізовані в інвестиції, довгострокові фінансові вкладення, строк погашення яких закінчується в поточному році;

2. Позичений капітал, що утворюється шляхом отримання інвестиційних кредитів банків;

3. Залучені активи, що надходять внаслідок внесків сторонніх інвесторів у статутний капітал;

4. Безкоштовні – фінансові ресурси цільового призначення, що надаються державними органами влади з метою підтримки та розвитку галузей (компенсації по кредитах, субсидії тощо).

При дослідженні інвестиційної діяльності сільськогосподарського підприємства особлива увага приділяється фінансовому забезпеченню, зокрема джерелам її фінансування. Кожне джерело надходження фінансових коштів має свої особливості, переваги та недоліки. В загальному ж внутрішні джерела фінансування характеризуються легкістю, доступністю і здатністю до швидкої мобілізації [2, с. 58]. Вони дозволяють зберігати форму власності і управління підприємствами. Проте, внутрішні джерела залучення інвестицій мають значні обмеження щодо можливості залучення коштів. Також зазначимо, що вилучення власних

активів із господарської діяльності може негативно відобразитися на результатах діяльності. Натомість залучення коштів сторонніх організацій дозволяє акумулювати значні об'єми інвестицій без суттєвих втрат для операційної діяльності. Зовнішні інвестиції обов'язково піддаються незалежному контролю. Їх недоліком є складність і довготривалість процедури отримання коштів, потреба в наданні гарантій платоспроможності та фінансової стійкості. Окрім цього, боргові зобов'язання підвищують ризик неплатоспроможності і банкрутства, а виплати по залучених коштах призводять до зменшення прибутку [2, с. 145]. Так, основними джерелами фінансування проектів розвитку ТОВ Агрофірма «Зоря-Агро» є власні, залучені, позичені та безкоштовні фінансові інструменти та інші форми капіталу (рис. 1).

Аналізуючи джерела інвестицій аграрних підприємств у останні роки, слід зазначити, що найбільшу частку становлять власні засоби. Серед зовнішніх джерел певну частку складають бюджетні кошти і лізинг. В умовах становлення ринкових відносин стійкий розвиток суб'єктів господарювання потребує інвестиційної активності. Тому, для підвищення інвестиційного потенціалу підприємств необхідно оперативно мобілізувати всі джерела інвестицій і ефективно використовувати інвестиційні засоби.



**Рис. 1. Класифікація джерел фінансування інвестиційної діяльності ТОВ Агрофірма «Зоря-Агро» Миргородського району Полтавської області, 2021 р.**

В умовах ринкової економіки діяльність сільськогосподарських підприємств залежить від ефективності їх інвестиційної діяльності. Інвестиції є ключовим елементом ринкової економіки, що дозволяє господарюючим суб'єктам нарощувати виробничі потужності та обсяги виробництва. Інвестиційна стратегія – це система, що включає довгострокові цілі

інвестиційної діяльності підприємств, які обумовлені загальними завданнями його розвитку й інвестиційною ідеологією та вибором найбільш ефективних шляхів їх досягнення [1].

Зважаючи на стан інвестиційної діяльності в сільському господарстві, вони на даний час не є повноцінним рушієм розвитку економічних процесів: обсяги інвестицій недостатні, структура – нерациональна і спотворена ціновим диспаритетом, а віддача обмежена різними чинниками організаційного, економічного та інституційного характеру. Окрім цього, відповідно до основного принципу ринкової економіки, підтримка держави в інвестиційних процесах дуже обмежена і має ситуаційний характер, рішення щодо обсягів, джерел залучення інвестицій та їх використання приймається на рівні підприємств і зумовлює потребу в ефективному менеджменті для забезпечення проекту розвитку підприємства.

#### *Список використаних джерел*

1. Грузд М. В. Розвиток механізму управління інвестиційними процесами на промислових підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків, 2006. 20 с.

2. Пенцак Н. Ц. Джерела інвестицій сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2018. № 8. С. 57-61.

**Попик О.В.**

*к.е.н., Голова правління  
ГО «НДЦ «ЕКОПРОЕКТ»*

### **ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

Ефективність реалізації бізнес-процесів в сучасному ринковому середовищі детермінується сукупністю факторів, провідним з яких, безсуперечно, можна вважати обрання найбільш релевантної стратегії та вектору розвитку компанії. Досконалість курсу є визначальною при формуванні візії, місії та політики компанії, а також вибудові внутрішніх процесів організації діяльності підприємства із врахуванням сформованих орієнтирів. Зазначений алгоритм узгоджується із панівним наразі у бізнес-середовищі процесним підходом, що висуває на перший план не кінцевий продукт (тут і далі товару чи послугу), а саме шлях до його створення, та відповідним чином визначає методологію організації діяльності компанії.

Найбільша ефективність процесного підходу забезпечується завдяки ретельній демаркації та легітимізації критеріальної системи оцінки успішності параметрів на кожному етапі створення кінцевого продукту. Від повноти, змістовності та релевантності сформованої системи оцінки результативності процесів організації залежать не тільки економічні показники, а й загальний кумулятивний ефект успішності продукту на ринку.

Управління бізнес-процесами компанії невід'ємно пов'язане із системою управління якістю підприємства (СУЯ), та реалізується у межах задекларованих принципів і політики підприємства. Якість, як наскрізна категорія, охоплює у собі вимоги не тільки до продукту, а й до усіх етапів його життєвого циклу, що визначає коеволюційну єдність процесного підходу, як методологічної основи, та атрибутивності якості, як елементу критеріальної системи. Методологія впровадження та імплементації принципів СУЯ ґрунтується на сукупності дій та заходів, що забезпечують поетапний перехід на усталену практику стандартизованих операцій. Найбільш комплексно та системно це представлено в серії міжнародних стандартів ISO, що враховують специфіку, властиву різним галузям та сферам господарювання, а також особливостям діяльності інтервальних структур і підрозділів [1].

Особливої значущості категорія якості набуває на етапі визначення цінності продукту. Споживачі та стейкхолдери, в найбільш загальному сенсі, генерують очікування та визначають вимоги до продукту, проте їхній внесок є лише складовою. Цінність продукту додається на всіх етапах його створення, а саме тому може вважатися органічно інтегрованою до організації бізнес-процесів підприємства.

Ціннісно-орієнтоване управління бізнес-процесами спрямоване на підвищення довгострокової вартості компанії шляхом прийняття управлінських рішень, пов'язаних з СУЯ, відповідно до їх внеску в цінність продукту. Виходячи з цього бізнес-процеси та СУЯ розглядаються як корпоративні активи, та все більше підходів забезпечують економічно обґрунтовану підтримку рішень, пов'язаних з СУЯ і супутніми процесами компанії [2].

Таким чином ціннісно-орієнтована складова є невід'ємним атрибутом СУЯ та управління бізнес-процесами підприємства, що визначає потребу у більш поглибленому дослідженні цього питання із використанням масиву емпіричних даних.

#### *Список використаних джерел*

1. Попик О.В. Психологія нематеріальної мотивації в системі управління якістю підприємства. Одеса. Олді+. 2021. 92 С.
2. Martin Lehnert, Alexander Linhart, Maximilian Roglinger. Value-based process project portfolio management: integrated planning of BPM capability development and process improvement. *Business Research*. 2016. 377–419 pp.

***Путь С.О.***

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Вінницький національний аграрний університет*

***Алескерова Ю.В.***

*д.е.н., професор, професор кафедри фінансів банківської справи та страхування,  
Вінницький національний аграрний університет  
м. Вінниця*

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

В умовах сталого розвитку економіки країни важливого значення набуває забезпечення надійного виконання своїх зобов'язань страховими компаніями. Оскільки страхові послуги займають значну частку на ринку фінансових послуг, доцільно здійснювати оперативну оцінку формування і використання, фінансових ресурсів страховиків, а також управління ними особливо в період ринкової трансформації. Враховуючи специфіку функціонування між суб'єктами страхового ринку України, слід зосередити увагу на таких фінансових показниках оцінки ефективності страхової діяльності, як платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, концентрація фінансових ресурсів в активах і капталі та їх співвідношення, розмір страхових резервів, дотримання нормативів по розміщенню страхових резервів, рівень страхових премій і страхових виплат, збитковість страхової суми, частка на ринку [3].

Фінансова стабільність страховиків та їх платоспроможність безпосередньо тісно пов'язана з динамічним розвитком фінансового сектору економіки. В умовах стабілізації економічних відносин фінансова діяльність страхових організацій в Україні в цілому має позитивну динаміку. Так, страхові резерви станом на 31.12.2019 зросли на 2 583,2 млн. грн. (9,6%) якщо їх порівняти з аналогічною датою 2018 року, при цьому резерви зі страхування життя зросли на 938,6 млн грн (10,1%), технічні резерви – на 1 644,6 млн. грн. (9,3%). При проведенні порівняння з 2018 р. збільшились такі показники, як загальні активи страховиків на 373,5 млн грн (0,6%), з них активи, визначені законодавством для покриття страхових

резервів – на 3 943,4 млн грн (9,7%).

Станом на 31.12.2019 року кількість страхових компаній становила 233, з них 210 страховиків здійснювали страхування інше, ніж страхування життя СК «non-Life та 23 страхові компанії займались страхуванням життя, що видно з таблиці 1. За попередніми даними в 2020 році кількість страхових компаній скоротилась до 215, в тому числі 20 по страхуванню життя, що менше на 13 страховиків ніж в 2017 році.

Таблиця 1

**Кількість страхових компаній у 2017–2020 роки**

Кількість страхових компаній	2017	2018	2019	2020	Відношення , %		
					2019/ 2017	2020/ 2019	2020/ 2017
Загальна кількість	294	281	233	215	79,25	87,98	69,73
в т.ч. СК «non-Life»	261	251	210	195	80,46	45,24	74,71
в т.ч. СК «Life»	33	30	23	20	69,7	86,96	60,61

*Джерело: Сформовано автором за [3].*

В структурі надходження валових страхових платежів в 2020 р. переважна величина належить страхувальникам – фізичним особам, яка підвищилась на 6,6% порівняно з 2017 роком. Валові страхові премії (платежі) від юридичних осіб протягом 2017-2020 рр. збільшились на 6,76%, тоді як від перестраховальників цей показник зменшився на 80,61% в дослідженому періоді.

Досвід страхової практики показує, що темпи зростання страхових премій при стабільній діяльності страховика перебуває у межах 25%. Різне збільшення темпів зростання страхових премій означає зростання зобов'язань страхової компанії, що потребує зростання власного капіталу. Значне зменшення темпів зростання страхових премій свідчить про порушення збалансованості страхової діяльності, що загрожує фінансовій стабільності страховика [9].

За останні роки виявлено достатньо високий рівень валових страхових виплат, який спостерігається за наступними видами страхування в 2019 році: страхування фінансових ризиків – 36,9%, добровільне особисте страхування 36,1%, недержавне обов'язкове страхування – 39,0%, страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів – 45% (таблиця 3). За іншими видами страхування спостерігається менша тенденція, так при страхуванні життя рівень страхових валових виплат складає 12,5%, добровільному страхуванні майна і відповідальності відповідно 24,6% і 12,4% [3].

Незважаючи на значну кількість компаній, фактично у страховому секторі основну частку (98,1%) валових страхових премій акумульовано 100 страховими компаніями «non-Life» та 10 страхових компаній «Life» (96,7%) [3].

Досвід роботи українських страхових організацій свідчить, що на фінансову стійкість страхових компаній безпосередньо впливають не тільки розмір і склад страхового портфеля [8, с.152], а і наступні групи факторів:

1 група – застосовується відповідно до вимог законодавства (ЗУ «Про страхування»), до якої відносяться:

- розмір статутного капіталу (норма – 1 і 1,5 млн.євро),
- сума страхових резервів,
- фактичний запас платоспроможності (70 млн.грн.);

2 група – розраховується відповідності до вимог Нацкомфінпослуг:

- зворотний показник платоспроможності (0-20%),
- показник незалежності від перестраховання (50-85%),
- відношення чистих страхових резервів до капіталу (0-50%),



3 група – показники оцінки фінансового стану (стійкості) страховика:

- коефіцієнт автономії (від 50%),
- коефіцієнт забезпечення власним капіталом (від 10%).

Якщо розглядати відносні показники ефективності страхових операцій, тоді визначається рентабельність або показник рівня доходності, по страхових організаціях України, у вигляді відношення річної суми прибутку до річної суми платежів (доходів):

$R_{co} = \frac{П}{Д} \times 100$ , де  $R_{co}$  – рентабельність страхових операцій,%;  $П$  – річна сума прибутку;

$Д$  – доходи (річна сума надходжень платежів).

Як свідчить практика роботи страхових організацій, показник рівня рентабельності страхових операцій не повинен бути високим, оскільки в цьому випадку підвищується ціна на страхові послуги і зменшується на неї попит з боку страхувальників. При низьких же показниках обмежуються можливості самоокупності витрат на страхування у страховиків в умовах ринкових відносин. Становище регулюється двома напрямками: приведенням тарифів у відповідність до фактичного рівня збитковості страхової суми або зміною обсягів відповідальності по окремих видах страхування.

Правила розміщення страхових резервів зі страхування життя передбачають певні вимоги до величин и активів, які приймаються для представлення страхових резервів. Так, вони збільшуються на величину непростроченої дебіторської заборгованості за укладеними договорами страхування та перестраховування і повинні бути не менше сумарної величини довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень (розділи II і IV пасиву балансу (Звіту про фінансовий стан), при цьому включається також величина страхових резервів, що розраховується відповідно до чинного законодавства України.

Крім того, законодавством передбачені такі види активів, які приймаються для представлення коштів страхових резервів із страхування життя, а саме: «грошові кошти на поточному рахунку; банківські вклади (депозити), валютні вкладення згідно з валютою страхування (до 15% страхових резервів); нерухоме майно (до 10%), іпотечне кредитування (до 40%); акції, облігації підприємств (крім цільових облігацій), іпотечні сертифікати, іпотечні облігації; цінні папери, що емітуються державою (до 20%); права вимоги до перестраховиків (до 10%); інвестиції в економіку України за напрямами, визначеними Кабінетом Міністрів України; банківські метали (до 15%); кредити страхувальникам - громадянам, що уклали договори страхування життя, у межах викупної суми на момент видачі кредиту та під заставу викупної суми (до 20 %); готівка в касі в обсягах лімітів залишків каси, встановлених НБУ» [3].

Відповідно до Закону України «Про страхування» Кабінет Міністрів України затвердив «Постанову про напрями інвестування галузей економіки за рахунок коштів страхових резервів» [2], в якій вказано такі об'єкти інвестування, як «розроблення та впровадження високотехнологічного устаткування, іншої інноваційної продукції, ресурсо- та енергозберігаючих технологій; розвиток інфраструктури туризму; добування корисних копалин; перероблення відходів гірничо-металургійного виробництва; будівництво житла; розвиток транспортної інфраструктури, у тому числі будівництво та реконструкція автомобільних доріг; розвиток сектору зв'язку та телекомунікацій; розвиток ринку іпотечного кредитування шляхом придбання цінних паперів, емітованих Державною іпотечною установою».

Слід зазначити, що Експертна рада з питань страхування при Кабінеті Міністрів України, Ліга страхових організацій, Комітет у справах нагляду за страховою діяльністю, Міністерство економіки, Міністерство фінансів і Міністерство юстиції України сумісними зусиллями розробили Концепцію розвитку страхової діяльності в Україні, а також Стратегію фінансового сектору України до 2025 р. [1].

З огляду на вищевикладені матеріали пропонуємо основні напрямки підвищення

ефективності страхової діяльності в умовах сталого розвитку ринкового середовища економіки країни: оптимізація страхового портфеля страхових компаній; врегулювання правового та конкретизація ділового змісту договорів страхування; зниження витрат страховика та собівартості страхових операцій; розвиток та розширення всіх видів страхування при впровадженні європейських та світових технологій; вивчення страхового ринку з метою визначення потреб; формування на основі потреб ринку певного переліку страхових послуг; визначення оптимальної ціни на страхову послугу (страхового тарифу) по кожному виду страхування та способи її виплати; проведення консалтингової роботи по діючих договорах і видах страхування; реклама нових послуг, вибір конкретних страхувальників та організацію їх обслуговування.

*Список використаних джерел*

1. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року. [https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija\\_financovogo\\_sectoru\\_ua.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf)
2. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 №85/96 –ВР. (зі змін і доп. № 720-ІХ від 17.06.2020, ВВР, 2020, № 47, ст.408.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text>
3. Офіційна сторінка «Forinsurer TOP». Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/stat>
4. Олійник В.М., Бондаренко Є.К. Поняття фінансової стійкості страхової компанії та елементів впливу на неї. Збірник наукових праць. 2014. Випуск 39. С. 149-157.

**Сапотницька Н.Я.**

*к.е.н.*

*кафедра підприємництва, торгівлі та логістики*

*Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,*

*м. Хмельницький*

## **РОЗВИТОК СУХИХ ПОРТІВ В УКРАЇНІ ЯК ЛОГІСТИЧНОГО ФАКТОРУ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ**

Будь-які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на інтенсивність руху товарного потоку в країні. В залежності від політики держави та її регулювання, законодавчих змін, стимулювання попиту, сезону, стихійних лих, війни та ін. відбуваються різні зміни у процесі доведення товару до кінцевого споживача. Зрозуміло, що такі масштабні впливи відображаються на кінцевій ціні товару. За останні пів року, від моменту початку війни, усі громадяни України відчули на собі як зміну у цінній політиці підприємств, так і проблеми з поставками товарів, до яких звикли. Масові черги на кордонах, закриті морські порти, невпевненість іноземних партнерів у стабільності економіки України спричинили велику кількість колапсів, які з часом були вирішені.

Враховуючи особливості України, а зокрема її вихід в море та розвинену залізничну інфраструктуру, доцільно звернути увагу на мульти- (інтер-) модальність як один із варіантів мінімізації витрат на перевезення.

«Сухі порти» є частиною адаптивної інтермодальної транспортної системи, вантажних платформ, координаторів систем морських портів та промоутерів регіонального розвитку. У прибережних країнах концепція «сухого порту» використовується для надання допомоги морським портам шляхом додаткової пропускної здатності, буферної зони під час заторів, збільшення часу обороту судна та продуктивності морського порту, що призводить до підвищення конкурентної переваги. Тим часом у країнах, які не мають виходу до моря, «сухі порти» призначені для подолання фізичних проблем цієї країни: ізоляція, пов'язані з

ланцюгом постачання бар'єри з боку морських портів і високі витрати на торгівлю з іншими світовими трейдерами. Також «сухі порти» розглядають як проміжні вузли, щоб сприяти розвитку безперервності логістичного ланцюга від морського порту до міста [3].

Крім того, ідея використання «сухих портів» як засобу покращення зв'язку між морськими портами та містами є відповідною стратегією в момент невизначеності глобальної торгівлі. Наприклад, додавання «сухого порту» до логістичного ланцюга може допомогти у розвитку планування морських портів та дорожньої інфраструктури, а також вирішити екологічні проблеми. У цьому випадку можуть бути використані основні функції «сухих портів» щодо пом'якшення екологічних наслідків. Крім того, такий порт можна використати для створення генерального плану розвитку екосистеми портового міста, інтеграції портів і міста в умовах четвертої промислової революції та стабілізації відсотка автомобільних і залізничних вантажних мереж в країні [3].

Проте, поряд із позитивними моментами організації «сухого порту», однією з найпоширеніших перешкод для його роботи є затримка, спричинена транзакціями на кордоні в країні, яка не має виходу до моря. Крім того, тривале митне оформлення з використанням низьких технологій для очищення контейнерів, низька частота залізничних вантажних перевезень, великі затори в морських портах і висока залежність від одного виду транспорту (автомобільного чи залізничного) заважають сухим портам повністю розкрити свій потенціал у контейнерних транспортних ланцюгах.

Наприклад, на даний час в Європі діє понад 250 «сухих портів», які не лише є віддаленими терміналами морських портів, але й обслуговують внутрішні райони країн, розташовані далеко від берегової лінії. Зважаючи на високий рівень розвитку залізничного, автомобільного та внутрішнього водного сполучення на території Європи створення «сухих портів» є більш ніж виправданим. Таким чином, вектор конкурентоспроможності морських портів зміщується в бік найбільш вигідного здійснення інтермодальних перевезень [4].

Зокрема, «Укрзалізниця» є ініціатором та надає таку послугу для бізнесу як створення сухих портів [2]. «Сухий порт» (логістичний хаб) – це мультимодальний логістичний центр з інфраструктурою, що дозволяє власнику вантажу користуватися всіма перевагами морського порту, але на суші [4].



Рис. 1. Перелік можливих послуг «сухого порту» [4]

Проект «сухий порт» в місті Одеса це - мультимодальний логістичний центр з розвинутою інфраструктурою, сучасним обладнанням, що не має аналогів в Україні, що дозволяє власнику вантажу користуватися усіма перевагами морського порту на суші. Його реалізація стала можливою завдяки тісній взаємодії державних структур, Одеської міської влади, адміністрації Одеського порту, приватних інвесторів і міжнародних фінансових інститутів в особі Європейського банку реконструкції та розвитку [1]. Окрім цього, у 2021 році розпочато будівництво сухого порту на залізничній станції Мостиська II на заході України, який матиме ефективне залізничне сполучення із морським портом, а відстань до найближчої польської станції становить 7 км. Польща, після початку війни в Україні, працює над створенням на спільному кордоні "сухого порту" з метою збільшення пропускної можливості для експорту української аграрної продукції.

Отже, такі порти є доцільними для українського бізнесу не лише під час війни. Вони є базою, яка допоможе розвантажити центральні автошляхи, зменшити залежність від морських портів, при інтенсивній систематизації і цифровізації процесів можуть максимально ефективно використовувати переваги мультимодальних перевезень.

#### *Список використаних джерел*

1. Сухий порт. <https://euroterminal.ua/uk/kompaniia/dry-port>
2. Тодуров О. Сухий порт: як забезпечити оперативну логістику в умовах війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20238657-suhij-port-yak-zabezpechiti-operativnu-logistiku-v-umovah-vijni>.
3. Rosmaizura MohdZaina, Nurul Haqimin Mohd Sallehb, Izyan Munirah MohdZaideenb, Masha Nur Salsabiela Menhatb, Jagan Jeevanb. Dry ports: Redefining the concept of seaport-city integrations. *Transportation Engineering, Volume 8, June 2022.* URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666691X22000100>
4. Горачек О., Горова К. Сухий порт. Особливості та організація роботи. АПК-Інформ: Висновки, №7 (85). URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1521245>

**Сарай Н.І.**

*к.е.н., доцентка,*

*проректорка з наукової роботи,*

*Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,*

*м. Хмельницький*

## **МЕТОДИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Економічний дисбаланс в економіці України, зумовлений глибокою кризою через російську військову агресію, вимагає вирішення низки невідкладних проблем. Інфляція, безробіття, падіння ВВП, неузгодженість правової бази з вимогами політичної та економічної ситуації спонукають до пошуку ефективних шляхів виходу з кризи. Торговельні підприємства, позбавлені через війну звичних логістичних зв'язків, вибудованої інфраструктури та джерел поповнення оборотного капіталу, потерпають найбільше. З огляду на це пошук методів організації бізнес-процесів торговельного підприємства є питанням назрілим та актуальним. Важливе значення в даному контексті має застосування концепції процесного підходу.

Дослідження теоретичних та практичних засад організації бізнес-процесів підприємства знайшли свій відбиток в численних працях закордонних та вітчизняних учених: Х. Віссема, О.С. Віханського, Ф. Котлера, Ж-Ж. Ламбена, М. Портера, А.А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Дж. Еванса, Б. Бермана, А.В. Войчака, В.Г. Герасимчука, В.В. Демиденка, Г.І. Кіндрацької,

І.О. Молоткова, О.В. Рудінської, О.В. Ольшанського, А.О. Старостіної, С.В. Оборської, О.М. Ходаківського та інших. Питання використання процесного підходу у практиці бізнесорганізацій були досліджені у роботах Ф.Ж. Гуяра, В.Г.Сліферова, Дж.М. Келлі, В.В. Репіна, М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампі.

Проте аналіз опублікованих за даною тематикою наукових джерел засвідчив, що методичні та практичні напрацювання, що стосуються управління підприємствами торгівлі на основі удосконалення бізнес-процесів, вивчені недостатньо та потребують додаткового дослідження.

Серед учених існують різні погляди щодо економічного змісту поняття «бізнес-процес», однак доволі влучним, на наш погляд, є тлумачення бізнес-процесу, запропоноване науковцем О.М. Ходаківського. Під бізнес-процесом автор розуміє елемент цільової організаційної діяльності, орієнтований на отримання підприємством корисного результату [3, с. 61].

Негативний вплив на економіку зовнішніх та внутрішніх чинників спонукає керівників підприємств до перегляду форм господарювання та формування такої моделі бізнесу, яка зможе забезпечити підприємству комерційний успіх. З огляду на це в сучасних умовах невизначеності та ризику дієвим та ефективним є застосування процесного принципу організації управління підприємствами. Нині процесний підхід є доволі прогресивним, і може широко застосовуватися у різних сферах діяльності, це один з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Даний підхід примушує керівників різних рівнів звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до економічних втрат.

Вважаємо слушною думку науковця В.В. Демиденка, що процесний підхід до організації і управління дає можливість підприємству отримати такі переваги [1, с. 101]:

- формуються передумови щодо делегування повноважень та відповідальності виконавцям, що сприяє підвищенню якості продукції;
- кожен працівник підприємства безпосередньо пов'язаний з кінцевим результатом і відповідає за його якість;
- основним критерієм якості і цінності продукції є задоволення потреб споживачів;
- обмежується кількість ієрархічних рівнів прийняття рішень, унаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності підприємства;
- усуваються невиправдані витрати, які не впливають на процес створення цінності продукції;
- покращуються комунікації, оскільки обмін інформацією здійснюється усередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого;
- створюються умови для автоматизації технологій виконання бізнес-процесів.

Додамо, що в Україні управління більшістю підприємств побудовано на особистому досвіді та розумінні ведення бізнесу топ-менеджерами з використанням здебільшого адміністративно-авторитарних методів управління. Структура бізнесу складається з елементів екстенсивних форм господарювання, які були актуальні для України ще наприкінці минулого століття.

Сфера торгівлі має свої особливості. Як зазначає у своїх працях О.В. Ольшанський, на підприємствах торгівлі переважають бізнес-процеси аналітичного та торгово-технологічного характеру, тому основними критеріями декомпозиції бізнес-процесів повинні бути такі критерії, як аналіз, ресурси, продукт або послуга [2, с. 23].

Існують певні методи оптимізації бізнес-процесів, які можна об'єднати у три великих групи. До першої групи належать методи, які засновані на досвіді. Вони є універсальними та придатними для будь-якого бізнесу. До другої групи відносяться методи бечмаркінгу. Суть їх полягає в аналізі діяльності успішних компаній та запозиченні їх досвіду. Третя група методів

об'єднала в собі технології командної роботи. Використання кожного із цих методів залежить від характеру організації та специфіки діяльності.

Для опису бізнес-процесу ефективним є метод Workflow (з англ. – робочий процес), що базується на процесному підході. Особливість та корисність даного методу полягає у тому, що він пропонує підходи до прискорення пристосування та зменшення часу реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Методи Workflow передбачають збір таких характеристик, завдяки яким адаптація до змін стає нескладною та стандартною процедурою. Тому технологія Workflow необхідна підприємствам України.

Одне із головних завдань Workflow – це набір інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів. За даної технології застосовуються такі методики:

1. Оцінка витрат часу.
2. Управління якістю продукції.
3. Постачання у встановлені терміни.
4. Швидкий обмін даними в електронній формі.

Таким чином, Workflow забезпечує постійний обмін інформацією та усуває невиправдані витрати. Підприємство стає більш динамічною структурою. Workflow виявляє приховані проблеми підприємства та забезпечує зв'язок між людьми та технологіями. За даної технології моделюються процедури з високим ступенем точності та деталізації. Впровадження технології Workflow підвищує ефективну діяльність підприємства. Для побудови дієвої системи управління необхідно:

1. Переглянути внутрішні резерви підприємства.
2. Розглянути питання оптимізації існуючої структури та всіх бізнес-процесів.
3. З'ясувати, які з бізнес-процесів «працюють» на прибуток.
4. З'ясувати, які процеси є другорядними та ступінь їх перспективності та участі в загальному прибутку.
5. Знайти процеси, які відволікають капітал компанії.

Варто зауважити, що необхідним є проведення поглибленого аудиту всіх бізнес-процесів підприємства, проведення їх ранжування за впливом на діяльність підприємства. Для цього з основних напрямків діяльності підприємства проводиться:

- моделювання «ідеальної» системи господарювання на підприємстві;
- порівняльна оцінка змодельованої системи з тими процесами, що існують;
- виключення зайвих процесів, можливості впровадження нових;
- побудова схеми нової системи, що відповідає вимогам мети, завданням та напрямкам діяльності підприємства;
- побудова схеми всіх підпроцесів.

Підсумовуючи, зауважимо, що можливість постійного моніторингу за станом збудованої системи бізнес-процесів підприємства досягається вибором показників ефективності для кожної складової процесу. Внаслідок кореляції показників всіх складових бізнес-процесів між собою з'являється можливість моніторингу господарської діяльності підприємства, моделювання ситуацій різного характеру за ступенем складності, визначення «вузьких» сторін в діяльності підприємства. Завдяки цьому з'являється можливість оперативно впливати на процеси у разі виникнення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

#### *Список використаних джерел*

1. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 98-107.
2. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 22-26.
3. Ходаківський О.М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60-64.

*Сахно Н. О.*  
*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра*  
*Замковий О. І.*  
*старший викладач кафедри економічного аналізу і фінансів,*  
*НТУ «Дніпровська Політехніка»,*  
*м. Дніпро*

## **ВИЗНАННЯ КРИПТОВАЛЮТИ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ УКРАЇНИ**

Не дивлячись на різноманітне ставлення людей до криптовалют, адже хтось ігнорує та негативно ставиться до їх популяризації, а хтось, навпаки – позитивно та всебічно підтримує, не можна не помітити їх впровадження у сучасну фінансову систему України.

Криптовалюта – це вид цифрових валют, функціонуючих завдяки механізму асиметричного шифрування; це певний вид активів, що значно відрізняється від відомих усім грошей або навіть інших фінансових активів.

На сьогоднішній день у світі налічується більше 2500 їх видів, серед яких найпопулярнішими вважаються такі: Bitcoin, Dash, Ethereum, DFI.Money, Litecoin, Wrapped Bitcoin, BitShares. Кожна з них має різні властивості: капіталізацію, ліквідність та оборот.

В Україні, як і багатьох інших країнах світу такі аспекти, як існування та обіг віртуальних активів мають законодавче врегулювання.

Цифрові активи, що включають криптовалюти, мають певну особливість, яка вирізняє їх з-поміж інших активів, а саме: їх перебування в обігу та зберігання можливе лише на електронних носіях, відповідно це унеможливує їх видачу у банках чи будь-яким іншим центральним органом влади. Більш того, через це криптовалюти отримали повну незалежність від втручань з боку уряду. Через це відношення до них у різних країнах істотно відрізняється, наприклад, у США та Канаді криптовалюту визнано цінним майном з певним порядком переказів та оподаткування, а от у Ісландії та Еквадорі вона повністю заборонена.

Наразі власником криптовалюти може бути як фізична, так і юридична особа, що значно поширило її використання підприємцями, які використовують її як засіб платежу за товари чи послуги, об'єкт інвестування та конвертації. В такому випадку вони стикаються з проблемою її відображення у бухгалтерській звітності.

Під час розгляду криптовалюти як фінансового інструмента, можна побачити відхил від стандартної схеми: сторона, що має фінансове зобов'язання відсутня. Тож це унеможливує відношення криптовалюти до фінансових інструментів.

Але, у перспективі, криптовалюта може мати повноцінне право відноситись до фінансових інструментів, якщо відповідатиме наступним умовам:

- емісія й обіг валюти буде контролюватися державою або спеціальним органом;
- конвертація її буде відбуватись власником за визначеним ліквідаційним курсом, при умові визнання цього емітентом;
- криптовалюта буде страхуватись емітентом у відповідних установах.

Більшістю науковців було визначено наближення криптовалюти у бухгалтерській звітності до нематеріальних активів або ж запасів.

Стосовно першого, оскільки криптовалюти вважаються набором інформації на цифровому носії, дослідниками було вирішено брати їх на розгляд як майно (ресурс) у цифровій формі. Відповідно у бухгалтерському обліку, таке визначення є наближеним до сутності нематеріального активу.

Щоб впевнитись у тому, що криптовалюта відповідає значенню активу, зазначеного у Міжнародних стандартах фінансової звітності, доречно звернутись до Концептуальної основи фінансової звітності, що визначає актив, як контрольований підприємством внаслідок минулих подій теперішній економічний ресурс, що знаходить відповідність у визначенні

криптовалюти. Економічний ресурс трактується у бухгалтерському обліку також як той, що сприяє одержанню певної економічної вигоди, втіленої в активі – додану вартість. Вона в свою чергу сприяє прямому або опосередкованому збільшенню грошових надходжень у підприємство або ж зменшенню їх вибуття.

В свою чергу покупець криптовалюти не отримує прав емітента, тобто виключно через можливе зростання вартості, як саме криптовалюти, так і її компанії-емітента.

Якщо ж ідентифікувати криптовалюту як запаси, можна виділити такі важливі риси-збіжності:

- утримання її з метою продажу у звичайному бізнесі;
- для такого продажу перебуває к процесі постійного видобування (майнінгу).

В Україні відсутнє регулювання криптобізнесу законодавством, не дивлячись на наявність деяких напрацювань в цьому руслі, що висувалися на розгляд. Через це підвищуються ризики використання валюти під час протизаконних операцій та тіньової економіки, більш того, наразі захищеність звичайних фізичних осіб у разі дефолту чи інших проблем з криптовалютою не передбачено.

Отже, незважаючи на відсутність законодавчого врегулювання криптовалюти та її обігу на території України, вона вже ж таки має знаходити відображення у фінансовій звітності. Наразі в Міжнародних стандартах фінансової звітності відсутнє певне врегулювання стандартів формування усіх даних, що стосуються криптовалюти, але її прийнято вважати або ж нематеріальним активом, або ж запасами. Ринок криптовалюти продовжує активно розвиватись, що логічно зумовлює потребу у визначенні її законодавчого статусу та врегулювання її у документах фінансової звітності.

#### *Список використаних джерел*

1. Озеран А. В., Коршикова Р. С. Визнання криптовалюти у фінансовій звітності: актив чи витрати: DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-23>
2. Віртуальна валюта: визнання й оцінка в контексті застосування МСФЗ: сайт: URL: <https://zakon.help/article/virtualna-valyuta-kriptoalyuta-valyuta-viznannya?menu=185>
3. Що таке криптовалюта?: сайт: URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/details/28742278.html>
4. Загрядацька М. Криптовалюти в Україні: Юридична газета: сайт: URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/podatkova-praktika/kriptoalyuti-v-ukrayini.html>

**Сахно Н. О.**

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра,*

**Цуркан І. М.**

*доцент кафедри економічного аналізу і фінансів,*

*НТУ «Дніпровська Політехніка»,*

*м. Дніпро*

## **ВИБІР СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ УКРАЇНИ НАЙБІЛЬШ УСПІШНИХ КАНАЛІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Маркетинг — це процес планування, впровадження, ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів і послуг використовуючи обмін, ключовою метою якого є досягнення індивідуальних цілей, як окремих осіб, підприємців, так і великих та малих організацій і.т.д.

Сфера страхування не є виключенням. Маркетинг є ефективним механізмом розвитку суб'єкта господарювання, що позиціонує себе як орієнтований на перспективність та



ефективність праці [2]. Також, за такої позиції, проявляється зацікавлення в просуванні своїх послуг, залученні споживачів і створенні позитивного іміджу в очах покупців, громадськості чи навіть країни. Тому й виникає потреба у використанні інструментів страхового маркетингу, реалізованих через маркетингові служби.

Розглядаючи маркетинг, як комплексний підхід до ключових етапів розвитку страхової компанії (організації, управління та розвитку), можна визначити його спрямування: надання певних страхових послуг відповідних потенційному попиту кількості та якості. З цією метою у кожній страховій компанії існує та активно працює служба маркетингу, що виконує ряд функцій, включаючи аналіз, планування, ціноутворення, рекламу, організацію просування послуг на основі реальної оцінки потреб і формування потенційного попиту на страхові продукти [2].

Наразі, під час воєнного стану в Україні ринок страхування продовжує активно працювати. В переважній більшості продуктивна робота таких організацій забезпечується шляхом евакуації своїх співробітників до більш безпечних регіонів країни та надання їм можливостей віддаленої роботи, завдяки збереженню необхідних технічних засобів та баз даних.

Виходячи з даних опитування Національного банку України, проведеного у березні 2022 року, на теперішній час зі 132 нон-лайф страхових компаній 89% відновили свою роботу у повному обсязі та виконують власні зобов'язання за попередньо укладеними договорами та навіть укладають нові, тож потреба у виборі та використанні успішних каналів реалізації їх послуг наразі є знову актуальною [1].

Через потерпання від воєнних дій суттєво впали обсяги продажів, здійснених через роздрібні канали та виникли чимала кількість запитів від клієнтів з метою відтермінування чи навіть розірвання страхових договорів, також виникають проблеми через неможливість покриття страховими компаніями «воєнних» ризиків на непідконтрольних Україні територіях, та територіях ведення активних бойових дій.

На сучасному етапі розвитку маркетингу страхових компаній можна виділити чотири основні його цілі, зокрема це максимізація:

- 1) споживання, яке веде до розширення і розвитку діяльності, зростання зайнятості, споживання і добробуту суспільства;
- 2) задоволеність споживача, яка виражається не просто збільшенням кількості спожитих товарів і послуг, а ступенем задоволеності споживача;
- 3) вибір споживача, заснований на широкому асортименті запропонованих, які максимально точно відповідають уподобанням і смакам кожного споживача;
- 4) Якість життя, яка спрямована на покращення якості соціального життя та якості культурної, соціальної, фізичної, матеріальної, духовної та інших сфер, що впливають на життя людини [3].

На теперішній час вже неможливо розглядати використання успішних каналів реалізації виключно як інструментів розширення продажів раніше створених страхових продуктів без детального врахування потреб ринку та зміни попиту. Сучасні страхові компанії, проаналізувавши попит та актуальність на ринку, підсумували, що лише розробка та надання страхових послуг, без глибокого вивчення ринку є недалекоглядною стратегією.

Тому увага страховиків до вдосконалення взаємовідносин зі споживачами, зокрема за рахунок використання страхового маркетингу, незмінно зростає. При цьому основним завданням управління маркетингом стає скорочення витрат на маркетингові процедури при підвищенні їх питомої ефективності.

Тому на сучасному етапі розвитку страхового маркетингу українським страховим компаніям необхідно інтегрувати його на всіх етапах виробничого процесу: від створення страхових продуктів до надання страхових послуг споживачам [2].

Що стосується подальшого розвитку маркетингу, то можна передбачити наступні напрямки розвитку страхового маркетингу: більша орієнтація на клієнта; поява нових конкурентів у вигляді нестрахових компаній; поява нових каналів збуту страхування. послуги; розвиток маркетингових технологій та інформаційних технологій; можливості та перевага знань тощо. На новому етапі маркетингові методи також зміняться: реклама, знижки, акції, тоталізатори, лотереї та агресивна реклама будуть замінені більш ефективними способами. просування страхових послуг. Дистанційні продажі та продажі через Інтернет все більше будуть залучатися до традиційних каналів розподілу інформації та послуг.

На даний момент, найбільш ефективними вкладеннями грошей у рекламну діяльність страхових компаній є використання, як каналів реалізації саме мережі інтернет та соціальних мереж, адже, на жаль вкладення у рекламу безпосередньо у містах: на бігбордах чи торгових центрах або ж друк рекламних брошур та візитівок не є достатньо дієвим та актуальним через можливість ракетних ударів та пошкоджень, що призведуть до втрати капіталу, спрямованого на рекламу [4].

Одним із найефективніших таких каналів є контекстна реклама та просування страхових послуг в інтернеті загалом, тому що це надає можливість отримати приток нових клієнтів практично одразу після запуску рекламної кампанії. Ринок страхування має високу конкуренцію, тому ціна за клік може набувати високих значень[4].

Необхідно наголошувати на середньочастотних і низькочастотних ключових фразах, тому що пряму конкуренцію провідним компаніям буде скласти складно. Задля ефективності, вигідно використовувати цифри, адже користувачів найчастіше цікавить ціна.

Наступним актуальним каналом реалізації можна вважати просування в соціальних мережах, яке можна поділити на SMM-просування та таргетовану рекламу. Соціальні мережі є добрим способом підвищення довіри клієнта до страхової компанії. Постійне поповнення корисного та інформативного контенту в соцмережах допоможе завжди бути на увазі у споживачів та підвищити впізнаваність компанії.

Якщо вибір впав на рекламу, що таргетує, можлива висока вартість за клік. Перед запуском реклами потрібно скласти портрет цільової аудиторії, щоб просування було спрямовано лише певний сегмент користувачів.

E-mail маркетинг є розсилкою електронної пошти. Такий канал просування допоможе збільшити конверсію. Лист має містити пропозиції, які зацікавлять клієнта. Оформлення має бути грамотним та красивим, також бажано використовувати зображення чи анімацію. Можна використовувати інформаційні листи[4].

Отже, на даний момент, незалежно від введення в Україні воєнного стану, договори страхування є чинними, але вносячи правки через форс-мажорні ситуації та неможливості виплат та потребують введення та просування нових каналів реалізації, використовуючи сучасні технології та мережу інтернет та максимально орієнтуватися на клієнта. Провідним страховим компаніям слід звернути увагу на такі її варіанти: контекстна реклама, SMM-просування, таргетовану рекламу та E-mail маркетинг.

#### *Список використаних джерел*

1. Національний банк України: сайт: URL: <https://bank.gov.ua>
2. Особливості маркетингу страхових організацій: сайт: URL:[https://stud.com.ua/41840/strahova\\_sprava/marketing\\_strahuvanni](https://stud.com.ua/41840/strahova_sprava/marketing_strahuvanni)
3. Антонів Р. Страхування під час війни. Електронний журнал «Економічна правда»: сайт: URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/>
4. Контекстна реклама страхової компанії в 2022 році. Електронний ресурс: сайт: URL:<https://seo-evolution.com.ua/ru/blog/reklama-v-internete/kontekstnaya-reklama-strakhovoj-kompanii>

**Світлична А. В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва і права*

**Бондар О. Г.**

*здобувач ступеня вищої освіти Магістр*

*спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*

*Полтавський державний аграрний університет,*

*м. Полтава*

## **ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Впровадження сучасних фінансових технологій включає всі сфери діяльності банків, зокрема: як внутрішні інновації, що безпосередньо використовуються у межах банку (стосовно нових видів банківських послуг, продуктів, нових методів роботи) так і зовнішні, що спрямовані на удосконалення або застосування нових методів впровадження банківських продуктів, збільшення вкладення інвестицій банками коштів із метою підвищення конкурентоспроможності, завоювання клієнтів і розширення частки ринку [1].

Об'єктами співпраці банків та фінансово-технологічних стартапів є:

- інноваційні програми та проекти;
- нові знання й інтелектуальні продукти;
- сучасне технологічне обладнання й процеси;
- інноваційні продукти і послуги;
- інноваційні механізми формування ринків сучасних банківських продуктів й послуг.
- збір коштів та управління активами.

Фінтех – технології, що розробляються у секторі фінансових послуг, які спочатку використовувались власне фінансовими установами. Але з 2020 р. все більше фінансових технологій представляє технології, що кардинально змінюють традиційні фінансові послуги, зокрема, мобільні платежі, кредити, грошові перекази тощо [4].

Національний банк України 9 липня 2020 р. затвердив Стратегію розвитку фінансових технологій в Україні до 2025 р. – в Україні це покроковий план створення повноцінної фінансово технічної екосистеми із інноваційними фінансовими сервісами й доступними цифровими послугами. Стратегія базується на ключових напрямках, визначених Стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 р., яку Національний банк й інші регулятори презентували фінансовому ринку на початку 2021 р. [2]

Документ структурує і деталізує тренди та напрями розвитку фінансових інновацій на такі ключові дієві елементами стратегії:

- розроблення і впровадження концепту повноцінної регуляторної «пісочниці» для швидкого тестування інноваційних проєктів;
- підвищення рівня фінансової обізнаності й залученості (інклюдії) населення й бізнесу;
- запуск академічної бази із фокусом на відкритий банкінг.
- Реалізація стратегії значною мірою буде залежати від виконання пов'язаних діджитал-проєктів, які розробляє Національний банк України. Наприклад, мова йде про:
  - запровадження віддаленої ідентифікації і верифікації;
  - надання можливості здійснення миттєвих платежів з рахунку на рахунок в СЕП в форматі 24/7;
  - імплементація євродирективи PSD2,
  - посилення регуляторного периметру в сфері кібербезпеки;
  - інші інноваційні проєкти центробанку [2].

Більшість фінансових технологій функціонує на основі визначених принципів, яких не було раніше та які завдячують своєю появою розвитку інформаційних технологій. Зокрема, мова йде про: можливість у автоматичному режимі збирати, систематизувати і обробляти інформацію, наприклад, великі масиви даних; здатність легко поєднувати людей із спільними інтересами. Мова йде не тільки про соціальні мережі, скільки про платформи – віртуальні міні-ринки, на які заходять ті, хто щось має, та ті, кому це потрібно (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові технології «FinTech» [3]**

Програми	Особливості
Необанкінг	Популярність необанкінгу пояснюють зручністю і швидкістю реагування на запит клієнта. У 2022 р. необанки продовжать витіснити традиційний банкінг. У 2021 р. фізичні особи-підприємці заходили до банків набагато рідше, ніж у 2019 р. Digital-банки активно будуть розширювати свою частку на ринку фінансових послуг
Криптовалюта	Темпи зростання криптоіндустрії у світовому масштабі випереджають усі традиційні галузі. У 2021 р. обсяг ринку криптовалют зріс у п'ять разів. Венчурні інвестори вклали в блокчейн-екосистему 33 млрд \$
Штучний інтелект і машинне навчання	Чат-боти, голосові та віртуальні помічники еволюціонують і вже використовуються для інформування клієнтів, здійснення фінансових операцій, оцінювання кредитоспроможності, визначення ризиків.
Фінансові екосистеми	Єдина платформа, що об'єднує різні компанії, дозволяє задовольняти максимум ключових потреб клієнтів, надавати широкий спектр фінансових і нефінансових послуг
Open banking	Єдина платіжна екосистема розширить можливості банків, фінтеху та клієнтів. Необхідно використовувати відкриті дані для створення персоналізованих рішень і вбудовування фінансових сервісів у продукти інших гравців

Поглиблення співпраці банків із фінансово-технологічними стартапами – це система заходів, що спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку, які пов'язані з впровадженням інноваційних методів роботи, новими банківськими продуктами і послугами для збільшення і розширення клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності банків, комерціалізації накопичених сучасних знань, технологій та обладнання. Результатами співпраці банків й фінансово-технологічних стартапів є нові продукти та послуги чи продукти і послуги із новими якостями та трансформація наукових досліджень та розробок, інші науково-технологічні досягнення в нові або покращенні банківські продукти і послуги, у оновлений або вдосконалений банківський технологічний процес, який використовується в практичній діяльності, або новий підхід щодо реалізації продуктів та послуг, їх адаптацію до актуальних вимог клієнта [1].

Отже, українська фінансово-технологічна індустрія і далі залишається привабливою для інвестицій, не дивлячись на важке становище країни.

*Список використаних джерел*

1. Кльоба Л. Г., Добош Н. М., Сорока О. П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2020/130.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/130.pdf) (дата звернення: 15.09.2022).
2. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року // Офіційний сайт Національного банку України. URL : <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення: 10.09.2022).
3. Український фінтех: нові та старі тренди 2022 року. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/02/22/682571/> (дата звернення: 07.09.2022).
4. Що таке фінтех і як він впливає на ваше життя вже сьогодні? URL : <https://www.epravda.com.ua/projects/fintech/2018/12/5/641431/> (дата звернення: 08.09.2022).

**Світлична А. В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва і права*

**Бондаренко В. П.**

*здобувач ступеня вищої освіти Магістр,*

*спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,*

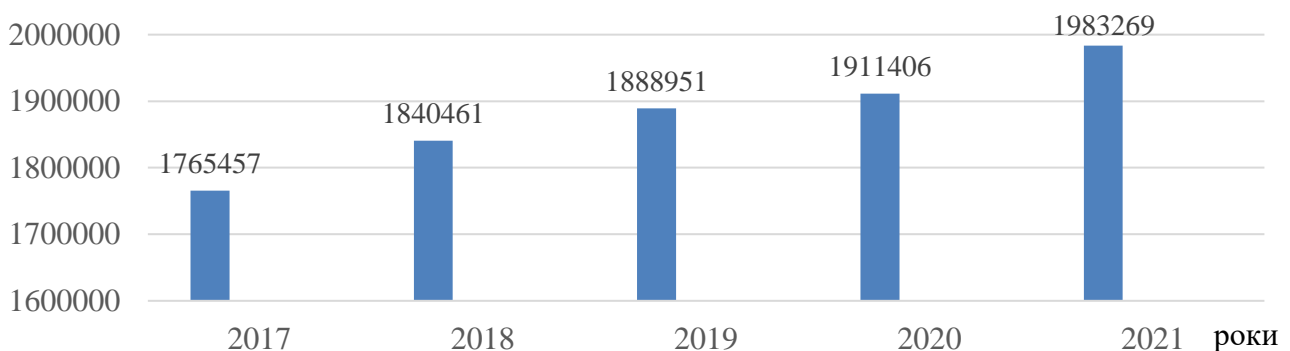
*Полтавський державний аграрний університет,*

*м. Полтава*

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємницька діяльність – це основа економічного та соціального розвитку, подолання бідності, вирішення соціальних проблем і забезпечення високого рівня життя громади. Набуття Україною конкурентоспроможності у сучасному світі нерозривно пов'язане з модернізацією її економіки. Згідно міжнародного досвіду, підприємництво є важливою складовою чинників зміцнення конкурентоспроможності національної економіки. Саме із малим й середнім підприємництвом держава пов'язує надію щодо швидких позитивних структурних змін в економіці, вихід із економічної кризи і створення умов для розширення запровадження ринкових реформ [4].

Згідно даних Опендатору в 2021 р. кількість фізичних осіб-підприємців України зросла на 83257 або на 4 % та складала майже 2 млн. Спостерігався найкращий результат за останні 2017-2021 рр. [1] Зокрема, у 2020 р. зростання становило 22455 фізичних осіб-підприємців або 1,2 % (рис. 1).



**Рис. 1. Кількість ФОПів в Україні, 2017-2021 рр. [1]**

ІТ-ФОПи – найбільш активна частина приватних підприємців 2021 р., серед усіх компаній їх частка загального приросту склала 53 % – більше половини. ІТ-сфера збільшилася за останній на 44,5 тис. ФОПів-програмістів або на 26 %. Такого зростання немає в жодному іншому виду діяльності.

На другому місці за приростом – це бізнеси, які надають інформаційні послуги. Їх частка зросла на 9 тис. фізичних осіб-підприємців або на 24 %. До цієї категорії відносяться і рекрутингові агенства.

На третьому місці – ФОПи кав'ярні та ресторани. Вони збільшились у 2021 р. на 6 тис. фізичних осіб-підприємців або +10%, не дивлячись на локдауни і карантинні обмеження. Кількість підприємців, які займалися роздрібною торгівлею, зросли на 7 тис. одиниць, але це становить тільки 1 % їх загальної кількості [1].

Приріст ФОПів показує – нових бізнесів відкривалось більше, ніж було закрито «старих», зареєстрованих раніше.

Розвиток підприємництва – одне з найпотужніших джерел зайнятості й доходів територій та населення в разі неспроможності держави у забезпеченні централізованої підтримки розвитку регіонів [2]. Найбільшою популярністю у ФОПів користувалися такі види підприємницької діяльності: роздрібна та оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами; комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність; надання інших індивідуальних послуг (табл. 1).

Таблиця 1

**Найпопулярніші види діяльності за кількістю ФОПів, 2021 р. [1]**

Види діяльності	Кількість ФОП	% від загальної кількості	Відношення до 2020 р., %
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	644306	32,5	102,0
Комп'ютерне програмування	217708	11,0	125,7
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	107401	5,4	102,2
Надання інших індивідуальних послуг	95195	4,8	103,0
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	90504	4,6	105,2
Наземний і трубопровідний транспорт	73639	3,7	101,6
Операції з нерухомістю	67633	3,4	101,6
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	64608	3,3	110,3
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	63768	3,2	102,0
Надання інформаційних послуг	48315	2,4	123,63
Інше	510192	25,7	105,8
Всього	1983269	100,0	x

Деякі види ФОПів, навпаки – не нарощували, а скорочували свою діяльність. Наприклад, серед найбільших груп, в якій кількість підприємців перевищує 10 тис., значно зменшилось кількість ФОПів, що займаються поштовою і кур'єрською діяльністю (-8,5 %). Їхнє скорочення виглядає досить несподівано, адже дані сфери вважаються перспективними. В негативній динаміці й такі групи підприємців: авіаційний транспорт (-8 %), діяльність в сфері радіомовлення і телевізійного мовлення (-8 %), складська діяльність (-5 %) і оптова торгівля (-2 %). Всі ці групи ФОПів демонструють падіння показників у 2020-2021 рр. Отже, бізнес потрібно постійно розвивати, адже – це надходження податків до бюджету, додана вартість, робочі місця. Згідно проведеного анкетування спілкою українських підприємців у 2021 р. найбільшими стоперами в Україні є державні проблеми: нестабільна ситуація, високе податкове навантаження, постійна зміна «правил гри», відсутність доступних кредитів [3].

Головними проблемами з лютого 2022 р. для власників діючих ФОП стали: переміщення бізнесу, фінансові втрати, релокація працівників й скорочення штату. Український бізнес під час війни не лише продовжує працювати, але і активно займається волонтерством.

Отже, не дивлячись на недосконале бізнес-середовище, підприємці України бачать майбутнє країни через п'ять років позитивно: економічно розвинена, самодостатня та успішна країна з західним курсом розвитку (вступ до ЄС), з цілісною територією і верховенством права, адже ініціативи підприємців стануть головним драйвером розвитку країни після війни.

#### *Список використаних джерел*

1. Кількість ФОПів за рік зросла на 83 257. Більше половини приросту складають ІТ-ФОПи. URL: <https://opendatobot.ua/analytics/foronomics-2021> (дата звернення: 15.09.2022).
2. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 12.09.2022).
3. СУП презентувала результати дослідження Портрету українського підприємця. URL: <https://madeinukraine.org/news/info/118> (дата звернення: 14.09.2022).
4. Університетські вісті. URL: <https://news.donnu.edu.ua/2020/05/12/pidpruyemnyctvo-internet-trejdyng-turystychnyj-biznes/> (дата звернення: 15.09.2022).

**Світлична А. В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва і права*

**Бондаренко Я. І.**

*здобувач ступеня вищої освіти Магістр*

*спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*

*Полтавський державний аграрний університет,*

*м. Полтава*

## **ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Будь-яка справа – заснування власного бізнесу, розширення діючого підприємства, діяльність глобальних гігантів та й розвиток особистісних якостей потребують не тільки бажання, запалу, стратегії та рішучих дій, але і певних інвестицій. Інвестиції – це усі види цінностей, що ми вкладаємо у об'єкти підприємницької й іншої діяльності [4].

Інвестиції можуть здійснюватися в різних формах:

у грошовій – наприклад внесок у формі вкладення капіталу (300 тис. \$ для відкриття фермерського господарства);

у матеріальній – коли ми створюємо фермерське господарство, робимо внесок в формі техніки, скажімо, купуємо трактори;

у формі майнових прав – коли ми створюємо фермерське господарство та робимо внесок шляхом передачі права щодо користування унікальними, зокрема, запатентованими технологіями виробництва;

у неуречевленій формі – коли особи є носієм унікальних знань та навичок, наприклад, дизайнерських ідей чи управлінських здібностей.

Сільськогосподарські товаровиробники України, зокрема, дбають про забезпечення своєї діяльності земельними ресурсами. Обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство у 2019-2020 рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство України, 2019-2020 рр.**

Види активів	Роки				2020 р. до 2019 р., %
	2019		2020		
	грн	%	грн	%	
Інвестиції в матеріальні активи – всього, в т. ч.	57705489	97,6	49781904	98,2	86,3
будівлі житлові	138582	0,2	88038	0,2	63,5
будівлі нежитлові	10310677	17,4	8821321	17,4	85,6
інженерні споруди	2752625	4,7	2012853	4,0	73,1
машини, обладнання та інвентар	28127680	47,6	25455516	50,2	90,5
транспортні засоби	9688160	16,4	7515287	14,8	77,6
земля	288015	0,5	275060	0,5	95,5
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	5718102	9,7	4939477	9,7	86,4
інші матеріальні активи	681648	1,2	674352	1,3	98,9
Інвестиції в нематеріальні активи	1423980	2,4	897791	1,8	63,0
Всього	59129469	100,0	50679695	100,0	85,7

Джерело: побудовано авторами за [3]

Отже, в цілому, згідно даних державної служби статистики України, можна зробити висновок, що обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство України у 2020 р. зменшився на 8449,8 тис. грн або на 4,3 % і становив у 2021 р. 50679,7 тис. грн. Інвестиції в матеріальні активи становили 49781,9 тис. грн або 98,2 % у загальній питомій вазі інвестицій. Сума їх зменшилась на 7923,6 тис. грн, або на 13,7 % і в 2021 р. вони становили 897,8 тис. грн.

Згідно попереднього прогнозу науковців ННЦ «Інститут аграрної економіки», об'єм залучення капітальних інвестицій в сільське господарство в 2022 р. за реалістичним варіантом сценарію повинен був би скласти 72 млрд. грн. Але додаткові ризики для інвесторів, які виникли 24 лютого 2022 р. після розв'язання росією війни проти України, орієнтують на песимістичні варіанти прогнозів щодо капітальних інвестицій в сільське господарство. Хоч порівняно із харчовою промисловістю воно збереже інвестиційну пріоритетність. В умовах особливо високого рівня ризиків для національних агроінвесторів науковці очікують, що в 2022 р. підприємці на підконтрольних територіях будуть свої інвестиційні ресурси спрямовувати переважно на збереження наявних потужностей, просте відтворення основного капіталу та вкладення в приріст оборотного капіталу [2]. У той же час, незважаючи на форму, у якій здійснюються інвестиції, вони мають спільні характеристики:

дохідність – всі вкладення (незалежно від форми, у якій ви їх здійснюєте) повинні приносити дохід. Інвестиційний дохід має бути в вигляді відсотка на вкладений ресурс, в матеріальній формі, в формі роялті, частки власності у бізнесі чи в формі цінних паперів підприємства, отримання бонусів;



поверненість – всі вкладення (зокрема якщо мова іде про грошову форму) повинні бути повернені власникам за їх номінальною чи первісною вартістю. Відповідно кожен інвестор завжди розраховує термін окупності вкладень – чим меншим він є, тим оптимальніше;

ризиковість – будь-які інвестиції – ризикові, так як завжди є небезпека:

не отримати бажану та плановану дохідність;

не повернути у заплановані терміни своє вкладення чи взагалі не повернути його назад, відповідно втратити зроблений внесок [4].

Якщо ризики інвесторів, що викликані війною, значно зменшаться чи й зникнуть в цілому, інвестиційні процеси у сільському господарстві швидко активізуються. В цьому разі, додаткові вигоди від зростання цін на продукцію агровиробників перевищуватимуть впливи негативних чинників, які прискорюватимуть окупність інвестицій. За прийнятних та безпечних умов господарювання це викликатиме зацікавленість агроінвесторів щодо реалізації особистих інвестиційних проектів та задумів.

Сільське господарство – одна із головних галузей, від розвитку якої залежить зростання усієї економіки України. У післявоєнний період, згідно даних експертів, сільське господарство і металургія залишаться локомотивами економіки, але крім них, розвиватимуть будівництво і транспорт. Отже, виробничий потенціал сільськогосподарського сектору має стати основою для відродження економіки, покращення ефективності інвестиційно-інноваційної і соціальної діяльності країни.

#### *Список використаних джерел*

1. Інвестиції у сільське господарство швидко відновляться після звершення війни. URL: <https://proagro.com.ua/news/ukr/investycziyi-u-silske-gospodarstvo-shvydko-vidnovlyatsya-pislyazvershennya-vijny.html> (дата звернення: 15.09.2022).

2. Інвестиції: про важливе, або чи все ми знаємо про капіталовкладення. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/sistemizacija-biznes-procesiv/investicii-prosto-pro-vazlive-abo-si-vse-mi-znaemo-pro-kapitalovkladenna> (дата звернення: 15.09.2022).

3. Капітальні інвестиції за видами активів за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України: веб-сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.09.2022).

4. Названо обсяг інвестицій для заснування фермерського господарства в Україні. URL: <https://agronews.ua/news/nazvano-obsiah-investytsiy-dlia-zasnuvannia-fermers-ko-ho-hospodarstva-v-ukraini/> (дата звернення: 10.09.2022).

**Силкіна Ю.О.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

В XXI столітті понад 80% найбільших світових компаній працюють на засадах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) з метою досягнення цілей сталого розвитку. У науковій літературі КСВ передбачає просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу та суспільству, сприяють соціальному, економічному і екологічно стійкому розвитку [1, с. 23]. Одним із ключових факторів успіху організації є її гнучкість.

Лише та компанія, яка не тільки вмiло пристосовується до змін у зовнішньому середовищі, а й може це зробити з користю для себе та суспільства, вийде на новий щабель розвитку.

Далеко не секрет, що світ перестав бути стабільним та прогнозованим, тим паче у довгостроковому періоді. Так званий світ VUCA (з англ. VUCA – volatility (нестабільність), uncertainty (невизначеність), complexity (складність), ambiguity (неоднозначність)) вимагає гнучкості у прийнятті рішень, зважених та оперативних реакцій на щоденні виклики [2]. Найпотужнішими каталізаторами, що сприяли дестабілізації діяльності всіх сфер життя стала пандемія Covid-19 та російсько-українська війна.

З перших днів український бізнес проявив свою найкращу сторону – згуртувався та сконцентрувався на допомозі державі та людям. Приналежність до принципів сталого розвитку підтвердилась у активній реалізації як мінімум трьох принципів “No poverty”, “Zero hunger”, “Good health and wellbeing” та стала насправді ще ширше, концентруючись на допомозі всім людям під час війни [3].

Багато українських компаній проявили себе соціально-відповідальними в умовах війни, адже вони дбають про безпеку свого персоналу, допомагають Збройним силам України, співпрацюють з волонтерськими організаціями, що допомагають переселенцям тощо.

Найбільш поміченою лишається допомога від українських компаній, що працюють у сфері телекомунікацій та мобільного зв'язку (46%). Варто зазначити, що важливим для споживачів наразі є те, щоб компанія / бренд під час військових дій в Україні в першу чергу підтримувала Збройні Сили України та захисників.

Гуманітарна діяльність українських підприємств та міжнародних компаній в Україні є прикладом для всього корпоративного світу в реалізації цілей сталого розвитку та прихильності до гуманітарних цінностей. Це й гуманітарна допомога населенню, підтримка медичних закладів, евакуація та розміщення населення з районів бойових дій, організація сховищ для населення тощо. До таких компаній в першу чергу варто віднести: Asters, BASF, BAYER, Ferrexpro, ArcelorMittal, Інтерпайп, Укренерго, ДТЕК, Кернел, Метінвест, МХП [3].

Водночас, на думку М. Саприкіної, керівниці центру «Розвиток КСВ», експертки зі сталого розвитку, головними трендами КСВ у 2022 році є наступні:

- *Корпоративна звітність зі сталого розвитку, як і due diligence з прав людини в мережах постачань, стають обов'язковими для великих та публічних компаній.* У 2022 році очікуються нові Директиви Європейської комісії, які вплинуть і на компанії в Україні. З одного боку, посиляться вимоги до Звіту про управління, який наразі готують українські великі компанії та фінансові інституції, а з іншого - постачальники, які працюють з компаніями Євросоюзу, мають прийняти політики з прав людини.

- *Корпоративні бізнес-стратегії включатимуть і фокус на захист довкілля, і кліматичну нейтральність.* Драйверами для цього стануть: Зелений курс Євросоюзу, останні зобов'язання урядів на COP-26 (26 кліматична конференція ООН) і запит від молодих співробітників та клієнтів в Україні. Дослідження Deloitte довело, що 66% міленіалів і 72% з покоління Z не хотіли б, щоб бізнес зменшував обсяг допомоги в боротьбі зі зміною клімату. Особливо лідерами в цьому можуть стати агрокомпанії, IT-сфера та промисловість, що забруднює навколишнє середовище (на продукти якої планується вводити податки).

Варто зауважити, що обрана стратегія дозволить забезпечити високий рівень СВБ за напрямками: розробка концепції навчання персоналу, укріплення соціальної захищеності працівників, здоров'я населення, громади, розвиток місцевої інфраструктури, ділова етика, екологічна та природоохоронна діяльність, задоволення потреб споживачів тощо.

- *Тема безбар'єрності буде включена в порядок денний компаній,* оскільки збільшаться запити від молодих співробітників/клієнтів, інвесторів і партнерів щодо гендерної рівності та інклюзивності. Список компаній “Компанія, дружня до родини”, проведений вперше у 2021 році, збільшить кількість родинно орієнтованих підприємств. А тема безбар'єрності, піднята на рівень першої леді Олени Зеленської, збільшить кількість компаній, які запровадять нові

практики в цій темі. Це покращить не тільки добробут стейкхолдерів, а й репутацію українських компаній.

- *Фокус на сталому розвитку через ESG стратегії збільшить можливості для фінансування.* ESG (екологічний, соціальний та управлінський) фактори – це те, як компанія управляє своїм сталим розвитком. Інвестиції в ESG фонди у 2020 році сягнули \$1 трлн, це у 20 разів більше, ніж у 2019-му. А ESG фонди інвестують в компанії з ESG стратегіями – в Україні можемо нарахувати вже до п'яти таких компаній. І такі стратегії в українських компаніях будуть лише множитися. Допоможе в цьому і розроблений в Україні ESG Transparency Index.

- *Цілі сталого розвитку (ЦСР) ООН закріпляться в діяльності компаній.* Попри поки невтішну статистику (в Україні тільки 17,8% компаній у 2020-му інтегрували Цілі сталого розвитку у свої стратегії), кількість компаній з фокусом на ЦСР у своїй діяльності збільшиться. В Україні ЦСР є невід'ємною частиною розробки всіх стратегічних документів держави, що однозначно впливатиме і на бізнес. Тому наступного року ми все більше будемо чути від українських компаній про обрані ЦСР [4].

Отже, КСВ для українських компаній сьогодні є одним із важливих векторів діяльності та розвитку. Якщо раніше КСВ здебільшого інтерпретували як благодійність, точкову допомогу, то зараз компанії відходять від цього до побудови партнерських відносин та системної роботи. Бізнес і надалі повинен працювати, адже вищезазначене доводить нам, що це не тільки робочі місця й податки до бюджету, це й користь на всіх «фронтах».

#### *Список використаних джерел*

1. Полторак А.С. Ефективне управління фінансовими ризиками в системі економічної безпеки України // *Агросвіт*. – 2015. – № 1. – С. 34-39.
2. Мусійчук І. За принципом in-house. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/za-principom-inhouse.html>.
3. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu/>
4. Тренди корпоративної соціальної відповідальності у 2022. URL: <https://csr-ukraine.org/articles/trendi-korportivnoi-socialnoi-vidp/>

**Сиротюк Г.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки,*

*Львівський національний університет природокористування,*

*м. Львів*

## **ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ**

Забезпечити конкурентоспроможну економіку країни можна завдяки раціональному використанню наявних обмежених економічних ресурсів та створення сприятливого бізнес-середовища, яке включає соціально-економічні, політичні, інституціональні, нормативно-правові, технологічні та екологічні умови у яких працює бізнес та є основою економічної безпеки бізнесу. Тому дослідження особливостей розвитку бізнес-середовища набуває особливої актуальності в сучасних умовах.

Характерними особливостями бізнес-середовища є [1]:

- функцією якості бізнес-середовища є ефективність економічних процесів у країні;
- бізнес-середовище має властивості територіальної цілісності, в межах якої формується діловими людьми, нацією та інститутами з їх взаємозв'язками та взаємовідносинами;

- бізнес-середовище формується чинниками (правового, політичного, соціального, економічного характеру тощо), сукупність яких створює умови для функціонування бізнесу економічних суб'єктів конкретного суспільства, здійснення ділових відносини та функцій.

Розглядаючи бізнес-середовище з позиції конкретного підприємства, необхідно розмежовувати зовнішнє бізнес-середовище та внутрішнє бізнес-середовище. Параметри зовнішнього та внутрішнього середовища, як правило дисбалансовані, що є визначальним аспектом комерційного успіху (при перевищенні внутрішніх параметрів над зовнішніми) або невдачі (при перевищенні зовнішніх параметрів над внутрішніми). Тому надзвичайно актуальними є питання діагностики бізнес-середовища

Бізнес-середовище формується із середовища прямого впливу та середовища непрямого впливу. Останнє визначає управлінські рішення, цілеспрямовані на формування цілей, тактики і стратегії підприємства.

Нині основними причинами, які накладають негативний відбиток на бізнес-середовище в країні, є воєнний стан та економічна криза у всьому світі, зумовлена пандемією COVID-19.

Чинниками, які погіршують стан вітчизняного бізнес-середовища, є [2 с.25]:

- обмежена доступність до фінансових ресурсів,
- низький рівень розвитку біржової торгівлі;
- недосконале та неефективне законодавство у сфері підприємництва;
- недостатній рівень прозорості та послідовності державної політики щодо стимулювання бізнесу;
- складнощі, пов'язані з процесами ліцензування, реєстрації, сертифікації підприємницької діяльності, зумовлені бюрократизацією та непослідовністю державної регуляторної політики;
- значний рівень корумпованості органів державної влади;
- розширення обсягів тіньової економіки;
- низька ділова культура;
- недостатній рівень правової обізнаності;
- незадовільне забезпечення комунікаційної, інформаційної, консультативної сфери підприємницької діяльності;
- відсутність стимулів щодо впровадження та застосування інноваційних технологій ведення бізнесу.

Дослідження основних показників розвитку бізнесу в Україні вказують на поступове поліпшення, але є чимало причин, що зумовлюють спад підприємницької активності в останні роки (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка основних показників розвитку бізнесу в Україні**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2015 р., (+, -)
Кількість суб'єктів господарювання, млн. од	1,97	1,87	1,81	1,84	1,94	1,97	0,0
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання, млрд. грн	5159,1	6237,5	7707,9	9206,0	9639,7	10049,9	+4890,8

Чистий прибуток (збиток) підприємств, млрд. грн	-373,5	29,7	168,8	288,3	523,8	68,1	+441,6
Рентабельність (збитковість) діяльності підприємств, %	-7,3	0,6	3,0	4,5	7,6	0,9	+8,2
Обсяг ВВП, млрд. грн	1988,5	2385,4	2981,2	3560,3	3977,2	4222,0	+2233,5
Капітальні інвестиції підприємств, млрд. грн	213,5	281,7	359,2	471,1	524,5	398,5	+185,0
Витрати на інновації, млрд. грн	13,8	23,2	9,1	12,2	14,2	14,4	+0,6

*Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [3]*

На сьогодні успіх бізнесу залежить від ступеня його захищеності. Особливу увагу варто приділити основним загрозам зовнішнього середовища ведення бізнесу в умовах пандемії, які призводять до суттєвих змін, насамперед, у веденні малого і середнього бізнесу в Україні. Тому доцільно запровадити дієві інструменти стимулювання та механізми державної підтримки.

Отже, створення сприятливого бізнес-середовища є передумовою забезпечення сталого економічного розвитку, підвищення ефективності і стабільності економіки, побудови інноваційної моделі розвитку економіки та посилення позицій країни на світовому ринку.

#### *Список використаних джерел*

1. Окландер М.А., Окландер Т.О., Педько І.А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с
2. Пікулик О.І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. №2 (119). С. 23-26.
3. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) (дата звернення: 19.09.2022).

**Складанівська О.О.**  
*аспірантка кафедри економіки,  
Національний транспортний університет,  
м. Київ*

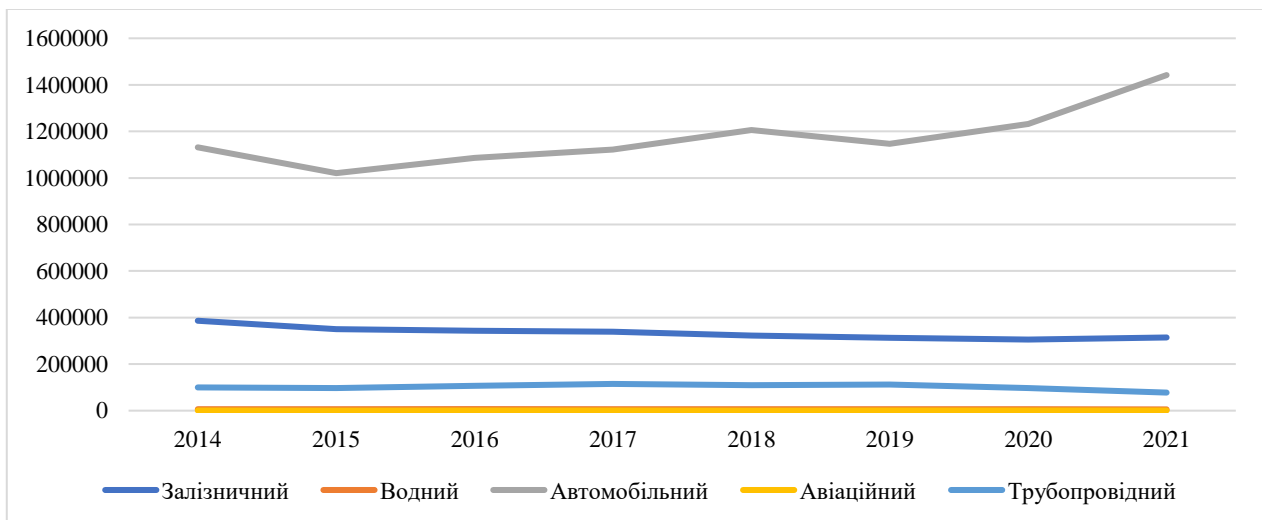
## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Транспорт є одним із головних секторів економіки України від стану якого залежать конкурентоспроможність інших ключових галузей. Транспортна галузь забезпечує якісний розвиток економіки, рівень життєдіяльності населення, збереження обороноздатності та можливість досягнення високоефективних зовнішньоекономічних відносин країни. Саме тому стан та перспективи розвитку транспортної галузі набувають чималої важливості.

Транспортна мережа України включає в себе всі види транспорту: залізничний, автомобільний, морський, річковий, авіаційний, трубопровідний та інші. Доцільно розглянути обсяг та структуру обсягу перевезених вантажів та кількість пасажирів у розрізі видів транспорту, для того, щоб визначити провідний вид транспорту та рівень внутрішньої конкуренції.

За даними Державної служби статистики України (Держстату), у 2021 році найбільшу частку вантажів перевезено автомобільним транспортом (79% від загального обсягу). Залізничним транспортом було перевезено 17% обсягу вантажів, трубопровідним – 4%. Найменша кількість перевезень було здійснено авіаційним та водним видами транспорту (менше 0,1%). Автомобільні перевезення мають велику частку серед загальної кількості вантажоперевезень. В першу чергу це пов'язано з маневреністю та швидкістю доставки вантажу даним видом транспорту. Проте існує велика розбіжність між обсягом перевезень вантажів різними видами транспорту, що суттєво впливає на ефективність і конкурентоспроможність національної економіки.

На Рисунок 1 представлено дані щодо обсягу перевезених вантажів за видами транспорту за період 2014-2021 рр. Держстат з 2014 року обробляє дані без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

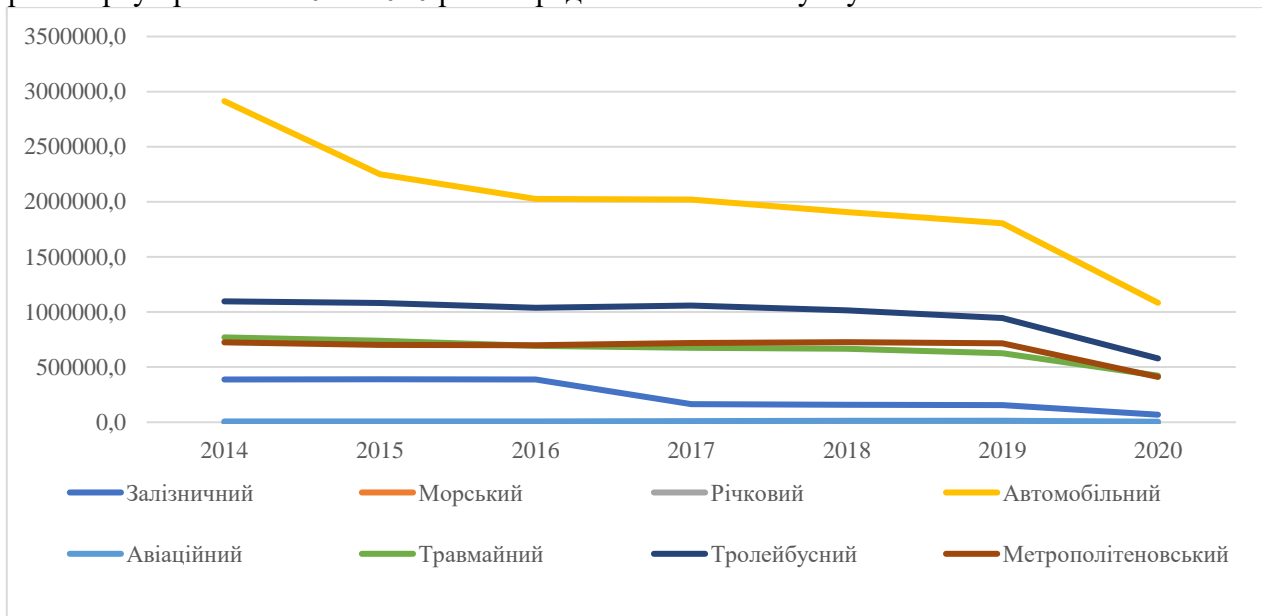


**Рис. 1 – Динаміка обсягу перевезених вантажів за видами транспорту (2014-2021 рр.), тис.т.**

Згідно Рисунок 1 останні два роки (2020-2021 рр.) обсяги перевезення вантажів суттєво знизилися, не враховуючи автотранспортні перевезення. Це пов'язано, в першу чергу, з карантинними обмеженнями у зв'язку з пандемією COVID-19 та простоєм багатьох підприємств. Також слід зазначити, що з 2019 року авіаційні перевезення стали одним із секторів світової економіки, які зазнали найбільших втрат. Додатковим негативним чинником для показників транспорту також було скорочення транзиту газу, що засвідчують показники трубопровідних магістралей у 2020-2021 рр.

Отже, обсяги перевезення вантажів деякими видами транспорту (трубопровідний, авіаційний, водний) за останні роки суттєво знизився, що вказує на зниження результативності транспортної галузі. Враховуючи доступні дані, можна зробити висновок, що на відмінно від інших галузей транспорту, автотранспортна галузь із кожним роком розвивається, про що свідчить збільшення обсягів перевезення вантажів даним видом транспорту. Ріст обсягів перевезення спричинений зростанням ділової активності національного бізнесу та інтеграційними процесами зі світовим господарством.

Динаміка статистичних даних Держстату по кількості перевезених пасажирів за видами транспорту протягом 2014-2020 років представлена на Рисунку 2.



**Рис. 2 - Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту (2014-2020 рр.), тис. пасажирів.**

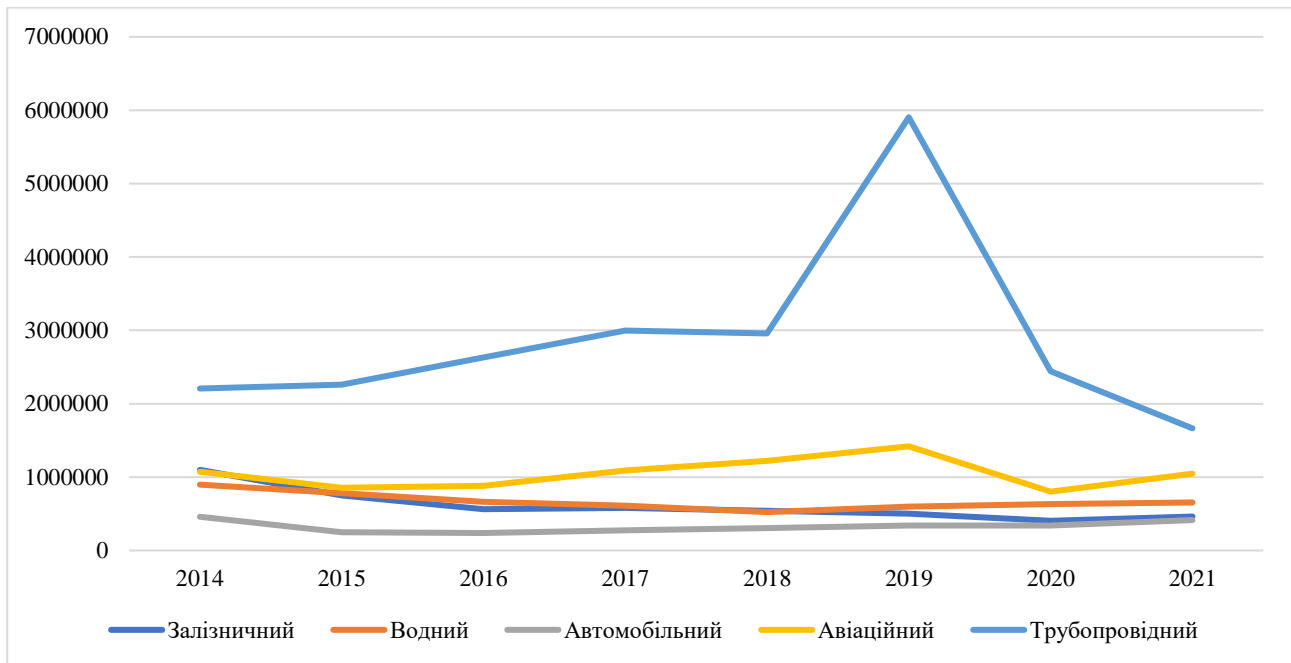
Головну роль у кількості перевезених пасажирів займає автомобільний транспорт. На Рисунку 2 продемонстровано, що кількість перевезених пасажирів всіма видами транспорту суттєво знизилася з 2019 року, що пов'язано, в першу чергу, з пандемією COVID-19. Слід зазначити, що поряд із туристичною галуззю, сектор авіаційних перевезень став одним із секторів світової економіки, які зазнали найбільших втрат.

Для більш детального аналізу транспортної галузі можна розглянути структуру експорту-імпорту послуг наданих різними видами транспорту. За даними Держстату у 2021 році було здійснено міжнародні перевезення автомобільним транспортом на суму 413266,7 тис. дол. (10%), залізничним – 461832,7 тис. дол. (11%), трубопровідним – 1664301,8 тис. дол. (39%), водним – 653271,8 тис. дол. (15%) та авіаційним – 1045326,7 тис. дол. (25%).

Прослідити тенденцію міжнародних перевезень можна, проаналізувавши дані обсягу експорту-імпорту послуг різними видами транспорту за 2014–2021 рр. (Рисунок 3).

Згідно даних Держстату, що представлені на Рисунку 3, динаміка експорту-імпорту послуг наданих автомобільним транспортом з 2016 року позитивна. В 2021 році експорт-імпорт послуг наданих даним видом транспорту збільшився на 21,61% і ставить 413266,7 тис. дол. У сегменті міжнародних перевезень, перевезення автомобільним транспортом демонструє регулярне зростання, але залишається в середньому у 4 разів меншою від частки трубопровідного транспорту.

Обсяг наданих послуг трубопровідним транспортом починаючи з 2019 року має тенденцію до зниження, проте, слід зауважити, що у 2019 році він досягнув найвищого значення і становив 5904248,9 тис. дол., а у 2021 році лише 1664301,8 тис. дол. Обсяг експорту-імпорту послуг наданих водним транспортом за останні 3 роки (2019-2021 рр.) збільшився, у 2019 році зріс на 13,89%. Експорт-імпорт послуг наданих авіаційним транспортом з 2016 по 2019 рр. мав позитивну динаміку, проте в 2020 році у зв'язку з пандемією COVID-19 обсяг послуг суттєво знизився на 43,5%. У 2021 році знову спостерігається збільшення обсягу міжнародних перевезень на 30,31%.



**Рис. 3 – Динаміка експорту-імпорту послуг різними видами транспорту за 2014-2021 рр., тис. дол.**

Аналіз експорту-імпорту послуг наданих різними видами транспорту за 2014-2021 рр. показав, що міжнародні перевезення мають зовсім нестабільний стан. Проте, якщо не враховувати трубопровідну галузь, то у 2021 році обсяги міжнародних перевезень збільшилися, особливо результативними є міжнародні авіаційні та міжнародні автотранспортні перевезення.

Отже, наразі стан транспортної галузі не відповідає вимогам ефективного застосування євроінтеграційного курсу України, а задовольняє лише головні потреби економіки та населення у перевезеннях за обсягом, однак не за якістю. Сучасний світовий ринок транспортних послуг є більш високотехнологічним, якісним та досконалішим ніж вітчизняний. Підставами для такого критичного стану транспортного комплексу є загроза державній безпеці України з боку держави-агресора, постійне недофінансування галузі, відсутність належного технічного обслуговування транспорту та інфраструктури. Транспортна галузь України потребує модернізації відповідно міжнародним стандартам та підвищення її ефективності та результативності.

#### *Список використаних джерел*

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.09.2022 р.)
2. Майстро С.В., Крихітна Ю.О. Сучасний стан розвитку транспортної галузі України та результативність механізмів формування й реалізації державної політики. Теорія та практика державного управління. 2021. Випуск 2. С. 8-15.
3. PRO: платформа ефективного регулювання. URL: <https://regulation.gov.ua/dialogue/infrastruktura/66-rinok-miznarodnih-vantaznih-avtomobilnih-perevezen> (дата звернення 20.09.2022 р.)



*Сментина Н. В.*  
*д.е.н., професор,*  
*професор кафедри економіки, права та управління бізнесом*  
*Добриніна Д. А.*  
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса*

## **СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ**

Підприємництво виступаючи обов'язковим елементом ринку відіграє важливу роль в ефективному функціонуванні місцевої економіки. Від діяльності суб'єктів підприємництва залежить рівень надходжень до бюджетів всіх рівнів, можливість вирішення соціальних проблем, у тому числі зменшення безробіття, підвищення рівня життя населення. Саме тому пріоритетним напрямом діяльності органів місцевого самоврядування є реалізація потенціалу підприємницької діяльності за рахунок заходів державної підтримки та стимулювання. Загальноновизнаним в наукових колах є той факт, що держава повинна брати активну участь у формуванні політики сприяння розвитку сфери підприємництва шляхом використання економічних важелів і механізмів. З огляду на зазначене уряди держав із різним рівнем соціально-економічного розвитку всіляко підтримують підприємницьку діяльність.

Протягом останніх років на урядовому рівні приділяється значна увага побудові ефективної системи державної підтримки підприємницької діяльності. Чимало було зроблено Міністерством економічного розвитку, Державною регуляторною службою України й іншими органами виконавчої влади, зокрема: врегульовано процедуру державної реєстрації; введено спрощену систему оподаткування та звітності суб'єктів малого підприємництва; упорядковано систему перевірок фінансово-господарської діяльності.

Разом з тим, стратегічні заходи розвитку підприємницької діяльності в державі закладаючи основу довгострокового планування на національному рівні, зумовлюють необхідність подальшого розроблення відповідних політик розвитку сектора малого та середнього підприємництва на рівні областей, міст та територіальних громад. Саме цей підхід покладено в основу стратегії смарт-спеціалізації підприємницької діяльності на місцевому рівні, яка полягає в тому, що обмежені ресурси повинні спрямовуватися на ті види діяльності, технології та сектори, де територіальна громада має найбільш обґрунтовані шанси завдяки багатьом місцевим взаємозв'язкам та взаємодії між зацікавленими сторонами. При цьому варто відмітити, що йдеться не лише про цільові сектори, а й про цільові заходи (модернізація, перехід на нові технологічні рішення, диверсифікація тощо), які можуть бути прив'язані до конкретних технологій/технологічних рішень, можливостей.

Для допомоги підприємцю на місцевому рівні розроблено добірку інформаційно-довідкових матеріалів, які містять посилання на доступні інструменти підтримки підприємництва. Серед них: пільгове кредитування, інформаційна підтримка підприємницької діяльності; заходи виставково-ярмаркової діяльності в Україні та за кордоном; національні освітні програми для підприємців та експортерів.

Особливе місце серед інструментів підтримки підприємницької діяльності посідають заходи, які спрямовані на підтримку підприємницької діяльності у відповідь на складні економічні виклики, що стали наслідками пандемії «COVID-19», а в 2022 році і військової агресії РФ. Через пандемію більшість українських підприємств та підприємців зіштовхнулися зі значними викликами та змушені адаптуватися до «нової реальності». Серед заходів державної підтримки підприємців в умовах COVID-19 варто відміти такі: розширення доступу

до фінансів; спрощення державного регулювання бізнесу; послаблення податкового навантаження на бізнес; підтримка застрахованих осіб; підтримка бізнесу, який втратив частину доходів через карантин.

Для стимулювання підприємницької діяльності в рамках економіки воєнного часу запроваджено пільгове кредитування [1]. Будь-який бізнес зможе отримати кредит під 0% на час воєнного стану плюс 1 місяць після війни. Далі буде мінімальна ставка – 5%. А загальний обсяг кредиту може бути до 60 мільйонів гривень.

Також урядовим проектом передбачається надання українцям грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання [2; 3]. Йдеться про:

- мікрогранти для створення власного бізнесу;
- гранти для розвитку переробного підприємства;
- державне фінансування закладки саду;
- кошти для розвитку тепличного господарства;
- грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ;
- кошти на навчання ІТ-спеціальностям.

Серед інструментів підтримки бізнесу в умовах війни варто також відмітити такі: компенсація роботодавцю витрат на оплату праці за кожну працевлаштовану особу з числа внутрішньо переміщених осіб; тимчасове переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів; цифрові взаємодія для допомоги з релокації бізнесу.

Для бажаючих відкрити власний бізнес пропонуються покрокові інструкції, що розповідають, які дозвільні документи будуть потрібні для відкриття того чи іншого бізнесу [4]. За допомогою електронного інструменту, відповідаючи на декілька уточнюючих питань можна отримати свій власний check-list завдань, а саме: які документи потрібно зібрати, скільки часу займе кожна процедура, куди звертатися та інше.

На місцевому рівні важливу роль у стимулюванні підприємницької діяльності в контексті її смарт-спеціалізації відіграють торгово-промислові палати. Торгово-промислові палати серед заходів підтримки підприємницької діяльності пропонують такі: надання інформації про діючі регіональні та міжнародні проекти і програми підтримки МСП; консультування та супровід з питань підготовки грантових заявок; організація бізнес-заходів для МСП: конференцій, форумів, семінарів, круглих столів з питань ведення підприємницької діяльності; розробка та проведення бізнес-тренінгів які сприяють розвитку бізнесу; організація зустрічей B2B та інші.

Зазначене вище дозволяє констатувати, що в умовах війни новою національною ідеєю для українців має стати підприємництво. Перехід до економічної моделі, коли великий внесок у ВВП роблять підприємства, є дуже важливим, стимулюватиме створення міцного середнього класу та дасть поштовх до появи нових робочих місць у воєнний час.

#### *Список використаних джерел*

1. ЄРобота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>.
2. Уряд запускає систему грантів для розвитку підприємництва. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zapuskaye-sistemu-grantiv-dlya-rozvitku-pidpriyemnictva>.
3. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-nadannya-grantiv-biznesu-738-210622>.
4. StartBusinessChallenge. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua>.

**Соріна О.О.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*Національний університет «Запорізька політехніка»,*

**Костенко С. Ю.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*

*кафедри менеджменту,*

*Національний університет «Запорізька політехніка»,*

**Костенко М. В.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*

*кафедри менеджменту,*

*Національний університет «Запорізька політехніка»,*

*м. Запоріжжя*

### **СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Протягом останніх десятиліть у світовій економіці відбуваються суттєві зміни у розумінні кінцевих цілей розвитку підприємств, а також переосмислення способів їх досягнення. Однією з рушійних сил таких змін є поширення концепції сталого розвитку. Відповідно до її положень, розвиток системи будь-якого рівня повинен мати такий характер, щоб задоволення потреб людей, які живуть нині, не перешкоджало задоволенню потреб майбутніх поколінь (принцип відповідальності перед майбутнім); зберігався певний баланс інтересів окремих груп людей (принцип справедливого розподілу ресурсів), а рівень експлуатації природних ресурсів узгоджувався з продуктивним потенціалом екосистеми.

Інструментом реалізації концепції сталого розвитку, а також елементом механізму забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі виступає стратегія сталого розвитку.

Стратегію сталого розвитку підприємства можна розглядати як інтерактивний комплексний план структурних, технологічних та управлінських змін системи (підприємства), метою якого є побудова збалансованої бізнес-моделі, що враховує екологічні (ресурсозбереження та захист навколишнього середовища), економічні (зростання вартості бізнесу) і соціальні (розширена соціальна відповідальність) пріоритети [1, с. 4].

Оскільки стратегія сталого розвитку створюється на стику різних сфер діяльності, її формування торкається інтересів досить великого кола зацікавлених осіб (стейкхолдерів), які по-різному впливають на довгострокову стійкість підприємства.

На наш погляд, можна виділити п'ять основних елементів, необхідних для створення механізму управління стейкхолдерами при формуванні стратегії сталого розвитку.

По-перше, це вибір загального концептуального підходу до управління зацікавленими особами, який, своєю чергою, визначається пріоритетами управління. Так, у роботі Фіногєєвої А.І. [2, с. 34-45] розглянуто та проаналізовано такі підходи:

- з позиції корпоративного управління метою управління стейкхолдерами є максимізація вартості компанії (перш за все, для інвесторів та акціонерів);
- з позиції теорії «соціального блага» менеджмент стейкхолдерів передбачає управління, спрямоване на створення у процесі взаємодії чистих суспільних благ;
- з позиції корпоративної соціальної відповідальності управління стейкхолдерами передбачає врахування інтересів певного кола зацікавлених осіб; при цьому взаємодія між ними та керівництвом підприємства здійснюється в рамках розробки та реалізації соціальної та екологічної політики, підготовки нефінансової звітності;
- з позиції стратегічного управління менеджмент стейкхолдерів спрямовано на

досягнення стратегічних цілей компанії;

- з позиції ризик-менеджменту управління спрямоване на виявлення та зниження ризиків негативного впливу окремих категорій стейкхолдерів;

- з позиції ланцюжка створення цінності управління спрямоване на пошук та реалізацію нових можливостей для всіх груп зацікавлених осіб, які беруть участь у процесі створення цінності.

На нашу думку, при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства найбільш доцільно розглядати стейкхолдерів комплексно, а саме - з позицій корпоративного управління, корпоративної соціальної відповідальності, ланцюжка створення цінності та стратегічного управління.

По-друге, це підхід до класифікації зацікавлених осіб. Огляд підходів до класифікації стейкхолдерів у науковій літературі дозволяє зробити висновок про те, що існує безліч критеріїв, за якими групуються зацікавлені особи – наприклад, за функцією, яку вони виконують, за рівнем влади та законністю інтересів, за ступенем зацікавленості, за основою впливу, тощо. Вибір конкретного підходу визначається як загальними цілями управління, так і моделлю управління відносинами, яка буде використовуватися підприємством.

Отже, модель управління відносинами, на нашу думку, є наступним елементом механізму управління стейкхолдерами. У науковій літературі використовується широкий арсенал методів аналізу та врахування інтересів зацікавлених осіб. Серед найбільш відомих можна відмітити наступні:

- модель Р. Мітчелла, Б. Егла та Д. Вуда, яку засновано на трьох факторах: владі, законності та терміновості вимог. Згідно моделі, найбільшу увагу до вимог та задоволення інтересів певної групи стейкхолдерів необхідно проявити тільки якщо її вимоги є важливими та вагомими для досягнення конкретних цілей та результатів підприємства;

- модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес»), що будується на основі аналізу двох характеристик: влади та інтересу та дозволяє виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на підприємство;

- модель Г. Саважа, яка на основі двох параметрів аналізу – взаємодії та загрози, дозволяє сформулювати чотири стратегії взаємодії зі стейкхолдерами: взаємодії (переговорів), захисту, спостереження та залучення;

- карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map), що використовується для наочного представлення різних типів взаємовідносин зі стейкхолдерами (у більшості випадків - за критеріями рівня інтересу та впливу).

Четвертою складовою є система показників, що дозволяє врахувати та оцінити ступінь реалізації інтересу тієї чи іншої групи стейкхолдерів. В якості інструменту інформаційного забезпечення цілей сталого розвитку застосовуються різні системи показників, серед яких: збалансована система показників (BCS), модель TPS Х'юберта К. Рамперсада, система ключових показників ефективності (KPI), модель К. Адамса та П. Робертса в EP<sup>2</sup>M (Effective Progress and Performance Measurement) та інші.

Останній елемент – це вибір форми комунікації та зворотного зв'язку. Успішність та ефективність стратегії сталого розвитку багато в чому визначається тим, наскільки у процесі її реалізації вдалося задовольнити інтереси та запити окремих груп зацікавлених осіб. Проте відстеження такої інформації неможливе без відповідного інформаційного забезпечення, що дозволяє, з одного боку, оцінити ступінь досягнення цілей підприємства, а з іншого – дає можливість усім зацікавленим сторонам оцінити наміри та успішність зусиль підприємства щодо забезпечення його виживання у довгостроковій перспективі. Вирішенням цієї проблеми є розробка та впровадження інтегрованої звітності з питань сталого розвитку, що задовольняє інформаційні потреби найбільш значущих для підприємства зацікавлених сторін.

Отже, на наш погляд, до складу механізму управління зацікавленими сторонами підприємства при формуванні стратегії сталого розвитку повинні входити такі елементи як

концептуальний підхід до управління стейкхолдерами, їх класифікація, модель управління відносинами, система показників, що дозволяють оцінити ступінь реалізації інтересів зацікавлених сторін, а також форма комунікації. Ефективність функціонування такого механізму визначається як економічними результатами (зростанням доходів та вартості бізнесу, оптимізацією витрат, тощо), так і неекономічними факторами (формуванням довіри до підприємства, розвитком персоналу, посиленням корпоративної соціальної відповідальності), що, у кінцевому підсумку, підвищує стійкість та конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

*Список використаних джерел*

1 Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2021. 22 с.

2 Финогеева А.И. Формирование механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Москва, 2019. 208 с.

**Стратійчук В.М.**

*д-р філософії з економіки,  
доцент кафедри економіки та міжнародних відносин,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця*

## **РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

В сучасних умовах війни в Україні проблема збереження існуючих суб'єктів господарювання виступає одним з основних елементів стабілізації вітчизняної економіки. З виникненням бойових дій більшість підприємств тимчасово припинила свою діяльність як наслідок психологічних, безпекових та інших факторів. Деякі з них почали відновлювати господарську діяльність в березні-квітні 2022, проте все ж на окремих територіях відновлення було неможливим. Відтак, проблема релокації підприємств на безпечні території постала дуже гостро та потребувала державного втручання.

Проблема релокації підприємств з небезпечних територій, де ведуться активні бойові дії відображена в наукових працях вітчизняних науковців, зокрема Павлиша О., Терещука А., Шматковської Т. та інших. Проте дане питання потребує подальшого дослідження в умовах динамічних змін.

Метою роботи є дослідження особливостей релокації підприємств як інструмент розвитку економіки в умовах війни.

Збереження економічної активності виступає одним із найбільш важливих питань для України, яка перебуває в умовах війни, адже продовження роботи економіки дозволить здійснювати ефективну фінансову підтримку оборонної сфери, критичної інфраструктури. Тож головним завданням України наразі є недопущення дефолту та повного руйнування економіки, яка і так суттєво постраждала ще в перші дні та місяці війни. Надзвичайно важливим є недопущення зростання рівня безробіття на фоні зруйнованих логістичних маршрутів, а також неможливості великої кількості підприємств продовжувати працювати в умовах війни через активні бойові дії.

Тому одним з ключових завдань України є інтенсифікація економічних процесів, підтримка суб'єктів малого та середнього підприємництва на територіях, де не ведуться активні бойові дії. Рішення щодо релокації підприємств виступає свого роду підтримкою для підприємств, що найбільше постраждали від війни в Україні.

Нормативно-правовою основою для реалізації програми релокейту бізнесу в Україні є Розпорядження КМУ від 25.03.2022 № 246-р «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» та Постанова Уряду № 305 від 17.03.2022, що регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки й передається до Міністерства інфраструктури. ДП «Прозорро.Продажі» за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та експорту Дія.Бізнес інсталивали платформу цифрової трансформації з метою забезпечення допомоги щодо релокейту бізнесу [4].

Наразі релокація бізнесу може здійснюватися як самостійно суб'єктом господарювання, так і через урядову програму Міністерства економіки України. В межах допомоги держави передусім розглядаються заявки підприємств оборонного комплексу та тих, які забезпечують першочергові потреби населення, а також підприємства, які можуть самостійно забезпечити демонтаж та перевезення своїх потужностей до найближчої станції «Укрзалізниці». Якщо ухвалене позитивне рішення щодо евакуації підприємства, держава допомагає підшукати нове місце розташування потужностей, допомагає з переїздом, сприяє в розселенні працівників тощо.

З початку дії державної програми релокації в Україні станом на кінець серпня 2022 переміщено вже 710 підприємств, 500 з яких уже поновили роботу. Більшість підприємств релоковані до західних областей, зокрема було переміщено 29 % підприємств переміщено до Львівської області, 18 % – до Закарпатської області та 12 % – до Чернівецької області, решта 49 % прийняли рішення про релокацію до інших регіонів західної та центральної України [3].

Безумовно релокація підприємств супроводжується певними ризиками, проте програма релокації вже показала помітні результати та почала користуватися більшим попитом. Адаптація підприємств в нових місцях розташування відбувається досить легко внаслідок постійної підтримки переміщених підприємств з боку місцевого керівництва, споживачів виготовлюваних товарів і послуг та держави. Звичайно підприємствам, що не потребують значних зусиль у відновленні виробничих процесів дещо простіше пристосуватися до нових умов та викликів, це переважно суб'єкти господарювання сфери послуг, ІТ-сфери тощо. Проте і виробничі підприємства досить ефективно починають працювати залучаючи роботу силу з нових місць розташування.

Проблема безробіття є важливою в умовах війни, тож саме релокація підприємств на безпечні території виступає одним з інструментів зниження рівня безробіття на фоні різкого зростання кількості внутрішньо переміщених осіб.

Виділимо основні переваги релокації підприємств з територій ведення активних бойових дій (рис. 1).

Таким чином, з початку війни в Україні економіка зазнала значного удару, що зумовлений зруйнованою інфраструктурою та підприємствами, обмеженням доступу вітчизняних підприємств до ресурсів та ринків збуту виготовленої продукції, інфляцією, девальвацією, міграцією населення. В таких складних умовах бізнесу надзвичайно важко продовжувати працювати. Проте економічна активність, адаптація до нових умов виступає важливою передумовою підтримки оборонного комплексу в умовах війни та у процесі перспективного пост воєнного відновлення. Після складного етапу прийняття війни вітчизняний бізнес почав відновлюватися, оговтуватися від шоку та будувати певні плани щодо подальшої роботи. Підприємства промисловості підвищили оцінки з огляду на поступове налагодження каналів постачання, пристосування до нових умов, та з урахуванням релокації частини підприємств до більш безпечних регіонів. Внаслідок релокації вітчизняні аналітики почали прогнозувати збільшення обсягів виготовленої продукції, а також зайнятості населення, яке мігрувало до безпечних регіонів нашої держави.



*Рис. 1. Переваги релокації підприємств в умовах війни в Україні*

Серед основних проблемних питань, що стримують відновлення та розвиток бізнесу - невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації, обмежені ресурси, проблеми з логістикою, з кваліфікованими кадрами, падіння платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. Проте за умов ефективної роботи релокованих підприємств можливе досить таки ефективне для умов війни ведення економічних процесів, що забезпечить підтримку економіки держави, стримування спаду ВВП, фінансову підтримку оборонного сектору, зниження рівня безробіття на територіях, де не ведуться активні бойові дії на фоні зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, налагодження бізнес-процесів як всередині країни, так і за кордоном, наповнення місцевих бюджетів податковими платежами, збереження української промисловості та збільшення обсягів виробництва критичних товарів в умовах війни.

*Список використаних джерел*

1. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diiia.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/>
3. Павлиш О. Релокація бізнесу: скільки підприємств уже поновили роботу. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/17/690505/>
4. Шматковська Т. Релокейт підприємств у системі допомоги бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://vnu.edu.ua/uk/news/relokeyt-pidpryyemstv-u-systemi-dopomohy-biznesu-v-umovakh-voyennoho-stanu>

**Терещук І.В.**

*викладач,*

*ПВНЗ Європейський університет,*

*м. Пирятин*

**ВАР'ЮВАННЯ РІВНЯМИ І ПОЗИЦІЯМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА  
ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ СППР ПРИ КЕРУВАННІ ВИРОБНИЦТВОМ**

У сучасних умовах підприємства групи "А" (виробництво засобів виробництва) працюють при нестабільному портфелі замовлень. У зв'язку з цим виникає потреба у

постійному контролю фінансового стану підприємства, що реалізується за допомогою СППР бюджетування.

Постановка завдання дослідження. Необхідно створити СППР, яка дозволить визначати показники фінансування виробничої програми підприємства та приймати рішення, що дозволяють забезпечити грошима виконання виробничої програми (отримати мінімальне сальдо на кінець планового періоду).

Для вирішення поставленої задачі необхідно виділити три основні завдання, що реалізуються у вигляді підсистем СППР: планування, облік, план-факт, оперативне управління. Система управління (СУ) бюджетуванням є СУ ідентифікатором в контурі управління, яка відноситься до класу адаптивних систем, що настроюються.

Узагальнена СППР з управління бюджетуванням представлена такими блоками.

Блок 1. Математичні моделі, що описують взаємозв'язки вхідних та вихідних змінних трирівневої системи бюджетування. Передбачено розробку двох типів моделей. Статистичні моделі призначені на вирішення завдання планування. Динамічні моделі призначені для завдання оперативного керування.

Статистична модель для першого, другого та третього рівней в загальному вигляді має вид (1), (2) и (3) відповідно.

$$y_1(x_1) = f_1(x_1, \alpha), \quad (1)$$

де  $y_1$  – вектор вихідних змінних першого рівня,  $x_1$  – вектор вхідних змінних першого рівня,  $\alpha$  – вектор параметрів моделі першого рівня.

$$y_2(x_2) = f_2(x_2, \beta), \quad (2)$$

де  $y_2$  – вектор вихідних змінних другого рівня,  $x_2$  – вектор вхідних змінних другого рівня,  $\beta$  – вектор параметрів моделі другого рівня.

$$y_3(x_3) = f_3(x_3, \gamma), \quad (3)$$

де  $y_3$  – вектор вихідних змінних третього рівня,  $x_3$  – вектор вхідних змінних третього рівня,  $\gamma$  – вектор параметрів моделі третього рівня.

Динамічна модель задачі оптимального управління представлена системою дифференціальних рівнянь.

Блок 2. Процедури параметричної ідентифікації одержаних моделей. У режимі ідентифікації проводиться аналіз якості прогнозу, що здійснюється системою. При незначних відхиленнях прогнозованих величин від фактичних значень відбувається підстроювання параметрів моделей. При зміні умов функціонування об'єкта (нові замовлення) система перетворюється на режим навчання.

Блок 3. Чисельні процедури розв'язання рівнянь математичних моделей. Призначення даного блоку у тому, щоб у поточним вхідним показниками системи бюджетування розрахувати можливі вихідні значення виробничої програми.

Блок 4. Містить функціонали мети СППР з управління бюджетуванням, і навіть систему обмежень.

Блок 5. Містить чисельні процедури для визначення значень показників фінансування виробничої програми. Отримані значення надходять на вхід системи, змінюючи стан таким чином, щоб показники якості роботи системи були оптимальними.

Блок 6. Блок зіставлення рішень, рекомендованих для виконання СППР, з рішеннями, прийнятими особою, що приймає рішення (ЛПР).

Висновки. Наукова новизна роботи полягає у побудові СППР, яка дозволить керувати виробництвом підприємства групи «А» в умовах нестабільної економічної ситуації, варіюючи рівнями та позиціями системи бюджетування. Практична значимість роботи у тому, що рекомендації, що виробляються системою, дозволяють ЛПР в оперативному режимі у разі нових замовлень приймати рішення з управління підприємством, забезпечуючи мінімальне сальдо наприкінці планового періоду.



*Ткаченко Е.О.*  
*здобувач ступеня бакалавра*  
*Замковий О.І.*  
*старший викладач,*  
*кафедри економічного аналізу та фінансів,*  
*НТУ «Дніпровська політехніка»,*  
*м. Дніпро*

## **ЗАСТОСУВАННЯ MRP-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

У світі масштабної цифровізації все частіше нам доводиться мати справу з великими холдингами та міжрегіональними (трансконтинентальними) корпораціями. Через такий поділ великого виробництва перед топ-менеджментом стоїть важливе і вкрай складне завдання - як автоматизувати виробничий процес підприємства та відсортувати документацію між різними філіями компанії.

Для вирішенні таких проблем можуть допомогти популярні системи ERP та MRP. Подібні програми допомагають планувати робочий процес підприємства як єдиного цілого. На сьогодні на світовому ринку вже існує досить багато програм подібного типу.

Наприкінці 60-х років 20 століття, через швидкий розвиток комп'ютерної техніки, вона стала необхідною для кожного підприємства, яке прагнуло збільшити свої показники у виробництві та доходах, інформаційні системи стрімко почали вклинюватись у буденне ділове життя. На підприємствах почали намагатися максимально ефективно автоматизувати та комп'ютеризувати ведення бізнесу, засновувалися нові ідеї керування та вдосконалювалися вже існуючі[1].

MRP (Material Requirement Planning) на вітчизняних підприємствах, як правило, представлені різними програмними продуктами іноземного виробництва. Одними з найбільш популярних є продукти компанії APICS. Створення більш сучасної системи MRPII та апгрейд програм типу ERP, спад їх ціни стало наслідком того, що продукти типу MRP нині зустрічаються рідко, найчастіше, у складі застарілих інформаційних систем підприємств. Більш сучасні компанії нині працюють на системі MRPII та її аналогах.

Щодо головних переваги MRP-систем, можна виділити, як наслідок їх встановлення, покращення обслуговування клієнтів - з 15 до 26%, зниження рівня матеріальних запасів – з 16 до 30%, підвищення ефективності рівня роботи виробничих підрозділів підприємства - від 11 до 20%, зменшення витрат на закупівлю – з 7 до 13%.

Хоч ці системи і є досить поширеними, проте не в усьому світі користуються MRP. Перешкодою цьому є відсутність деяких особливостей виробничої системи, внаслідок чого знижується ефективність роботи системи MRP. Головними характеристиками використанні MRP, на думку М. Гайвера, є такі якості виробничих систем:

- 1) високий рівень комп'ютеризації підприємства.
- 2) структура підприємства повинна бути орієнтована на виробництво граничних товарів, що виготовляються із сировини, деталей, вузлів та частин, які проходять не один етап виробництва до отримання кінцевого продукту;
- 3) час, виділений на цикли обробки;
- 4) надійність встановлюваних інтервалів, циклів закупівлі і виробництва.
- 5) достатність головного календарного плану, який встановлюється на певний період часу, для своєчасного замовлення матеріалів;
- 6) високий рівень топ-менеджменту на підприємстві.

Методологія MRPII націлена на виконання таких завдань:

– Створити головний план-графік виробництва, зазначити в ньому планові показники виробництва підприємства на кожен період відрізка планування.

– Продумати короткострокові плани, які розкривають реалізацію визначеної програми виробництва: план-графік виробничих робіт, план-графік закупівлі сировини, ресурсів і матеріалів, план-графік користування фінансових ресурсів. За цими планами після цього вибудовується вся виробнича діяльність підприємства.

За стандартами компанії APICS, Основні обов'язкові модулі системи MRP II включають в себе:

1. Планування продажу та виробництва.
2. Управління попитом.
3. Складання плану виробництва.
4. Планування матеріальних потреб.
5. Специфікація продуктів.
6. Управління складами.
7. Планові поставки.
8. Управління на рівні виробничого цеху.
9. Планування потреб у потужностях.
10. Контроль входу/виходу.
11. Матеріально-технічне постачання.
12. Планування розподілу ресурсів.
13. Планування та управління інструментальними засобами.
14. Управління фінансами.
15. Моделювання.
16. Оцінка результатів діяльності[2].

MRP діє найефективніше на підприємствах, основний напрямок яких – виробництво продукції, яка має досить довгий період обробки та складне багаторівневе виробництво, так як в такій ситуації планування діяльності та керування ресурсами, матеріалами, складовими елементами тощо є найскладнішим. Згідно з цим і успішні наслідки, які настають з введенням MRP систем в управлінський процес, найбільш помітні, бо можливість MRP-технологій впоратися з обширним потоком виробничої інформації дає змогу виконувати управління кількісними змінами запасів, при цьому значно зменшуючи охоплення одноманітних організаційних операцій.

Навряд чи має сенс широко використовувати системи MRP, коли попит однорідний, партії матеріалів великі, а вироблені номенклатурні позиції нечисленні. Традиційні системи, наприклад, системи контролю запасів на місці замовлення, добре справляються з проблемами, що виникають при цьому. Системи MRP розкривають усі свої властивості при інтенсивному потоці змін і високій мінливості замовлень і розмірів партій.

Таким чином, можна зробити висновок, що MRP не застосовується і не буде застосовуватися абсолютно до всіх виробничих систем. Іноді це непотрібно або економічно неефективно. Проте кількість випадків впровадження систем MRP стрімко зростає. Варто лише пам'ятати, що в умовах слабкої комп'ютерної підтримки, застарілої нормативної інформації та неефективного стилю управління дива від системи MRP, як і від будь-якої іншої методики, не варто чекати. Система просто генеруватиме більше ненадійної та зайвої інформації, ніж було до її застосування. MRP найкраще працює з добре керованою виробничою системою в цілому, дозволяючи розширити доступні горизонти управління[3].

У заключенні відмічу, що ефективне використання системи MRP II в кінцевому результаті дасть підприємству низку переваг і покращить роботу багатьох процесів, в першу чергу пов'язаних з ресурсним забезпеченням. Якщо більш конкретно, то система дасть такі можливості:

- 1) швидке отримання інформації щодо діяльності і стану підприємства;
- 2) Довгострокове та короткострокове планування;
- 3) Скорочення компонентів, матеріалів, і ресурсів на складах;

- 4) Нормування сировинних і виробничих потоків;
- 5) Аналіз фінансової діяльності підприємства загалом.

*Список використаних джерел*

1. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах. Київ : КНЕУ – 2001. 82 с.
2. IT enterprise: вебсайт. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/manufacturing-resource-planning-mprii>
3. Кривда О.В. Сидоренко Ю.В. Управління виробничим підприємством за допомогою комп'ютерної підтримки. Електронний архів наукових та освітніх матеріалів. Національний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». С. 5-7.

**Глущевич Н.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри обліку і аудиту,*

*Луцький національний технічний університет,*

*м. Луцьк*

## **ОЦІНКА ТА ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ШВЕЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Швейна галузь України завжди була однією з найнеобхідніших, але сьогодні, в умовах війни, Україна потребує пошиття одягу саме для військовослужбовців та службовців територіальної оборони. При цьому, обсяги виробництва швейних виробів повинні забезпечити і внутрішні потреби населення України та можливість експорту продукції.

Швейна галузь відноситься до переробної промисловості (КВЕД С) та включає такі види економічної діяльності як: текстильне виробництво; виробництво одягу; виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів (КВЕД 13+14+15) [1].

Планування показників доходів, витрат та фінансових результатів швейної галузі базується на оцінці результатів діяльності галузі за попередні роки. Сьогодні, у зв'язку з військовими діями в Україні та неможливістю вчасної подачі фінансової звітності до статистичних органів, ще не зведені дані за 2021 рік та частину 2022 року, що впливає і на неможливість своєчасного планування показників. Тому, проведемо оцінку фінансових результатів до оподаткування підприємств переробної промисловості за видом економічної діяльності «Текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів» за січень-вересень 2019-2021 років (таблиця 1).

Таблиця 1

### **Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств за видом економічної діяльності «Текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів» за січень-вересень 2019-2021 років**

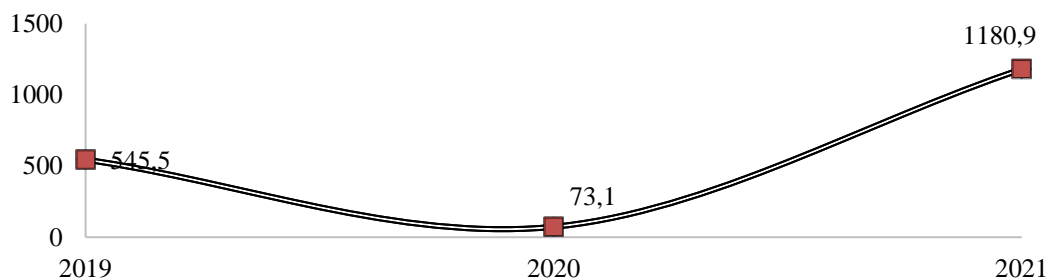
Роки	Фінансовий результат, млн.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		%	млн.грн	%	млн.грн
1	2	3	4	5	6
<b>2019</b> Переробна промисловість	60412,5	79,2	100144,8	20,8	39732,3
КВЕД 13+14+15	545,5	93,7	551,9	6,3	6,4
<b>2020</b> Переробна промисловість	-23773,0	67,8	59428,8	32,2	83201,8
КВЕД 13+14+15	73,1	77,3	576,7	22,7	503,6
<b>2021</b> Переробна промисловість	171655,8	79,9	190462,2	20,1	18806,4
КВЕД 13+14+15	1180,9	87,2	1201,2	12,8	20,3
<b>Відхилення по КВЕД 13+14+15</b>					

<b>2020/2019</b>	-472,4	-16,4	24,8	16,4	497,2
<b>2021/2020</b>	1107,8	9,9	624,5	-9,9	-483,3

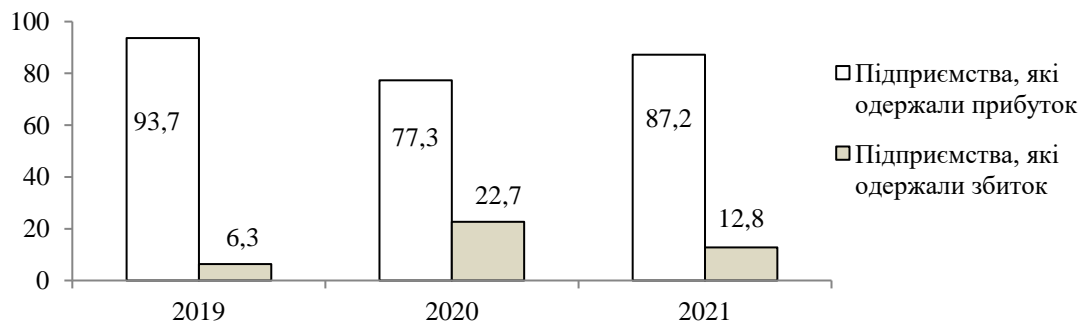
Джерело: побудовано на основі [2].

Так, фінансові результати до оподаткування усіх суб'єктів господарювання переробної промисловості та підприємств за видом діяльності «Текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів» мали тенденцію до зменшення у 2020 році (рисунок 1). У січні-вересні 2020 року порівняно з таким же періодом 2019 року даний показник зменшився на 472,4 млн.грн., тоді як за дев'ять місяців 2021 року у порівнянні з 2020 роком фінансові результати збільшилися на 1107,8 млн.грн (майже у шістнадцять разів – з 73,1 млн.грн. до 1180,9 млн.грн). В цілому по переробній промисловості у 2020 році підприємства отримали збиток у сумі 23733,0 млн.грн. Переважно суб'єкти господарювання за видом діяльності «Текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів» отримують прибутки (рисунок 2).

Частка підприємств за видом діяльності «Текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів», які одержали прибуток у січні-вересні 2019-2021 роках становить 77-93%, і перевищує їх частку в цілому за усіма видами діяльності переробної промисловості: 2021 рік - в цілому по Україні 79,9 %, з них у досліджуваній галузі – 87,2%.



**Рисунок 1. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видом економічної діяльності «Текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів» за січень-вересень 2019- 2021 років, млн.грн.**



**Рисунок 2. Частка підприємств, які отримали прибутки і збитки за видом економічної діяльності «Текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів» за січень-вересень 2019- 2021 років, %.**

Джерело: побудовано на основі[2].

У 2020 році прибуток підприємств за видом діяльності «Текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів», збільшився на 24,8 млн.грн, при цьому частка його зменшилася на 16,4%. За січень-вересень 2021 року порівняно з 2020 роком прибуток підприємств збільшився на 624,5 млн.грн, (9,9%), що є позитивним для галузі. У січні-вересні 2020-2021 років збиток підприємств зменшився на 9,9%.

Отже, до кінця 2021 року можливе ще збільшення прибутку підприємств за видом діяльності «Текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів». Разом з тим, за результатами діяльності попереднього року станом на початок 2022 року можна було б планувати нарощування доходів і витрат, а отже і фінансових результатів – збільшення прибутків та зменшення збитків. Однак, така непередбачувана ситуація як війна, може внести і свої корективи у результати діяльності економічних суб'єктів не лише швейної промисловості України. При цьому, оцінку діяльності досліджуваних суб'єктів можна буде провести лише у 2023 році. Але, надіємося що і 2022 рік стане прибутковим для економічних суб'єктів швейної галузі України.

*Список використаних джерел*

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.09.2022).
2. Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності промисловості за січень-вересні 2019-2021. Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_rez/fr\\_ed/fr\\_ed\\_u/arh\\_fr\\_ed2021\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/arh_fr_ed2021_u.htm) (дата звернення 10.09.2022).

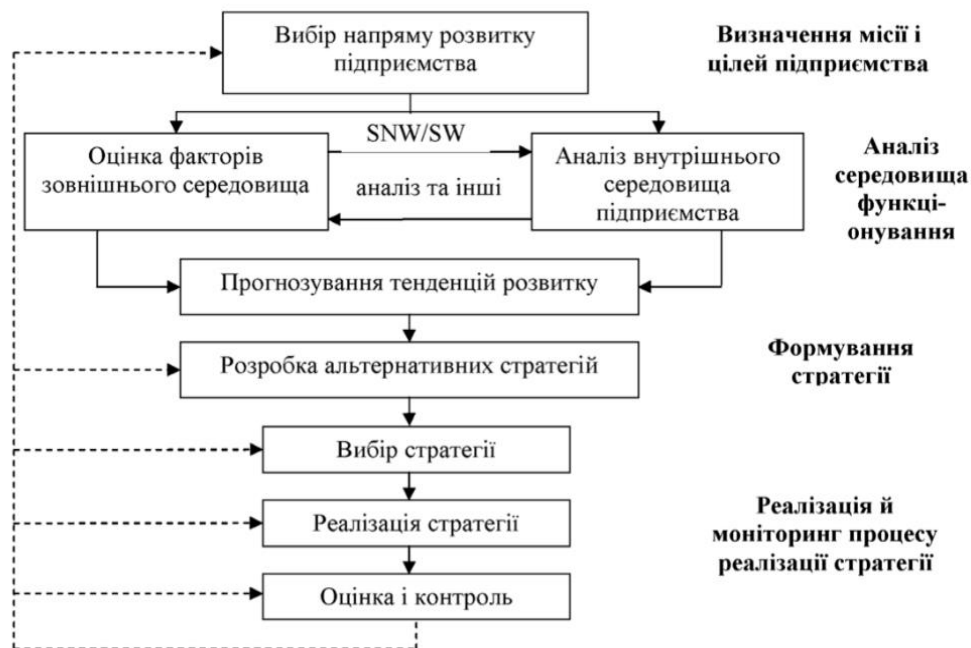
**Федорук О.С.**

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра,  
Вінницький національний аграрний університет  
Томашук І.В.*

*Phd, старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет  
м. Вінниця*

## **РОЗРОБКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогоднішній темп змін у зовнішньому середовищі, збільшення обсягу знань та інформаційних потоків настільки великі, що розробка і реалізація стратегії розвитку підприємства є єдиним підходом прогнозування майбутніх проблем підприємства і його можливостей. При розробці стратегії потрібно домогтися найбільшої визначеності, завдяки чому, підприємство зможе вчасно передбачити зміни у зовнішньому середовищі і моментально на них реагувати. Не існує єдиної еталонної стратегії для підприємств усіх галузей [1]. Будь-яке підприємство хоч навіть однієї галузі унікально, відповідно і визначення його стратегії також своєрідно, тому що залежить від безлічі факторів як внутрішнього середовища, так і зовнішньої, наприклад, частка підприємства на ринку, рівень конкуренції на ринку, особливості продукції, що випускається або послуг, потенціал підприємства і т.д. На рис. 1 зображено основні стадії процесу розробки та реалізації стратегії.

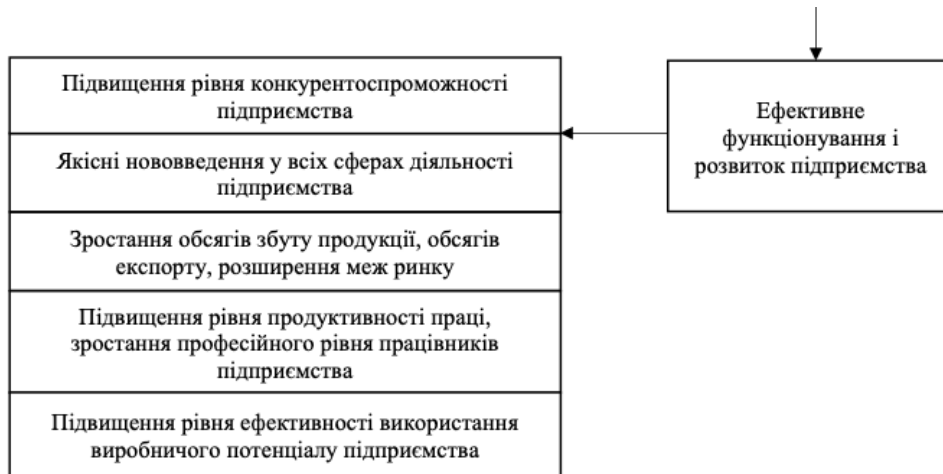


**Рис. 1. Основні стадії процесу розробки та реалізації стратегії**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Сільське господарство, як і інші галузі народного господарства, входить в ринок і приймає всі елементи ринкового господарства. При розробці стратегій необхідно враховувати специфіку даного сільськогосподарського підприємства. Всі стратегії повинні знаходитися в порівнянному інформаційному полі для забезпечення безперервності і інформаційного зв'язку в єдину систему стратегічного планування. На рис. 2 представлена система стратегічного управління розвитком підприємства.





**Рис. 2. Система стратегічного управління розвитком підприємства**  
Джерело: сформовано за результатами дослідження

Стратегії розвитку в агробізнесі – це взаємодія зовнішніх, внутрішніх елементів в умовах нестабільності середовища на довгострокову перспективу з метою реалізації поставлених завдань. Успіх підприємницької діяльності в агробізнесі в значній мірі визначається його стратегією. Наявність єдиного концептуального підходу в агробізнесі, як складної економічної системи, важливо в прийнятті необхідного рішення. Реалізація стратегічних цілей повинна забезпечити виживання підприємства протягом тривалого періоду часу, результативність і ефективність діяльності. Слід враховувати, що стратегія в сільському господарстві важко піддається коригуванню в силу наявності особливостей, властивих цій галузі: залежність від природно-кліматичних умов, сезонний характер виробництва, тривалість виробничого циклу, висока ступінь ризику [1; 2]. При широкому наборі понять "стратегія розвитку", різноманітні трактувань і різному розуміння даної категорії цей термін недостатньо повно застосовується до АПК.

У сільському господарстві ключовою особливістю розвитку стратегії є з'єднання головних чинників виробництва: землі, праці і капіталу. Ефективне використання даних факторів сприяє якійсь зміні підприємства. Формування стратегії розвитку має бути пріоритетним напрямком діяльності сільськогосподарського підприємства, яке прагне до забезпечення своєї інвестиційної привабливості та ефективного функціонування. Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити напрям розвитку підприємства, що спрямований на закріплення його позиції на ринку, задоволення споживачів та на досягнення поставлених цілей [2].

Отже, правильно обрана стратегія, яка розроблена у відповідності до загальноприйнятих рекомендацій, є результатом і в той же час ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансовоекономічного, соціального і організаційного потенціалу підприємства. Перспективи подальших досліджень із зазначеної теми повинні охоплювати аналіз принципів та формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням специфіки аграрної галузі.

Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства виступає фінансова стратегія. Фінансова стратегія є необхідним елементом управління, її побудова і проведення не тільки відображають цілі роботодавців, а характеризують цілеспрямованість керівництва, здатність систематично переслідувати реалізовувати інтереси сторін управління в фінансово-виробничих процесах. Тому вивчення і використання фінансової стратегії і методів її розробки як механізму підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства є надзвичайно актуальним і практично значимим [3; 5].

Сучасне сільськогосподарське виробництво все в більшій мірі вимагає до себе економічно обгрунтованих підходів, які забезпечать підвищення ефективності виробництва.

Агропромисловий комплекс на даний момент працює в мінливих умовах зовнішнього середовища, тому для стабільної роботи сільськогосподарського підприємства та його розвитку необхідно постійно аналізувати його загальний фінансовий стан.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість, саме вона дозволяє судити про здатність підприємства функціонувати і розвиватись, характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використанням, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику.

Політика управління фінансовою стійкістю сільськогосподарського підприємства повинна гарантувати стійкість і платоспроможність підприємства як на короткострокові періоди так і на перспективу, фундаментом якої є потреба постійного урівноваження активів та пасивів, доходів та витрат, позитивних та негативних грошових потоків.

#### *Список використаних джерел*

1. Бобко Д. А. Управління стратегічним розвитком підприємства. 2021. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46377/1/Bobko\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46377/1/Bobko_magistr.pdf)
2. Горлачук І. А. Удосконалення стратегічного менеджменту аграрного підприємства. 2021. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4872/1/Горлачук%20І.А..pdf>
3. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*. № 45. (2020). P. 5. P. 23-35.
4. Боришкевич І. І. Механізм формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. 2019. URL: [http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/5657\\_dis.pdf](http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/5657_dis.pdf)
5. Гурчунова Є. Фінансова стратегія підприємства: класифікація, елементи, механізм формування. 2022. URL: <https://aboutmarketing.info/ekonomika/finansova-stratehiya-pidpruyemstva-klassyfikatsiya-elementy-mekhanizm-formuvannya/>

**Федорченко О.Є.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

### **ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ, ЯКІ ВИНИКАЮТЬ ВНАСЛІДОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ, В РАМКАХ ПІДГОТОВКИ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНІЦІАТИВИ PILLAR 1**

Процес реформування світової податкової системи зазнає постійних змін під впливом розвитку суспільства та стрімкої цифровізації економіки. На даний час вже сформований певний пакет пропозицій, що допомагатимуть світовій спільноті досягти ефективного процесу імплементації вимог, які зазначено в Заяві про двокомпонентне подолання податкових викликів, що виникають внаслідок діджиталізації економіки (Statement on a Two-Pillar Solution to Address the Tax Challenges Arising From the Digitalisation of the Economy, Pillar 1) (далі - Pillar 1). Вже багато країн приєдналися до Pillar 1, і Україна, прагнучи бути повноцінним членом світової спільноти, тримає руку на пульсі таких важливих трендів у сфері міжнародного оподаткування.



Механізм функціонування Pillar 1 ґрунтується на концепції перерозподілу прибутку міжнародних груп компаній (далі — МГК) із виручкою понад 20 млрд євро в юрисдикції, де вони одержують доходи [1], тобто в юрисдикціях фактичного перебування споживачів і покупців товарів, робіт чи послуг Групи незалежно від того, є структура МГК у країні збуту фактично присутньою чи ні.

Дана концепція ґрунтується на двох напрямках:

- новому правилі оподаткування в юрисдикціях збуту, де міжнародні компанії мають суттєву присутність з погляду клієнтської бази;
- запровадження нового підходу до визначення фіксованого рівня прибутку (рентабельності) дистриб'юторів, які виконують мінімальні функції та мають мінімальні ризики.

Варто зазначити, що Pillar 1 анонсує запровадження двох сум, які за своїми відсікаючими ознаками мають безпосередній вплив на визначення нових правил міжнародного оподаткування та механізму розподілу прибутку МГК для компаній, що перевищили встановлений поріг сукупного міжнародного доходу. Такі компанії мають скористатися дворівневим підходом до розподілу прибутку між країнами.

Сума А згідно Pillar 1 була розроблена як частина двокомпонентного рішення для вирішення податкових проблем, що виникають у зв'язку з цифровізацією економіки. Це нове право на оподаткування, яке:

- застосовується до частини нерозподіленого прибутку великих та високорентабельних підприємств (тобто сума А) на користь юрисдикцій, в яких постачаються товари чи послуги або знаходяться споживачі;
- включає механізм узгодження відповідних різних систем розподілу прибутку та запобігання подвійному оподаткуванню;
- включає процеси поліпшення податкової визначеності, які забезпечують підприємствам більшу визначеність щодо суми А та питань, пов'язаних із сумою А.

Нове правило буде застосоване до всіх компаній, діяльність яких відповідає всім, наведеним нижче, критеріям, за винятком компаній видобувної галузі та фінансового сектора.

Сума В згідно Pillar 1 була розроблена як інша частина двокомпонентного рішення і полягає у встановленні нового підходу визначення винагорода дистриб'ютора. У випадку, якщо дистриб'ютор виконує мінімальні функції та несе мінімальні ризики по угоді, його винагорода розраховуватиметься не на підставі правил трансфертного ціноутворення, а підставі фіксованого показника рентабельності. При цьому фіксований відсоток рентабельності буде узгоджено та встановлено на міжнародному рівні і, ймовірно, диференціюватиметься залежно від галузі та регіону.

Сфера застосування правила визначення суми В розповсюджується на всі компанії, які на підставі їх функціонально-ризикового профілю можна класифікувати як limited risk distributor (перепродавці, які виконують мінімальні функції та несуть мінімальні ризики).

Зважаючи на особливості ведення бізнесу у сучасних умовах, друга частина Pillar 1 поширить свою дію на:

- дочірні компанії міжнародних холдингів, які здійснюють свою діяльність в конкретній юрисдикції;
- холдинги, які реалізують свою продукцію на закордонні ринки через трейдерів.

Нові правила оподаткування прибутку МГК неминуче призведуть до можливості виникнення подвійного оподаткування прибутку країни збуту та її материнської компанії. У цьому випадку усунення подвійного оподаткування можливе за допомогою:

- звільнення від оподаткування в юрисдикції материнської компанії тієї частини прибутку, яка була розподілена на інші юрисдикції;
- зарахування податку, сплаченого щодо інших юрисдикцій, проти зобов'язань з податку юрисдикції материнської компанії.

Під час імплементації норм Pillar 1 в Україні варто буде провести підготовчу роботу щодо узгодження національного та міжнародного законодавства, а також ідентифікувати проблеми, які виникають внаслідок цифровізації економіки. На нашу думку, на даний час такі проблеми полягають у тому, що у Податковому кодексі України відсутній опис сфери застосування дії Pillar 1, відсутні визначення основних термінів, які використовуються в документі Pillar 1 (наприклад: багатонаціональне підприємство, сума А, сума В тощо), відсутній опис механізму оподаткування діяльності та операцій, пов'язаних з цифровізацією економіки. Ці проблеми можна вирішити шляхом внесення доповнень і уточнень до розділу III «Податок на прибуток» Податкового кодексу України [2].

Підсумовуючі вищесказане зауважимо, що питання запровадження у світовій податковій системі норм Pillar 1 на даний час є недостатньо вивченим і знаходиться у стані доопрацювання і консультацій. Також буде корисним детальне вивчення фундаментальних засад імплементації, а також позитивного досвіду запровадження Pillar 1 у зарубіжних країнах, якому буде необхідно пройти процес адаптації в Україні.

Імплементація нових міжнародних підходів і правил оподаткування принесе Україні нові можливості реалізації формування Державного бюджету, що є надзвичайно актуальним як під час дії воєнного стану внаслідок здійснення російської агресії, так і в післявоєнний період.

#### *Список використаних джерел*

1. Заявление о двух основополагающих элементах налоговой политики в связи с внедрением цифровых технологий в экономику. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/statement-on-a-two-pillar-solution-to-address-the-tax-challenges-arising-from-the-digitalisation-of-the-economy-october-2021-russian-version.pdf>

2. Податковий кодекс України від 02.12.2010р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

**Філяр С.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, фінансів, облік,  
математичних та інформаційних дисциплін*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,*

**Боковня В.В.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,*

*м. Черкаси*

## **ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У ринковій економіці проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної й екологічної безпеки. Рівень розвитку підприємства та величина його прибутку залежить, в першу чергу, від якості продукції. Якість як економічна категорія відображає сукупність властивостей продукції, що зумовлюють міру її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення. Тому для кожного підприємства принципово важливо постійно підвищувати та удосконалювати рівень якості.

Управління якістю є спеціалізованим видом управлінської діяльності, до якої відноситься управління персоналом, фінансами, якістю, проектами, інноваціями, маркетингом тощо [1, с. 24]. Поточне управління якістю на підприємстві – це динамічна система, яка повинна враховувати дію різних факторів, що впливають на формування кінцевої якості продукції.

Система менеджменту якості повинна враховувати особливості підприємства, забезпечувати мінімізацію витрат на розробку продукції і її впровадження. Споживач бажає мати впевненість, що якість продукції, що поставляється, буде стабільним і стійким.

На підприємстві повинна функціонувати така система управління якістю продукції, яка забезпечить відповідальність, процедури, процеси і ресурси, необхідні для управління якістю продукції. Така система характеризується єдиною для всіх послідовністю розробки і організації управління якістю, яка складається з п'яти ключових елементів (табл. 1).

Таблиця 1

**Елементи системи управління якістю продукції**

Елементи	Характеристика елементів
1. Політика вирішення проблем якості	Визначає основні напрямки, мету і завдання підприємства з проблем якості, офіційно сформованих вищим керівництвом
2. Петля якості	Забезпечує параметри якості на всіх етапах життєвого циклу продукції
3. Система якості	Сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, які забезпечують здійснення загального керівництва якістю
4. Управління якістю	Методи і діяльність оперативного характеру, які використовують для задоволення вимог, яких потребує якість товару. Управління якістю включає також методи і види діяльності оперативного характеру, спрямовані одночасно на управління процесом.
5. Забезпечення якості	Сукупність усіх заходів, які дають необхідну впевненість що продукція чи послуга задовольняє вимоги показників якості і повністю віддзеркалює потреби споживача, що створює відповідну довіру до постачальника під час укладання контракту (договору) на поставку продукції

При побудові системи управління якістю переслідується мета організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення і підвищення якості. В рамках структур такого типу координуються всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками і освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективності виробництва і якості. Такі структурні схеми дозволяють створювати організаційні умови для об'єднання зусиль всього персоналу, направлених на підвищення економічних і виробничих показників діяльності всієї компанії.

Таким чином, управління якістю являє собою скоординовану діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості. Управління якістю – багатопланова проблема, розв'язок якої передбачає застосування системного підходу до вирішення завдань із забезпечення належної якості сировини й матеріалів, відповідного технічного стану обладнання та високої кваліфікації людських ресурсів.

*Список використаних джерел*

1. Боженко Л.І., Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції, Афіша, Львів 2011.
2. Мороз О. В., Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах, УНІВЕРСУМ, Вінниця, 2015.

**Фісуненко Н.О.**

*к.е.н.,*

*завідувач кафедри аналітичної економіки та менеджменту  
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*

**Альошина Т.В.**

*к.е.н., доцент*

*доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту  
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*

*м. Дніпро*

## **ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Необхідною умовою сьогодення є перехід підприємств України до інноваційної розвитку, що потребує розробки і реалізації ефективної моделі, яка б стала підґрунтям для поетапного, системного та керованого процесу впровадження інновацій та відображала стратегічні напрямки розвитку підприємства.

Складовими «моделі інноваційного розвитку» включає в себе такі економічні категорії як «модель», «інновації», «модель розвитку» та «бізнес-модель підприємства». Розглянемо дані категорії докладніше.

Під моделлю розуміють спрощене відображення реального об'єкта, системи або поняття у вигляді рівняння, схеми, графіка, діаграми тощо [1, с. 14].

З точки зору досліджуваної теми, модель являє собою розгорнуту системно-логічну конструкцію, побудовану на інноваційному підґрунті [2]. У відповідні конструкції використовуються взаємопов'язані якісні та кількісні параметри, що характеризують різні економічні процеси та визначають джерела та механізми регулювання, мотивацію та ефективність інноваційного управління підприємством.

Суть інновацій у контексті моделі полягає у новостворені або вдосконалені технологічних процесів, впровадження організаційно-технічні рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру підприємства. Інновації, особливо у контексті розвитку підприємства є суттєвий елементом підвищення конкурентоспроможності останнього.

Наступною формотворчою категорією досліджуваного поняття є модель розвитку, яка на думку авторів, є основним бачення процесів економічного підприємства в цілому, що пропонується для реалізації органами управління для досягнення основних цілей підприємства.

Створення моделі розвитку підприємства не можливе без формування бізнес-моделі підприємства.

К. Зотт і Аміт Р. опісують бізнес-модель як набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [3].

А. Афуа визначає бізнес-модель підприємства як комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, використовуючи для цього свої засоби так, щоб створити якнайвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості [4].

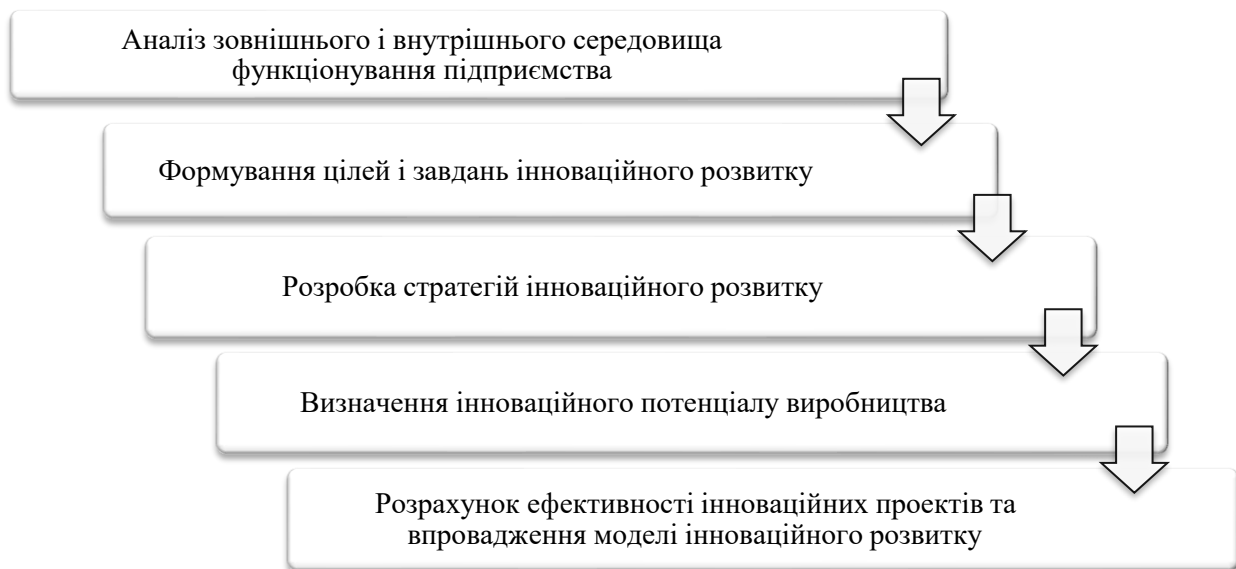
Дж. Магретта описує бізнес-модель способів, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги [5].

Найбільш цікавим є визначення бізнес-моделі за Г. Хаммером, який бвизначає бізнес-модель підприємства через призму інноваційності [6]. На думку відповідного науковця, бізнес-модель є передумовою розвитку концепції інноваційного бізнесу, особливо у новітніх галузях економіки. Хаммер вважає, що впровадження нових моделей бізнесу змінюють застарілі концепції управління та діють нфективніше, ніж впроваджені нові технології. Інноваційною концепцією ведення бізнесу доречно вважати застосування радикальних

інновацій, які відкривають цілком нові можливості на ринку. За умови використання радикальних інновацій для революційних змін, необхідно розуміти бізнес-модель як певну сукупність, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють. Г. Хаммер структурує таку модель за чотирма найважливішими елементами: базова стратегія; стратегічні засоби; зв'язок і стосунки з клієнтами; вартість мережі [6].

Узагальнюючи, вище приведені визначення суміжних економічних категорій, авторами запропоновано визначення поняття «моделі інноваційного розвитку», яка є вираженням пріоритетів, напрямків, структур, мотивів, стратегій і механізмів, що формують інноваційну політику підприємства та є базисом побудови бізнес-моделі підприємства, яка в свою чергу побудована на основних процесах функціонування підприємства інноваційним шляхом.

Етапи побудови інноваційної моделі підприємства представлені на рисунку 1.



**Рисунок 1. - Етапи побудови інноваційної моделі підприємства**

Таким чином, формування інноваційної моделі розвитку підприємства ґрунтується на пошуку та оцінці альтернативних варіантів інноваційних рішень, що найбільш повно відповідають іміджу підприємства та задачам його розвитку. При цьому інноваційна діяльність є динамічною системою, яка потребує періодичного корегування з урахуванням можливих змін зовнішніх умов і нових можливостей росту підприємства.

#### *Список використаних джерел*

1. Гончарова Н.О., Ігнатюк А.І., Малиш Н.А. Мікроекономіка: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ. МАУП. 2005. 304 с.
2. Н.В. Бондарчук. Модель управління інноваційним потенціалом регіонів. *Державне управління: удосконалення та розвиток* № 2, 2011. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2011\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_2_6)
3. Zott C., R. Amit Business Model Design: An Activity System Perspective. 2010. Vol. 43 (2/3). P. 216 226.
4. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. 2016. 415 p.
5. Magretta J. Why Business Models Matter. 2017. Vol. 80 (5). P. 86 - 92.
6. Hamel G. Leading the revolution, Harvard Business School Press 2002.
7. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2018. № 20. С. 40-42.

**Фрідман А. І.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Одеський національний економічний університет*

**Сментина Н. В.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ НАРОЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МУНІЦИПАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ**

Можливості та умови розвитку окремих муніципальних утворень визначаються величиною їх ресурсного потенціалу, провідні позиції серед складових якого посідає інвестиційний потенціал. Розвиток інвестиційного потенціалу розкривається через підприємницьку активність.

Залучення інвестицій в економіку регіонів є ключовим завданням державної регіональної політики. Внутрішні та зовнішні інвестиції завжди сприяють прискоренню розвитку муніципального утворення, одночасно обсяги інвестиційної діяльності та її якісний рівень забезпечують сталість економічного зростання на місцевому рівні.

Серед великого розмаїття тлумачень категорії «інвестиційний потенціал», найкраще сутність поняття розкриває визначення, що пропонує Кукош М. С., розглядаючи інвестиційний потенціал як здатність економічної системи забезпечити формування внутрішніх і залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів та умов їх ефективного використання [1, С. 66].

Як складові інвестиційного потенціалу дослідник розглядає:

1) природно-ресурсний потенціал, як сукупність накопичених запасів природно-сировинних і матеріальних ресурсів і умов території, яка має можливість забезпечити інвестиційний відтворювальний процес, відпочинок і рекреацію у регіоні;

2) виробничий потенціал, як сукупний результат господарської діяльності населення в регіоні що визначається загальним обсягом виробництва продукції промисловості, сільського господарства, будівництва та наданих послуг;

3) інноваційний потенціал, як рівень розвитку наукових знань і ступінь упровадження у виробничо-господарські та соціально-економічні процеси досягнень науково-технічного прогресу;

4) соціально-трудовий потенціал, як сукупність кількісно-якісних характеристик населення, здатного до праці та соціальних умов, що дають змогу формувати, розвивати та ефективно реалізувати трудові можливості населення на основі зайнятості в економіці регіону;

5) інфраструктурний потенціал, як економіко-географічне положення регіону, його інженерно-інфраструктурне облаштування;

6) фінансовий потенціал, як можливий обсяг грошового капіталу, який може бути використаний регіоном для забезпечення інвестиційного процесу.

За усіма складовими інвестиційного потенціалу, що перелічені вище, інвестиційний потенціал Одеської області оцінюється на досить високому рівні. Одеська область займає територію північно-західного Причорномор'я та розташовується на півдні України. Територія області складає близько 5,5% від території України. Регіон має сприятливі природно-кліматичні умови та курортно-рекреаційні ресурси: мінеральні води, лікувальні грязі, ропа лиманів та озер, морське узбережжя, природні об'єкти і комплекси зі сприятливими для лікування, оздоровлення та медичної реабілітації кліматичними умовами. Транспортний

комплекс представлений усіма видами транспорту включає у себе морські експедиторські торговельні порти, судноплавні компанії, залізницю, автотранспортні підприємства, авіакомпанії. У місті Одеса розташований міжнародний аеропорт. Через територію Одеської області проходять п'ять міжнародних транспортних коридорів. На порти Одеської області припадає близько 70% загальних обсягів переробки вантажів портами України. У регіоні розташовано понад 160 родовищ твердих корисних копалин, зокрема піски, суглинки, гравій, галька, граніти, вапняк, нафта, природний газ, залізна руда, фосфорити, кольорові метали, золото, кам'яне та буре вугілля, лікувальні грязі. Найбільші обсяги капітальних інвестицій освоєно в таких галузях як транспорт, складське господарство, поштова, кур'єрська діяльність, державне управління й оборона, страхування, будівництво, промисловість, сільське, лісове та рибне господарство [2].

Разом з тим, сьогодні в складних умовах, що склалися внаслідок впливу пандемії COVID та загострилися під час воєнної агресії РФ, перед владою стоять нові завдання – зберегти та примножити інвестиційний потенціал Одещини, сприяти підвищенню інвестиційної привабливості кожної громади. Реалізації цих завдань сприяють заходи, що визначені у стратегічних документах економічного розвитку муніципальних утворень.

Серед основних механізмів, здатних забезпечувати нарощування інвестиційного потенціалу в умовах сучасних воєнного стану науковці розглядають такі: інституційно-організаційний [3], що полягає у формуванні мережі дієвих інституцій, покликаних надавати організаційну, правову, технічну, фінансову та інші види підтримки суб'єктам інвестиційного процесу на регіональному рівні; інформаційно-комунікаційний, який полягає в застосуванні сучасних інструментів і засобів обміну інформацією для підвищення інвестиційної спроможності регіону, а також кластерний, що базується на формуванні кластерів, здатних залучити інвестиційні ресурси.

Одеська область належить до регіонів, що не перебуває у зоні проведення наземних наступальних операцій агресора, проте перебуває під постійною загрозою потрапляння до неї. На території регіону ведеться активне економічне життя, що створює сприятливе підґрунтя для підтримання поточної інвестиційної діяльності на тому ж рівні, що й до широкомасштабного військового вторгнення. У контексті розвитку підприємницької діяльності як пріоритетного напрямку адаптації місцевої економіки до реалій воєнного часу, слухними є пропозиції експертів щодо збільшення інвестицій на території області у малий військовий бізнес (зокрема пошиття військового одягу, виробництво бронезилетів, шоломів, тактичних окулярів, засобів для зберігання харчів та боєприпасів, медичного обладнання тощо). Одночасно надзвичайно важливою для регіону є реалізація проєктів, що спрямовані на покращення інфраструктури та логістичної складової Одещини, чим сприятимуть створенню комфортного бізнес-середовища. Цікавим для інвесторів може стати будівництво нового житла для тих, хто його втратив. Сільське господарство регіону має орієнтуватися на дрібнотоварне аграрне виробництво та створення розгалуженої мережі малих переробних підприємств. Зазначене вище дозволить наростити інвестиційний потенціал Одещини завдяки працевлаштуванню та розселенню значної кількості внутрішньо переміщених осіб.

#### *Список використаних джерел:*

1. Кукош М. С. Концепція формування інвестиційного потенціалу регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19, частина 2. С. 66-70. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19\\_2\\_2018ua/16.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_2_2018ua/16.pdf).
2. Вперше, на бізнес-форумі «Odessa 5t Investment Promotion Forum», було презентовано інвестиційний потенціал Одеського регіону URL: <https://oda.od.gov.ua/vpershe-na-biznes-forumi-odessa-5t-investment-promotion-forum-bulo-prezentovano-investycijnyj-potenczial-odeskogo-regionu/>

3. Борщевський В. Фінансово-інвестиційний потенціал розвитку регіонів України та перспективи його нарощування в умовах сучасних викликів глобалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 4 (45). С. 212-222. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3812/3627>.

**Череповська О.В.**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
Донбаська державна машинобудівна академія,*

**Гаврікова А.В.**

*канд. екон. наук., доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва,  
Донбаська державна машинобудівна академія,  
м. Краматорськ*

### **ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

Негативні наслідки війни вказують на нагальну потребу в розробці більш інноваційних підходів до подолання нестабільності, конфліктів і насильства. Дедалі більш очевидним стає те, що самі традиційні заходи безпеки та розвитку, включаючи миротворців та гуманітарну допомогу, недостатні, щоб допомогти суспільству відновитися та зміцнити стійкість перед обличчям складних викликів. Нові рішення мають використовувати державно-приватне партнерство та більш активну роль бізнес-сектора [1, с. 4].

Наразі для українських підприємств досвід функціонування бізнесу під час війни та його відбудова в поствоєнний період є важливими в стратегічному значенні розвитку економіки.

Відповідно до звіту WorldEconomicForum [2], можна окреслити декілька основних особливостей компаній та бізнесу, що розвивається в умовах війни. Для інвестування та розвитку бізнесу необхідна підтримка державного устрою та інституцій. Проте і бізнес повинен підтримувати цю систему, а не намагатись обійти її. Системність економічного устрою повинна бути ще стійкішою, ніж до війни, а функціонування всередині системи не повинне мати міжособних сварок та суперечок. Повинна забезпечуватись гнучкість та високий рівень координації держави та бізнесу. Це гарантує безпеку та відносно стійке середовище для бізнесу, і відповідно сплату податків та інвестиції в розвиток регіонів.

Під час війни підприємствам довелось зіткнутись з такими проблемами, як зміна логістики товарів, значне підвищення цін, втрата платоспроможності клієнтів, дефіцити на ринку праці в складних регіонах та перенасичення в безпечних. Особливо складно прогнозувати попит тим компаніям, що продавали послуги чи товари не першої необхідності, або навіть розкоші. Більшість клієнтів або покинули країну, або вважають більш пріоритетним перераховувати кошти на благодійність та підтримку ЗСУ.

Для всіх підприємств робота щодня стає ризикованою, а попередні способи та методи прийняття рішень часто практично втрачають сенс, адже управління потрібно здійснювати в умовах щоденних змін, загрози окупації та небезпеки для життя.

Відповідно до опитування, що було проведено експертно-аналітичним центром ресурсу для роботодавців grc.ua, половина компаній, які залишились працювати, не здатні прогнозувати свою діяльність та ринок навіть у короткостроковому періоді. Багато компаній взагалі збираються відновлювати свою роботу лише після закінчення війни або працюють не на повну потужність з суттєво скороченим штатом персоналу. Більше половини опитаних компаній очікують, що бізнес вдасться відновити до рівня доходів та обороту, що мали до



початку війни, проте велика частка все ж або не готова будувати якість прогнози, або не має ресурсів для відновлення загалом.

Багаторічні спостереження за роботою бізнесу під час криз та глобальних загроз в різних країнах світу вказують на необхідність створення спеціальних механізмів державної підтримки бізнесу в кризові періоди.

Досвід країн, які не зважаючи на фінансові труднощі, інфляцію, війну тощо, змогли стабілізувати та посилити економіку країн є прикладом для аналізу, дослідження та виокремлення кращого світового досвіду, спрямованого на пошук механізмів державної підтримки бізнесу в Україні під час війни та інших глобальних загроз.

Випадок України також є унікальним. Наш рівень економічного розвитку, наявність сформованих державних інституцій і легітимної влади, налагоджені виробничі процеси, стабільність фінансової системи значно відрізняють перспективи відновлення України від Афганістану, Іраку та Анголи. Нашій країні ближчі приклади країн Європи, а також деяких східних та азійських країн після 1945 року. У Таблиці 1 наведено основні принципи планування розвитку та підтримки державою бізнесу в зарубіжних країнах в періоди криз та глобальних загроз, що змогли реконструюватися після значних руйнувань, а деякі навіть зробити справжній економічний прорив.

Таблиця 1

**Підтримка бізнес-середовища в періоди криз та глобальних загроз  
зарубіжних країн [3; 4]**

Японія	Надання державних субсидій, кредитів від банку, де держава стає поручителем. Безкоштовне кваліфікаційне консультування підприємців, навчання спеціалістів за рахунок державних коштів, в країні створено 3 державні фінансові фонди для фінансової підтримки та розвитку малого бізнесу
США	Створено Американську адміністрацію підтримки малого бізнесу для надання технічної та фінансової допомоги. Надається фінансова підтримка малому бізнесу за рахунок грантів, гарантованих та прямих позик, а суб'єкти такого бізнесу мають можливість отримати фінансову допомогу на рівні штату
Хорватія	Після здобуття перемоги у війні із Сербією вступила до ЄС та змогла вийти з режиму післявоєнної ізоляції завдяки діяльності нового керівництва, які здійснили економічні та соціальні реформи, забезпечили стрімкий розвиток туристичного сектору країни після припинення усіх бойових дій на Балканах
Ізраїль	Громадяни мають високу якість життя та комфортні умови для ведення бізнесу не зважаючи на багаторічну війну. Це вдалося досягнути завдяки реалізації Стабілізаційного плану, згідно з яким було одночасно підвищено податки і скорочено видатки, а першорядним джерелом економії коштів стали субсидії підприємствам. Відбулося скорочення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, однак враховуючи вихідні виплати, останній крок не суттєво вплинув на бюджет, проте даний крок продемонстрував громадянам країни та всьому світові готовність уряду до розвитку та змін.
Німеччина	Державне стимулювання експорту, орієнтація підприємств на підвищення якості та постійне оновлення продукції, кредитування та страхування ризиків, збільшення витрат на наукові дослідження та впровадження інновацій, підтримка малого і середнього бізнесу та залучення іноземних інвесторів.

Узагальнюючи наведені дані в таблиці 1, варто зазначити, що країни, які зазнали значних руйнувань під час Другої світової війни, встановили швидке відновлення своїх економік і, відповідно, стрімке зростання доходів свого населення за рахунок орієнтації на високотехнологічну якісну продукцію та експортні ринки, підтримки наукових досліджень і впровадження інновацій, забезпечення підприємств кредитними ресурсами та страхуванням їхніх ризиків, визначення пріоритетних напрямів розвитку, підтримки інфраструктурних проєктів, малих і середніх підприємств, а також використанням переваг дешевої робочої сили.

Для українських компаній, безумовно, є потенціал та шляхи розвитку, адже з'являються нові покращені умови виходу на міжнародні ринки збуту. Окрім цього, завдяки переходу на віддалений формат роботи та продажів для багатьох перспективних галузей, в яких це можливо, компанії здатні здійснити суттєвий розрив прибутків та витрат, мінімізуючи видатки на персонал (наймаючи персонал з регіонів з нижчою оплатою праці) та максимізуючи доходи (продаючи свої товари чи послуги в регіонах з високою доданою вартістю та високою купівельною спроможністю споживачів). Звичайно, такий спосіб ведення бізнесу не є позитивним у довгостроковому періоді та в мирний час, проте для виживання компанії в умовах кризи застосування таких заходів можуть носити досить позитивний характер. Підвищується підприємницький потенціал для розвитку українських місцевих виробників шляхом заповнення вільних ніш на ринку збуту товарів завдяки виходу з нього деяких міжнародних гравців.

Для країн світу та підприємств, що не пов'язані з війною, збройні конфлікти мають абсолютно негативний вплив. Для держав він характеризується перенаправленням бюджетних коштів в оборонну галузь замість соціальної; для підприємств – дестабілізацією загального економічного стану, зниженням попиту та втратою кваліфікованих працівників. Необхідно підкреслити, що найбільш стійкими до впливу воєн виявились підприємства сфери ІТ.

Отже, підсумовуючи вищесказане, слід відзначити, що вплив воєнних дій має подвійну природу і на окремі підприємства впливає по-різному. Для підприємств, що спеціалізуються на виробництві та продажу зброї, продовження та посилення конфліктів у світі є вигідним.

Наразі в Україні необхідно узагальнити та адаптувати кращий досвід зарубіжних країн з державної підтримки бізнесу в період глобальних загроз, адже формування спроможності територіальних громад, на які покладено відповідальність за забезпечення сталого розвитку відповідної території, створення умов, що забезпечують якість життя населення [5, с.61] є першочерговим завданням уряду України із забезпечення збереження життя людей та цілісності території України. Для цього необхідно напрацювати нові комплексні механізми державної підтримки бізнесу, які включатимуть: доступ до дешевих кредитних ресурсів; інформаційно-технічну підтримку підприємців на всіх етапах розвитку бізнесу; створення сприятливих умов для розвитку початківців у бізнесі та підтримки стартапів.

#### *Список використаних джерел*

1. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №2(100), С. 3–11. DOI:[https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)

2. Responsible private sector action to address fragility, conflict and violence. Switzerland: World Economic Forum, 2016. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Responsible\\_Private\\_Sector.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Private_Sector.pdf) (дата звернення: 20.09.2022)

3. 5 історій економічного успіху після війни: світовий досвід для України URL: [https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199\\_5\\_istoriy\\_ekonomichnogo\\_uspihu\\_pislya.html](https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199_5_istoriy_ekonomichnogo_uspihu_pislya.html) (дата звернення: 20.09.2022)

4. Грищенко І.М., Ковтун Т.Ю. Зарубіжний досвід підтримки бізнесу. *Scientific Collection «InterConf»*, 2022. №123, С. 99-102.

5. Komelina O., Krainiev V. Оцінка бізнес-середовища України та стратегічні завдання менеджменту підприємств в умовах воєнного стану. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2022. № 1(84), С.59-65. DOI:[https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2545](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2545).

**Черноіванова Г. С.**  
д.е.н., доцент,  
професор кафедри менеджменту та бізнесу  
*Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця,*  
**Василик С. К.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнесу  
*Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця,*  
м. Харків

## **ВИЗНАЧЕННЯ ВИДІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ЇЇ НОРМУВАННЯ**

Економічне забезпечення управління інноваційною на підприємстві має включати розробку норм, нормативів, стимулів та інших інструментів управління для досягнення поставленої мети.

Норми праці є необхідною умовою ефективного управління інноваційною працею на підприємстві. Вони сприяють обґрунтованій організації праці працівників.

Багатоваріантність досліджень сутності поняття «норми», її відмінності від нормативів потребує систематизації категорії «норма». На основі дослідження поглядів зарубіжних і вітчизняних учених щодо визначення поняття «норми» можна зробити висновки, що більшість авторів використовують поняття «норми» у такому розумінні: максимально допустима величина витрат або питомі величини витрат. В основних положеннях з нормування витрат і запасів сировини і матеріалів у виробництві розглядаються «норми» як «допустима планова кількість сировини, матеріалів на виготовлення продукції».

Трудові нормативи відіграють дуже важливу роль у діяльності всього підприємства. Нормативи – складна економічна категорія, яка є одним із найважливіших факторів впливу на кінцевий результат виробничої діяльності підприємства. У цей час зростає актуальність розробки нормативів із праці в умовах підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Досвід функціонування підприємств високорозвинених країн свідчить про зростання ролі розробки трудових нормативів для підвищення точності планування виробництвом підприємства. Комплексний підхід до методів визначення нормативів з праці сприяє раціоналізації робочого процесу. Ускладнення робочого процесу спостерігається в умовах інформаційної економіки повсюдно: частка інноваційних операцій зростає практично в усіх типах трудових процесів, тому особливо гостро стоїть питання обґрунтування універсальних методів розробки трудових нормативів, в тому числі для інноваційного праці.

Під «інноваційною працею» розуміємо специфічну форму трудової діяльності творчого змісту, у процесі якої працівники знаходяться в постійному науковому пошуку нових рішень, підходів до вирішення наявних проблем, результатом чого є творчий доробок, який матеріалізує у собі творчі ідеї на всіх етапах життєвого циклу та втілюються у створенні нової техніки, технології, продукції, послуг; поширенні номенклатури; поліпшенні якості продукції; удосконалення технології; методів управління тощо;

Згідно з проведеними дослідженнями можна визначити основні особливості інноваційної праці:

- 1) креативність і евристичність;

- 2) має пізнавальний елемент;
- 3) основа інноваційної праці – це наукові знання;
- 4) має творчий характер;
- 5) відсутність «строого регламентованого технологічного процесу» [1];
- 6) результатом інноваційної праці є наукова інформація;
- 7) для інноваційної праці характерні високий ризик, невизначеність та імовірність;
- 8) здійснення пов'язане з персональними якостями виконавців;
- 9) потребує висококваліфікованих кадрів;
- 10) оцінюється не тільки за витратами;
- 11) труднощі у процесі її виконання та впровадження;
- 12) найскладніша праця;
- 13) здійснюється з інтуїції;
- 14) має високу частку новизни й унікальності;
- 15) її результат – це продукт.

Завлін П. Н., Беклешов В. К. [1] виділяють такі види робіт інноваційної праці:

- 1) суттєво творчі;
- 2) менш творчі;
- 3) рутинні.

Аналогічний розподіл пропонують Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. [2], вони також зазначають різновиди інноваційної праці залежно від видів робіт:

- 1) творча;
- 2) адаптивна;
- 3) рутинна.

Терміни «суттєво творча» (у Завліна П. Н.) та «творча» (у Дороніної М. С.) ідентичні терміну «креативно-винахідницька» у класифікації, поняття адаптивні, менш творчі – креативно-управлінські.

Таким чином, роботи інноваційної праці рекомендуємо поділяти на три види: креативно-винахідницькі, креативно-управлінські, рутинні.

– креативно-винахідницькі – потребують високого ступеня креативності та новизни (наприклад, фундаментальні пошукові та прикладні НДР, ДКР (винаходи й відкриття), завдання евристичного характеру), результатом яких є генерація новітніх ідей та інноваційної продукції;

– креативно-управлінські – мають індивідуальний характер, який, однак, не вимагає високого рівня новизни (наприклад, конструкторські роботи, науково-дослідні розробки (НДР) прикладного характеру, НДР без суттєвої новизни, розробка, оформлення та видання текстової інформації, а також операції, що входять до переліку стандартних функціональних обов'язків і виконуються керівниками, інженерами-конструкторами, інженерами-технологами, інженерами-економістами дослідницьких і проектно-конструкторських підрозділів тощо);

– рутинні – часто повторювані операції, однотипні, що не вимагають новизни (наприклад, освоєння і стадія підготовки виробництва до випуску нової продукції; комерціалізація інновацій, розробка креслень, облікові операції, графічні, обчислювальні та канцелярські роботи, складання квартальних і річних звітів, підготовка конференцій тощо).

Для кожного з зазначеного вище виду інноваційної праці слід обирати відповідний метод нормування. Також необхідно брати до уваги, що використання типових стандартів для певної категорії робіт інноваційної праці є суттєво обмеженим, що було детально досліджено Перервою І. для проектів у ІТ-індустрії [3].

Результати аналізу застосовуваних методів нормування залежно від видів інноваційних трудових операцій [1] наведено в табл.1.

Для робіт, пов'язаних із креативністю, найбільш застосовуваним методом є експертний. Узагальнюючи роботи Багрової І. В., Головачьова О. С. й інших авторів [4, 5], можна деталізувати сферу використання цього методу:

- 1) для науково-дослідних робіт прикладного характеру й дослідно-конструкторських розробок, фундаментальних і пошукових НДР, що мають високий рівень новизни;
- 2) для завдань евристичного характеру, а також для прогнозування та перспективного планування.

Таблиця 1

**Методи нормування залежно від видів інноваційних трудових операцій**

№ з/п	Види інноваційних трудових операцій	Методи нормування
1	Креативно-винахідницькі	експертний аналітично-дослідницький
2	Креативно-управлінські	сумарний дослідно-статистичний
3	Рутинні	за нормативами дослідно-статистичний аналітично-розрахунковий аналітично-дослідницький (спостереження) математичної статистики мікроелементний

*Джерело: розроблено авторами*

При креативно-винахідницьких НДР і ДКР також іноді може застосовуватися аналітично-дослідницький метод нормування.

При креативно-управлінських роботах найчастіше використовується сумарний метод нормування: для НДР прикладного характеру і ДКР, що не мають високого ступеня новизни; при оформленні й виданні текстової інформації.

Для рутинних операцій характерний розрахунково-аналітичний метод нормування. Як правило, він застосовується при розробці креслень; дослідно-конструкторських робіт. Облікові та графічні роботи доцільно розраховувати за нормативами чисельності.

Для короткочасних операцій, а також операцій, які відрізняються специфікою організаційно-технічних умов їх виконання (рутинні роботи), застосовуються методи спостереження (аналітично-дослідницький метод). Слід також зазначити, що рутинним операціям характерні також інші методи нормування (наприклад, складання звітів, виконання науково-технічних робіт, підготовка конференцій – аналітично-експериментальний метод; для часто повторюваних операцій – сучасні математичні методи).

Таким чином, використання інноваційної праці з різним рівнем новизни трудових операцій вимагають специфічних методів нормування. Визначено сутність і зміст робіт інноваційної праці за трьома видами інноваційних трудових операцій: креативно-винахідницькі, креативно-управлінські та рутинні.

*Список використаних джерел*

1. Беклешов В. К., Завлин П. Н. Нормирование в научно-технических организациях. М. : Экономика, 1989. 240 с
2. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубедова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

3. Pererva I. Functions and principles of standardization of innovative labour for it industry projects. *Innovative economy*. 2021. № 1–2. P. 51–60.
4. Багрова І. В. Нормування праці. Київ : Центр. навч. літ., 2003. 212 с.
5. Организация, нормирование и оплата труда : учеб. пособие / под общ. ред. А. С. Головачева. М. : Новое знание, 2004. 496 с.

**Чумак О.В.**  
к. філософ. н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та підприємництва,  
Національний університет «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя

### **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

Військові дії на території України завдають нищівних руйнувань не лише національній економіці, але негативно впливають і на діяльність та розвиток вітчизняного бізнесу, який завжди був важливим джерелом наповнення як державного, так і місцевого бюджетів країни, головною базою створення нових робочих місць. Саме тому глибокий аналіз стану, проблем і перспектив розвитку бізнес середовища в нашій державі під час воєнного стану та у післявоєнні часи актуалізує тему дослідження даного питання в сучасних умовах.

Аналізуючи сучасний стан українського підприємництва в умовах війни, можна зазначити, що воно переживає один із найважчих періодів і тільки зараз починає ставати на «воєнні рейки» завдяки політиці уряду країни щодо лібералізації бізнесу, запуску програм підтримки бізнесу під час війни з російською федерацією, важливим змінам у податковій сфері.

Проведений вітчизняними експертами економічний аналіз підприємницької діяльності в Україні за перші п'ять місяців війни показав, що війна негативно вплинула на можливість національного бізнесу ефективно і повноцінно функціонувати. Про це свідчать наступні дані. За узагальненою оцінкою власників та СЕО підприємств з 24.02.22 року повністю або майже повністю припинили роботу 46,8% підприємств, тільки 12,4% не змінили або збільшили обсяги своїх робіт порівняно з довоєнним часом, 19% підприємств (більшість з них зі Сходу та Півдня України) змушені були здійснити релокацію (при цьому 41% з них вже релокували свої виробничі потужності та персонал чи збираються здійснити це найближчим часом) [1, с.3].

Якщо поглянути на регіональний аспект діяльності бізнесу на 22.06.2022 року то більшість опитаного бізнесу показала, що найгірші умови для роботи існували на той час на Півночі, Півдні та Сході України, де 35,1%, 23,9% та 32,5% опитаних відповідно заявляли про майже повне припинення роботи, а це майже кожен п'ятий респондент на Півночі й Півдні та кожен другий респондент на Сході країни. При цьому цікаво, що 18,3 % опитаного бізнесу на Півдні України практично не змінили обсягів діяльності в умовах війни. Зменшення обсягів діяльності бізнесу в той же час спостерігалось на Заході та у Центрі України. Так у Західній частині країни (29,3% більшості опитаного бізнесу) працювало частково на рівні 40-60% від довоєнних обсягів, а чверть підприємств зменшила обсяги діяльності до 70-90% довоєнного рівня. У Центрі країни зменшили обсяги діяльності до 70-90% довоєнного рівня 27,4% бізнесу, а на рівні 40-60% довоєнних показників працювало 23,6% бізнесу, 22,6% бізнесу майже повністю припинили діяльність [2].

Загальні втрати МСП за період війни сягнули \$85 млрд. (не враховуючи недоотриманих прибутків). За результатами досліджень на 1 серпня 2022р. внаслідок скорочення обсягів

роботи на підприємствах МСБ відбулося і скорочення працівників до 20% (а це складає понад 1 млн. осіб), ще 27% персоналу працює на умовах скорочення зарплати, а 20% були відправлені у відпустку.

Занепокоєння викликають міграційні настрої підприємців, передусім в ІТ-галузі. Так, за дослідженням і прогнозами ІТ Research Resilience, навіть в умовах лібералізації економіки України та євроінтеграції, намагатимуться виїхати за кордон 12% ІТ-спеціалістів. А за результатами дослідження Gradus, в якому брали участь спеціалісти Західного регіону України, тільки у липні 2022 р. 32% респондентів перемістили свій бізнес, з яких 72% у межах України, 11% - за кордон, 17% - і за кордон, і в межах України. Найпоширенішими причинами переміщення бізнесу були: 38% - намагання зберегти бізнес, 30% - наявність на нових ринках клієнтів / замовлень, 28% - вирішення логістичних проблем. Головними критеріями вибору країни для переміщення бізнесу стали: 36% - попит на послуги / продукти бізнесу, 29% - розвиненість інфраструктури, 29% - незначна частка законодавчих бар'єрів для початку бізнесу [3].

Дослідження виявили і основні потреби бізнесу, а саме: 41% підприємств пріоритетним вважають пошук фінансування, а загальні потреби у фінансуванні підприємств МСБ становить на 1.08. 22 р. \$73,9 млрд.; для релокованих підприємств важливою потребою залишається пошук виробничих споруд і складських приміщень, житла для співробітників; залишається актуальним і питання більш тісної взаємодії бізнесу з громадами і ОВА та забезпечення реального доступу підприємств МСБ до міжнародних і державних програм підтримки бізнесу під час війни.

На жаль, як показали результати травневого опитування Європейської Бізнес Асоціації представників МСБ, учасників проекту Unlimit Ukraine 72% не користувалися ні міжнародними, ні державними програмами для свого бізнесу; 15% скористалися опцією сплати єдиного 2% податку; 6% - іншими податковими пільгами; 2% - компенсацією за працевлаштування ВПО. На сьогодні, більшість опитаних представників ОВА і громад зазначають, що 80,1% бізнесу не взаємодіють з громадами та ОВА, а 96,1% не знають про програми ОВА і громад з підтримки бізнесу чи не долучені до них [3].

На думку власників та СЕО бізнесу основними перешкодами в розвитку бізнесу є: відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (62,2%), не прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (46,6%), відсутність достатнього капіталу (39,4%), непередбачуваність дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (32,2%), недоступність кредитних коштів, у тому числі кредитів під 0%, програми 5-7-9 тощо (26,4%), зруйнованість ланцюгів постачання (26%), неефективна, довга і дорога логістика (18,6%). Суттєво не відрізняються від проблем всіх підприємців країни і головні проблеми молодих підприємців про що свідчить дослідження Unity «Експрес оцінка поточних шляхів молодіжного підприємництва». Серед цих проблем експерти виділяють наступні: обмежений доступ до фінансів вичерпані оборотні кошти та заощадження, втрачені та пошкоджені активи, втрата клієнтів і ринків збуту, втрата працівників, погіршені витрати, зростання ціни на обладнання та обмежена пропозиція, зростання вартості матеріалів і послуг, зруйновані ланцюги постачання, зменшення попиту на товари і послуги [4].

В той же час протягом 5 місяців повномасштабної війни намітилося покращення бізнес-середовища в Україні. Загалом за період відновлення (з квітня 2022р.) реєстрація нового бізнесу продовжує позитивну динаміку. Кількість ново зареєстрованих суб'єктів господарювання зростає щомісяця з 15 тисяч у квітні до понад 22 тисяч у липні. У березні-травні 2022 року реєстрація нового бізнесу вже наблизилася до 54% довоєнного аналогічного періоду. Темп реєстрації нового бізнесу в умовах війни становив 85% до відповідного періоду 2020 року та 63% до відповідного періоду 2021 року. Набула змін і структура новоствореного бізнесу. Якщо у 2020 та 2021 роках серед цього бізнесу переважали суб'єкти господарювання у сфері торгівлі, організації харчування та індустрії краси, то в умовах війни активізувалася

реєстрація бізнесу у сферах поштових послуг, вантажних перевезень та благодійництва. Наприклад, в умовах війни кількість новостворених благодійних організацій перевищила відповідний показник 2021 року майже в 12 разів, а показник 2020 року – в 12,5 разів.

Упродовж всього періоду війни зростає і темп реєстрації нових ФОПів в країні, яких з 01.03 2022 року по 31.07.2022 року було зареєстровано 68176, з них тільки у липні 2022 року – 19289. Найчастіше ФОПи реєструвалися за КВЕДами 62.01 – Комп'ютерне програмування (9615ФОП), 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (4151 ФОП), 49.41 Вантажний автомобільний транспорт (3055 ФОП).

Усього за названий вище період в Україні було зареєстровано 80121 суб'єкт господарювання. Лідерами за кількістю реєстрацій виявилися м. Київ (17%), Львівська область (9%), Дніпропетровська область (8%) [5].

Покращення бізнес середовища в Україні в умовах війни стало можливим завдяки застосуванню урядом країни комплексу унікальних та універсальних методів регулювання та стимулювання розвитку вітчизняного підприємництва. Так, уряд в екстреному порядку запровадив низку важливих регуляторних новацій щодо зменшення фіскального навантаження на бізнес та стимулювання розвитку національного малого та середнього підприємництва. Зокрема, було дозволено переходити на третю групу спрощеної системи оподаткування платникам податку з оборотом до 10 млрд. грн. із необмеженою кількістю працівників. За новими правилами спрощеного оподаткування платники мають сплачувати 2% податок із доходу замість ПДВ і податку на прибуток. Розширено також було перелік операцій, щодо яких платник єдиного податку 3-ї групи може звільнитися від податкового обов'язку з ПДВ. Збільшено період, протягом якого платник податків може без застосування санкцій не виконувати податкового обов'язку, якщо у нього немає для цього відповідної можливості. Відбулася і певна лібералізація митного законодавства, а саме, частково скасовано обов'язкові платежі при імпорті товарів та автомобілів.

Окрім цього, під час війни започатковано курс на мінімізацію регуляторного впливу владних інституцій на операційне функціонування бізнесу. Насамперед, це стосується скорочення кількості контролюючих органів та їх повноважень, а також лібералізації дозвільних процедур. Державною владою розроблено низку урядових програм щодо релокації українських виробництв із зони ведення активних бойових дій у безпечні регіони, компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО, грантової програми підтримки бізнесу, фінансової підтримки ветеранського бізнесу, щодо полегшення експорту української продукції.

Підсумовуючи вище сказане, можна зазначити, що в умовах війни на всіх рівнях державному, регіональному, місцевому необхідно продовжувати здійснювати підтримку суб'єктів підприємництва, зокрема шляхом створення необхідної правової бази, матеріально-технічної та фінансово-кредитної підтримки, інформаційно-консультаційного, науково-методичного та кадрового забезпечення бізнесу, виводити його на інноваційний шлях розвитку з метою подальшого розвитку підприємництва в країні, для прискорення процесу відновлення та модернізації економіки України у післявоєнний період.

#### *Список використаних джерел*

1. Зінченко Алла Аналіз актуального стану та розробка нових пропозицій щодо створення сприятливих умов для підприємництва в Україні. Київ: ГО «Центр «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності», серпень 2022 р. 15 с. URL: [http://www.drive.google.com/file/d/1xJxCKtc1P8V\\_bF5RcNScj3dGJtsYyDLB/view](http://www.drive.google.com/file/d/1xJxCKtc1P8V_bF5RcNScj3dGJtsYyDLB/view)

2. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни // Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проект Дія спільно з Advanter Group. 27.06.2022 р. URL: <http://www.cid.center>



3. Зінченко Алла, Філіпчук Ліліана Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні // Інтернет - ресурс Careerhab. 30.07.22. URL: <https://careerhab.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>

4. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування и липні // Бізнес. Дія. 01.08.2022 р. URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-resultati-opituvanna-v-lipni>

5. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців // Бізнес. Дія. 01.08.2022 р. URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-bsznes-v-umovah-vsjsn-analitika-stanu-za-pat-misaciv>

**Шалева О. І.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,*

*Львівський торговельно-економічний університет,*

*м. Львів*

### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ЇЇ СПЕЦИФІКА В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

В умовах ринкової економіки одним із найважливіших факторів організації ефективного функціонування господарюючого суб'єкта будь-якого масштабу й організаційно-правової форми є планування, котре забезпечує оптимальне управління діяльністю підприємства шляхом виявлення і реалізації його конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища. Це пояснює важливу роль стратегічного планування і його мету – комплексне виявлення проблем, з якими може стикнутися суб'єкт господарювання у планованому періоді та на розроблення на основі цього оптимальних показників його розвитку. Доцільно зазначити, що використання стратегічного планування у малому та мікробізнесі обмежене, оскільки брак фінансових ресурсів та обмеженість часу керівного персоналу зазвичай виступають як перешкоджаючі фактори. Крім того, не існує єдиної оптимальної стратегії для усіх фірм через різницю щодо рівня організаційної освіти та культури, особистісних характеристик, досвіду та цілей їх працівників.

Останніми роками малий бізнес стикнувся з рядом проблем, серед яких однією з найгостріших був негативний вплив карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19. Незважаючи на те, що ВВП України скоротився лише на 4%, з березня 2020 р. по березень 2021 р. в Україні закрилося 215,3 тис. фізичних осіб-підприємців (ФОП) [1]. Однак за перші 9 місяців 2021 р. близько половини підприємців (48%) частково відновили свій дохід, а кількість фізичних осіб-підприємців до кінця 2021 р. збільшилася на 85 тис. та досягла рекордного за останні 5 років показника – майже 2 млн [2]. Поступове відновлення економіки супроводжувалося зміною бізнес-середовища та попиту громадян на різні групи товарів, багато компаній повністю перейшли на дистанційний формат роботи та змогли налагодити внутрішні процеси.

Проте з початком війни український малий бізнес зазнав чергових значних втрат: у березні 2022 р. не працювало майже 73% суб'єктів господарювання, у цей же час 24% представників малого бізнесу зазначали, що вже вичерпали свої фінансові резерви (при цьому 32% повідомили, що їм вистачить фінансової міцності на кілька місяців, 22% – на один місяць, 9% – на пів року, а 5% – на рік та більше). У березні лише 27% підприємців продовжували виплачувати заробітну плату у повному обсязі, 21% призупинили виплату заробітних плат, 19% скоротили розмір заробітної плати, 17% відправили персонал в неоплачувані відпустки, а 8% були змушені звільняти людей [3]. Окрім заробітних плат, застосовувалися інші форми

підтримки команди. Так, третина власників бізнесу надавали своїм співробітникам матеріальну, психологічну допомогу, організували евакуацію та забезпечували житлом, часто витрачаючи на це свої власні кошти.

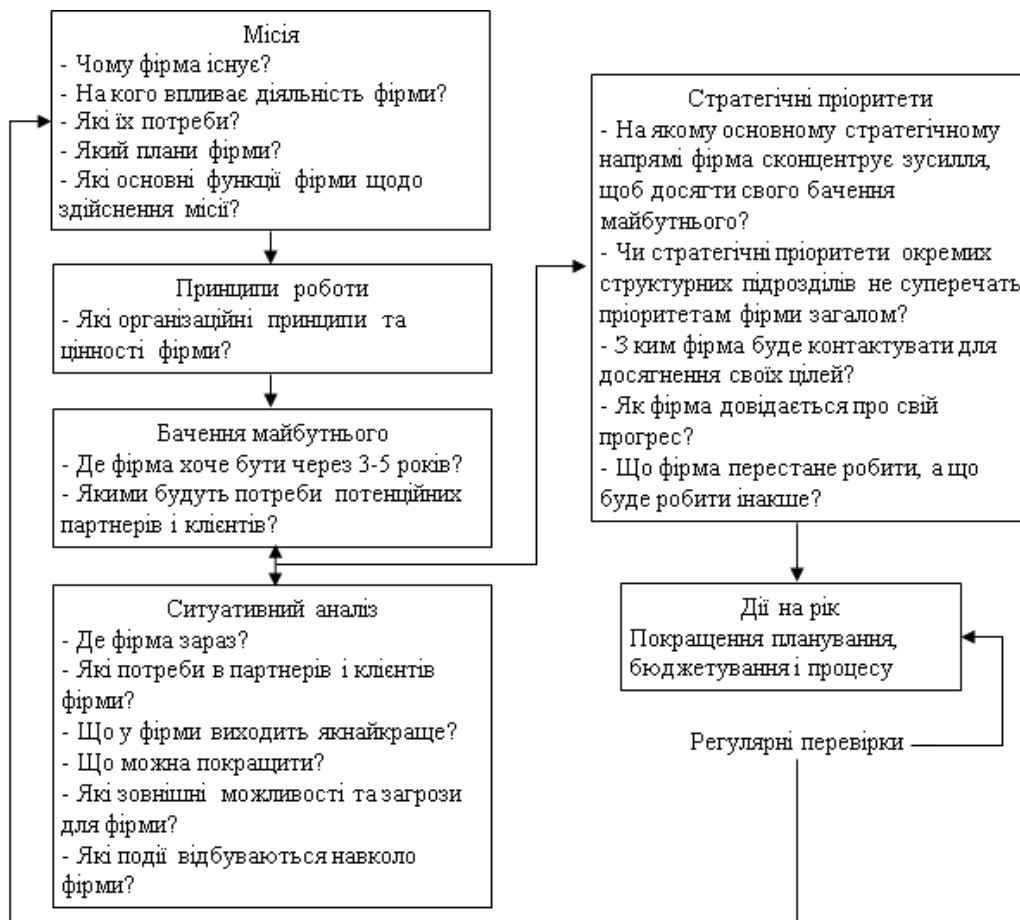
Проте станом на квітень 18% підприємців зізналися, що вже вичерпали свої ресурси на допомогу. Все це пов'язане з величезними матеріальними збитками: за результатами дослідження Advanter Group втрати малого та середнього бізнесу в Україні внаслідок повномасштабної війни становлять приблизно від 64 до 85 млрд. доларів. Середні ж обсяги втрат мікропідприємств (але не ФОП) становлять приблизно 38,5 тис. доларів, малих – 312,6 тис., а 49% підприємств малого та середнього бізнесу сьогодні зупинені або майже зупинені [4]. Серед ключових проблем на сьогодні підприємці відзначають нестачу замовлень, проблеми з логістикою, нестачу сировини, дефіцит робочої сили. Саме тому максимально гостро постає проблема формування стратегії розвитку суб'єктів малого бізнесу.

Насамперед слід виділити особливості стратегічного планування малого бізнесу. Головним фактором планування тут, насамперед, є суттєва різниця в його обсягах діяльності порівняно з великими суб'єктами господарювання. Відповідно, у великому бізнесі розробкою стратегічних планів займаються керівники, експерти та проєктна група, котрі разом формують обширний документ з детальними інструкціями. В малому ж бізнесі такий план часто не має письмової форми, а представляється в неофіційних документах (або й у пам'яті) самого власника. Як наслідок, такий план базується на узагальненому та стислому аналізі й інтуїції підприємця. Інша особливість стратегічного планування малого бізнесу полягає в постійному контролі власника протягом усіх етапів виконання визначених цілей, тому кваліфікація та компетентність керівника відіграє вирішальну роль. Також суттєве значення мають внутрішньофірмова взаємодія між усіма працівниками та керівником, формування комфортного робочого середовища. Ще однією особливістю є мобільність і гнучкість малого бізнесу та відносна простота запровадження нововведень, завдяки чому цей сегмент бізнесу активно сприяє розвитку нових видів виробництва чи сфери послуг [5].

Структура стратегічного планування складається з таких компонентів: місія, принцип роботи, бачення майбутнього, ситуативний аналіз, стратегічні пріоритети та дії на рік. Це все можна представити у вигляді певної моделі (рис. 1).

Відповівши на всі ці питання, компанія зможе чітко визначити своє становище на ринку та подальші дії. Крім того, таку модель доцільно використовувати регулярно, аналізуючи роботу та роблячи висновки, як мінімум, щороку.

Загалом стратегічне планування складається з трьох основних етапів. На першому етапі відбувається визначення планованого становища на ринку через певний час. При цьому основним критерієм є думка власника фірми, а ключовими характеристиками – прибуток компанії, сфера діяльності, кількість працівників і обладнання, рентабельність, інноваційна діяльність тощо. Іноді власники значно занижують або завищують згадані критерії, що робить планування неефективним, тому доцільно на цьому етапі залучати незалежних експертів. На другому етапі проводиться стратегічний аналіз, тобто дослідження ринку, конкурентного середовища фірми та її внутрішньої ситуації. Завдання цього етапу полягає у порівнянні реальних можливостей фірми і наявної ринкової ситуації. Однак моніторинг ринкового середовища повинен відбуватися регулярно, а зміна показників зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства є свідченням зміни ситуації і потреби в корегуванні стратегічного плану. Головним же етапом є безпосередня розробка стратегії для переходу з поточного становища фірми до бажаного, при цьому зміни можуть бути як радикальними, так і незначними [6].



**Рис. 1. Модель стратегічного планування**

Водночас в складних умовах воєнного стану розробки та впровадження у свою діяльність інструментарію стратегічного планування суб'єктам малого бізнесу для покращення їх становища очевидно недостатньо. У цьому випадку потрібна серйозна підтримка держави. На сьогоднішній день планується або діє низка урядових програм, зокрема: платформа для допомоги роздрібним торговцям продуктів харчування в пошуку регіональних постачальників ([www.peregovka.org.ua](http://www.peregovka.org.ua)), платформа для координації виробників і роздрібних торговців з військово-цивільними адміністраціями та міжнародними організаціями ([www.dpss.creatio.com](http://www.dpss.creatio.com)), платформа для підтримки аграріїв ([www.dar.gov.ua](http://www.dar.gov.ua)), Єдиний експортний веб-портал ([www.export.gov.ua](http://www.export.gov.ua)) та кілька програм пільгового кредитування. Однак значна кількість підприємців вважає ці заходи недостатніми, тому доцільно було б доповнити відповідні державні ініціативи, з чим, загалом, погоджуються й експерти. Так, зокрема ефективною була б адресна підтримка малого бізнесу, дислокованого на визволених територіях, що забезпечило б надходження фінансових ресурсів або пряме постачання засобів виробництва; підтримка малого бізнесу при виході на ринки ЄС (послуги з вибору ринку, розробка експортної стратегії, сертифікація) за допомогою ваучерів, що сприяло б компенсації суттєвого скорочення попиту на внутрішньому ринку; створення виробничих кластерів, котрі б об'єднували переміщений бізнес з місцевим, підвищуючи їх ефективність [7]. Також позитивний ефект принесла б перекваліфікація внутрішньо переміщених осіб на базі центрів зайнятості.

#### Список використаних джерел

1. Вінокуров Я. Рік – плюс, ФОП – мінус: як малий бізнес пережив рік карантину. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/24/672241/>

2. Еро О. Як вплинув на малий бізнес другий рік пандемії. URL: <https://blog.liga.net/user/olenaero/article/42791>.
3. Еро О. Як себе почуває малий бізнес країни? URL: <https://blog.liga.net/user/olenaero/article/44832>.
4. Малий та середній бізнес України через війну втратив до 85 мільярдів доларів. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2022/05/21/malyj-ta-serednij-biznes-ukrayiny-cherez-vijnu-vtratyv-do-85-milyardiv-dolariv/>.
5. Василюга С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611>.
6. Донець Л. І., Давидюк І. В. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. №4(8). – С. 16-22.
7. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. URL: <http://www.rpr.org.ua>.

**Шаталова Л.С.**

*к.е.н., доцент,*

*с.н.с. відділу розвитку підприємництва,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних  
досліджень НАН України»,  
м. Одеса*

## **ВИКЛИКИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ СФЕРИ ПРАЦІ**

Масштаби впливу цифрової революції ХХ-ХХІ ст. на розвиток людства можна порівняти з промисловою революцією ХVІІІ-ХІХ ст. Якщо в часи промислової революції відбувався перехід від ручного ремісничо-мануфактурного до машинного фабрично-заводського виробництва, то в період цифрової революції відбувається перехід від обробки атомів до обробки бітів. Під впливом цифрової трансформації традиційні галузі та підприємства економіки вдосконалюють свої бізнес-процеси на всіх етапах, в результаті чого підвищується продуктивність праці та ефективність їх діяльності і формується цифрова економіка. Наприклад, в сфері виробництва адитивні технології, роботизація, коботизація, зменшуючи грошові та часові витрати на виробничі операції, сприяють створенню нових операційних систем. В фінансовій сфері технології розподіленої книги, Великих даних, хмарних сервісів формують нову парадигму збору та передачі інформації та сам спосіб здійснення робочих операцій. Технологія Інтернету речей в логістичних процесах обумовлює оптимізацію процесів, пов'язаних із супроводом продукції. Переваги цифрової трансформації мають безумовний характер та часто нівелюють створені ними же загрози та виклики сучасному суспільству. Найбільш уразливою до процесів цифровізації виявилася сфера праці.

Найбільшою загрозою для сучасного суспільства, що створює цифрова трансформація, є вивільнення робочої сили. Сучасні технології дозволяють автоматизувати виробничі процеси, з'єднувати їх між собою, мінімізуючи участь людей в них, в результаті чого зменшується трудомісткість продукції. У ланцюгах створення доданої вартості внесок живої праці зведеться до мінімуму та обмежиться виконанням простих робіт (на яких застосування роботів є недоцільним), а також найбільш складних, творчих, невіддільних створеним людиною технічним засобам. Цифрові технології сприяють зменшенню робочого часу працівників за рахунок звільнення від виконання простих рутинних операцій та створюють умови для виконання не уніфікованої розумової та творчої праці. На відміну від цифрових трансформацій кінця ХХ – початку ХХІ ст., які відбувались, головним чином, в виробничій

галузі, сучасні цифрові технології присутні в усіх сферах життєдіяльності людини (роздрібна торгівля, банкінг, енергетика, логістика, охорона здоров'я, освіта, страхування тощо).

В науковій літературі ведуться дискусії відносно впливу цифрових технологій на рівень зайнятості населення, зокрема, чи компенсують створені цифровою трансформацією професії скорочення робочих місць. Існує думка, що до 2022 р. 75 млн нинішніх робочих місць буде ліквідовано внаслідок майбутнього поділу праці між людьми та машинами, але також буде створено додатково 133 млн нових робочих місць [1]. Фахівці McKinsey вважають, що 60% усіх професій мають не менше 30% технічно автоматизованих видів діяльності. Вивільнення низько кваліфікованої робочої сили, що виконує рутинні операції, супроводжується збільшенням попиту на працівників нових професій. Вчені прогнозують, що в недалекому майбутньому на ринку праці нові професії з'являтимуться та зникатимуть швидше і швидше, тобто життєвий цикл професій скорочуватиметься. Формується тенденція зміни людиною професії протягом трудового життя 3-4 рази.

Впровадження цифрових технологій та ускладнення змісту роботи обумовлюють необхідність розширення компетенцій потенційних працівників. Особливого значення набувають цифрові компетенції, оскільки трудові ресурси повинні оволодіти навичками роботи з сучасними засобами виробництва. Опанування цифрових навичок, які необхідні для успішної соціалізації, здійснення професійної діяльності, саморозвитку та забезпечення інформаційної безпеки стає першочерговим.

Масштаби та глибину впливу цифрових технологій на сферу праці важко оцінити та вже сьогодні можна стверджувати, що вплив цифрових технологій матиме такі соціальні наслідки, як:

- інтенсивне зниження частки середнього класу, оскільки його представники зайняті на нескладних робочих місцях, які підлягають автоматизації та роботизації;
- в найбільш вразливому становищі знаходяться низькокваліфіковані працівники та молодь, оскільки студентські робочі місця та посади початкового рівня мають вищий ризик автоматизації, ніж робочі місця досвідчених працівників;
- зменшення доходів, оскільки працівники з високим ступенем ризику автоматизації мають менші доходи (в середньому, кожні 10 % підвищеного ризику автоматизації викликають до 4,3 % зниження в годинному заробітку);
- ризик втратити роботу через автоматизацію вищий у чоловіків, ніж у жінок (згідно з даними PricewaterhouseCoopers, 35% професій, які, як правило, займають чоловіки, знаходяться у групі ризику, а для жінок ця ймовірність становить лише 26 %) [2].

Цифрові технології надали імпульс для формування нових форм нестандартної зайнятості, виникнення яких спочатку обумовив ряд інших факторів, зокрема: вплив глобалізаційних процесів, розвиток сфери послуг та санітарно-епідеміологічні обмеження, викликані Covid-пандемією. Стрімкий розвиток цифрових технологій, які спрощують та прискорюють зв'язок роботодавців та потенційних працівників, став необхідною умовою розвитку нових форм нестандартної зайнятості. Широкозмуговий інтернет, сучасне програмне забезпечення, цифрові пристрої, мобільні застосунки створюють безмежні можливості для розвитку трудового потенціалу та розвитку «зручних» для роботодавців та працівників форм нестандартної зайнятості.

Нестандартність нових форм зайнятості проявляється в розмитті меж робочих місць та робочого часу, а також зміні характеру трудових відносин між працівником та роботодавцем. В Україні найбільшого поширення набули такі нові форми нестандартної зайнятості як: робота на основі інформаційно-комунікаційних технологій (дистанційна зайнятість) та платформова робота.

Прийнято вважати дистанційною роботою, яка в результаті використання інформаційних і комунікаційних технологій віддаляється від приміщень роботодавця (як мінімум 20 % робочого часу). Дистанційна зайнятість передбачає умовну присутність на робочому місці

робітника, яку забезпечують телекомунікаційні канали. Для дистанційної зайнятості характерні відсутність стаціонарного робочого місця, ненормований робочий час, зв'язок працівника з роботодавцем і клієнтами у віртуальному середовищі, що забезпечують сучасні інформаційно-комунікаційні технології.

Цифрові платформи зі звичайних сайтів в мережі Інтернет перетворюються на площадки, де напряму перехреснюються інтереси потенційних працівників та роботодавців. Не вимагаючи значних фінансових вкладень, вони сприяють економії часу, ресурсів. Найбільш популярними платформами онлайн зайнятості в Україні є [freelancehunt.com](http://freelancehunt.com), [kabanchik.ua](http://kabanchik.ua), [freelance.ua](http://freelance.ua), [robota.ua](http://robota.ua), [work.ua](http://work.ua), [novarobota.ua](http://novarobota.ua), [pidbir.com](http://pidbir.com), [grc.ua](http://grc.ua), [upwork.com](http://upwork.com) та ін.

Загальною рисою всіх нових форм нестандартної зайнятості є їх гнучкість, значення якої важко переоцінити в умовах наростаючої нестабільності соціально-економічного середовища. В умовах цифрової трансформації відношення між роботодавцем та працівником все більше мають тимчасовий характер, роботу можна виконувати без фізичної присутності на робочому місці, величина робочого часу не регламентується. Людина виконує інтелектуальну працю, довіривши рутинну роботу «розумним» машинам. Платою за відхилення від традиційних стандартів праці є позбавлення соціальних гарантій працівників з боку роботодавців та держави.

З метою адаптації ринку праці в Україні до викликів сьогодення та підтримки рівня зайнятості в липні 2022 р. прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом», який запроваджує трудовий договір з нефіксованим робочим часом [3]. Мова йде про нову особливу для ринку праці в Україні форму трудового договору – із нефіксованим робочим часом, який дає право роботодавцю залучати працівників у разі необхідності та звільняє від відповідальності працевлаштування на постійній основі. Базою сплати працівником податку на доходи фізичних осіб, а роботодавцем – єдиного соціального внеску є фактичний розмір заробітної плати на відміну від розміру мінімальної заробітної плати, як у випадку неповного робочого часу.

Легалізація трудових договорів з нефіксованим робочим часом доцільна і вигідна для роботодавців, найманих працівників та держави в цілому. Вигоди роботодавців пов'язані з можливістю оптимізувати витрати на оплату праці найманих працівників, оперативно реагувати на актуальні потреби ринку праці та підвищувати конкурентоздатність своєї діяльності. Працівники отримують право на захист та соціальні гарантії з боку держави, широкі можливості для самореалізації, оскільки отримують можливість співпрацювати одночасно з кількома роботодавцями і виконувати різні види робіт. Вигоди держави пов'язані зі стабілізацією рівня зайнятості, оскільки запровадження договорів з нефіксованим робочим часом сприятиме офіційному працевлаштуванню найманих працівників.

Цифрова трансформація робить багато викликів, які частіше залишаються за лаштунками. Необхідно вирішувати проблеми нерівності, оскільки відсутність доступу до цифрових технологій утворює прірву між людьми. Важливо адаптувати нормативно-правову базу до неминучих змін в соціо-економічному середовищі під впливом всеохоплюючих цифрових технологій. Необхідно змінювати концептуальні підходи в освіті населення – скорочувати час оволодіння професіями та створювати умови для навчання протягом всього життя. Фінансування перенавчання вивільненої робочої сили доцільно здійснювати за рахунок додаткового оподаткування суб'єктів господарювання, які використовують цифрові технології, внаслідок яких відбувається вивільнення робочої сили. Невирішеність зазначених питань пов'язана з тим, що технологічні досягнення рухаються швидше, ніж людство здатне реагувати на них або навіть розуміти.

*Список використаних джерел*

1. The Future of Jobs Reports 2018. World Economic Forum. [Електронний ресурс]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf).
2. UK Economic Outlook, july 2018. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/ukeo/ukeo-july18-fullreport.pdf>.
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання деяких нестандартних форм зайнятості. Закон України № 5161 від 25.02.2021. [Режим доступу]. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?pf3516=5161&skl=10](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=5161&skl=10).

**Шкробот В.Б.**

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Національний транспортний університет,*

**Гречан А.П.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки,  
Національний транспортний університет,  
м.Київ*

## **БАЗИСНІ ЦІННОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Відновлення економіки, реконструкція України після перемоги над російським агресором, її модернізація потребує кардинальних змін на всіх ієрархічних рівнях, в тому числі і у діяльності підприємств, оскільки на всіх етапах розвитку суспільства підприємство, як складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система, відіграло визначальну роль у забезпеченні майбутнього національної економіки [1, с. 293].

Автотранспортні підприємства (АТП) відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні всіх видів перевезень у необхідних обсягах задля задоволення потреб споживачів. Потреба – це нужда в чому-небудь, об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності і розвитку людини, колективу, нації, суспільства в цілому; внутрішній збудник активності [2, с. 39]. Особливою ознакою потреб у транспортних послугах є їхній динамічний, мінливий характер. Безперервний економічний і духовний прогрес суспільства неминує зумовлює як кількісне, так і якісне зростання потреб, їхнім постійним урізноманітненням, примноженням, збагаченням та ускладненням структури. Прагнення задовольнити зростаючі потреби для автотранспортних підприємств є спонукальним мотивом удосконалення економічної діяльності та розробки відповідної стратегії (способу дій, лінії поведінки, спрямованої на досягнення поставленої мети), яка б забезпечувала його розвиток.

Розвиток підприємства – це процес комплексних позитивних змін у соціально-економічній системі господарюючого суб'єкта, які, за рахунок інтенсифікації діяльності, спрямовані на його перехід до нового якісно-кількісного стану в певному проміжку часу, шляхом адаптації або зміни факторів внутрішнього середовища під впливом дії чинників зовнішнього середовища; стратегічний розвиток підприємства як процес змін стану підприємства, що спрямований на реалізацію його стратегії розвитку та забезпечує перехід до нового якісно-кількісного стану за рахунок утримання або створення конкурентних переваг з метою підвищення ринкової стійкості [3, с. 42].

Забезпечення розвитку у довгостроковій перспективі передбачає формування стратегічних економічних цінностей суб'єктів господарювання на відповідному ринку. Для ринку транспортних послуг економічна цінність - це різноманітні за походженням, формами тощо об'єкти задоволення потреб клієнтури, які є безмежними і перебувають у постійному русі, змінюються з розвитком конкурентного середовища (яке являє собою результат і умови

взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, а також певного зовнішнього впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливості впливу окремих господарюючих суб'єктів на загальну ринкову ситуацію). Отже, базисними цінностями автотранспортних підприємств в системі забезпечення їх стратегічного розвитку є те, чим володіють або мають вони володіти для максимального задоволення потреб споживачів протягом тривалого періоду часу. При визначенні цих цінностей слід виходити з гармонічного співвідношення між платоспроможним попитом і пропозицією АТП, а також враховувати стан конкурентного середовища на ринку, поведінку конкурентів та перспективи щодо розвитку вантажоутворюючих галузей.

Разом з цим необхідно враховувати, що на розвиток всього транспортного комплексу країни суттєвий вплив здійснюють євроінтеграційні та глобалізаційні процеси. Це пояснюється тим, глобалізація являє собою діалектичну взаємодію національних і глобальних суспільних процесів, за яких відбувається поступове обмеження національних особливостей суспільних відносин та їх поступове підпорядкування системі глобальних відносин [4]. Враховуючи зазначене, при визначенні базисних цінностей АТП в системі забезпечення їх стратегічного розвитку на ринку транспортних послуг слід спиратися на синергетичний підхід, який враховує підвищену результативність спільної дії різних чинників.

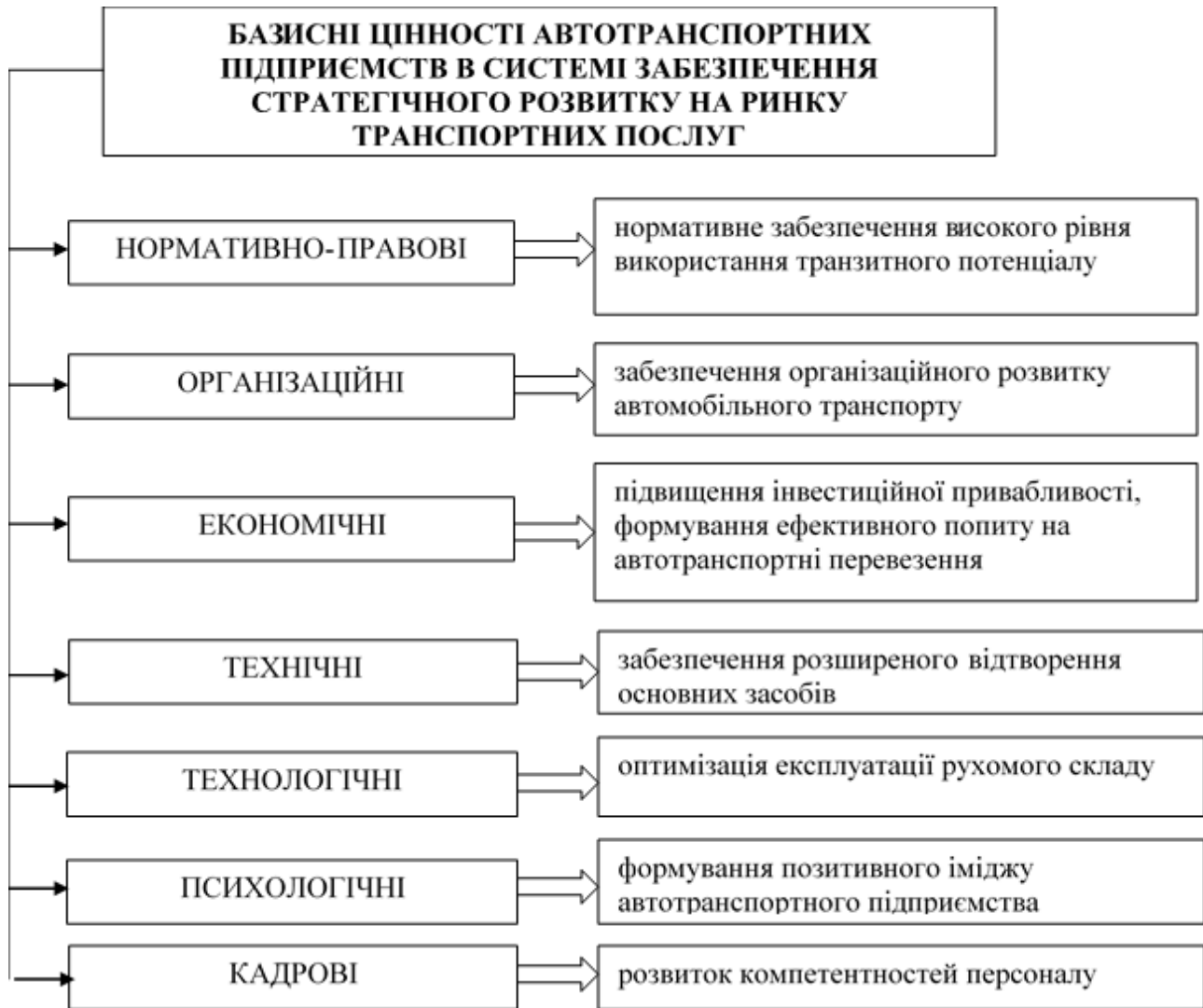
З урахуванням даних положень при визначенні базових цінностей АТП в системі забезпечення їх стратегічного розвитку на ринку транспортних послуг виділяються такі: нормативно-правові, організаційні, економічні, технічні, технологічні, психологічні, кадрові. (рис. 1)

Велика ступінь динамічності ринкового середовища, можливість впливу спонтанних змін в економічній системі на переродження рівноважних сил та виникнення кризових ситуацій, неповність наявної інформації щодо розвитку ринку транспортних послуг та необхідність внесення змін по мірі накопичення інформації у забезпеченні стратегічного розвитку передбачає використання адаптивного підходу. Цей підхід передбачає, що в результаті змін характеристик внутрішніх і зовнішніх властивостей об'єкта відбуваються відповідні зміни структури і параметрів регулятора управління з метою забезпечення стабільності функціонування об'єкта [5].

Автомобільний транспорт з точки зору організації являє собою єдність стану і процесу, що забезпечує стабільні організаційні рішення. При цьому автомобільний транспорт як організація виявляється відносно стабільним лише на певному проміжку часу, оскільки постійно розвивається зовнішнє та внутрішнє середовище, змінюються ситуаційні чинники: стан зовнішнього середовища, технологія роботи всередині організації; стратегія підприємства по відношенню до її цілей, поведінка працівників тощо.

Зовнішнє середовище автомобільного транспорту являє собою сукупність відносин його підприємств з державою, банківськими установами, іншими підприємствами і організаціями, людьми, які пов'язані з автомобільним транспортом через виконувани ним завдання. Внутрішнє середовище автомобільного транспорту – сукупність відносин між його підприємствами та структурними підрозділами з приводу забезпечення виробничо-господарської діяльності для виконання поставлених завдань.





*Рисунок 1 - Базові цінності автотранспортних підприємств в системі забезпечення стратегічного розвитку на ринку транспортних послуг*

Отже, для автотранспортних підприємств надзвичайно важливою задачею виступає можливість постійно розвиватися, зберігаючи при цьому свою ринкову конкурентоспроможність, незважаючи на всі несприятливі впливи зовнішніх чинників, з якими доводиться стикатися у процесі господарювання, та станом внутрішнього середовища підприємства, використовуючи всі його базові цінності.

*Список використаних джерел*

1. Гречан А.П. Особливості функціонування транспортного підприємства як мікроекономічної соціально-економічної системи в умовах воєнного стану. *Науково-технічний збірник «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво» № 2707-4080, 2022 –С.292-297.*
2. Економічна теорія: політекономія: Підручник / [Базилевич В.Д., Попов В.М., Базилевич К.С., Гражевська Н.І.]. К.: Знання-Прес, 2014. – 719
3. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI: науковий економічний журнал, № 4, ., 2015с. 38-45*

4. Кирилов Ю.Є. Вплив процесів глобалізації на розвиток національних економік. *Ефективна економіка*. № 12, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5297> (Дата звернення 15.09.2022)

5. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 18. 2017.С.300-305.

***Hrytsenko T.V.***

*student of the Faculty of International Trade and Law,  
State University of Trade and Economics,*

***Khmurowa V.V.***

*PhD, assistant of professor  
State University of Trade and Economics,  
Kyiv*

## **PROSPECTS FOR RECONSTRUCTION AND ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE**

It is necessary to understand that as long as the struggle and liberation of the country's territories to the borders of 1991 continues, reconstruction and restoration do not make sense, because what is rebuilt can be easily destroyed again. Therefore, the 10-year reconstruction plan proposed by the Parliament of Ukraine will come into full force after the victory and confidence that there is no more external threat.

At the moment we can observe the progress of negotiations with potential partner countries, institutions and investors who are ready to become donors of the Recovery Funds.

At the same time, in accordance with Presidential Decree No. 266/2022 of April 21, 2022 "Issues of the National Council for Recovery from the Consequences of War", work has begun on draft sections of the action plan for post-war recovery and development of Ukraine.[1]

This plan contains 24 points, on which the corresponding number of working groups are working, and among these points, in particular:

1. European integration
2. Audit of losses incurred as a result of the war
3. Restoration and development of infrastructure
4. Restoration and development of the economy
5. Return of temporarily displaced citizens, in particular abroad, and their integration into the social and economic life of the state;
6. Functioning of the financial system, its reform and development;
7. Development of the military-industrial complex;
8. Modernization and development of the security and defense sector;
9. Energy security;
10. Public administration;
11. Construction, urban planning, modernization of cities and regions;
12. New agrarian policy;
13. Digitalization;
14. Protection of the rights of war veterans;
15. Education and science;
16. Youth and sports;
17. Culture and information policy;
18. Justice;
19. Anti-corruption policy;

20. Healthcare;
21. Environmental safety;
22. Social protection;
23. Protection of children's rights and return of children temporarily displaced abroad;
24. Human rights.[2]

There is a clear plan. The expected implementation period is from 5 to 10 years after the end of hostilities. The main source of funding will be funds from foreign donors in the form of loans, grants or other financial instruments. Another obvious goal is to build a transparent and minimally bureaucratic system to ensure rapid and effective financial and economic recovery.

It was suggested to take as an example the "optimized" for Ukraine so-called "Marshall Plan", which was launched in April 1948 and contributed to the recovery of European countries affected by the consequences of World War II.

The main point is what Ukraine has been struggling for since the recognition of the country's independence - accession to the European Union, and as a result - full integration of the Ukrainian state into the European economic space.

Experts, among the measures to be taken by the allied countries, determine what is necessary first of all:

- Continuously provide humanitarian aid in the form of medicines, long-term storage products, hygiene products and clothing to the civilian population of Ukraine and the military, accommodation and social protection of the population.

- Restoration of Ukrainian industry through the placement of enterprises of American-European companies, where Ukrainian technological products will be produced on the basis of mutually beneficial partnership.

- Providing assistance to finance the reconstruction of the country's infrastructure based on the calculation of the losses incurred (after the end of hostilities).

- Reduction of duties on the sale of Ukrainian goods on foreign markets.

- Assistance in attracting investors to the post-war space of the country.

- Possible concessions in external debt payments to public and private creditors.[3]

We have to take into account that the events of today not only destroy what we have, but also open our eyes to the problems that have existed for a long time, which should have been solved, but we used to ignore them and just lived with them. This is a chance. It is time for change. In addition, there is already a basis for creating a better future and realities.

#### *List of references*

1. Оприлюднено для коментування проекти розділів плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/opryliudneno-dlia-komentuvannia-rozdily-planu-vidnovlennia-ukrainy>

2. Робочі групи URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>

3. Гаценко А. "План Маршалла" для України: як нам допоможуть з економікою після війни URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/enews/vosstanovlenie-infrastruktury-spisanie-dolgov-garantii-investiciy-i-perenos-proizvodstva-kakim-mozhet-byt-plan-marshala-dlya-ukrainy-1607780.html>

### **СЕКЦІЯ 3. ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ**

**Беляєва О.П.**

*к.наук держ.упр.*

*старший викладач кафедри бізнес-економіки та адміністрування,  
Сумський педагогічний університет ім. А.С.Макаренка,*

**Божкова В.В.**

*доктор екон.наук,*

*професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування,  
Сумський педагогічний університет ім. А.С.Макаренка,*

*м. Суми*

#### **ТЕХНОЛОГІЧНІ НОВАЦІЇ ЯК ЗАСОБИ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ГРОМАДЯН**

Характерною ознакою розвитку постіндустріального суспільства є інновації, які стають ключовим чинником життєдіяльності для більшості підприємств. В епоху інформаційних технологій все більше послуг для громадян переходить в електронний режим.

У зв'язку із економічною кризою, війною відбувається зменшення фінансів, які людина могла витратити на юридичну допомогу. З огляду на це, засоби правового захисту мають перезавантажити свої цінності та вийти на новий рівень обслуговування. Технологічні інновації можуть не просто змінити суть правових послуг, а й взагалі докорінно змінять рівень юридичного захисту бізнесу громадян.

Так, одним із основних об'єктів інновацій є інформаційні технології. А створення, розвиток і використання інформаційних технологій є основою інформатизації, однією з її базових категорій [1, с. 99]. В умовах широкого застосування електронних інноваційних технологій в усіх сферах суспільної діяльності, розвитку інформаційного суспільства та боротьбі з корупцією, держава також відіграє важливу роль. Розглянемо актуальні технології сьогодення.

Сучасні інноваційні тенденції пропонують новий електронний варіант правосуддя. Електронний суд – комплексне поняття, для українського суспільства не нове. Зокрема, це сплата судового збору online, отримання інформації про етапи проходження справи в суді за допомогою офіційного веб-порталу «Судова влада України», можливість одержання судових повісток за допомогою SMS-інформування, а копій судових рішень – електронною поштою, доступ до текстів судових рішень через Єдиний державний реєстр судових рішень, online-трансляція судових засідань, проведення відеоконференцій між судами, а також запровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи [5].

Судова система не бажає відставати від технічного прогресу і прагне зробити спілкування громадян із судами більш зручним і комфортним. А тому сьогодні ми є свідками запровадження та удосконалення проекту «Електронний суд», завдяки якому учасники судових процесів мають змогу значно заощадити такі важливі ресурси як час і гроші. На сьогодні ця важлива проблема в Україні перебуває на стадії початкового висвітлення й тому привертає увагу громадян. Перспективи введення елементів електронного правосуддя в судочинство як загальної тенденції світової практики стають основою збільшення ступеня прозорості системи правосуддя та підвищення довіри до неї з боку суспільства та громади.

Електронний суд – це програмний комплекс, який забезпечує доступ громадян до інформації про рух судової справи, час і місце її розгляду, дозволяє подавати позовні заяви (скарги, клопотання до суду), сплачувати судовий збір, листуватися з судом в режимі онлайн та багато іншого. Простіше кажучи, це система, розроблена для того, щоб спростити процес

спілкування між громадянами та судовими інстанціями, тобто зробити його максимально зручним, легким, швидким та доступним різним категоріям населення від молоді до людей похилого віку.

Для роботи з програмою «Електронний суд» потрібно мати електронний цифровий підпис, який можна отримати в акредитованих центрах сертифікації ключів за допомогою застосунку «Дія» або «Приват-24». Перед тим як розпочати роботу з програмою «Електронний суд» спочатку потрібно створити свою поштову скриньку. Для цього заходимо на цю пошту та обираємо «Електронний суд», натискаємо «зареєструватися як новий користувач», перед вами з'являються правила користувача, з якими необхідно познайомитися та поставити галочку у відповідному полі з правилами реєстрації користувача та роботою в системі погоджуюся, обираємо тип особи або представника, далі натискаємо «Реєстрація через електронний цифровий підпис», потім обираємо назву акредитованого центру сертифікації ключів, вказуємо шлях до ключа, вводимо пароль електронного цифрового підпису, потім створюємо пароль для облікового запису, підтверджуємо створений пароль та натискаємо «зареєструватися». Перед вами з'являється вікно з повідомленням, що ваша реєстрація пройшла успішно. Для вас створено поштову скриньку з адресою. Ваш індивідуальний податковий номер та персональний кабінет електронного суду.

Спектр послуг, які надаються через застосунок «Електронний суд» дуже широкий. Ви можете натиснути на посилання попередній розгляд заяви, щоб переконатись, що документ складено правильно, сплатити судовий збір можна у два способи:

- через Інтернет за допомогою платіжних онлайн систем;
- звичайно через касу банку.

Переваги використання системи «Електронний суд»:

- економить час;
- заощаджує ваші кошти;
- дає змогу миттєво подавати або отримувати процесуальні документи по справі;
- надає актуальну та достовірну інформацію про рух справи;
- спрощує та пришвидшує обмін інформацією між вами та судовою установою;
- скорочує терміни розгляду справ.

Інформаційні технології роблять акцент на швидкості надання якісних правових послуг на підставі обробленої актуальної інформації з великої кількості відкритих джерел.

Шевченко Л. С. визначає, що передумовами інноваційного розвитку правозахисних юридичних фірм є здатність юристів сприймати інновації (наявність креативних здібностей); бажання реалізовувати свій творчий потенціал (наявність мотивацій і стимулів); можливість інноваційної діяльності; інноваційна активність юристів [7, с. 12].

Одним із факторів впливу на розвиток підприємницького середовища є політичні рішення, які сьогодні відображаються у вигляді останніх змін до Конституції України в частині правосуддя. В них надається виключне право адвокатів на представництво інтересів клієнтів в судах [3]. Це викликає різні думки експертів.

Останнім часом спостерігається все більша кількість технологічних інновацій, які полегшують ведення підприємницької діяльності з одного боку, і покращують клієнтський сервіс з іншого. Бізнес в Україні перебуває на межі фундаментальних змін по підвищенню ефективності правового захисту на інноваційних засадах.

Пивоваров В., керівник департаменту інновацій АТ «Юскугум», вважає, що в найближчому майбутньому деякі професії перестануть існувати, і всі завдання зможуть виконувати чат-боти, або автоматизовані сервіси [5].

Зараз в Україні активно розвивається досить перспективна ніша чат-ботів. По-перше, простий чат-бот можна створити всього за кілька годин. По-друге, месенджерами зараз користуються близько 3 млрд осіб. Тому, приклавши мінімум зусиль, і витративши небагато коштів та часу, можна охопити велику кількість потенційних клієнтів.

Одним із прикладів цікавих українських юридичних проєктів є Patentbot. Це зручний чат-бот, що дозволяє зареєструвати торгову марку. Програма не тільки перевіряє унікальність ідеї і назви, а й допомагає здійснити необхідні для реєстрації дії [5].

Значно спрощує роботу сервіс Opendatabot. Це сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній і судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. Сервіс збирає інформацію з відкритих державних реєстрів та інших джерел і миттєво відправляє необхідну інформацію у ваш месенджер. Всього за декілька хвилин пошуків в реєстрах можна дізнатися багато інформації про партнерів, клієнтів і контрагентів.

OblavaBot - це Telegram-бот, який допоможе здійснити швидкий та якісний пошук адвоката на слідчу дію. Сервіс надає можливість зручно та швидко повідомити про здійснення слідчої дії, участь адвоката у якій найчастіше є необхідною.

Інноваційні Legal Tech-проєкти допомагають вирішувати проблеми захисту бізнесу, зокрема, дають змогу співробітникам компанії, які не є юридично грамотними, знайти необхідну правову інформацію для захисту себе та фірми у разі візиту представників контролюючого органу [5]. Таким чином, застосування сучасних технологій кардинально спрощує надання правових послуг, економить час і кошти громадян, забезпечує прозорість і доступність.

Отже, відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», органи державної влади здійснюють регулювання інноваційної діяльності переважно прямими методами, через формування інноваційної інфраструктури, визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку, відбору перспективних з погляду визначених пріоритетів інноваційних проєктів і їх фінансову підтримку за рахунок бюджетних коштів [7].

Саме розвиток інноваційної інфраструктури, породжує глобалізацію та діджиталізацію, що являє одну із тенденцій впливу на підприємницьке середовище.

Онлайн-сервіси значно здешевлюють вартість послуг, збільшують їх доступність та оперативність. Водночас розвивається нова економіка масової співпраці та краудтехнології, серед яких краудсорсинг – отримання правових знань та інформації через мережу Інтернет; залучення до розв'язання певних проблем, що виникають у процесі правового консультування широкого кола учасників електронних спільнот професійного напрямку без територіальних, корпоративних та інших обмежень.

Отже, підвищення якості та ефективності правового захисту підприємницького середовища безпосередньо залежить від застосування технологічних новацій, які впроваджують талановиті, творчо налаштовані фахівці.

#### *Список використаних джерел*

1. Білоус В. В. Інноваційні напрямки інформатизації судочинства / В. В. Білоус / Теорія та практика судової експертизи і криміналістики. - 2011. - Вип. 11. - С. 97-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpsek\\_2011\\_11\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpsek_2011_11_15) (дата звернення 23.09.2022).
2. Закон України «Про внесення змін до Конституції України (правосуддя)» / ВВР, 1996 р., № 30, ст. 141 (із змінами та доповненнями із Законом № 1401-УІІ від 02.06.2016, ВВР, 2016, № 28, ст. 532).
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» // ВВР, 2002 № 36, ст. 226.
4. Концепція побудови єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи. 2019. URL: [https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/ECITC\\_Konceptcia.pdf](https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/ECITC_Konceptcia.pdf) (дата звернення 23.09.2022).
5. Пивоваров В. Бот, новый поворот. URL: <http://pravo.ua/article.php7ioM00114346> (дата звернення 23.09.2022).
6. Порядок надсилання учасникам судового процесу (кримінального провадження) текстів судових повісток у вигляді СМС-повідомлень, затверджений наказом ДСА України від 1 червня 2013 року № 73.

7. Шевченко Л. С. Інноваційні інструменти юридичного менеджменту / Л. С. Шевченко / Право та інновації. - 2018. - № 1. - С. 19-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir\\_2018\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2018_1_5) (дата звернення 23.09.2022).

*Богашико О. Л.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,*  
*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,*  
*м. Умань*

## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Інноваційна активність українських підприємств та її стимулювання пов'язані з певними труднощами, які суттєво обмежують можливості модернізації економіки. В останні роки інноваційна діяльність дедалі частіше розглядається у контексті регіонального розвитку та локальних інноваційних систем. У рамках цього підходу приділяється увага таким чинникам, як просторова близькість регіонів, локальні умови, специфіка людського капіталу та міжрегіонального співробітництва. До цієї ж проблематики можна віднести, зокрема, концепції розумних міст та розумної спеціалізації регіонів, які використовуються в ЄС та багатьох інших країнах.

Особливої значущості набуває завдання визначення факторів, що сприяють інноваційній активності компаній у регіональному контексті в умовах як мирного часу, так і воєнного стану. Сфера інновацій потребує узгоджених дій з боку компаній, органів влади, університетів та наукових організацій.

Дослідження, присвячені економічному розвитку (що відображають набір взаємопов'язаних концепцій, включаючи національну інноваційну систему та національну бізнес-систему, що використовується з метою стратегічного менеджменту), значною мірою ігнорують роль підприємців. Мова в них, як правило, йде про окремі «фірми» або «підприємства», тоді як інновації створюють саме підприємці, які комбінують існуючі елементи знання та породжують нову вартість (продукт). Водночас у ході своєї діяльності підприємці організують робочі місця та досягають економічного зростання (результат).

Лібералізація економіки спонукає багато компаній країн, що розвиваються, активно запозичувати технологічні та управлінські знання за кордоном для зміцнення своїх конкурентних позицій. До факторів підвищення конкурентоспроможності відносяться більш кваліфіковані кадри, потенціал нарощування капіталомісткості, масштабованість виробництва на основі комбінування різних ресурсів, знання, розвиток технологій та ін.

Інновації як невід'ємний елемент економічної діяльності завжди привертала увагу представників різних напрямів соціальних та економічних наук. Продовжуючи ідеї класичних робіт Йозефа Шумпетера, сучасні дослідники під інноваціями іноді розуміють створення нових технологій або запозичення вже існуючих [2].

Інновації хоч і пов'язані з виробництвом нових товарів та послуг, але не обмежуються ними. Інновація є впровадженням нового або значно покращеного продукту (товару чи послуги), процесу, маркетингового чи організаційного методу у ділову практику, організацію робочого місця або у зовнішні зв'язки. За рівнем новизни інновації поділяються на інкрементальні (удосконалені) та радикальні (що не мають аналогів у світі). Процес створення інновацій заснований на різноманітних знаннях, охоплює численних учасників із самої організації та її зовнішнього оточення, характеризується внутрішньо- та міжорганізаційними зв'язками, що формують тісно інтегроване середовище. Тому залучення до цього процесу співробітників, користувачів, інвесторів та інших стейкхолдерів має для компанії велике

значення. Будь-які інновації, включаючи технологічні, не зводяться лише до появи нових засобів виробництва. Вони охоплюють і нові соціальні практики, і навіть інститути, що змінюють характер взаємодії людей один з одним та з навколишнім світом [1].

Під інноваціями часто мають на увазі нові товари та послуги, що дозволяють компаніям отримувати економічні переваги. ОЕСР запропонувала розширене визначення, в якому виділяються чотири типи інновацій: продуктові, процесні, маркетингові та організаційні (табл. 1).

Таблиця 1

**Типи інновацій, за визначенням ОЕСР**

<b>Типи інновацій</b>	
Продуктові інновації	Нові чи значно покращені товари чи послуги. Сюди входять значні удосконалення у технічних характеристиках, компонентах та матеріалах, у вбудованому програмному забезпеченні, у міру дружності щодо користувача або інших функціональних характеристиках.
Процесні інновації	Нові чи значно покращені способи виробництва чи доставляння продукту. До них відносяться значні зміни у технології, виробничому устаткуванні та/або програмному забезпеченні.
Маркетингові інновації	Нові методи маркетингу, включаючи значні зміни у дизайні або упакуванні продукту, його розміщенні, просуванні ринку чи ціноутворенні.
Організаційні інновації	Нові організаційні методи у діловій практиці компанії, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язках.

*Джерело: [1; 2; 5]*

Істотним чинником інноваційного розвитку залишаються прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Вважається, що їхній приплив з-за кордону стимулює загальне економічне зростання, і, зокрема, інновації, за рахунок ефектів перетікання, докладно описаних у літературі, та посилення конкуренції на ринку.

Водночас у пізніших дослідженнях наголошується на неоднозначності ефектів ПІІ для національного бізнесу. Наприклад, Франсіско Гарсія зі співавторами [4] на прикладі іспанських компаній аналізують динаміку ПІІ та інноваційної діяльності, зв'язок між якими виявляється у посиленні конкуренції, скороченні витрат усіх гравців на ринку, трансфері технологій. Автори зазначають, що конкуренція може негативно позначитися на інноваційній діяльності, а ризики іноземних інвестицій пов'язані з тим, що інноваційна динаміка потрапляє у залежність від рішень зарубіжних партнерів. Активний приплив іноземних інвестицій веде до витіснення місцевих підприємств у менш прибуткові ніші, що придушує їх інноваційну діяльність. Чим більший бізнес, тим ширші можливості скорочувати витрати за рахунок економії від масштабу і тим більше ресурсів для довгострокових інвестицій, включаючи розробку нових технологій і продуктів, зрештою, вище ймовірність ведення інноваційної діяльності.

Особлива увага в умовах воєнного часу в Україні слід приділити розвитку національної інноваційної системи, причин її недостатньої ефективності у створенні, поширенні та застосуванні знань, мотивації економічних агентів, технологічним екстерналіям та інноваційним ризикам. Варто взяти до уваги вплив державних інститутів розвитку на інноваційну поведінку гравців, у тому числі позитивні зміни в інноваційній активності компаній внаслідок застосування відповідних заходів підтримки.

Негативними факторами формування сегмента інноваційного підприємництва є:

- низький рівень продуктивності праці, успадкований від колишньої соціально-економічної системи. Як наслідок, власне виробництво виявляється дорожчим за імпорт, а тому природною нішою для приватного підприємництва стають торгівля та послуги (громадське харчування, будівництво, ремонт тощо);



- низький платоспроможний попит населення, що спонукає підприємців у прагненні рентабельності йти у неформальну економіку.

Таким чином, можна виділити основні групи показників, які використовуються дослідженнях інноваційної діяльності малого та середнього підприємництва як на національному, так і регіональному рівнях [3]:

- 1) мікроекономічні показники бізнесу, включаючи виручку, розміри, форму власності, участь в імпортно-експортній діяльності, інші індикатори витрат та продуктивності, у тому числі витрати на інноваційні розробки та чисельність зайнятих у цій сфері;

- 2) інституційні показники, що характеризують ринки, на яких діє компанія: інвестиційна привабливість, ризики, податкове регулювання, поріг входу, бюрократичні особливості країни тощо;

- 3) показники людського капіталу: якість робочої сили, чисельність випускників вищих навчальних закладів, витрати на підвищення кваліфікації працівників;

- 4) показники державної підтримки, які зазвичай виражаються в обсягах субсидій, дотацій або пільг і доступності держзамовлень;

- 5) інші показники, включаючи економічні характеристики регіону: ВРП, відкритість тощо.

Чим більший розмір компанії, тим вища її схильність до інноваційної діяльності. У великих підприємств, як правило, ширші можливості для інвестування в інтелектуальний інноваційний розвиток та доступ до необхідних для цього ресурсів. Позитивну роль відіграють міжнародне охоплення діяльності та отримання субсидій. Оскільки субсидії виділяються на різноманітні потреби, підприємства можуть спрямовувати їх частину на інноваційну діяльність.

Ще одним стимулом до інновацій є посилення конкуренції. У цьому випадку компанії можуть отримати перевагу, модифікуючи, покращуючи або диференціюючи свою продукцію, від пропозицій інших виробників, тим самим збільшуючи на неї попит.

Впровадження інновацій компаніями позитивно пов'язане із загальною інноваційною активністю у регіоні та величиною прямих іноземних інвестицій. Обмінюючись досвідом та технологіями, підприємства можуть посилити позиції на ринку. Впровадженню інновацій у компаніях перешкоджають корупція, обмеженість фінансової підтримки та недостатня кваліфікація робочої сили.

Найважливішим завданням політики забезпечення економічного зростання України є перехід від збільшення витрат до створення інновацій. Ефективна інноваційна політика неможлива без дієвих інструментів боротьби з корупцією, реформування економічних та фінансових інституцій. Надання субсидій та податкових пільг не позбавить компанії перелічених труднощів. Зважаючи на незадовільну якість освіти, особливу увагу слід приділити підтримці закладів вищої освіти, які готують висококваліфікованих фахівців з пріоритетних напрямків та співпрацюють з інноваційно-активними компаніями. Не менш важливо розвивати наукові дослідження, розширювати можливості для взаємодії бізнесу, університетів та держави. Принципову роль у цьому відіграють особиста ініціатива з боку окремих керівників компаній, дослідників та представників влади, а також дії держави щодо покращення клімату для підприємництва та розвитку науки.

#### *Список використаних джерел*

1. Богашко О. Л. Основні аспекти інноваційного розвитку підприємництва в сучасних умовах технологічного розвитку. *Економічні горизонти*. 2022. Вип. 2 (20). С. 83–93. DOI: 10.31499/2616-5236.2(20).2022.263346

2. Bohashko O. L. Recommendations for improving the efficiency of innovation activities of entrepreneurship in the conditions of the Russian-Ukrainian war. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects* : Scientific

monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. pp. 33–36. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-5>

3. Chepurenko A. (2017), Entrepreneurial Activity in Post-Socialist Countries: Methodology and Research Limitations. *Foresight and STI Governance*, vol. 11, no 3, P. 11–24.

4. Garcia F., Jin B., Salomon R. (2013), Does inward foreign direct investment improve the innovative performance of local firms? *Research Policy*. Vol. 42. P. 231–244.

5. OECD (2018), Defining innovation. URL : <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>

**Борісов А.О.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет*

**Андрейченко А.В.**

*д.е.н. зав. кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеського національного економічного університету,  
м. Одеса*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ КОМПАНІЇ З КРИЗИСУ ЧЕРЕЗ РОЗРИШЕННЯ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ**

Будь-які дії, що відбуваються всередині країни або безпосередньо стосуються держави, несуть за собою макро-наслідки, однією з таких є війна, яка торкнулася України. В Україні з кінця лютого місяця почалися скорочуватися темпи зростання ВВП, тому лише за другий квартал 2022 року Україна втратила 37,2% ВВП у порівнянні з минулим роком [1]. Це торкнулося абсолютно всіх ніш і вплинуло на макрофактори, такі як інфляція, безробіття і брак продовольства в усьому світі.

Щоб нейтралізувати частину проблем на мікрорівні економіці, а саме в одній ніші, компанії почали об'єднуватися і допомагати один одному спільно і ділити прибуток і ринок відповідно, це стало новою епохою в лихоліття, яке об'єднало людей, прикладами таких бізнесів стали: ріелторські послуги, будівельні та івент-послуги.

Щоб компанія ТОВ «Пуратос Україна», в якій я проходжу практику, вийти з кризового стану, їй необхідно перестати думати шаблонно і знаходити нові ринки в абсолютно новому напрямку, хоча вони це вже роблять, але можуть на цьому ще заробити. Пуратос займається виробництвом та реалізацією напівфабрикатів для випікання хлібобулочних та кондитерських виробів, а також продає бельгійський шоколад власного виробництва. Першим із цього це маркетинговий аналіз та дослідження ринку. Компанія щоквартально або раз на півріччя влаштовує семінари для співробітників відділу продажів, що показати якась динаміка ринку в країні, а також бере приклади своїх колег з різних, благо у компанії більше 100 філій у всьому світі, і зможе показувати певні приклади з різних країн і демонструвати своїм клієнтам рішення щодо виробництва продуктів. Новим способом заробітку для компанії Пуратос буде продаж досліджень ринку та проведення семінарів для людей з однієї ніші. Замінити компанію Пуратос у тих напрямках, які вони демонструють дуже важко, єдиним моментом буде цінова пропозиція, однак створити частину подібних товарів дуже важко чи практично неможливо, тому що на частину продукції існують патенти, але основні товари, які використовують уже не 1 рік на ринку, є затребуваними на ньому можна замінити і за них завжди ведеться запекла боротьба між відділами продажів різних компаній. Наша команда зможе показати нові рішення та можливості цих продуктів для створення нового за допомогою цих товарів, тому за конкуренцію після семінарів ми не переживаємо.

Другим пунктом виходу компанії з кризи є створення триангулярних відносин або тристоронніх відносин. Крім знаходження заводів чи фабрик з виробництва хлібобулочних чи кондитерських виробів, необхідно шукати місця продажу кінцевого споживача. Зараз покажу шлях підприємства Пуратос у триангулярних відносинах: знаходимо точки з об'ємним продажем хлібобулочних або кондитерських відносин або компаній, які збираються заходити на ринок з об'ємним продажем, але без рішення в цій галузі. Наша компанія пропонує такі рішення і показує, що співпрацювати вони будуть через такий завод, який зможе виробляти продукцію для нового клієнта за допомогою наших продуктів. Чим більше ми заведемо нових точок по всій Україні для наших партнерів (заводів або фабрик), тим більшим плюсом виявиться наша компанія і наші клієнти, таким чином обсяги та кошти, що виділяються на маркетинг, щоб продемонструвати, відпрацювати та відстежити результати консолідації, а так само постійна підтримка на кожному етапі виробництва та валідації на клієнтах повністю і ціле лежить на нас. Ось так працює триангулярні стосунки.

Сьогодні активно використовують такий вид відносин АЗС, вони активно співпрацюють з низкою компаній для виробництва свіжих продуктів для своїх клієнтів, популярністю користуються хот-доги на заправках або шаурма, або бургери. Так само сервіси швидкого харчування, які збирають в одну страву кілька різних продуктів різних виробників, наприклад McDonalds або KFC, які закупають булочки окремо, м'ясні продукти окремо та інше, і тільки потім при змішуванні та додаванні свого обслуговування отримують чудовий результат та постійний потік покупців. любителів їхніх страв у всьому світі.

Таким чином, виходом із ситуації, що склалася в країні, і вихід на колишні рівні заробітку за допомогою розширення сфер діяльності є на мій погляд лише дві, які знайдуть продовження та розвиток не тільки в сьогодні, а й у майбутньому, оскільки це зможе стати абсолютно новою. можливістю для Пуратос, при цьому своєю відкритістю отримати ще більше клієнтів, оскільки клієнт не завжди вибирає тільки цінову пропозицію, а й якість, послуги та постійне спілкування з постачальником та відкриття нових проектів разом з ним.

#### *Список використаних джерел*

1. ВВП України упав во II кв.-2022 к II кв.-2021 на 37,2% – Госстат. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/857443.html>

**Бухаріна Л. М.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики,*

*Запорізький національний університет*

**Бірюков Т. Р.**

*аспірант,*

*асистент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики,*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя*

## **ПРАВОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ ВІДХОДІВ**

Категорія «відходи» може розглядатися на підставі різних підходів – з огляду на їх екологічні й економічні ознаки та правові засади здійснення операцій з ними. Одноставність щодо визначення терміну «відходи», може бути досягнута шляхом дослідження усіх притаманних йому особливостей та їх суперечностей [1].

Проблемної актуальності сьогодні набуває питання визначення єдиного підходу до трактування терміну «відходи» для національних нормативно-правових актів, що регулюють

правила управління ними. Державна політика України щодо управління відходами знаходить відображення у низці нормативно-правових документів, серед яких основними є Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 19 червня 1991 року [2], Закон України «Про відходи» від 5 березня 1998 року, Закон України «Про поводження з радіоактивними відходами» від 30 червня 1995 року [3], Закон України «Про загальнодержавну програму поводження з токсичними відходами» від 14 вересня 2000 року [4], Закон України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку» від 8 лютого 1995 року [5], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми поводження із твердими побутовими відходами» від 4 березня 2004 року [6], Розпорядження Уряду України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової екологічної програми поводження з радіоактивними відходами» від 1 серпня 2007 року [7], Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної Стратегії управління відходами в Україні до 2030» р від 8 листопада 2017 року [8], Розпорядження Кабінету Міністрів України «Національний план управління відходами до 2030 року» від 20 лютого 2019 року [9], а також Закон України «Про управління відходами» від 20 червня 2022 року [10].

За визначенням, наведеним у статті 1 Закону України «Про відходи», відходи – це будь-які речовини, матеріали та предмети, які утворилися у процесі виробництва або споживання, а також товари, які повністю або частково втратили свої споживчі властивості й більше не мають подальшого використання за місцем їх утворення чи виявлення і від яких їх власник позбувається, має намір або повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення. Таке визначення акцентує увагу на правовій стороні управління відходами, проте не враховує екологічний аспект, зокрема небезпеку відходів для навколишнього природного середовища та здоров'я людей.

Державний класифікатор відходів містить два трактування цього терміну: 1) відходи – це будь-які речовини та предмети, утворювані у процесі виробництва та життєдіяльності людини, внаслідок техногенних чи природних катастроф, що не мають свого подальшого призначення за місцем утворення й підлягають видаленню чи переробці з метою забезпечення захисту навколишнього середовища та здоров'я людей або з метою повторного їх залучення у господарську діяльність як матеріальної сировини та енергетичних ресурсів, а також послуги, пов'язані з відходами; 2) відходи – це будь-які речовини, матеріали та предмети, що утворюються у процесі людської діяльності та не мають подальшого використання за місцем утворення чи виявлення та яких їх власник позбувається, має намір або повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення. Перше визначення є більш ємним, тому що передбачає можливість виникнення відходів не тільки у виробничому та процесі споживання, а й внаслідок катастроф. Так Державний класифікатор відходів розширює їх поняття, включаючи відходи, які утворені внаслідок природних та техногенних катастроф. Друге визначення містить суперечливі моменти, адже видалення відходів з метою їх подальшого використання як вторинних матеріальних чи енергетичних ресурсів в статті 1 Закону «Про відходи» визначається, як «утилізація», тоді як «видалення» – це здійснення операцій з відходами, що не призводять до їх утилізації.

За Законом України «Про управління відходами» від 20 червня 2022 року категорія «відходи» трактується як будь-які речовини, матеріали і предмети, яких їх власник позбувається, має намір або повинен позбутися. Таке визначення відповідає вимогам Рамкової Директиви 2008/98/ЄС та акцентує увагу на юридичній стороні управління відходами, проте не враховує екологічного аспекту та не означає окремі речовини та предмети, що підлягають знешкодженню.

Трактування дефініції «відходи» наведене в законодавчих актах ґрунтується на синтезі матеріального об'єктивного визначення цього поняття та його юридичного суб'єктивного визначення. Розглянуті підходи акцентують увагу на правових аспектах, проте не враховують екологічної компоненти, яка є найбільш соціально-орієнтовною, тому повинна пронизувати

всі підходи та забезпечувати єдність пріоритетів у сфері управління відходами з метою забезпечення екологічної безпеки України.

*Список використаних джерел*

1. Корнякова Н.О. Поняття відходів за законодавством України та Європейського Союзу: порівняльно-правовий аналіз / Н.О. Корнякова // Право України. – 2004. – № 5. – С. 149–153.
2. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 19.06.1991 р. № 1264-ХІІ//Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 41. – ст. 546. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
3. Про поводження з радіоактивними відходами: Закон України від 30.06.1995 р. № 255/95-ВР//Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 27. – ст. 198. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255/95-вр#Text>
4. Про загальнодержавну програму поводження з токсичними відходами: Закон України від 14.09.2000 р. № 1947-ІІІ//Відомості Верховної Ради України. – 2000. - № 44. – ст. 374. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1947-14#Text>
5. Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку: Закон України від 08.02.1995 р. № 39/95-ВР//Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 12. – ст. 81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/39/95-вр#Text>
6. Про затвердження Програми поводження із твердими побутовими відходами: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2004 р. № 265-2004-п. Офіційний вісник України. 2004. № 10. с. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2004-п#Text>
7. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової екологічної програми поводження з радіоактивними відходами: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2007 р. № 587-р. Офіційний вісник України. 2007. № 57. с. 32. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2007-р#Text>
8. Про схвалення Національної Стратегії управління відходами в Україні до 2030: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 р. № 820-р. Офіційний вісник України. 2017. № 94. с. 61. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-р#Text>
9. Про затвердження Національного плану управління відходами до 2030 року Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.02.2019 р. № 117-р. Офіційний вісник України. 2019. № 22. с. 100. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-р#Text>

**Горбаченко О.**

*аспірантка юридичного факультету  
Університету економіки та права «КРОК»,*

**Ткач Д.**

*доктор політичних наук, професор, проректор  
Університету економіки та права «КРОК»*

*м. Київ*

## **ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ФУНКЦІЙ УКРАЇНИ ТА УГОРЩИНИ В КОНТЕКСТІ ІНВЕСТИЦІЙ**

Сфера інвестицій регулюється як постановами КМУ, указами Президента, так і законами України. Наприклад, статтями 4 Законів України «Про інвестиційну діяльність» та «Про режим іноземного інвестування» законодавець не обмежує інвестора у виборі об'єкту, виключення становлять лише об'єкти, що не відповідають санітарно-гігієнічним, радіаційним, екологічним та іншим нормам, більше того перший закон передбачає статтею 18, що ніхто не має право обмежити право інвестора у виборі об'єкту інвестування [1; 2]. Аналізуючи зокрема

ці два законодавчих акта, можемо зазначити щодо його неузгодженості між собою. Перший регулює інвестиційну діяльність на території України, передбачаючи інвесторами як фізичних і юридичних резидентів, так і не резидентів. Прописуючи щодо рівності права здійснення такої діяльності. Передбачаючи державні гарантії у вигляді стабільності на випадок зміни законодавства та погіршення умов реалізації договорів, можливість продовжувати діяти на основі раніше укладених договорів, а саме на період дійсності таких договорів, виняток становлять зміни в податковому, митному, валютному законодавстві [1, ст.5;7;18]. При цьому другий Закон, що передбачає саме особливості іноземного інвестування прописує державні гарантії на строк 10 років з дати набрання чинності закону, що змінює гарантії захисту у випадку звернення інвестора будуть діяти для нього на основі того закону, що їх передбачали. Якщо у випадку першого закону податкове законодавство становить виключення, і у випадку змін, змінює й умови реалізації діяльності. То другий Закон, навпаки передбачає, що зміни Податковим кодексом в частині підвищення рентної ставки за видобуток газу природнього в період 01.03.2022-01.03.2032 не можуть бути збільшено чи скореговано [2, ст. 8].

На додачу, в юридичному обігу маємо Указ Президента «Про план першочергових заходів у сфері інвестиційної діяльності», прийнятий у 2006 році. Аналізуючи його можемо відзначити його дещо застарілість, про це свідчить і терміни виконання такого «плану» – «до 2008 року», «протягом 2006 року». Але варто відмітити підняття питання про можливість вжиття заходів про припинення внесення змін до законів щодо податків та залучення іноземних інвесторів для надання ними позитивного відгуку про ведення бізнес-діяльності в Україні [3].

Таким чином законодавство України в питанні інвестицій не лише розгалужене, ще й часом в конфлікті між собою, що в свій час робить діяльність в Україні неоднозначною та юридично ускладненою. Фінальна ціль – отримання грошей, наповнення бюджету, при цьому інтереси самого інвестора мало значимі. Навіть пропонувані державні гарантії не являються заохочувальним поштовхом до вкладень.

У випадку Угорщини питання інвестиційної діяльності є налагодженим значно краще, ніж в Україні. Наприклад, у 2021 році вона ввійшла до четвірки лідерів по заходженню інвестицій в сумі 5,3 млрд євро, після неї йдуть Польща 3,5 млрд євро, Словаччина 0,5 млрд євро та Чехія 985 млн євро. Інвестиціям в оборотний капітал найбільше сприяють сприятливе, передбачуване податкове та регуляторне середовище, кваліфікована робоча сила та захист прав інтелектуальної власності [4].

Поряд з тим, значним елементом інвестиційної діяльності в Угорщині є порівняна з Україною стабільність. Законодавство Угорщини може роками не зазнавати змін. Доповнення чи зміни мають бути особливо значимими, саме це буде слугувати поштовхом до оновлення наявного законодавства. В інших випадках, інвестори можуть бути впевненими в стабільності. У випадку України зміни та доповнення видаються часто та масово, що відповідно не говорить про ознаки впевненості та стабільності. Як вихід, український законодавець, пропонує так звані «державні гарантії» на такий випадок.

Аналізуючи закон Угорщини «СXXXVIII 2007 року про інвестиційні компанії та постачальників товарно-біржових послуг, а також правила діяльності, яку вони можуть здійснювати» можемо вказати на масштабність регулювання кола питань. Даний Закон містить положення як розпочати діяльність, щодо сфери та стартового капіталу, щодо отримання дозволу на таку діяльність, щодо правил здійснення діяльності та процесу і умов ліквідації. Варто звернути увагу, на відміну від українських законів, що регулюють інвестиційну діяльність, угорський передбачає й суму з якою можливо бути інвестором – 75 тисяч євро, 150 тисяч євро, 750 тисяч євро. Звертаємо увагу й на те, що угорський закон говорить, що банкрутство не може бути використане до інвестиційної діяльності. Підставою для припинення діяльності є відклик інвестором своєї ліцензійної діяльності або закінчення строку дії такої. Український же закон «Про інвестиційну діяльність» у статті 21 говорить про

можливість завершення інвестиційної діяльності саме через банкрутство [1; 5]. На наш погляд, банкрутство по відношенню інвестора являється не коректно з юридичної точки зору. Згідно статті 2 закону «Про інвестиційну діяльність» під такою діяльністю варто розуміти сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави в реалізації інвестицій. Відповідно й виникає запитання, у випадку наявності інвестора в обличчі держави, то наскільки реально визнати її банкрутом. Саме тому вважаємо угорський підхід є значно логічнішим та юридичнішим [1].

Проаналізувавши угорський закон та українські можемо сказати, що останні є значно поверхневі у вирішенні питань такого рівня. Так, угорський містить й вимоги, хто може бути інвестором з якими мінімальними вкладеннями чи ж у випадку представника від інвестиційної компанії, то перший передбачає й вимоги до такого представника, зокрема керування такої інвестиційної компанією може здійснювати щонайменше дві особи з наявністю відповідної вищої освіти, успішного досвіду діяльності в даній сфері не менше 3 років [5].

*Список використаних джерел:*

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 року. № 1560-XII. В редакції станом на 09.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>. (дата звернення 19.09.2022).
2. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19.03.1996 року. № 93/96-ВР. В редакції станом на 22.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення 19.09.2022).
3. Про план першочергових заходів у сфері інвестиційної діяльності : Указ Президента України від 10.04.2006 року. № 300/2006. В редакції станом на 21.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300/2006#Text>.
4. Látványosan nőtt a külföldi befektetések száma Magyarországon. URL: <https://www.origo.hu/gazdasag/20220719-latvanyosan-nott-a-kulfoldi-befektetesek-szama-magyarorszagon-gazdasag.html>. (дата звернення 19.09.2022).
5. 2007. évi CXXXVIII. Törvény a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól. URL: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700138.tv>. (дата звернення 24.07.2022).

*Інгульська Д. А.*  
*здобувачка вищої освіти*  
*НИІ права*  
*Державного податкового університету*  
*Амеліна А. С.*  
*к. ю. н., доцент кафедри приватного права*  
*Державного податкового університету*  
*м.Ірпінь*

## **СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СУСПІЛЬНИХ ПРОБЛЕМ**

У проекті Закону «Про соціальні підприємства» вказано, що соціальним підприємством визначається суб'єкт господарювання, утворений юридичними та/або фізичними особами, пріоритетом діяльності якого є досягнення соціальних результатів, зокрема, у сфері охорони здоров'я, освіти, науки, культури, навколишнього середовища, надання соціальних послуг та підтримки соціально вразливих груп населення (безробітних,

малозабезпечених, осіб похилого віку, осіб з інвалідністю та інших встановлених законодавством осіб)[1].

Ніколас А. вважає, що «соціальне підприємництво працює над інноваціями, які покликані покращити загальний рівень життя, і виникає на основі організацій, що ініціюють, впроваджують та сприяють позитивним змінам у суспільстві»[6].

Різницею між соціальним підприємством та іншими підприємствами є те, що для соціального підприємства соціальний ефект є прямим цілеспрямованим результатом, а не побічним продуктом діяльності[3]. Тобто за своєю суттю соціальне підприємництво визначається як механізм створення соціальних змін через підприємницьку діяльність. І його прибуток спрямовується на вирішення соціальних потреб, а не для збагачення власників цього підприємства. Головна мета соціального підприємництва – це приносити користь суспільству.

Основні характеристики соціального підприємства:

- торгівля – саме через це досягається життєдіяльність даних підприємств;
- соціальне призначення – створення робочих місць, надання послуг);
- соціальна власність – вони перебувають у власності громад[2].

Створення соціальних підприємств пов'язані з потребами, які держава не може задовольнити з різних причин. В умовах сьогодення є події, які викликали швидке зростання безробіття і збільшення чисельності вразливих категорій населення. До них можна віднести пандемію, повномасштабне вторгнення в Україну і запровадження воєнного стану.

Соціологічною групою «Рейтинг» в рамках проекту «Україна в умовах війни» було проведено комплексне опитування, метою якого було дослідити яким чином війна змінила звичне життя наших громадян. За результатами цього опитування станом на середину березня 2022 року серед українців, які мали роботу до війни, половина (53%) сьогодні не працюють, 22% працюють у звичному режимі, 21% – віддалено або частково, лише 2% – знайшли собі нову роботу. Це свідчить, що більшість українців втратили джерело свого доходу, а значить відкриття підприємств залишається важливим, щоб були робочі місця[4].

До прикладів українських соціальних підприємств можна віднести:

- Соціальна пекарня «Горіховий дім»

«Горіховий дім» – це підприємство, головною місією якого є подолання бідності засобами соціального підприємництва. Воно має дві складові: бізнес-складова (пекарня, їдальня) та соціальну складову (працевлаштування вразливих груп населення; надання харчування безхатченкам; фінансування Центру для жінок, які потрапили у важкі життєві обставини)[5, с. 34].

- Львівська міська громадська організація «Туристсько-спортивний клуб «Манівці»

Мета цієї організації: сприяння розвитку спортивно-оздоровчого туризму в м. Львові. Турклуб «Манівці» займається організацією мандрівних дитячих таборів, туристичних мандрівок та змагань, організовує спортивні, культурні заходи і свята[5, с. 36].

- Соціальне підприємство «Рукомисли»

«Рукомисли» – це соціальне підприємство, започатковане з метою створення робочих місць для соціально вразливих осіб та підтримання діяльності Центру «Жіночі перспективи», спрямованої на запобігання торгівлі людьми. Підприємство виробляє та реалізує вироби ручної роботи: вироби із суцільного дерева, розпис по тканині[5, с. 42].

- Громадська організація «Майстерня мрії»

Громадська організація «Майстерня мрії» – організація, створена з метою соціалізації людей із розумовою неповносправністю, навчання побутових навичок, проведення праць арт-терапії. Це центр денного перебування для дорослих людей із особливими потребами[5, с. 45].



Останніми роками в Україні зростає кількість соціальних підприємств. І, відповідно, покращується життя суспільства. Також це дає можливість виходу з соціально-економічної кризи і подальшого розвитку країни.

*Список використаних джерел*

1. Проект Закону України від 11.03.2013 № 2508, «Про соціальні підприємства»; [Електронний ресурс]// –Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JG1XO00A>
2. Сандакова О. Соціальне підприємництво: що це? / О. Сандакова // Наша громада. – 2010. – № 1. – С. 19 – 24
3. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник / А. А. Свинчук та ін. Київ : ТОВ «Підприємство «Віеней», 2017. 188 с.
4. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни (19 березня 2022). Соціальна група «Рейтинг». URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy\\_obschenacionalnyu\\_opros\\_adaptaciya\\_ukraincev\\_k\\_usloviyam\\_voyny\\_19\\_marta\\_2022.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyu_opros_adaptaciya_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html)
5. Що слід знати про соціальне підприємництво: посібник / В. Смаль, В. Кокоть / Київ, 2017.
6. Nicholls A. (2006). Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship // Social Enterprise Journal. – 2006. – Vol. 2(1), С. 1–5.

**Куртакова Г.О.**

*Доктор філософії в галузі права,  
Доцент кафедри цивільно-правових  
дисциплін та міжнародного права  
Навчально-наукового інституту  
права ім. князя Володимира Великого  
Міжрегіональної Академії  
управління персоналом  
м. Київ*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ В УКРАЇНІ**

Досить актуальною є проблема забезпечення захисту інформації суб'єкта господарювання. Інформаційний сектор економічної безпеки може сприяти чи то прогресу та процвітанню суб'єкта господарювання у випадку його ефективного захисту, чи то кризи та краху, якщо інформація не захищається. Причому підприємницька діяльність базується на отриманні, накопиченні, систематизації та використанні значного обсягу інформації, яка, певно що, не вся і не в повному обсязі повинна захищатися. Тому цілком доречно в даному випадку поставити питання про критерії вибору інформації, яку необхідно захищати. Комерційна таємниця є одним з ефективних засобів здобуття та утримання економічних переваг на конкурентному ринку.

Серед проблем забезпечення захисту інформації та інформаційної безпеки окремої уваги потребує правовий захист інформаційних ресурсів, правовий захист комерційної інформації. Також питання захисту комерційної таємниці є досить важливими як для комерційних підприємств, так і для самої держави, оскільки розвиток в Україні підприємницької діяльності є запорукою поліпшення ситуації в економіці країни й, відповідно, забезпечує надходження коштів до державної скарбниці.

Комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці [1].

Умисне розголошення комерційної або банківської таємниці без згоди її власника особою, якій ця таємниця відома у зв'язку з професійною або службовою діяльністю, якщо воно вчинене з корисливих чи інших особистих мотивів і завдало істотної шкоди суб'єкту господарської діяльності передбачає кримінальну відповідальність.

Законом також переслідується не лише розголошення комерційної таємниці, але й приховування її (або надання недостовірної інформації) у тих випадках, коли надання такої інформації передбачено законом.

Однією з проблем керівників на підприємстві є надмірне «утаємничування», що може викликати втрату клієнтів, а отже прибутку, оскільки умови ринку потребують постійних клієнтів, широкої інформації про діяльність фірми (організації). Досягнення успіху в підприємницькій діяльності дуже часто пов'язане з використанням комерційної таємниці і неможливістю її використання конкурентами.

Другою проблемою є те, що в правовому полі України немає спеціального законодавчого акта, яким були б врегульовані питання, що стосуються комерційної таємниці, що, безумовно, негативно позначається на пов'язаних з нею правовідносинах.

У той же час роботодавцю не слід старатися при наданні інформації статусу «комерційна таємниця». Договори про відповідальність за розголошення інформації, що охоплюють період після розірвання трудових відносин, можуть укладатися лише щодо інформації, яка є комерційною таємницею в силу закону. Щодо інформації, яка є комерційною таємницею чинності розпорядження компанії, договори можуть визнаватися судами недійсними, оскільки в іншому випадку це було б запобіганням конкуренції та можливістю працівником використовувати свої навички і знання на користь нового роботодавця.

Поряд із зазначеними заходами власникові інформації, що становить комерційну таємницю, доцільно застосовувати також засоби і методи технічного захисту інформації. Доцільно б було збільшувати та затверджувати державні стандарти захисту інформації.

Дотримання заходів по організації захисту комерційної таємниці буде запорукою не тільки міцного сну керівників і власників бізнес-структур, але також стане істотною підмогою в разі розгляду справи в судовому порядку. Оскільки перевірка охороноздатності комерційної таємниці здійснюється не в порядку спеціальної попередньої процедури, а тільки тоді, коли права на комерційну таємницю порушуються і потрібно встановити, чи існували вони взагалі.

#### *Список використаних джерел*

1. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ : станом на 15 черв. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 22.09.2022).

**Кушнір Л.А.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування ім. С.Юрія*

*НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*

*м.Кам'янець-Подільський*

**Кушнір Т.М.**

*викладач ВСП «Подільський фаховий коледж»*

*НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*

*м.Кам'янець-Подільський*

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна, яка розпочалась проти України 24 лютого 2022 року, обумовила нові виклики і посилила існуючі загрози економічній безпеці нашої країни. Наявність великої кількості внутрішньо переміщених осіб, які потребують соціальної допомоги, руйнування інфраструктури, скорочення обсягів діяльності всіх секторів економіки, зниження трудового потенціалу через відтік кадрів за кордон, інші несприятливі обставини, з якими стикається зараз Україна потребують особливого підходу до розв'язання проблеми забезпечення економічної безпеки як країни вцілому, так і окремих підприємств.

Економічна безпека підприємства являє собою комплекс заходів по досягненню його економічної стійкості у відповідь на імовірні внутрішні та зовнішні загрози. Вона може забезпечуватись певним комплексом інструментарію як ззовні, так і з середини підприємства та складається з певних структурних компонентів, які наведено на табл. 1.

Таблиця 1.

### Структура економічної безпеки підприємства

<b>Глобальний</b> (Пандемії (COVID-19, віспа тощо), Перенаселення планети, глобальне потепління)		<b>Національний</b> (Рівень розвитку продуктивних сил та спосіб виробництва в країні, національна безпека (війни, природні катаклізми), економічна стабільність тощо)		<b>Ринковий</b> (Кон'юнктура ринку, розвиненість ринків певних товарів та регіонів, розвиненість логістичних потоків певних регіонів)	
Зовнішні компоненти економічної безпеки підприємства					
Структура економічної безпеки підприємства					
Внутрішні компоненти економічної безпеки підприємства					
<b>Фінансовий</b> (відповідність Показників платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності підприємства встановленим нормативам,  Прибуткова Діяльність підприємства)	<b>Технологічний</b> (наявність сучасних технологій обробки інформації та автоматизації процесів на підприємстві та ї захищеність від кіберзлочинів)	<b>Виробничий</b> (технологія і спосіб виробництва на підприємстві, ланцюг створення доданої вартості, оптимізація поставок сировини і матеріалів)	<b>Кадровий</b> (рівень освіти і кваліфікації персоналу, Система мотивацій і заохочень, Система соціального забезпечення, Захист комерційної таємниці підприємства)	<b>Маркетинговий</b> (життєвий цикл Продукції підприємства, Маркетингова Стратегія Просування продукції, Наявність каналів збуту та Оптимізація Логістичних потоків )	<b>Організаційний</b> (організаційна структура та Спосіб управління підприємством, ідентифікація та автоматизація бізнес-процесів)

*Джерело: систематизовано автором на основі [1, 3].*

За шість місяців війни в Україні завдано збитків довіллю на суму 395 млрд грн. Сума прямих збитків інфраструктури України станом на 22 серпня 2022 року зросла до \$ 113.5 млрд (і це лише задокументовані за допомогою відео або фотоматеріалів, одержаних в межах проєкту, організованого KSE Institute (Kyiv School of Economics) за підтримки Міністерств економіки, з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, інфраструктури України та Офісу Президента України, втрати) [2].

Незважаючи на надзвичайно складні умови діяльності під час воєнного стану, бізнес України, продовжує функціонувати та розвиватися. Так, з моменту повномасштабного вторгнення в Україну було зареєстровано майже 7800 нових суб'єктів господарювання, з яких 1020 є суб'єктами підприємницької діяльності – фізичними особами та понад 6776 – суб'єктами підприємницької діяльності – юридичними особами.

Негативними реаліями сьогодення, які впливають на діяльність підприємств є:

- посилення економічної невизначеності через ведення бойових дій;
- погіршення умов роботи через зупинку та/або фізичного знищення підприємств;
- руйнування інфраструктури;
- зменшення кількості економічно активного населення, залученого до створення доданої вартості;
- зменшення попиту в регіонах ведення бойових дій та прилеглих до них територій через відтік населення;
- фізичної неможливості ведення бізнесу на території бойових дій;
- порушення логістичних ланцюжків;
- прискорення темпів інфляції та зростання цін виробників;
- розбалансування фінансової системи;
- посилення кіберзагроз для економіки;
- пошкодження техніки;
- псування товарно-матеріальних цінностей, що зберігаються безпосередньо на території підприємств;
- зниження кількості виконуваних робіт, через постійні повітряні тривоги ;
- зростання транспортних ризиків тощо.

У зв'язку з чим необхідні заходи, що сприятимуть посиленню економічної безпеки діючих підприємств, а саме:

1) тимчасовий перехід до практично ручного управління економікою, коли держава вирішує, що саме є пріоритетом і на що має йти держпідтримка. В цьому контексті особливо важливу роль має зайняти НБУ та державні банки, які мають стати основою для кредитування переходу держави на воєнні рейки;

2) інтенсифікування економічних процесів на територіях, де не ведуться бойові дії. Зокрема, зосередження на підтримці виробництва, переведенні його у відносно безпечні регіони.

3) максимальне стимулювання переорієнтації економіки на підтримку армії, забезпечення оборони, відновлення і підтримання інфраструктури, забезпечення продуктової безпеки.

4) розробка мобілізаційно-партнерських завдань, задля заохочення бізнесу. Бізнес має стати партнером держави на шляху до перемоги;

5) приділення особливої уваги експортно-орієнтованим бізнесам – їхнім завданням має стати збільшення експорту задля зростання валютних надходжень до України;

6) реформування регуляторної та податкової систем з метою спрощення всіх економічно значущих процедур;

7) залучення до роботи максимальної кількості працездатного населення. Сьогодні значна кількість громадян, які не несуть службу в ЗСУ або ТРО, займаються волонтерством

або є внутрішньо переміщеними особами без місця роботи. Усі ці люди можуть сьогодні працювати на економіку країни – для цього потрібно провадити активну мобілізаційну кампанію на зразок запису до ТРО. У масовій свідомості має бути усталено окрім образу героя-воїна також образ людини, що допомагає здобувати перемогу на своєму робочому місці. У цьому контексті вкрай важливо акцентувати на тому, що українці мають включатись в робочий процес, не звертаючи увагу на свою кваліфікацію чи освіту;

8) максимальне спрощення (тимчасове) дозвільних та регулюючих функцій, щоб заохотити бізнес до роботи в нових умовах.

Чимало в цьому контексті вже зроблено, завдяки ініціативам Президента, Уряду та НБУ. Окрім того, важливим є максимальна цифровізація процесів та залучення електронних сервісів, розширення функціоналу застосунку «Дії».

Як свідчить досвід країн, що пережили військові конфлікти, найбільш успішною є робота за принципом державно-приватного партнерства, що дозволяє залучати бізнес до цільових проектів стабілізації економіки та відновлення інфраструктури.

Водночас потрібно уникати створення монополій приватних компаній на базі договорів державно-приватної співпраці, оскільки це лише посилить олігархів, або створить нових з числа бізнесменів, близьких до влади, як це частково сталося у Сирії.

На нашу думку, у період дії воєнного стану варто утриматися від:

– Ускладнення процесу отримання бюджетної підтримки численними пільгами по різних видах податків.

Доцільно запровадити єдине вікно отримання бюджетної допомоги цільовим групам підприємств (наприклад переміщеним, новоствореним чи тих, що мають критичне значення), яка буде фінансуватися за рахунок розміщення державних цільових військових облігацій чи спеціального фонду міжнародної допомоги на відновлення країни.

– Проведення радикальних податкових реформ (на зразок введення податку на виведений капітал) чи ліберальних реформ у сфері трудового законодавства, оскільки це відволікатиме людські ресурси на вивчення та пристосування до нових умов, на які просто немає часу при воєнному стані.

– Ускладнення взаємовідносин з бізнесом запровадженням складних форм співробітництва.

Такі форми співробітництва будуть корисними після завершення бойових дій в рамках відновлення конкретних інфраструктурних об'єктів, коли будуть функціонувати фінансові ринки. Під час воєнних дій доцільно обмежитись простими формами державного замовлення на ті чи інші товари та послуги без складних довгострокових контрактів.

Таким чином, в умовах війни бізнес повинен стати пліч-о-пліч з державою для перемоги над ворогом, а держава повинна долучитися до забезпечення економічної безпеки підприємств і створити для цього всі необхідні умови у межах всієї країни.

#### *Список використаних джерел*

1. Гнилицька Л. Використання обліково-аналітичних технологій при розробці методики управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит.*(3). 2012. С. 41-47.
2. Коробцова Д.В. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство.* URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261779/258188> (дата звернення: 19.09.2022).
3. Kovova I.S. Structure account and analytical support economic security of water transport enterprises. *Проблеми системного підходу в економіці.* № 49. 2014. С. 80-85.

*Марушко Н. С.*

*к. екон. н., доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку  
Львівського державного університету  
внутрішніх справ*

*Горбан І. М.*

*к. екон. н., доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку  
Львівського державного університету  
внутрішніх справ  
м. Львів*

## **ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННЮ) ДОХОДІВ, ОТРИМАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ, В АУДИТОРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Усвідомлюючи загрозу національній безпеці та економічній системі в цілому, а також складність процесу виявлення «відмивання грошей» в міжнародній фінансовій системі, провідні західні країни прийшли до необхідності здійснення колективних заходів боротьби з даним видом злочинної діяльності. Україна, протягом останніх двох десятиріч років впроваджує правовий та фінансових механізм у системі боротьби з легалізацією (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом.

На сьогодні діє Закон України від 06.12.2019 р. №361-ІХ «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [1]. Документ передбачає впровадження застосування суб'єктами первинного фінансового моніторингу ризик-орієнтованого підходу при проведенні належної перевірки своїх клієнтів, визначає перехід до кейсового звітування про підозрілі операції (діяльність) клієнтів.

Загально відомо, що аудитори та аудиторські фірми є суб'єктами первинного фінансового моніторингу та відповідно до законодавства зобов'язані здійснювати ідентифікацію, верифікацію та вивчення клієнтів. Аудиторські компанії зобов'язані, коли у клієнта відсутній кінцевий бенефіціарний власник (контролер) в відповідності до законодавства, здійснити виконання обов'язку стосовно ідентифікації (в частині встановлення даних, що дають змогу встановити кінцевих (бенефіціарних) власників). Вважається виконаним аудитором у випадку отримання ним письмового підтвердження від клієнта (наприклад, довідки) про відсутність кінцевого бенефіціарного власника (контролера), підписаного уповноваженою особою та скріпленого печаткою клієнта (за наявності). Доцільно використовувати для цілей ідентифікації і верифікації існуючі аналітичні системи, такі як Youcontrol, Contr Agent, Opendatabot, чи інші [1, 2].

З огляду на це, основними принципами розробки і реалізації внутрішньої документації з питань проведення фінансового моніторингу і управління ризиками є:

- безпосередня участь кожного працівника суб'єкта (відокремленого підрозділу), в межах його компетенції, у виявленні фінансових операцій, які можуть бути пов'язані з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванням тероризму;

- неупередженість у здійсненні фінансового моніторингу;

- конфіденційність інформації, яка надається Держфінмоніторингу (у тому числі про факт передачі відомостей про фінансову операцію), та іншої інформації з питань фінансового моніторингу;

- запобігання залученню працівників суб'єкта (відокремлених підрозділів) до легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму

[3].

Правові норми визначають такі основні процедури в аудиторській компанії, пов'язані з відмиванням грошей, стосуються:

- ідентифікація клієнта. Аудитори повинні переконатися, що для як нових, так і існуючих клієнтів суб'єкт господарювання існує з законною метою, працює з відомої адреси, представляє законних власників, особи яких можуть бути підтверджені;

- розгляд і оцінка ризику відмивання грошей для всіх існуючих або потенційного клієнтів; і повідомлення аудиторів про підозри у відмиванні грошей. Хоча конфіденційність є умовою у контракті між аудитором і його клієнтом, обов'язок зберігати конфіденційність не є абсолютним. Є обставини, коли розголошення третім сторонам вимагається законодавством. Відповідно, аудиторський персонал повинен бути добре знайомий із вимогами Закону з запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та загальними вказівками щодо процедур і політик компанії щодо протидії відмивання грошей [3].

Повідомлення про підозри Держфінмоніторингу не суперечить ані МСА, ані Кодексу етики бухгалтерів, оскільки згідно з МСА 250 якщо аудитор виявив або підозрює недотримання вимог законодавчих і нормативних актів, він повинен визначити нормативний акт або відповідні етичні вимоги, що:

- зобов'язують, щоб аудитор повідомив про це відповідний орган влади поза межами суб'єкта господарювання.

- визначають зобов'язання, згідно яких повідомлення відповідному органу влади поза межами суб'єкта господарювання може бути доречним за даних обставин [4].

Таким чином, в Україні розроблена правова база системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, що регулює такі питання: від державної політики в сфері протидії легалізації злочинних доходів до створення системи внутрішнього контролю на підприємствах, які здійснюють операції з грошовими коштами та іншим майном, служба регулювання державного фінансового контролю, аудиторської діяльності, бухгалтерського обліку та звітності в Україні поряд з іншими відомствами подає роз'яснення аудиторським організаціям і аудиторам про необхідність і порядок застосування законодавства з протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

Підводячи підсумки вище викладеного, відзначимо, що світова спільнота досить давно усвідомило загрозу національним і міжнародним фінансовим системам, що виходить від процесу легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Наслідком цього стало створення ФАТФ, яка розробила рекомендації по боротьбі з відмиванням злочинних доходів і фінансуванню тероризму. Держави, які підтримують принципи ФАТФ, запроваджують власне законодавство, яке послужило основою формування систем протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму.

#### *Список використаних джерел*

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України № 361-IX від 06.12.2019, URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258 III. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

3. Василюк М.М. Організація та методологія контролю якості аудиторських послуг. дис. доктора екон. наук спец. 08.00.09. Національна академія статистики, обліку та аудиту, Київ, 2020-596 с.

4. Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики. Пер. з англ. Селезньов О. В., Ольховікова О. Л., Гик О. В., Шарашидзе Т. Ц., Юрківська Л. Й., Куликов С. О. Кодекс етики професійних бухгалтерів. К.: ТОВ ІАМЦ АУ «СТАТУС», 2006. С. 12-220. 1028 с.

**Марцонь В.В.**

*здобувачка вищої освіти 081 Право,  
Хмельницький кооперативний  
торгівельно-економічний інститут*

**Осмолян В.А.**

*к.ю.н., старший викладач кафедри права,  
Хмельницький кооперативний  
торгівельно-економічний інститут,  
м. Хмельницький*

## **ПАРАДИГМА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ПИТАНЬ**

Економіка України на етапі військової агресії російської федерації проти України постає головною політичною складовою української державності; економіка – це політика, від успіхів якої у вирішальній мірі залежить поступальний рух українського суспільства до перемоги, входження країни до складу Європейського Союзу та зміцнення міжнародних позицій нашої молодшої держави.

На нашу думку, головна увага на всіх ланках планування та керівництва сучасним господарством української держави має бути зосереджена на найбільш раціональному та ефективному використанні матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, природних багатств нашої країни.

У зв'язку з цими міністерствами та відомствами України невпинно втілюються у життя низка важливих організаційно-господарських заходів, спрямованих на підтримку, зміцнення та перспективний розвиток економічної, зокрема господарської системи України.

Не відстає на цьому життєво-важливому напрямі суспільного життя й законодавча гілка влади. Так, законодавець у Кримінальний кодекс України [1] помістив спеціальний розділ, який включає норми про кримінальну відповідальність за вчинення кримінальних правопорушень у сфері господарської діяльності. Ми визначаємо кримінальні правопорушення у сфері господарської діяльності як суспільно небезпечні (навмисні чи необережні) кримінальні діяння, які посягають на правильне функціонування та реалізацію норм господарського права та, у зв'язку з цим, пов'язаних із ним правовідносин, а також окремих галузей господарської діяльності країни. У чинному Кримінальному кодексі України боротьбі з кримінальними правопорушеннями у сфері господарської діяльності присвячено сьомий розділ Особливої частини.

При побудові системи «господарських правопорушень» кримінальне законодавство виходить із спільності родового (спеціального) об'єкта посягання. Кожне із цих кримінальних правопорушень зазіхає на певну галузь господарської діяльності української держави і таким чином завдає шкоди цілісній системі економіки нашої країни. Родовим об'єктом усіх «господарських правопорушень», на нашу думку, насамперед є господарські інтереси держави. Таким чином, будь-яке кримінальне правопорушення у сфері господарської діяльності в умовах війни тією чи іншою мірою стосується суверенності та могутності України, завдає непоправної шкоди добробуту українського населення.

Як інноваційний підхід для вирішення низки економіко-правових питань у цій сфері ми пропонуємо використовувати парадигмальний підхід.

Термін «парадигма» при застосуванні до трактування науково-значимих реалій був уведений у науковий обіг американським істориком та філософом науки Томасом Самюелем Куном [2]. «Під парадигмами, - зазначав він, - я розумію визнані всіма науковими досягненнями, які протягом певного періоду часу надають науковому суспільству модель побудови проблем та



їх вирішення». У подальшому Т. Кун та інші дослідники намагались уточнити зміст вказаного поняття.

Загалом, у наш час під «парадигмою» зазвичай розуміють сукупність теоретичних стандартів, методологічних норм, ціннісних критеріїв та світоглядних позицій, які прийняті в тій чи іншій галузі наукового пізнання [3, С.171].

На нашу думку, такий нестандартний спосіб та підхід до вирішення низки економіко-правових питань може стати рушійною силою та сформувати величезний науково-методичний потенціал для підтримки та розвитку економіки України у найважчу для неї годину – під час агресивної війни.

Зважаючи на наявність недоліків у цій сфері економіко-правової діяльності, вважаємо за актуальні подальші дослідження відповідної спрямованості, адже останні створюватимуть перспективи теоретичних та практичних напрацювань і сприятимуть розв'язанню проблемних питань на цьому напрямку.

#### *Список використаних джерел*

1. Кримінальний кодекс України : чинне законодавство із змінами та допов. на 19 серпня 2022 року: Офіц.текст. Київ: Алерта, 2022. 240 с.
2. Томас Самюель Кун // Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL:<https://uk.wikipedia.org>.
3. Освітньо-наукове забезпечення діяльності правоохоронних органів і військових формувань України : тези VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 10 грудня 2015 року). – Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2015. – 636с.

**Саєнко С.О.**

*здобувачка вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр»  
спеціальності 081 «Право»,  
Маріупольського державного університету,  
м. Київ*

**Григор'єва В.В.**

*доцент кафедри приватно-правових дисциплін,  
Маріупольський державний університет,  
м. Київ*

## **МОЖЛИВІ ПЕРСПЕКТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Пріоритетне значення малого і середнього підприємництва (далі - МСП) неодноразово ставало предметом обговорення та знаходило нормативне визначення. Однією з останніх спроб запровадження стратегії розвитку МСП став Акт про малий бізнес для Європи і першочерговими пріоритетами реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна-2020».

Повноцінне використання можливостей МСП є не тільки економічним, але і соціальним завданням державної політики. Його вирішення сприятиме збільшенню частки інноваційної продукції та створенню нових робочих місць [1].

Актуальність проблеми полягає в тому, що російське вторгнення на території України стало значним викликом для держави, всього суспільства й також для українського бізнесу. Через активні бойові дії частина підприємств була змушена припинити роботу або евакуюватися в більш безпечні регіони. Окрім того, з'явилися проблеми з логістикою та нестачою сировини.

Метою даної роботи є пошук шляхів створення правового підґрунтя для перспективного розвитку МСБ.

Європейська Бізнес Асоціація регулярно з початку повномасштабного російського вторгнення проводить опитування серед представників малого та середнього бізнесу – учасників проєкту Unlimit Ukraine (далі - МСБ). В опитуванні взяли участь 118 підприємців.

Так, за результатами четвертої хвилі опитування, протягом останніх місяців суттєво зросли втрати, що зазнає МСБ внаслідок війни. Так, 27% опитаних Європейською Бізнес Асоціацією підприємців оцінюють такі втрати в суму до 10 тисяч доларів, 28% – в діапазоні 10-50 тисяч, ще 13% – в діапазоні 50-100 тисяч, а 20% – більше 100 тисяч, що в півтори рази більше, ніж у травні. Про відсутність втрат повідомляють тільки 5% підприємців [2].



**Рис. 1**

Окрім зазначених втрат, представники МСБ зазнали збитки активам та майну внаслідок бойових дій. Деякі компанії мають виробництво та офіси на окупованих територіях України.

Принципи державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні зазначені у Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (далі – Закон № 4618-VI), серед яких можна виділити наступні:

- 1) ефективність підтримки малого і середнього підприємництва;
- 2) доступність отримання державної підтримки суб'єктами малого і середнього підприємництва;
- 3) забезпечення участі представників суб'єктів малого і середнього підприємництва, громадських організацій, що представляють інтереси суб'єктів малого і середнього підприємництва, у формуванні та реалізації державної політики в зазначеній сфері;
- 4) створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва, що відповідають вимогам, передбаченим загальнодержавними, регіональними та місцевими програмами розвитку малого і середнього підприємництва, до участі у виконанні таких програм та для отримання державної підтримки;
- 5) ефективність використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм;
- 6) відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки;
- 7) доступність об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва для всіх суб'єктів малого і середнього підприємництва [3].

Окрім запроваджених урядом податкових пільг, Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України» (далі – Закон № 2290-IX) скасовано обмеження щодо надання державної підтримки суб'єктам малого і середнього підприємництва, які зазначені у статті 13 Закону № 4618-VI [4].

Але наразі оцінка підприємцями власної фінансової стійкості лишається стриманою. Наразі 27% повідомляють, що їх фінансових резервів вистачить на кілька місяців, раніше

таких було 34%. Ще 11% мають резервів на один місяць, а інші 20% - на пів року. Тільки 6% мають достатньо фінансових резервів на рік і більше. Кількість компаній, що вичерпали свої резерви, дещо збільшилась порівняно з травнем - з 29% до 32%. Також повідомляється, що 63% опитаних не користувались ні державними, ні міжнародними програмами для підтримки свого бізнесу [2].

21 вересня 2022 року на пленарному засіданні Верховної Ради відбулося представлення законопроекту про Державний бюджет України на 2023 рік. Міністерство соціальної політики інформує щодо ключових пріоритетів соціальної підтримки у 2023 році, як-то: зростання соціальних стандартів; безперервне фінансування виплат тим категоріям громадян, для яких виплати від держави є ключовим джерелом доходів (в тому числі пенсій); ефективна підтримка для громадян, які потрапили в складні життєві обставини; дієва підтримка громадян, які найбільш постраждали внаслідок військової агресії; цифровізація надання соціальної підтримки тощо.

На підтримку МСБ передбачено 16 млрд гривень цільове призначення якої є подальша реалізація державних програм "Іпотека", "Фінансовий лізинг", "Доступні кредити 5-7-9", а також підтримки агросектору та підприємств, що вимушені здійснити релокацію [5].

Як можна побачити з зазначеного законопроекту, розвиток МСБ не входить в пріоритетний напрям фінансування. Враховуючи становище, в якому зараз перебуває наша держава, доречно буде звернути увагу на досвід інших країн післявоєнної відбудови та допомоги бізнесу. Так, наприклад, в Ізраїлі важливою частиною успіху є освіта та наука, які також щільно пов'язані з бізнесом. Ще у 1950-х роках був запущений центр трансферу академічних технологій, який сприяв творчому пошуку інноваційних і економічних розробок, оцінці їх інвестиційної привабливості та передачі до споживачів, ефективному використанню об'єктів інтелектуальної власності, успішному впровадженню інновацій, посиленню впливу на ці процеси та розвиток бізнесу. Наразі його має кожен університет країни. Нажаль, на сьогодні в Україні дуже мала кількість таких центрів.

З огляду на вищесказане, можна зазначити, що МСБ відіграє важливу роль, адже окрім економічного характеру, він допомагає вирішувати питання та проблеми соціального характеру в Україні. Тому напрям підтримки бізнесу потребує більшої уваги зі сторони влади пропонуючи комплексний підхід використовуючи як інструменти фінансової так й інноваційної політики.

#### *Список використаних джерел:*

1. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року. URL:<https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=153cbc70-9f02-48bd-b1f8-3e39c25d965e> (Дата звернення – 18.09.2022р.)
2. Опитування від Європейської Бізнес Асоціації у рамках проєкту Unlimit Ukraine. URL:<https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (Дата звернення – 18.09.2022р.)
3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (Дата звернення – 18.09.2022р.)
4. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України: Закон України від 31 травня 2022 року № 2290-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2290-20#n19> (Дата звернення – 18.09.2022р.)
5. Проект Державного бюджету України на 2023 рік URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_skhvaliv\\_proekt\\_derzhavnogo\\_biudzhetu\\_ukraini\\_na\\_2023\\_rik-3603](https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_proekt_derzhavnogo_biudzhetu_ukraini_na_2023_rik-3603) (Дата звернення – 18.09.2022р.)

**Томашук А.Р.**

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра,  
Вінницький національний аграрний університет  
м. Вінниця*

**Томашук І.В.**

*Phd,  
старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет  
м. Вінниця*

## **АГРАРНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Масова загарбницька війна, яку веде Російська Федерація, сильно вплинула на нашу економіку, особливо на аграрний сектор. За даними Мінагрополітики, у 2022 році через війну посівні площі в зонах бойових дій скоротяться на 3,5 млн га. Проте зупинити роботу українського агробізнесу агресорам не вдалося і не вдасться. Це не порожні слова, адже для сталості агробізнесу в умовах війни зроблено чимало. Розглянемо детальніше які рішення проблем надав уряд для аграріїв.

«Посівна 2022 року - найскладніша за всю історію незалежності України. Сьогодні на плечах українських аграріїв продовольча безпека всієї держави. Тому, ми будемо робити все для того, щоб українська весняна посівна відбулася в максимально можливому масштабі», - відзначають народні депутати України члени Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики [1].

Одним із заходів для забезпечення продовольчих потреб держави та населення країни стала заборона на експорт окремих видів сільськогосподарської продукції: вівса, проса, гречки, цукру, солі, жита та великої рогатої худоби. Крім того, експорт пшениці, месліну, кукурудзи, соняшникової олії, м'яса птиці та яєць дозволяється лише за умови попереднього повідомлення уряду та отримання ліцензії.

Також на початку березня Кабмін ввів нульову квоту, повну заборону на експорт азотних, калійних, фосфорних мінералів і добрив. Такі обмеження забезпечать стабільне продовольче забезпечення українців, що є беззаперечним пріоритетом у воєнний час. Водночас, якщо експортні операції будуть заблоковані протягом календарного року, наслідком може стати продовольча криза в імпортозалежних країнах [2].

Військова агресія Російської Федерації призвела до непрацездатності українських морських портів, через які здійснюється близько 90 відсотків сільськогосподарського експорту. За даними Мінагрополітики, зараз залізницею щодня перевозять до 20 тис. тонн зерна, тоді як раніше через морські порти транспортували близько 150 тис. тонн. Тому ключовим питанням підтримки економіки є створення альтернативної експортної логістичної мережі, чим зараз активно займаються держава та бізнес-спільнота. У нинішніх умовах оптимальними є два варіанти:

- експорт через морські порти сусідніх країн (Румунія, Болгарія);
- використовуйте залізничне сполучення.

Уряд працює над тим, щоб скоротити бюрократичні процеси для агробізнесу, зокрема запити виробників на отримання необхідних ліцензій та сертифікатів розглядатимуться максимум за добу. Крім того, внесено деякі зміни щодо спрощення імпорту сільськогосподарської продукції рослинництва, особливо насіння. Тому в роботу Держпродспоживслужби запроваджено принцип екстериторіальності. За наявності фітосанітарного сертифікату фітосанітарний контроль здійснюватиметься лише у формі перевірок без фітосанітарних перевірок та шляхом надсилання запитів на інформацію (але не частіше одного разу на місяць).

На рис. 1 зображена географія світової торгівлі України продуктами АПК січень-липень 2021 р.

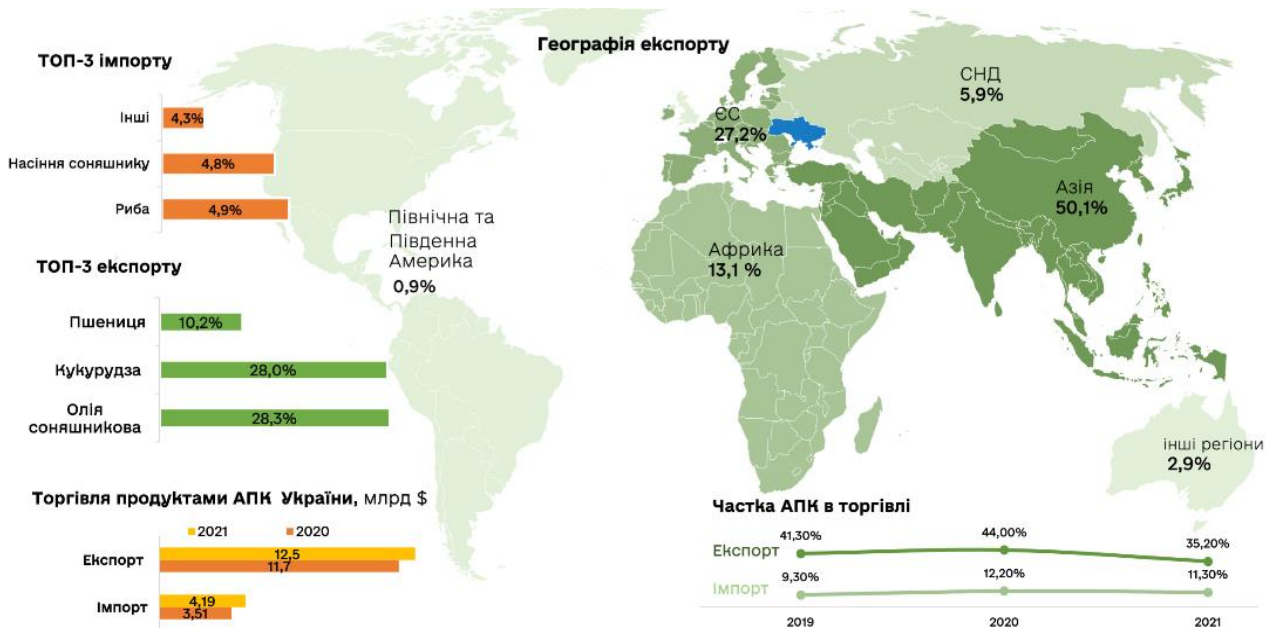


Рис. 1. Географія торгівлі України продуктами АПК січень-липень 2021 р.  
Джерело: [3]

Дефіцит палива та високі витрати на посадку та інші транспортні потреби фермерів були вирішені шляхом запровадження значних податкових пільг. У березні був прийнятий закон, згідно з яким акцизний збір став нульовим, а податок на додану вартість на пальне знизився до 7%.

Ці нововведення, безумовно, позитивно вплинуть на насінницьку діяльність, але робота із забезпечення функціонування аграрного сектору має залишатися системною та системною. Зокрема, проблема різкого підвищення цін на пальне та добрива залишається актуальною і потребує додаткових заходів з боку держави для вирішення.

Окрім мінімізації бюрократичних процедур при веденні операційної діяльності агробізнесу, уряд також працює над покращенням умов кредитування аграріїв. У рамках держпрограми «Доступні кредити 5–7–9%» у період дії воєнного стану та протягом місяця після його завершення/скасування сільськогосподарські товаровиробники можуть отримати кредит під 0% у розмірі до 60 млн грн строком до шести місяців на провадження сільгоспдіяльності (придбання техніки, палива, насіння, добрив тощо) [2].

Першочерговою турботою всіх власників сільськогосподарського суспільства є безпека працівників під час роботи на полях. Навіть якщо поле виглядає вільним від небезпечних матеріалів (мін, боєприпасів, що не розірвалися або артилерійських снарядів), це не означає, що міни всіх типів не закладені в родючий ґрунт і тому їх неможливо виявити без спеціальних приладів або відповідного обладнання.

Сьогодні державою передбачено додаткову фінансову підтримку малого та середнього агробізнесу у вигляді компенсації відсоткової ставки за кредитами до 50 млн грн. Уряд також установив максимальний розмір державної гарантії за портфельними кредитами до 80%.

15 березня Верховна Рада прийняла закон №2120-XX, який передбачає зміни порядку плати за землю державної та комунальної власності на період воєнного стану. Таким чином, з 1 березня 2022 року до 31 грудня року, що настає після призупинення/скасування воєнного стану, не справляється та не сплачується земельний податок та орендна плата за земельні ділянки державної та громадської власності, розташовані на території таких областей (так )

ворожих дій або на територіях, тимчасово окупованих Збройними силами Російської Федерації, і територіях, визначених регіональними органами військового управління як розміщення вибухівки та/або фортифікаційних споруд [2].

Війна негативно вплинула на багато галузей економіки. У сільському господарстві, зокрема, оскільки багато підприємств галузі працюють у складних умовах поблизу окупованих територій, сільське господарство часто неможливе на звільнених територіях через міни та постійні обстріли.

Сподіваємося, що створений для агросектору державний алгоритм буде максимально ефективним і дасть можливість забезпечити українців продуктовими кошиками цього річного врожаю.

#### *Список використаних джерел*

1. Як працює агрострахування в Україні. *Ліга закон*. 2022. URL: <https://biz.ligazakon.net>
2. Як працює аграрний бізнес в умовах війни. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-aharnij-biznes-v-umovakh-vijni.html>
3. АПК-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com>

**Топоркова О. А.**

*к.е.н., доцент*

*доцент кафедри обліку і оподаткування*

*Український державний університет науки і технологій*

*м. Дніпро*

### **ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Організація обліку безготівкових операцій у зовнішньоекономічній діяльності повинна забезпечувати необхідні умови для спільного контролю договірних відносин між контрагентами, а також дотримання умов нагляду банківськими установами за здійсненням розрахунків відповідно до чинного законодавства України.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є однією з найважливіших складових розвитку національної економіки. За сучасних умов інтенсивного розвитку набувають процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства. Зовнішньоекономічна діяльність в умовах невизначеності пов'язана з ризиками неплатежів, недотриманням умов договорів, форс-мажорними обставинами. Воєнний стан, в свою чергу, зумовив низку обмежень щодо здійснення розрахунків у сфері ЗЕД.

Наразі головною проблемою суб'єктів ЗЕД є неможливість розрахуватися за отримані товари, послуги, які не відносяться до «критичного імпорту» до завершення воєнного стану.

До операцій, за якими нерезиденту може бути проведена оплата під час війни належать, переважно, такі, що не пов'язані з господарською діяльністю: повернення авансового платежу, отриманого резидентом після 23.02.2022р. за договором з купівлі-продажу товару, у зв'язку з невиконанням резидентом зобов'язань за цим договором; проведення мобілізаційних та інших заходів у сфері національної безпеки та оборони; оплата лікування, навчання в закладах іноземної держави; перерахування коштів для виплати аліментів тощо. Борги ж за товари (послуги) некритичного імпорту наразі фактично «заморожені».

Оскільки, рух іноземної валюти в умовах воєнного стану суттєво обмежено, учасники ЗЕД шукають способи зменшення боргів перед нерезидентами.

Одним з варіантів є пробащення боргу. З точки зору бухгалтерського обліку такий варіант

виглядає дивним, оскільки всю суму пробаченого боргу буде включено до складу доходів суб'єкта господарювання, і, як наслідок з цієї суми буде сплачено податок на прибуток. Але вітчизняні компанії свідомо йдуть на такий крок, розуміючи невтішні наслідки для економіки країни через війну [1].

Іншим варіантом є залік заборгованостей. Порядок здійснення заліку заборгованостей регулюється Цивільним Кодексом України (ЦКУ). Якщо одночасно виконуються умови, передбачені ЦКУ, то для суб'єктів ЗЕД можливі:

- залік за існуючими заборгованостями (коли суб'єкт ЗЕД одночасно має дебіторську та кредиторську заборгованість з одним нерезидентом);

- залік після відступлення права вимоги між двома нерезидентами (коли нерезидент, який має дебіторську заборгованість перед резидентом, придбаває у іншого нерезидента дебіторську заборгованість резидента, в результаті чого нерезидент стає кредитором резидента;

- залік заборгованостей, які виникли під час воєнного стану (реалізується через укладання посередницького договору. При цьому на момент укладання такого договору між посередником нерезидентом та резидентом наявна кредиторська заборгованість. Далі резидент-посередник та нерезидент проводять залік зустрічних заборгованостей).

Під час розгляду взаємозаліку у ЗЕД, також постає питання валютного нагляду. Відповідна інструкція [2] дозволяє банку завершити здійснення валютного нагляду за дотриманням резидентами граничних строків розрахунків за наявності документів про припинення зобов'язань за операціями з експорту, імпорту товарів зарахуванням зустрічних однорідних вимог у разі дотримання сукупності таких умов:

- вимоги випливають із взаємних зобов'язань між резидентом і нерезидентом, які є контрагентами за цими операціями;

- вимоги однорідні;

- строк виконання за зустрічними вимогами настав або не встановлений, або визначений моментом пред'явлення вимоги;

- між сторонами не було спору щодо характеру зобов'язання, його змісту, умов виконання.

Вітчизняне законодавство дозволяє будь-якій стороні зовнішньоекономічних відносин обрати банківську установу для ведення господарської діяльності без прив'язки до місця її резидентності, але за умови дотримання такою особою обов'язкових регуляторних вимог України щодо виконання валютного законодавства та/або вимог щодо подання відповідної звітності до компетентного органу державної влади України (зокрема, до органів Державної податкової служби України, банківської установи тощо).

Головними правилами безготівкових розрахунків з нерезидентами є: здійснення будь-яких валютних операцій лише через банки; використання виключно банківських рахунків для розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами; купівля іноземної валюти для розрахунків за поточними торгівельними операціями з експорту/імпорту через один банк.

Також при здійсненні розрахункових операцій необхідно пам'ятати про можливий ризик відхилення банком платежу. Основними причинами зазвичай є: відсутність підтвердних документів, некоректне заповнення платіжного документа, відсутність на рахунку клієнта достатньої кількості коштів, необхідних для виконання платежу та сплати комісії, контрагент перебуває під санкціями. Так, з 04.03.2022р. постановою Кабміну № 187 встановлено мораторій на виконання будь-яких зобов'язань (у тому числі грошових), кредиторами за якими є: фізичні особи – громадяни рф (крім тих, що проживають на території України на законних підставах); юридичні особи – резиденти рф; українські юридичні особи, кінцевим бенефіціарним власником, членом або учасником з часткою у статутному капіталі 10% і

більше якої є держава рф чи особи, пов'язані з державою-агресором[3].

Отже, суб'єкти ЗЕД, здійснюючи господарську діяльність в умовах війни, мають враховувати існуючі валютні обмеження та інші норми правового регулювання.

*Список використаних джерел*

1. ЗЕД-розрахунки під час війни. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/211512\\_zed-rozrakhunki-pd-chas-vyni](https://biz.ligazakon.net/analytics/211512_zed-rozrakhunki-pd-chas-vyni)

2. Про затвердження Інструкції про порядок валютного нагляду банків за дотриманням резидентами граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів: Постанова НБУ від 02.01.2019 № 7 (в редакції від 14.07.2022, підстава v0143500-22). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0007500-19#n34>

3. Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації. Постанова КМУ від 03.03.2022 № 187 (в редакції від 29.06.2022, підстава 719-2022-п). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187-2022-%D0%BF#Text>

***Хрідочкін А.В.***

*д. ю. н., доцент,*

*професор кафедри підприємництва, організації виробництва та теоретичної і прикладної економіки,*

*Український державний хіміко-технологічний університет,  
м. Дніпро*

## **СУЧАСНІ АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Постійна взаємодія держави і суб'єктів підприємницької діяльності полягає в комплексному застосуванні правових, адміністративних, економічних та пропагандистських методів з метою створення належних умов ефективної діяльності останніх та досягнення оптимального рівня економічного і соціального розвитку суспільства. Система зазначених методів, повинна розглядатися в якості єдиного економіко-правового механізму державного регулювання підприємницької діяльності. Сьогодні ж відсутня як чітко сформульована методологічна основа правового закріплення та систематизації засобів, що притаманні відповідним методам публічно-управлінського впливу на підприємницьку діяльність, так і методика їх застосування з прогнозованістю ефективності з метою подальшого соціально-економічного розвитку країни

У сучасній науковій літературі однозначний підхід до тлумачення поняття «адміністративно-правові засади» відсутній. Так, Н. Максименцева адміністративно-правові засади визначає як сутність змісту нормативного регулювання правовідносин. Правові засади є правовою основою, джерелом, на ґрунті якого будуються різні види діяльності [1, с. 98]. Тобто, на думку дослідниці, правові засади це система нормативно-правового забезпечення, яке є основою правового регулювання. В. Дьордяй, аналізуючи поняття «адміністративно-правові засади», доходить висновку, що це сукупність закріплених у нормах адміністративного права параметрів суспільного явища та правовідносин, що потребують урегулювання за допомогою адміністративно-правових засобів. У змісті адміністративно-правових засад пропонується також виокремлювати категоріальний, нормативний, інституційний; та інструментально-технологічний елементи [2, с. 283]. І. Ігнатченко наголошує, що аналіз поняття адміністративно-правових засад розвитку публічного управління в Україні дозволяє охарактеризувати їх як сукупність адміністративно-правових



норм, які визначають основні цінності, принципи, завдання, форми та методи розвитку нормотворчої та розпорядчої діяльності органів виконавчої влади [3, с. 139]. Визначаючи сутність адміністративно-правових засад діяльності підприємців, С. Обрусна звертає увагу на наступні моменти: адміністративно-правові засади є засобом включення адміністративного суду до сфери права, умовою легітимізації його діяльності, завдяки закріпленню його наступної характеристики: державний орган, суб'єкт адміністративного права, суб'єкт адміністративно-правових відносин; змістом адміністративно-правових засад діяльності адміністративного суду є його правовий статус, який повинен бути закріплений законодавством України [4, с. 37]. І. Личенко пропонує категорію «адміністративно-правові засади» розглядати через їх елементи, до яких належать: науково обґрунтоване моделювання прогресивних варіантів соціального розвитку суспільних відносин, орієнтованих на створення умов для повнішої життєвої самореалізації та задоволення інтересів суспільства, індивідів та їх колективних утворень; закріплення системи нормативно-правових актів, що регламентують відповідні відносини; визначення керівних начал, ідей, на які слід орієнтуватися під час побудови механізму правового регулювання; відображення прогнозованого результату правового впливу; закріплення інструментів і технологій, за допомогою яких забезпечується досягнення прогнозованого результату [5, с. 39].

У Конституції України (ч.1. ст. 42) закріплюється право кожного на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Ст. 92 Основного Закону України наголошує, що лише законами визначаються правові засади і гарантії підприємництва. Одним із видів господарських відносин є організаційно-господарські. Під ними в Господарському кодексі України розуміють відносини, що складаються між суб'єктами підприємницької діяльності та суб'єктами організаційно-господарських повноважень під час управління господарською діяльністю (ч. 6 ст. 3 Господарського кодексу України). Ст. 12 даного кодексу закріплює право держави для реалізації економічної політики, виконання цільових економічних та інших програм, а також програм економічного та соціального розвитку застосовувати різноманітні засоби і механізми регулювання підприємницької діяльності.

Основними засобами регулюючого впливу держави на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності є: державне замовлення; ліцензування, патентування і квотування; технічне регулювання; застосування нормативів та лімітів; регулювання цін і тарифів; надання інвестиційних, податкових та інших пільг; надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій. Умови, обсяги, сфери та порядок застосування окремих видів засобів державного регулювання підприємницької діяльності, зокрема, визначаються законами України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 6 вересня 2005 р., «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2 березня 2015 р.

Дозвільна система у сфері підприємницької діяльності - це сукупність урегульованих законодавством відносин, які виникають між дозвільними органами, адміністраторами та суб'єктами підприємницької діяльності у зв'язку з видачою документів дозвільного характеру, переоформленням, анулюванням документів дозвільного характеру. Дозвільні органи - суб'єкти надання адміністративних послуг, їх посадові особи, уповноважені відповідно до закону видавати документи дозвільного характеру. Відповідно до ч. 3 ст. 1 Закону України «Про адміністративні послуги» суб'єкт надання адміністративної послуги - орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги. Відповідно до Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» ліцензія - це запис у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань про рішення органу ліцензування стосовно наявності у суб'єкта підприємницької діяльності права на провадження визначеного ним виду господарської діяльності, що підлягає

ліцензуванню. Органом ліцензування є орган виконавчої влади, визначений Кабінетом Міністрів України, або уповноважений законом державний колегіальний орган.

Отже, застосовуючи засоби регулюючого впливу, держава в особі уповноважених на то її органів вступає в організаційно-господарські відносини з суб'єктами підприємницької діяльності. Ст. 19 Конституції України визначено, що правовий порядок в Україні ґрунтується на засадах, відповідно до яких ніхто не може бути примушений робити те, що не передбачено законодавством. Органи публічної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Тобто, види державного регулювання підприємницької діяльності, компетенція органів державної влади в сфері дозвільної системи, види діяльності, що підлягають ліцензуванню, перелік документів дозвільного характеру повинні визначатися законодавством.

Головні економічні гарантії прав підприємців визначені ст. 47 Господарського кодексу України і деталізовані в спеціальних законах. Держава гарантує всім підприємцям, незалежно від обраних ними організаційних форм підприємницької діяльності, рівні права та можливості для залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та інших ресурсів. Забезпечення підприємця матеріально-технічними та іншими ресурсами, що централізовано розподіляються державою, здійснюється з метою виконання підприємцем поставок, робіт або послуг для пріоритетних публічних потреб.

Держава гарантує недоторканність майна та забезпечує захист майнових прав підприємця. Вилучення державою або органами місцевого самоврядування у підприємця основних і оборотних фондів, іншого майна допускається відповідно до ст. 41 Конституції України на підставах і в порядку, передбачених законодавством. Збитки, завдані підприємцю внаслідок порушення громадянами або юридичними особами, органами публічної влади чи органами місцевого самоврядування його майнових прав, відшкодовуються підприємцю відповідно до Господарського кодексу України та інших законів. Підприємець або громадянин, який працює у підприємця по найму, у передбачених законом випадках може бути залучений до виконання в робочий час державних або громадських обов'язків, з відшкодуванням підприємцю відповідних збитків органом, що приймає таке рішення. Спори про відшкодування збитків вирішуються виключно судом. Юридичні гарантії підприємництва, визначені Конституцією та законами України слід поділити на гарантії державного захисту, судові гарантії (право на звернення до суду), а також гарантії захисту прав людини Уповноваженим Верховної Ради України і гарантії самозахисту

Таким чином, адміністративно-правові засади є засобом визначення (закріплення) адміністративно-правових параметрів (порядку) здійснення підприємницької діяльності. Вони повинні характеризувати (визначати) відносини у сфері підприємництва. П. 8 ч. 1 ст. 92 Конституції України слід тлумачити таким чином, що виключно закони України, як нормативні акти, що мають вищу юридичну силу, є основою правового регулювання підприємницької діяльності, положеннями яких визначають ключові (основні, базові) моменти, а також визначають систему нормативно-правових актів регулювання підприємницької діяльності.

#### *Список використаних джерел*

1. Максименцева Н. Адміністративно-правові засади функціонування системи державного управління у сфері користування і охорони надр у Канаді. Досвід для України. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 2. С. 96-101.

2. Дьордяй В. І. Адміністративно-правові засади функціонування інституту приватних виконавців в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2022. Вип. 69. С. 281-286.

3. Ігнатченко І. Засади публічного адміністрування у сфері культурної безпеки України як складники адміністративно-правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 4. С. 135-142.
4. Обрусна С. Ю., Головач О. А. Адміністративно-правові засади надання публічних послуг у сфері підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 8(1). С. 35-39.
5. Личенко І. О. Адміністративно-правові засади публічного управління в Україні. *Журнал східноєвропейського права*. 2020. № 78. С. 37-44.

**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ:  
СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*МАТЕРІАЛИ  
VIII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
23-24 вересня 2022 року*

Підписано до друку 10.10.2022 р.

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Умов.-друк. арк. 46