

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 2(70) / 2023



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

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

№ 2(70)

Київ 2023

ББК 65  
УДК 33  
М-43



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

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

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2023

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».  
Серія: «Економічні науки», 2023

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomicheskie nauki (Kiev)/Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal "Internauka".  
Seria: Ekonomicheskie nauki

### *Редакція:*

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

### *Редакційна колегія:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ЗМІСТ

## ЕКОНОМІКА

- Голод Андрій Петрович, Графська Орислава Іванівна,  
Головчук Юлія Олександрівна, Дудаш Олександр Іванович,  
Крижанівський Тарас Ярославович  
МОДЕРНІЗАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ СИСТЕМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО  
РОЗВИТКУ ..... 11
- Гура Надія Олександрівна, Гога Юлія Олегівна  
МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙ З КРИПТОАКТИВАМИ  
В АВТОМАТИЗОВАНІЙ ІНФОРМАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА ..... 17
- Далик Володимир Петрович, Дуляба Наталія Іванівна,  
Денека Василь Романович, Візняк Юрій Ярославович,  
Феник Володимир Орестович, Запісоцький Іван Васильович  
ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ  
ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ  
В УМОВАХ РИЗИКУ ..... 25
- Далик Володимир Петрович, Ільчишин Степан Михайлович,  
Крiлик Богдан Богданович, Погребняк Андрій Тарасович,  
Шиманович Павло Олегович, Ткач Степан Володимирович  
ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ  
БІЗНЕС-СТРУКТУРОЮ В УМОВАХ РИЗИКУ ..... 35
- Остропольська Зоя Миколаївна, Гетьман Лариса Геннадіївна  
ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ  
СЕРЕДОВИЩІ: ГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ..... 45
- Петренко Ольга Іванівна, Черниш Владислав Миколайович  
СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ..... 55
- Печенко Марина Валентинівна, Скачкова Ірина Анатоліївна,  
Скачков Олександр Миколайович  
УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЄКТІВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ..... 61
- Хамініч Світлана Юріївна  
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ..... 69

**Харабара Віолетта Миколаївна, Грешко Роман Ігорович,  
Третякова Олена Василівна, Гладчук Ольга Михайлівна**  
СТАН РОЗВИТКУ АКТИВНИХ ОПЕРАЦІЙ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ..... 76

**Щелкунов Олексій Іванович, Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна,  
Назарова Каріна Олександрівна**  
ДІЛОВЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ..... 83

#### МАРКЕТИНГ

**Aldoshyna Mariia, Kozubova Nataliia**  
INTERNET MARKETING TOOLS IN THE SYSTEM OF A HOTEL ENTERPRISE PROMOTION ..... 89

**Головачов Іван Андрійович**  
СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА..... 95

**Мігалатій Олександр Вікторович, Казнодій Віталій Олександрович**  
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ ..... 101

**Никоненко Андрій Володимирович**  
ЧИННИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ..... 107

#### МЕНЕДЖМЕНТ

**Гоменюк Марина Олександрівна**  
ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ..... 114

**Омельченко Анна Ігорівна**  
ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ... 121

**Юзевич Володимир Миколайович, Павловські Гжегож, Павленчик Анатолій Олександрович,  
Мисюк Роман Володимирович, Тиркало Юрій Євгенійович, Ільчишин Микола Зіновійович**  
ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ  
ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ  
В УМОВАХ РИЗИКУ ..... 126

#### МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

**Lytvynenko Alina, Lytvynenko Olena**  
FORMATION OF THE STRATEGY OF THE COMPANY IN INTERNATIONAL BUSINESS ..... 133

#### ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

**Дерій Василь Антонович, Гуменна-Дерій Марія Василівна,  
Шара Євгенія Юріївна, Слесар Тетяна Миколаївна**  
ГОТОВА ПРОДУКЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ  
І ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА КАТЕГОРІЯ,  
КЛАСИФІКАЦІЯ, ОЦІНКА ТА ОБЛІК ..... 141

**Савчук Василь Кирилович**  
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ  
РОСЛИННИЦТВА ..... 154

<b>Сторожук Тетяна Миколаївна, Моргуненко Артем Сергійович</b> РОЛЬ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У ФОРМУВАННІ МОДЕЛІ ПОДАТКОВОЇ ПОВЕДІНКИ.....	162
---	-----

#### ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

<b>Богуславський Олександр Володимирович, Каліновський Максим Олександрович</b> КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ «4Р» ЯК ОСНОВА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ .....	169
---	-----

<b>Бортнік Світлана Миколаївна, Цимбалюк Ірина Олександрівна,</b> <b>Волинець Ірина Григорівна</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РИЗИКУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	175
---	-----

#### ПРОБЛЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

<b>Белялов Талят Енверович, Кохно В'ячеслав Сергійович</b> ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	186
--	-----

#### ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

<b>Бондаренко Сніжана Михайлівна</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	194
--	-----

<b>Лазаришина Інна Дмитрівна</b> ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ .....	200
---	-----

<b>Половинко Богдан Сергійович</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН У РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ДІЯЛЬНИСНО-ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД.....	206
--	-----



## CONTENTS

### ECONOMY

<b>Holod Andrii, Hrafska Oryslava, Holovchuk Yuliia, Dudash Oleksandr, Kryzhanivskiy Taras</b> MODERNIZATION OF REGIONAL TOURIST SYSTEMS BASED ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	11
<b>Hura Nadiia, Hoha Yuliia</b> METHODOLOGY OF INTERNAL CONTROL OF OPERATIONS WITH CRYPTOASSETS IN THE AUTOMATED INFORMATION SYSTEM OF THE ENTERPRISE.....	17
<b>Dalyk Volodymyr, Duliaba Nataliia, Deneka Vasyl, Vizniak Yurii, Fenyk Volodymyr, Zapisotskyi Ivan</b> ECONOMIC–MATHEMATICAL MODEL FOR DIAGNOSING THE EFFECTIVENESS OF CONTROLLING INTERNAL BUSINESS PROCESSES OF A CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISE UNDER RISK CONDITIONS.....	25
<b>Dalyk Volodymyr, Ilchyshyn Stepan, Krilyk Bohdan, Pohrebniak Andrii, Shymanovych Pavlo, Tkach Stepan</b> ECONOMIC-MATHEMATICAL MODEL FOR DIAGNOSING THE EFFECTIVENESS OF THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF A BUSINESS STRUCTURE UNDER RISK CONDITIONS.....	35
<b>Ostropolska Zoya, Getman Larysa</b> PROBLEMS OF IMPLEMENTING INNOVATIONS IN THE SOCIO-ECONOMIC ENVIRONMENT: HUMANITARIAN ASPECTS.....	45
<b>Petrenko Olga, Chernysh Vladyslav</b> THE ESSENCE AND ROLE OF INNOVATIONS IN THE LOGISTICS ACTIVITIES OF ENTERPRISES .....	55
<b>Petchenko Maryna, Skachkova Iryna, Skachkov Oleksandr</b> STAKEHOLDER MANAGEMENT OF AVIATION INDUSTRY PROJECTS.....	61
<b>Khaminich Svitlana</b> INSTITUTIONAL PRINCIPLES OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR .....	69
<b>Kharabara Violetta, Greshko Roman, Tretyakova Olena, Gladchuk Olga</b> STATE OF DEVELOPMENT OF ACTIVE OPERATIONS IN THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE.....	76
<b>Shchelkunov Oleksii, Parasii-Verhunencko Iryna, Nazarova Karina</b> BUSINESS PARTNERSHIP AS AN OBJECT OF ECONOMIC ANALYSIS.....	83

## MARKETING

- Aldoshyna Mariia, Kozubova Nataliia**  
INTERNET MARKETING TOOLS IN THE SYSTEM OF A HOTEL ENTERPRISE PROMOTION ..... 89
- Holovachov Ivan**  
DIGITAL MARKETING STRATEGIES OF THE ENTERPRISE ..... 95
- Mihalatii Oleksandr, Kaznodii Vitalii**  
PECULIARITIES OF THE FORMATION OF THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM  
OF THE ENTERPRISE..... 101
- Nykonenko Andrii**  
FACTORS AND TRENDS OF MODERN MARKETING ..... 107

## MANAGEMENT

- Gomeniuk Maryna**  
INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR..... 114
- Omelchenko Anna**  
AN INTEGRATED APPROACH TO THE SITUATION MANAGEMENT OF BUSINESS  
IN THE CONDITIONS OF WAR ..... 121
- Yuzevych Volodymyr, Pawlowski Grzegorz, Pavlenchyk Anatolii, Mysiuk Roman,  
Tyrkalo Yuriy, Ilchyshyn Mykola**  
OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT DECISION REGARDING THE ASSORTMENT POLICY  
OF THE ENTERPRISE USING MATHEMATICAL MODELING UNDER CONDITIONS OF RISK... 126

## INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Lytvynenko Alina, Lytvynenko Olena**  
FORMATION OF THE STRATEGY OF THE COMPANY IN INTERNATIONAL BUSINESS ..... 133

## ACCOUNTING AND TAXATION

- Derii Vasyly, Gumenna-Derii Mariia, Shara Yevheniia, Sliesar Tetiana**  
FINISHED PRODUCTS IN THE COMPANY'S MATERIAL RESOURCES AND  
COST MANAGEMENT SYSTEM: ACCOUNTING AND ANALYTICAL CATEGORY,  
CLASSIFICATION, EVALUATION AND ACCOUNTING ..... 141
- Savchuk Vasyly**  
METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ACCOUNTING COSTS FOR THE PRODUCTION  
OF CROP PRODUCTS ..... 154
- Storozhuk Tetyana, Morhunenko Artem**  
THE ROLE OF TRANSFER PRICING IN FORMING THE MODEL OF TAX BEHAVIOR ..... 162

## ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

- Boguslavskyy Oleksandr, Kalinovskyy Maksym**  
THE CONCEPT OF MARKETING «4P» AS THE BASIS OF SALES ACTIVITIES  
OF ENTERPRISES IN UKRAINE ..... 169

---

<b>Bortnik Svitlana, Tsymbaliuk Iryna, Volynets Iryna</b> IMPROVEMENT OF RISK ANALYSIS AND ASSESSMENT METHODS IN BUSINESS PLANNING OF ENTREPRENEURSHIP.....	175
---	-----

**PROBLEMS OF NATIONAL ECONOMY**

<b>Bieliarov Taliat, Kokhno Viacheslav</b> ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY .....	186
---	-----

**FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

<b>Bondarenko Snizhana</b> THEORETICAL ASPECTS OF THE RESEARCH OF THE FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE AND WAYS TO ENSURE IT .....	194
--	-----

<b>Lazaryshyna Inna</b> FINANCIAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN GREEN DEAL.....	200
--	-----

<b>Polovynko Bohdan</b> THEORETICAL-METHODICAL UNDERSTANDING OF FINANCIAL AND BUDGETARY RELATIONS IN THE DEVELOPMENT OF THE REGION: OPERATIONAL AND LOGISTICS APPROACH .....	206
---	-----

УДК 338.48

**Голод Андрій Петрович**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри туризму*

*Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського*

**Holod Andrii**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Tourism Department*

*Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Bobersky*

ORCID: 0000-0001-9022-3475

**Графська Орислава Іванівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу*

*Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського*

**Hravska Oryslava**

*Doctor of Economic Sciences, Docent,  
Associate Professor of the Hotel and Restaurant Business Department*

*Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Bobersky*

ORCID: 0000-0002-8134-3771

**Головчук Юлія Олександрівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та реклами*

*Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

**Holovchuk Yuliia**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Marketing and Advertising Department*

*Vinnitsia Trade and Economic Institute of STEU*

ORCID: 0000-0002-4516-109X

**Дудаш Олександр Іванович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Dudash Oleksandr**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0000-0002-2738-3131

**Крижанівський Тарас Ярославович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Kryzhanivskiy Taras**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8600

**МОДЕРНІЗАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ СИСТЕМ  
НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

## MODERNIZATION OF REGIONAL TOURIST SYSTEMS BASED ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Анотація.** У статті узагальнено наявні та обґрунтовано нові наукові підходи до розвитку регіональних туристичних систем в умовах нестабільності на засадах сталості. За результатами аналізу сучасних наукових підходів відзначено, що регіональна туристична система є складною та динамічною системою, яка включає комплекс компонентів, що взаємодіють для підтримки розвитку туризму в окремому регіоні. Основні риси регіональної туристичної системи: туристичний попит (туристичні потоки), туристичні пам'ятки, інфраструктура та туристичні послуги, менеджмент та маркетинг дестинацій, місцеві громади, туристична освіта та наука. Встановлено, що для модернізації регіональної туристичної системи в умовах нестабільності необхідно враховувати кілька факторів: зосередитися на довгострокових економічних і соціальних вигодах від туризму, а не на короткострокових цілях, розвивати туристичні продукти і послуги унікальні для регіону, інвестувати в інфраструктуру та об'єкти, необхідні для підтримки сталого розвитку туризму, забезпечувати належний рівень надання транспортних послуг, послуг розміщення та рекреаційних засобів. За результатами аналізу світового досвіду виділено вісім основних принципів сталого розвитку туризму на регіональному рівні: регіональне планування та управління, економічний розвиток, охорона навколишнього середовища, соціальна та культурна сталість, доступ і рівність, розвиток потенціалу, довгострокове бачення, контроль та оцінка. Наголошено на ролі місцевих громад у сталому розвитку регіональних туристичних систем. Запропоновано такі шляхи залучення територіальних громад до сталого розвитку туризму: консультації та громадська активність, громадсько-орієнтований туризм, розподіл благ, збереження культурної спадщини, освіта і наука. В умовах поширення інформаційного суспільства зростає значення маркетингових інструментів у регіональній туристичній політиці. Виокремлено такі інструменти маркетингу, які можна використовувати для модернізації регіональних туристичних систем на засадах сталості: брендинг дестинацій, пропаганда відповідального туризму, зелена сертифікація та маркування, інновації у розробці та дизайні реклами продуктів і послуг екологічного туризму, залучення стейкхолдерів, цифровий маркетинг. Зроблено висновок про те, що модернізація регіональних туристичних систем в умовах нестабільності вимагає формування довгострокової перспективи, яка збалансує економічні, соціальні та екологічні аспекти туристичної діяльності.

**Ключові слова:** регіональна туристична система, модернізація, сталий розвиток, регіональна економіка, маркетинг туризму.

**Summary.** The article summarizes existing and justified new scientific approaches to developing regional tourism systems in conditions of instability based on sustainability. According to the results of the analysis of modern scientific approaches, it was noted that the regional tourism system is a complex and dynamic system that includes a complex of components that interact to support the development of tourism in a separate region. The main features of the regional tourism system are tourist demand (tourist flows), tourist attractions, infrastructure, and tourist services, management and marketing of destinations, local communities, tourism education, and science. It has been established that several factors must be taken into account in order to modernize the regional tourism system in conditions of instability: focus on long-term economic and social benefits from tourism rather than short-term goals, develop tourism products and services unique to the region, invest in infrastructure and facilities necessary to support the sustainable development of tourism, to ensure the appropriate level of provision of transport services, accommodation services, and recreational facilities. According to the results of the analysis of world experience, eight main principles of sustainable development of tourism at the regional level are highlighted: regional planning and management, economic development, environmental protection, social and cultural sustainability, access and equality, capacity development, long-term vision, control, and evaluation. The role of local communities in the sustainable development of regional tourism systems is emphasized. The following ways of involving territorial communities in the sustainable development of tourism are proposed: consultations and public activity, community-oriented tourism, distribution of benefits, preservation of cultural heritage, education, and science. In the conditions of the spread of the information society, the importance of marketing tools in regional tourism policy is increasing. The following marketing tools are singled out that can be used to modernize regional tourism systems based on sustainability: branding of destinations, promotion of responsible tourism, green certification, and labeling, innovations in the development and design of advertising of ecological tourism products and services, involvement of stakeholders, digital marketing. It was concluded that the modernization of regional tourism systems in conditions of instability requires the formation of a long-term perspective that balances the economic, social, and ecological aspects of tourism.

**Key words:** regional tourism system, modernization, sustainable development, regional economy, tourism marketing.

**Постановка проблеми.** Концепція регіональних туристичних систем (РТС) охоплює різні елементи та взаємозв'язки, що формуються під час здійснення туристичної діяльності в межах конкретного регіону. Її застосування впливає із розуміння того, що туризм — це не лише окремі визначні пам'ятки чи напрямки, а й взаємодія між різними складниками регіональної економіки, такими як транспортні системи, заклади розміщення і харчування, місцеві громади, природні й культурні ресурси та туристи. Ключові характеристики регіональної туристичної системи — зосередженість на співпраці та партнерстві між зацікавленими сторонами, визнання взаємозалежності між різними елементами системи, необхідність збалансування економічних, соціальних та екологічних міркувань, а також важливість сталого розвитку.

Загалом, концепція регіональних туристичних систем забезпечує цінну основу для розуміння складності та взаємозалежності туризму та може допомогти ефективно управляти сталим розвитком туризму у конкретному регіоні. Однак, враховуючи постійну зміну умов зовнішнього середовища, глобалізаційні виклики та кризові явища, сучасні РТС, зокрема в Україні, потребують модернізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція регіональних туристичних систем розроблена та використовується багатьма вченими у сфері економіки, географії та туризмознавства. Сучасні дослідження відповідного спрямування базуються на раніше розроблених методологічних засадах регіонального розвитку туризму, сформульованих у працях таких вчених, як Річард Батлер [5], Джафар Джафарі [6], Джеффри Уолл [8] та ін. Розвиток регіональних туристичних систем був предметом досліджень окремих українських вчених, таких як В. Папп [3], О. Підвальна [4] та ін., а також перебував у фокусі уваги і наших попередніх досліджень [1; 2].

У той же час, через зростання глобальної нестабільності, спричиненої пандемією COVID-19, а тепер і війною, концепція регіональних туристичних систем потребує оновлення та подальшого структурування та диверсифікації, щоб відповісти на нові виклики сьогодення та забезпечити сталий розвиток регіонів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в узагальненні наявних та обґрунтуванні нових наукових підходів до розвитку регіональних туристичних систем в умовах нестабільності на засадах сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** За результатами аналізу сучасних наукових підходів можна

відзначити, що регіональна туристична система є складною та динамічною системою, яка включає комплекс компонентів, що взаємодіють для підтримки розвитку туризму в окремому регіоні. Деякі з основних рис регіональної туристичної системи включають:

1. Туристичний попит (туристичні потоки). Рівень і характеристики туристичного попиту є критичними складовими РТС. Туристичні потоки формують такі фактори, як кількість і тип туристів, які відвідують регіон, їх мотивації та потреби, а також сезонність попиту.

2. Туристичні пам'ятки. Природні, культурні та інші пам'ятки регіону мають важливе значення для розвитку РТС. Туристичні пам'ятки включають національні парки, музеї, історичні місця, фестивалі та інші унікальні особливості регіону, які приваблюють туристів.

3. Інфраструктура та туристичні послуги. Наявність і якість інфраструктури та послуг є важливими компонентами РТС. Інфраструктура та туристичні послуги формують такі чинники, як транспортні мережі, послуги розміщення і харчування, рекреаційні заклади.

4. Менеджмент та маркетинг дестинацій, які є критично важливими компонентами РТС. Вони включають такі види діяльності, як брендинг, промоція та ціноутворення, а також координацію та співпрацю між різними стейкхолдерами в індустрії туризму.

5. Місцеві громади. Ставлення до туризму, поведінка та інтереси місцевих громад також можуть відігравати важливу роль у РТС. Місцеві громади формують такі фактори, як участь громади та підтримка нею розвитку туризму, а також вплив туризму на місцеву економіку та культуру.

6. Туристична освіта та наука. Така діяльність відіграє важливу роль у структурі регіональних туристичних систем, надаючи знання та навички, необхідні для ефективного менеджменту та сталого розвитку туризму.

Компоненти регіональної туристичної системи взаємопов'язані та динамічні, а їх розуміння і ефективне управління ними є життєво важливими для сталого розвитку туризму в конкретному регіоні.

Розвиток регіональних систем туризму в умовах нестабільності може бути складним завданням. Тим не менш, сталий розвиток є важливою концепцією, яка може допомогти забезпечити довгостроковий успіх індустрії туризму в таких ситуаціях. Сталість у туризмі базується на збалансованості економічних, соціальних та екологічних

аспектів для забезпечення того, щоб розвиток туризму був екологічно, соціально відповідальним та економічно життєздатним у довгостроковій перспективі.

В умовах нестабільності, таких як політичні конфлікти, економічні кризи або стихійні лиха, необхідність модернізації регіональної системи туризму на засадах сталості стає ще більш критичною. Це пов'язано з тим, що індустрія туризму часто є одним із перших секторів регіональної економіки, які страждають від нестабільності, оскільки зниження кількості туристів і доходів туристичної індустрії має значні економічні та соціальні наслідки для регіону.

З огляду на це, для модернізації регіональної туристичної системи в умовах нестабільності необхідно враховувати кілька факторів. По-перше, важливо зосередитися на довгострокових економічних і соціальних вигодах від туризму, а не на короткострокових цілях. Розвиток туристичних продуктів і послуг унікальних для регіону сприяє поширенню місцевої культури та традицій і пропонує відвідувачам очікувані позитивні враження. Крім того, важливо інвестувати в інфраструктуру та об'єкти, необхідні для підтримки сталого розвитку туризму. Забезпечення належного транспортування, розміщення та рекреаційних засобів, а також результат практик сталого туризму мінімізує негативний вплив такої діяльності на навколишнє середовище.

Цінним завданням також є залучення місцевих громад до розвитку РТС та управління ними. Ця діяльність включає оптимальне використання локальних туристичних ресурсів та залучення місцевих громад до планування і реалізації туристичних ініціатив. Залучаючи місцеві громади до функціонування РТС, вигоди від туризму можна максимізувати, а негативний вплив туризму на локальні спільноти і екосистеми зменшити.

Нарешті, дуже важливо співпрацювати з такими стейкхолдерами РТС як державні установи, неурядові організації та туристичний бізнес. Цей принцип може допомогти побудувати партнерство, що сприятиме сталому розвитку туризму та надасть підтримку і ресурси регіональній економіці в часи нестабільності.

Туризм — це сфера, яка може відігравати важливу роль у сталому розвитку, надаючи економічні вигоди, зберігаючи культурну спадщину та природне середовище. Сталий туризм, який часто визначають як «туризм, який поважає як мешканців, так і мандрівників, культурну спадщину та навколишнє середовище» (UNWTO, 2017), спрямо-

ваний на мінімізацію негативного впливу та максимізацію позитивного внеску індустрії туризму в навколишнє середовище та місцеву громаду.

Ініціативи сталого туризму можуть включати такі види діяльності, як підтримка місцевої економіки шляхом використання місцевих підприємств і сприяння легальній торгівлі; мінімізація впливу на навколишнє середовище шляхом зменшення рівня забруднення та збереження природних ресурсів; збереження культурної спадщини шляхом заохочення толерантності та розуміння серед туристів щодо підтримки збереження історичних об'єктів та культурних пам'яток; сприяння громадській активності та розширення її можливостей шляхом залучення місцевих громад до планування розвитку туризму та ухвалення рішень.

Важливо зазначити, що індустрія туризму може як негативно, так і позитивно впливати на сталий розвиток регіону. Отже, ключовим є збалансування розвитку РТС так, щоб вигоди були максимальними, а негативні наслідки мінімізовані. Такий баланс може бути оптимально досягнутим, враховуючи концепцію безпеки туризму [1].

За результатами аналізу світового досвіду можна виділити вісім основних принципів сталого розвитку туризму на регіональному рівні (табл. 1).

Потрібно наголосити на ролі місцевих громад у сталому розвитку РТС. Такі громади часто безпосередньо зацікавлені у розвитку туризму і мають багато важелів впливу на нього.

На основі дослідження проблем модернізації розвитку туризму у 2017–2019 роках у регіонах України [1; 2] ми запропонували такі шляхи залучення територіальних громад до сталого розвитку туризму:

1. Консультації та громадська активність. Слід проводити консультації з місцевими громадами та залучати їх до процесів планування та прийняття рішень щодо розвитку туризму в їхній місцевості. Ця діяльність може включати розробку туристичних проектів, вибір локацій для розвитку туризму, а також управління туристичною діяльністю.

2. Громадсько-орієнтований туризм. Це форма розвитку туризму, яка передбачає центральне місце місцевих громад у його організації, що дозволяє їм отримувати прямі вигоди від туристичної діяльності.

3. Розподіл благ. Місцеві громади повинні мати можливість ділитися перевагами розвитку туризму. Ці переваги включають можливості працевлаштування, дохід від бізнесу, пов'язаного з туризмом, і підтримку проектів розвитку громади.

Таблиця 1

Принципи сталого розвитку туризму на регіональному рівні

Принципи	Значення
1. Регіональне планування та управління	Розвиток туризму має бути інтегрованим у загальне регіональне планування та процеси прийняття рішень. Ця стратегія передбачає залучення місцевих громад і стейкхолдерів до планування та управління туристичною діяльністю
2. Економічний розвиток	Туризм має використовуватись як інструмент економічного розвитку регіону, створення робочих місць та збільшення доходів для місцевих громад
3. Охорона навколишнього середовища	Розвиток туризму має бути сумісним із збереженням природних і культурних ресурсів і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище
4. Соціальна та культурна сталість	Розвиток туризму має поважати культуру та спосіб життя місцевої громади та не призводити до соціальної деградації чи іншого негативного впливу на громаду
5. Доступ і рівність	Розвиток туризму має бути інклюзивним і доступним для всіх, особливо для груп людей з особливими потребами
6. Розвиток потенціалу	Необхідно надавати підтримку місцевим громадам та іншим зацікавленим сторонам для розвитку їхнього потенціалу, для планування та управління сталим розвитком туризму
7. Довгострокове бачення	Розвиток туризму необхідно планувати та керувати ним у довгостроковій перспективі, щоб забезпечити постійну сталість розвитку індустрії туризму в регіоні
8. Контроль та оцінка	Повинна існувати система моніторингу наслідків розвитку туризму та оцінки ефективності ініціатив сталого туризму.

4. Збереження культурної спадщини. Місцеві громади можуть допомогти зберегти та популяризувати свою культурну спадщину, беручи участь у туристичних заходах, які демонструють культуру та історію регіону.

5. Освіта і наука. Місцеві громади повинні мати доступ до освітніх та наукових програм, які можуть допомогти їм оптимізувати розвиток туризму та ефективно організувати туристичну діяльність.

Залучаючи місцеві громади до сталого розвитку туризму, РТС може підтримувати економічне зростання регіону та покращувати рівень життя місцевого населення, зберігаючи при цьому культурну спадщину та природне середовище.

В умовах поширення інформаційного суспільства зростає значення маркетингових інструментів у регіональній туристичній політиці. Інструменти маркетингу також можна використовувати для модернізації РТС на засадах сталості.

Перш за все, важливим є брендинг дестинацій, оскільки розробка сильного бренду може допомогти підвищити сталість туризму, висвітлюючи унікальні культурні, природні та історичні ресурси дестинацій на засадах сталості. Пропаганда відповідального туризму також може підвищити обізнаність туристів про практики сталого туризму та заохотити їх брати участь у більш екологічних подорожах.

Роль зеленої сертифікації та маркування також важлива. Екосертифікація та маркування можуть інформувати туристів про сталість певно-

го туристичного продукту чи послуги, наприклад еко-готелю чи туроператора. Ця діяльність може допомогти відрізнити сталі туристичні продукти та послуги від менш сталих альтернатив. Поряд з цим, інновації у розробці та дизайні реклами продуктів і послуг екологічного туризму також важливі, оскільки вони повинні бути зручними та легко впізнаваними.

Залучення стейкхолдерів (турагентів, туроператорів, ЗМІ) є обов'язковим маркетинговим інструментом промоції сталого туризму. Усі зацікавлені сторони, а також органи влади та освітні й наукові установи повинні базувати свою діяльність на дослідженні ринку, яке може допомогти визначити потреби, переваги та поведінку його цільових сегментів і зрозуміти фактори, що впливають на вибір туристами подорожей. Такий процес може допомогти розробити ефективніші маркетингові стратегії для сталого туризму.

Конкурентоспроможність як окремих суб'єктів туристичної діяльності, так і регіонів загалом у сучасних умовах значною мірою залежить від ефективності цифрового маркетингу. Соціальні мережі, веб-сайти та інформаційні портали також можна успішно використовувати для промоції сталого туризму та спілкування з туристами.

Отже, маркетинг може бути потужним інструментом для модернізації РТС на засадах сталості та стимулювання попиту на продукти і послуги сталого туризму. Однак важливо переконатися в тому, що маркетингові зусилля узгоджуються з принципами сталого розвитку та не створюють



хибного ефекту, коли туристична діяльність насправді не є сталою, але продається під таким брендом.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, модернізація регіональних туристичних систем в умовах нестабільності вимагає формування довгострокової перспективи, яка збалансує економічні, соціальні та екологічні аспекти туристичної діяльності. Зосереджуючись на унікальних характеристиках регіону, інвестуючи в екобезпечну інфраструктуру та практики засновані на сталості, залучаючи місцеві громади та будуючи партнерські стосунки з іншими стейкхолдерами, можна сформувати сталу індустрію туризму, яка зможе забезпечити соціально-економічне зростання регіону в довгостроковій перспективі.

Дослідження сталого розвитку та безпеки туризму на прикладі регіонів України довели необхідність зміни парадигми розвитку туризму на регіональному рівні від об'єктної до суб'єктної. Згідно з новою парадигмою, центральну роль у регулюванні розвитку туризму в регіоні мають відігравати не органи виконавчої влади та туристичні підприємства, а місцеві громади та інститути громадянського суспільства. Тільки за таких умов можлива часткова саморегуляція і саморозвиток. Тому модернізація регіональних туристичних систем в умовах зовнішніх загроз і скорочення державного фінансування розвитку туризму в Україні є чи не єдиним шляхом гарантування міжнародної конкурентоспроможності національного туристичного комплексу.

#### Література

1. Голод А. П. Теоретико-методологічні засади модернізації регіональних туристичних систем: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.05. Чернігів, 2017. 38 с.
2. Мороз С. Р., Голод А. П., Феленчак Ю. Б. Підходи до аналізу санаторно-курортного господарства у структурі регіональних туристичних систем. Сталій розвиток економіки. 2019. Вип. 2(43). С. 118–124.
3. Папп В. В. Фактори конкурентоздатності регіональної туристичної системи. Економічний простір. 2015. № 100. С. 47–56.
4. Підвальна О. Г. Інноваційні напрями розвитку сільського туризму у структурі регіональних туристичних систем. Інфраструктура ринку. Одеса. 2020. № 43. С. 334–337.
5. Butler R. W. The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. The Canadian Geographer/Le Géographe canadien. 1980. 24(1). P. 5–12.
6. Jafari J. Tourism models: The sociocultural aspects. Tourism Management. 1989. 10(2). P. 145–161.
7. UNWTO's Global Code of Ethics for Tourism. URL: <https://www.unwto.org/code-of-ethics-for-tourism>
8. Wall G. The geography of tourism and recreation: Environment, place and space. Psychology Press, 1997. 326 p.

#### References

1. Holod, A. P. (2017), «Theoretical and methodological principles of modernization of regional tourism systems»: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk: 08.00.05, Chernihiv, 38 p.
2. Moroz, S. R., Holod, A. P., Felenchak, Yu. B. (2019), «Approaches to the analysis of the sanatorium-resort economy in the structure of regional tourism systems», Stalyi rozvytok ekonomiky, 2(43), pp. 118–124.
3. Papp, V. V. (2015), «Factors of competitiveness of the regional tourism system», Ekonomichnyi prostir, 100, pp. 47–56.
4. Pidvalna, O. H. (2020), «Innovative directions of development of rural tourism in the structure of regional tourism systems», Infrastruktura rynku, № 43, pp. 334–337.
5. Butler, R. W. (1980), The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources, The Canadian Geographer/Le Géographe canadien, 24(1), pp. 5–12.
6. Jafari, J. (1989), Tourism models: The sociocultural aspects, Tourism Management, 10(2), pp. 145–161.
7. UNWTO's Global Code of Ethics for Tourism, <https://www.unwto.org/code-of-ethics-for-tourism>
8. Wall, G. (1997), The geography of tourism and recreation: Environment, place and space, Psychology Press, 326 p.

**Гура Надія Олександрівна**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*  
**Hura Nadiia**  
*Doctor of Science, Economics, Professor*  
*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Гога Юлія Олегівна**  
*студентка-магістр*  
*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*  
**Hoга Yuliia**  
*Master Student of the*  
*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8567

## **МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙ З КРИПТОАКТИВАМИ В АВТОМАТИЗОВАНІЙ ІНФОРМАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА**

## **METHODOLOGY OF INTERNAL CONTROL OF OPERATIONS WITH CRYPTOASSETS IN THE AUTOMATED INFORMATION SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

**Анотація.** У статті запропоновано методику проведення внутрішнього контролю операцій з криптоактивами як новим об'єктом обліку та контролю на вітчизняних підприємствах. Розглянуто класифікацію криптоактивів з розподіленням їх видів на шість основних груп: за рівнем децентралізації, за архетипом, за напрямом використання, за типом виникнення, за галуззю існування та за метою володіння. Визначено мету і завдання проведення внутрішнього контролю, джерела інформації для нього і алгоритм його проведення, який включає дев'ять етапів. Описано порядок дій на кожному етапі внутрішнього контролю, а саме процедуру ознайомлення з обліковою політикою підприємства, тобто вивчення сукупності способів організації та ведення бухгалтерського обліку криптоактивів, прийнятих підприємством; перевірку правильності віднесення криптоактивів до об'єктів бухгалтерського обліку та правильності оцінки їх первісної вартості; аналіз достовірності та своєчасності ведення документального оформлення операцій з руху криптоактивів та відповідне їх відображення на рахунках бухгалтерського обліку; дослідження правильності та достовірності формування фактичної собівартості криптоактивів та формування сум резервів під зниження їх вартості; перевірку своєчасності та правильності проведення інвентаризації криптоактивів та припинення їх визнання. Описана пропозиція проведення етапу документального оформлення операцій з цифровими активами в автоматизованій системі підприємства з введенням до неї затверджених підприємством шаблонів документів, щоб в подальшому автоматизовано створювати і заповнювати всі необхідні документи з накладанням електронного цифрового підпису керівника та інших відповідальних осіб. Запропоновано проведення процесу інвентаризації за допомогою блокчейн-технології, яка ґрунтується на принципі потрійного запису, який заміняє узвичаєний подвійний запис. Завдяки цій властивості у контролюючих органах зростає довіра до облікових даних, наданих підприємством. Здійснення на підприємстві внутрішнього контролю операцій з криптоактивами з виконанням описаних у статті дій дозволить запобігти шахрайству і помилкам.

**Ключові слова:** криптоактиви, криптовалюта, токени, внутрішній контроль, методика проведення контролю.

**Summary.** The article proposes a methodology for conducting internal control of operations with crypto assets as a new object of accounting and control at domestic enterprises. The classification of cryptoassets with the distribution of their types

into six main groups is considered: by the level of decentralization, by archetype, by the direction of use, by the type of origin, by the industry of existence, and by the purpose of ownership. The purpose and task of internal control, sources of information for it, and the algorithm of its implementation, which includes nine stages, are determined. The procedure for actions at each stage of internal control is described, namely the procedure for familiarization with the company's accounting policy, i.e., studying the set of methods of organization and accounting of crypto-assets accepted by the company; verification of the correctness of the classification of crypto-assets to accounting objects and the correctness of the assessment of their original value; analysis of the reliability and timeliness of documenting operations on the movement of cryptoassets and their corresponding display in accounting accounts; study of the correctness and reliability of the formation of the actual cost of cryptoassets and the formation of reserve amounts for reducing their value; verification of the timeliness and correctness of the inventory of cryptoassets and the termination of their recognition. The proposal to carry out the stage of documenting operations with digital assets in the company's automated system with the introduction of company-approved document templates to it, in order to subsequently automatically create and fill in all the necessary documents with the imposition of an electronic digital signature of the manager and other responsible persons, is described. It is proposed to carry out the inventory process using blockchain technology, which is based on the principle of triple entry and replaces the usual double entry. Thanks to this property, control authorities have increased confidence in the accounting data provided by the enterprise. Carrying out internal control of operations with cryptoassets at the enterprise by performing the actions described in the article will prevent fraud and errors.

**Key words:** cryptoassets, cryptocurrency, tokens, internal control, control method.

**Постановка проблеми.** Кожен бізнес потребує внутрішнього контролю, оскільки завдяки цьому можна не тільки перевірити достовірність та коректність облікових і фінансових даних, а й запобігти різним видам махінацій та шахрайства у господарській діяльності. Розвиток ІТ-технологій призводить до різноманітності не тільки комунікаційних мереж та програмних продуктів, а й зміни форм та видів господарювання. Відповідно, з'являються нові об'єкти обліку та контролю, до яких належать і криптоактиви.

Останніми роками світова капіталізація криптоактивів зростає. Новий вид грошей все частіше використовується в комерційних операціях або грошових переказах. Розширення використання криптовалюти вплинуло на діловий світ. Все більше і більше компаній погоджуються використовувати її для купівлі або продажу товарів та послуг. Ця ситуація підняла на міжнародному рівні питання про те, як класифікувати та обліковувати криптоактиви у бухгалтерському обліку та відображати у фінансовій звітності, яка є найважливішим інструментом для підприємств у виконанні зобов'язань щодо надання інформації зацікавленим сторонам.

Існує реальний ризик того, що криптоактиви можуть бути легко завищені або занижені через відсутність універсальних міжнародних та національних стандартів. Ризик суттєвих викривлень в облікових записках високий, враховуючи нестабільність криптовалют і можливість шахрайства. Ще одна сфера ризику пов'язана з правами та власністю на криптоактиви. Хоча блокчейн може надати докази таких транзакцій, як купівля криптовалюти, внутрішні контролери повинні

додатково розглянути безпеку закритих ключів, які надають доступ до неї. Високий рівень конфіденційності та секретності в блокчейні може перешкоджати доступу до доказів контролю, що підвищує ймовірність того, що перевизначення керування може залишитися непоміченим.

Виходячи з цього, існує об'єктивна необхідність опрацювання методик внутрішнього контролю операцій з криптоактивами, які є новими для вітчизняної обліково-аналітичної практики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробкою фундаментальних питань щодо методологічних підходів фінансового обліку та внутрішнього контролю і аудиту криптоактивів займалися такі вітчизняні вчені, як: Вигівська І. М., Дерун І. А. [4], Дорош Н. І., Костюченко В. М., Новак О. С., Озеран А. В. [8], Петрук О. М., Семінець А. П., Яцик Т. В. [3, 9, 10] та ін. Вагомий внесок у дослідження криптоактивів у фінансовому обліку здійснили також зарубіжні дослідники: Блейк Д., Бірмен Х., Велш Г., Вуд Ф., Гросс Е. [6], Метьюс М. Р., Мазер Дж., Нідлз Б., Оней А. [7], Рассел Р. та інші.

Але питанням внутрішнього контролю криптоактивів не було приділено достатньої уваги.

**Мета статті** полягає в розробці методики внутрішнього контролю операцій з криптоактивами.

**Виклад основного матеріалу.** Складність контролю криптоактивів полягає у складності та різноманітності цього об'єкта, невизначеності питань його обліку, недостатності законодавчого забезпечення.

По-перше, криптоактиви існують в комп'ютерній інформаційній системі підприємства, що ускладнює документування операцій з ними, їх

інвентаризацію і збирання необхідних доказів. Їх контроль потребує уміння працювати в автоматизованій системі, здійснювати перевірку транзакцій та робити звірку з даними трейдерів, у яких зберігаються криптоактиви підприємства.

По-друге, криптоактиви об'єднують цілий ряд токенів, які в бухгалтерському обліку належать до різних об'єктів обліку, що потребує обліку їх на різних бухгалтерських рахунках. Найбільш поширеними є платіжні токени або криптовалюти, які обліковують на рахунках обліку грошових коштів. Службові, інвестиційні токени та токени, забезпечені активами, обліковують, як правило, як довгострокові чи поточні фінансові інвестиції або нематеріальні активи.

Виходячи з цього, пропонується методика внутрішнього контролю криптоактивів, яка включає поетапний алгоритм його проведення з визначенням контрольних дій на кожному етапі.

**Мету** внутрішнього контролю господарських операцій з обліку криптоактивів пропонується визначити таким чином — це підтвердження відповідності ведення обліку криптоактивів законодавству України та обліковій політиці підприємства, правильності оцінки та віднесення криптоактивів залежно від способу їх придбання до відповідних об'єктів бухгалтерського обліку, а також документального оформлення їх руху.

Для досягнення поставленої мети необхідно забезпечити виконання наступних **завдань**:

- перевірити правильність віднесення криптоактивів залежно від їх виду, способу придбання та передбачуваного призначення до відповідних об'єктів бухгалтерського обліку;
- проаналізувати правильність оцінки первісної вартості криптоактивів;
- дослідити своєчасність та достовірність документального оформлення операцій з руху криптоактивів;
- перевірити своєчасність та повноту відображення операцій з руху криптоактивів на рахунках бухгалтерського обліку;
- проаналізувати правильність формування фактичної собівартості криптоактивів;
- перевірити правильність формування резервів під зниження вартості криптоактивів;
- дослідити своєчасність та повноту проведення інвентаризації криптоактивів та вжитих за її результатами заходів;
- перевірити правильність припинення визнання криптоактивів та зобов'язань щодо них.

Основними джерелами інформації для проведення аудиторської перевірки криптоактивів будуть:

- фінансова звітність та примітки до неї;
- облікові реєстри (Головна книга, журнали, відомості);
- первинна облікова документація (акти введення в експлуатацію цифрових активів, технологічні картки на їх створення, документи з інвентаризації криптоактивів тощо);
- інші спеціалізовані форми звітності.

Внутрішньогосподарську перевірку господарських операцій з обліку криптоактивів пропонується проводити відповідно до розробленого алгоритму, який включає дев'ять етапів, що відповідають поставленим завданням перевірки господарських операцій з обліку криптоактивів (рис. 1).

Характеристику кожного етапу внутрішнього контролю подано далі.

**Етап 1.** Ознайомлення з обліковою політикою, тобто вивчення сукупності способів організації та ведення бухгалтерського обліку криптоактивів, прийнятих підприємством.

На цьому етапі необхідно сформуванню думку про достатність елементів облікової політики для цілей бухгалтерського обліку господарських операцій з руху криптоактивів та їх відповідність діяльності підприємства. Перевірка облікової політики необхідна з метою встановлення відповідності вимогам законодавства та установчим документам бухгалтерського обліку, що перевіряється. Також необхідно оцінити повноту розкриття інформації у фінансовій звітності та вплив застосовуваних методів обліку на достовірність показників звітності.

Джерелами інформації першого етапу є: наказ про облікову політику; накази про зміни облікової політики; графік документообігу; посадові інструкції; додатки до облікової політики з розроблених та використовуваних в організації реєстрів бухгалтерського обліку тощо.

**Етап 2.** Перевірка правильності віднесення криптоактивів до об'єктів бухгалтерського обліку.

Службою внутрішнього контролю перевіряється правильність віднесення криптоактивів та вибір методу їх обліку, відповідно до вимог облікової політики та законодавства України.

Важко створити уніфіковану класифікацію криптоактивів у такому швидко токенізованому бізнес-середовищі, однак науковці працюють в цьому напрямі.

Вважаємо найбільш прийнятною для цілей бухгалтерського обліку розроблену класифікацію Яцик Т. В. [3], але з певними ремарками. Згідно класифікації [3] цифрові токени слід розділити на шість основних груп: за рівнем децентралізації, за



Рис. 1. Етапи проведення внутрішнього контролю операцій з криптоактивами

Джерело: складено авторами на основі [2; 4; 7]

архетипом, за напрямом використання, за типом виникнення, за галуззю існування та за метою володіння.

За рівнем децентралізації криптоактиви поділяються на централізовані (LTC, ZEC, GNT) та децентралізовані (BTC, ETH, LTC); за архетипом — на взаємозамінні (BTC, ETH, DASH) та невзаємозамінні (CryptoKitties); за напрямом використання — платіжні токени (BTC, ETH, LTC), службові токени (EOS, NEO, QTUM), інвестиційні токени (USDT), змішані токени (ETH, QTUM, ADA). До класифікації токенів за напрямом використання пропонується включити токени, забезпечені активами, оскільки вони можуть надавати власнику право на базовий актив та використовуватися для передачі права власності на базові активи без їх фізичного переміщення, що мінімізує витрати на здійснення операцій з активами.

За типом виникнення цифрові токени поділяються на емітовані шляхом ICO (GNT, ADA) та розроблені шляхом майнінгу (BTC, BCH); за галуззю існування — на блокчейн (EOS, NEO, ADA), медіа (STEEM, TRX, XPA), інформаційні телекомунікації (FCT, DATA, IOTA), публічні (PTR), технологічні (BAT, DNT, REQ) і фінансові (BTC, DASH) тощо.

В бухгалтерському обліку платіжні токени (криптовалюти) обліковують на рахунках грошових коштів; доцільно виділення окремого субрахунку.

Інвестиційні токени — це цифрові токени, які надають власнику право на грошові потоки на основі майбутніх прибутків платформи або залишкової частки в чистих активах. Такі права можуть супроводжуватися контролем, який представляє можливість голосувати та впливати на рішення, що стосуються проекту. Виникає договірне право на грошові кошти чи інший фінансовий актив, тому інвестиційні токени відповідають визначенню фінансового активу та повинні обліковуватися відповідно до МСФЗ 9 або НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти».

Службові токени — це цифрові токени, які дають власнику право на майбутні товари чи послуги. Ці токени відповідають визначенню передоплати за товари чи послуги і, отже, можуть відповідати визначенню нематеріального активу, тому можна застосовувати МСБО 38 або НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи». Якщо він не відповідає визначенню нематеріального активу, його слід обліковувати як інші попередньо оплачені активи.

Токени, забезпечені активами, — це токени, які використовуються для передачі права власності на базові активи без їх фізичного переміщення. Це суттєво мінімізує транзакційні витрати. У результаті токени, забезпечені активами, слід розглядати у фінансовій звітності як базовий актив за своєю природою.

Етап 3. Перевірка правильності оцінки первісної вартості криптоактивів.

Служба внутрішнього контролю перевіряє правильність оцінки первісної вартості криптоактивів залежно від способу їх придбання та передбачуваного призначення.

Початкова вартість придбаних цифрових активів приймається як вартість їх придбання (вартість обмінених цифрових активів іншого виду), збільшена на суму операційних витрат, крім випадків, передбачених законодавством.

Початкова вартість безоплатно отриманих криптоактивів приймається як вартість, визначена з використанням встановлених у положенні про облікову політику організації методів, що забезпечують надійну облікову оцінку криптоактивів, збільшену на суму операційних витрат.

Початкова вартість криптоактивів, що виникла (добута) або отримана в результаті діяльності з майнінгу, приймається рівною її фактичній собівартості, що включає пов'язані із здійсненням діяльності з майнінгу прямі витрати та розподілені змінні непрямі витрати за звітний період.

Етап 4. Перевірка достовірності та своєчасності документального оформлення операцій з руху криптоактивів.

Документування — це та проблема, без вирішення якої неможливо єдино правильно відобразити криптоактиви на рахунках бухгалтерського обліку. Відсутність національних методичних рекомендацій щодо документування операцій з криптоактивами в господарській діяльності ускладнює внутрішню перевірку правильності їх оформлення як в первинній документації, так і в регістрах бухгалтерського обліку. Вітчизняні підприємства повинні самостійно затверджувати в обліковій політиці перелік первинних документів, які будуть вважатись підґрунтям для відображення операцій з криптоактивами в бухгалтерському обліку.

При визнанні криптоактивів як нематеріального активу та ведення їх обліку відповідно до НП(С)БО 8 доцільно користуватись Методичними рекомендаціями з бухгалтерського обліку нематеріальних активів [1], а саме розробити внутрішній локальний документ: «Акт введення в експлуатацію нематеріального цифрового активу», який затверджується комісією підприємства. Для створення такого документу можливо користуватись типовою формою № НА-1, що затверджена цими Методичними рекомендаціями. Затверджений шаблон буде зручно ввести до програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку (BAS Бухгалтерія, Master: бухгалтерія тощо), щоб в подальшому автоматизовано створювати і заповнювати всі необхідні документи з накладанням електронного цифрового підпису керівника та інших відповідальних осіб.

Щоб обґрунтувати понесення витрат на створення криптоактиву, необхідним є оформлення технологічних карток на його створення та затвердження в обліковій політиці підприємства статті та методу калькулювання. Вищезазначені документи затверджуються керівником підприємства та віддаються на підпис для ознайомлення матеріально-відповідальним особам, що також буде зручним в роботі з автоматизованими бухгалтерськими програмами.

У будь-якому випадку службою внутрішнього контролю перевіряється правильність заповнення реквізитів актів введення в експлуатацію, прибуткових ордерів, карток складського обліку, відомостей з обліку руху криптоактивів. Перевірку реквізитів можна поділити на технічну та економічну. Технічно перевіряються такі реквізити — номер, адреса, підписи, найменування підприємств та інші. До перевірки економічних реквізитів відносять перевірку відображення інформації щодо зміни облікової вартості цифрових активів з урахуванням переоцінки та інші.

Етап 5. Перевірка правильності відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій з руху криптоактивів.

Перевірка відображення інформації у бухгалтерській звітності, у тому числі у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід), є дуже важливою. Перевіряється правильність формування показників, достовірність застосування послідовності процедур для формування даних звітності. Особлива увага приділяється перевірці організації та стану обліку, взаємозв'язку даних у звітних формах, регістрах аналітичного та синтетичного обліку.

На даному етапі перевіряється систематизовано та впорядковано відображення операцій з обліку криптоактивів на рахунках бухгалтерського обліку. Дані аналітичного обліку повинні відповідати оборотам та залишкам за рахунками синтетичного обліку.

Перевірка правильності записів, зроблених у Головній книзі, здійснюється підрахунком сум оборотів та сальдо за всіма рахунками обліку криптоактивів. Суми дебетових та кредитових оборотів, а також дебетових та кредитових сальдо мають бути відповідно рівними.

Служба внутрішнього контролю під час проведення перевірки повинна отримати достатній обсяг доказів, щоб переконатися, що:

- кінцеві сальдо за рахунками синтетичного обліку криптоактивів попереднього звітного періоду відповідним чином перенесені на початок звітного періоду, що перевіряється;
- відповідні показники бухгалтерської звітності на початок та кінець звітного періоду відповідають обліковим даним реєстрів синтетичного та аналітичного обліку криптоактивів;
- у разі проведених коригувань початкових та порівняльних показників бухгалтерської звітності (наприклад, зміни початкового сальдо внаслідок переоцінки криптоактивів) результати коригувань відповідним чином розкрито у поясненнях до бухгалтерської звітності, що перевіряється.

Етап 6. Перевірка правильності та достовірності формування фактичної собівартості криптоактивів.

На цьому етапі внутрішній контролер перевіряє правильність визначення фактичної собівартості криптоактивів, виходячи із своєчасності та достовірності включення витрат, що їх формують.

Етап 7. Перевірка правильності та достовірності формування сум резервів під зниження вартості криптоактивів.

На цьому етапі перевіряється:

- відображення у бухгалтерському обліку та звітності створених (сформованих) організацією резервів;
- періодичність та порядок проведення інвентаризацій за резервами, а також порядок відображення їх результатів;
- записи на рахунках бухгалтерського обліку та наявність підтверджуючих та первинних документів, оформлених відповідно до вимог чинних нормативно-правових актів;
- повнота та правильність синтетичного обліку операцій із резервами у бухгалтерському обліку та дотримання податкового законодавства.

Під час перевірки необхідно переконатися, що залишки, відображені у бухгалтерській звітності, дійсно реальні та підтверджуються результатами інвентаризації [2].

Етап 8. Перевірка своєчасності та правильності проведення інвентаризації криптоактивів.

На цьому етапі перевірки служба внутрішнього контролю повинна ознайомитись з документами та результатами попередньої інвентаризації криптоактивів.

Інвентаризація проводиться організацією для перевірки достовірності даних бухгалтерського обліку та звітності, а також для здійснення контролю за наявністю криптоактивів шляхом зіставлення фактичної наявності з даними бухгалтерського обліку.

Оперативність проведення інвентаризації криптоактивів зростає при застосуванні підприємством такої технології, як блокчейн. Завдяки блокчейну у контролерів збільшується довіра до використання даних для проведення інвентаризації, оскільки ця технологія ґрунтується на принципі потрібного запису, який заміняє узвичаєний подвійний запис. Використовуючи блокчейн-технологію для ведення обліку, до традиційного подвійного запису на рахунках додається третій — підтвердження транзакції через розподілену книгу (криптографічна перевірка і «запечаткування»); «звичайний облік за подвійним записом, де бухгалтерські записи сторін операції доповнюються криптографічним «опечатуванням» третьою стороною (блокчейном)» [5]. Таким чином зростає довіра до даних з боку третіх осіб, незалежних державних аудиторів, банків, фіскальних і судових органів, автоматично відбувається перевірка фінансової інформації, боротьба з внутрішніми фінансовими крадіжками.

Основними завданнями інвентаризації криптоактивів є:

- встановлення фактичної наявності криптоактивів;
- контроль за їх збереженням шляхом зіставлення фактичної наявності з даними бухгалтерського обліку.

Виконання інвентаризацій здійснюється періодично, виходячи з наказу керівника. Для виявлення результатів інвентаризації складаються звітні відомості, які підписуються всіма членами комісії та матеріально-відповідальними особами.

При виявленні розбіжностей та неточностей у реєстрах бухгалтерського обліку, контролер зобов'язаний їх вивчити та з'ясувати причини.

Етап 9. Перевірка правильності припинення визнання криптоактивів та зобов'язань.

На даному етапі внутрішній контролер перевіряє припинення визнання криптоактивів у зв'язку з припиненням прав компанії на отримання об'єктів цивільних прав, що засвідчуються криптоактивами, відчуження криптоактивів іншій особі та з інших підстав, встановлених законодавством.

Також обов'язково контролер перевіряє правильність відображення припинення визнання криптоактивів у бухгалтерському обліку та звітності.

Здійснення на підприємстві внутрішнього контролю операцій з криптоактивами з виконанням описаних вище дій дозволить запобігти шахрайству і помилкам.

**Висновки.** У статті запропоновано методику внутрішнього контролю операцій з обліку криптоактивів для вітчизняних підприємств, яка дозволяє задовольнити потреби у об'єктивній інформації власників та інших зацікавлених користувачів. Запропонована методика включає мету, завдання,

джерела інформації та алгоритм її проведення, що є послідовною сукупністю контрольних дій, розподілених на дев'ять етапів. Дотримання перевірки в розрізі зазначених етапів забезпечить достатню кількість доказів для встановлення достовірності звітних даних про криптоактиви компанії. Описані етапи проведення перевірки відповідають цілям та завданням внутрішнього контролю господарських операцій з криптоактивами в Україні та можуть бути використані внутрішніми контролерами у процесі систематизації роботи з новими об'єктами контролю, поява яких обумовлена стрімким розвитком цифрових технологій.

### Література

1. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку нематеріальних активів: наказ Міністерства фінансів України від 16.11.2009 р. № 1327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1327201-09#Text> (дата доступу: 20.01.2023).
2. Лемеш В.М. Перевірка операцій з обліку резервів. URL: <https://buhgalter.by/magazine-articles/show/43/> (дата доступу: 20.01.2023).
3. Яцик Т.В. Облік, контроль та оподаткування операцій з криптоактивами: дис. ... докт. філософії. Київ, 2021.
4. Derun I., Sklyaruk I. The ontological aspects of the essence of cryptocurrency and its display in accounting. Scientific notes of Ostroh International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences» Academy National University. Economics series: Scientific journal. 2018. № 11 (39). P. 163–170.
5. Distributed ledger technology in payments, clearing, and settlement / D. Mills, K. Wang, B. Malone, A. Ravi, J. Marquardt, C. Chen, A. Badev and others. Washington: Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, 2016.
6. Gross A., Hoelscher B., Reed J. Accounting Issues Related to Accepting Bitcoins. Journal of the International Academy for Case Studies. 2015. № 21. P. 75–79.
7. Onay A. Accounting of crypto-currencies and an evaluation on the impact of crypto-currency on the internal control of enterprises. Academic studies in economic sciences. 2018. P. 469–489.
8. Ozeran A., Gura N. Audit and accounting considerations on cryptoassets and related transactions. Economic Annals-XXI. 2020. 184(7–8). P. 124–132. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V184-11>
9. Shvets V., Yatsyk T. Cryptoassets as an emerging class of digital assets in the financial accounting. Economic Annals-XXI. 2020. 183(5–6). P. 106–115. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V183-10>
10. Yatsyk T. Methodology of financial accounting of cryptocurrencies according to the IFRS. Evropsky casopis ekonomiky a managementu. 2018. Vol. 4. Issue 6.

### References

1. Metodichni rekomendatsii z bukhgalterskoho obliku nematerialnykh aktyviv: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 16.11.2009 r. № 1327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1327201-09#Text> (data dostupu: 20.01.2023).
2. Lemesh V.M. Perevirka operatsii z obliku rezerviv. URL: <https://buhgalter.by/magazine-articles/show/43/> (data dostupu: 20.01.2023).
3. Yatsyk T.V. Oblik, kontrol ta opodatkuvannia operatsii z kryptoaktyvamy: dys. ... dokt. filosofii. Kyiv, 2021.
4. Derun I., Sklyaruk I. The ontological aspects of the essence of cryptocurrency and its display in accounting. Scientific notes of Ostroh International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences» Academy National University. Economics series: Scientific journal. 2018. № 11 (39). P. 163–170.
5. Distributed ledger technology in payments, clearing, and settlement / D. Mills, K. Wang, B. Malone, A. Ravi, J. Marquardt, C. Chen, A. Badev and others. Washington: Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, 2016.



6. Gross A., Hoelscher B., Reed J. Accounting Issues Related to Accepting Bitcoins. *Journal of the International Academy for Case Studies*. 2015. № 21. P. 75–79.
7. Onay A. Accounting of crypto-currencies and an evaluation on the impact of crypto-currency on the internal control of enterprises. *Academic studies in economic sciences*. 2018. P. 469–489.
8. Ozeran A., Gura N. Audit and accounting considerations on cryptoassets and related transactions. *Economic Annals-XXI*. 2020. 184(7–8). P. 124–132. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V184-11>
9. Shvets V., Yatsyk T. Cryptoassets as an emerging class of digital assets in the financial accounting. *Economic Annals-XXI*. 2020. 183(5–6). P. 106–115. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V183-10>
10. Yatsyk T. Methodology of financial accounting of cryptocurrencies according to the IFRS. *Evropsky casopis ekonomiky a managementu*. 2018. Vol. 4. Issue 6.

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

**Дуляба Наталія Іванівна**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Duliaba Nataliia**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-4377-874X

**Денека Василь Романович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Deneka Vasyl**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0001-8013-0515

**Візняк Юрій Ярославович**  
*кандидат економічних наук, доцент, докторант*  
*Львівський університет бізнесу та права*  
**Vizniak Yurii**  
*PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0003-3394-0448

**Феник Володимир Орестович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Fenyk Volodymyr**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0001-6407-8681

**Запісоцький Іван Васильович**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Zapisotskyi Ivan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0001-9751-4195

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8576

## ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ РИЗИКУ

### ECONOMIC–MATHEMATICAL MODEL FOR DIAGNOSING THE EFFECTIVENESS OF CONTROLLING INTERNAL BUSINESS PROCESSES OF A CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISE UNDER RISK CONDITIONS

**Анотація.** Система стратегічного управління ефективністю діяльності і розвитком будь-якого підприємства, з огляду на процес і результат, включає в себе стратегічні цілі і тактичні завдання, стратегії, ресурси, зовнішні фактори, результуючі параметри, ресурсні та функціонально-організаційні групи елементів тощо. Також зазначено, що сучасні умови ведення бізнесу вимагають від керівників підприємств пошуку нових інструментів визначення можливих резервів підвищення рівня ефективності функціонування підприємства, а одним із таких основних інструментів є система контролінгу підприємства, оскільки її функціями передбачено управління бізнес-процесами підприємства. Визначено, що сьогодні актуальним і важливим питанням є необхідність формування нових і удосконалення наявних положень (як теоретичних, так і практичних) щодо ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства будівельної індустрії, із використанням математичного моделювання. З огляду на це, метою дослідження є розробити економіко-математичну модель діагностики ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства будівельної індустрії в умовах ризику. За результатами дослідження у статті запропоновано нову економіко-математичну модель і на її основі сформовано множину критеріїв та співвідношень, які забезпечують ефективне функціонування і розвиток підприємства будівельної індустрії з урахуванням особливостей, ролі і значення ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства в умовах ризику. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі для системи економічної (і/або управлінської) діагностики підприємства будівельної індустрії, в основі якої лежить функціональний зв'язок між прибутками, витратами на ресурси, ризиками і характеристиками ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства в умовах ризику. Такого типу підхід дозволяє зменшити множину неточних та неадекватних результатів у контексті дослідження операцій і оптимізації управління ресурсами підприємства з використанням інформаційних технологій, для прийняття обґрунтованих і результативних управлінських рішень в системі менеджменту підприємства будівельної індустрії, спрямованих на внутрішні бізнес-процеси розвитку і перспективу діяльності підприємства, з огляду на процес і результат. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі удосконалення механізму оптимального розподілу ресурсів підприємства будівельної індустрії в умовах ризику, швидких змін і невизначеності.

**Ключові слова:** будівельна індустрія, підприємство, розвиток підприємства, прибуток, витрати, ресурси, ефективність, контролінг внутрішніх бізнес-процесів підприємства, бізнес-ризик, управлінські рішення, економічна діагностика підприємства.

**Summary.** The system of strategic management of the efficiency of activity and development of any enterprise, taking into account the process and the result, includes strategic goals and tactical tasks, strategies, resources, external factors, resulting parameters, resource and functional-organizational groups of elements, etc. It is also stated that modern business conditions require enterprise managers to find new tools for determining possible reserves for increasing the level of efficiency of the enterprise functioning, and one of these main tools is the enterprise controlling system, as its functions include management of business processes of the enterprise. It has been determined that today a relevant and important issue is the need to form new and improve existing provisions (both theoretical and practical) regarding the effectiveness of controlling the internal business processes of the construction industry enterprise, using mathematical modeling. In view of this, the purpose of the study is to develop an economic-mathematical model for diagnosing the effectiveness of controlling the internal business processes of a construction industry enterprise under risk conditions. Based on the results of the research, the article proposes a new economic-mathematical model, and based on it, a set of criteria and ratios are formed that ensure the effective functioning and development of the construction industry enterprise, taking into account the peculiarities, role and importance of the effectiveness of controlling the internal business processes of the enterprise under risk conditions. The scientific novelty of the obtained results lies in the improvement of the economic-mathematical model for the system of economic (and/or managerial) diagnostics of the enterprise of the construction industry, which is based on the functional relationship between profits, resource costs,

*risks and characteristics of the effectiveness of controlling the internal business processes of the enterprise under risk conditions. This type of approach makes it possible to reduce the number of inaccurate and inadequate results in the context of operations research and optimization of enterprise resource management using information technologies, for making reasonable and effective management decisions in the management system of the construction industry enterprise, aimed at the internal business processes of development and the perspective of the enterprise activity, taking into account the process and the result. It is advisable to conduct further research in the direction of improving the mechanism of optimal allocation of resources of the construction industry enterprise in conditions of risk, rapid changes and uncertainty.*

**Key words:** construction industry, enterprise, enterprise development, profit, costs, resources, efficiency, controlling internal business processes of the enterprise, business risks, management decisions, economic diagnosis of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Як відомо, система стратегічного управління ефективністю діяльності і розвитком будь-якого підприємства, з огляду на процес і результат, включає в себе стратегічні цілі і тактичні завдання, стратегії, ресурси, зовнішні фактори, результуючі параметри, ресурсні та функціонально-організаційні групи елементів тощо [1–47]. Водночас з'ясовано, що «сучасний розвиток ринкових відносин вимагає від керівників підприємств пошуку нових інструментів визначення можливих резервів підвищення рівня ефективності функціонування підприємства. Одним із таких основних інструментів є система контролінгу підприємства, оскільки її функціями передбачено управління бізнес-процесами підприємства ...» [11, с. 154].

З огляду на це, враховуючи думку керівників бізнес-структур, очевидно, що сьогодні питання ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства будівельної індустрії мають досить важливе значення, є актуальними на всіх етапах функціонування і розвитку підприємства. Виходячи умов і особливостей ведення бізнесу у будівельній індустрії, ці питання потребують додаткового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За результатами аналізу літератури з'ясовано, що деякі аспекти (теоретичні, практичні) у цьому напрямі (щодо ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства) досліджували такі вчені-економісти і практики, як Л. Дякон [1], О. Корзаченко [2], Н. Кузьминчук [3], Л. Ліпич, Л. Ющишина [4], К. Міхеєнко [5], Т. Морщенок [6], Г. Павловські [7], В. Пономаренко, С. Мінухін, С. Знахур [8], В. Скакун [9], Р. Скриньковський [10; 11] та інші.

Поряд з тим, на основі результатів аналізу таких економічних категорій у теорії і практиці, враховуючи особливості діяльності підприємств будівельної індустрії, як «розвиток підприємства», «прибуток», «витрати», «ресурси», «ефективність», «контролінг внутрішніх бізнес-процесів

підприємства», «бізнес-ризик», «управлінські рішення» і «економічна діагностика», з'ясовано, що актуальною проблемою є необхідність формування нових і удосконалення наявних положень (як теоретичних, так і практичних) щодо ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства будівельної індустрії, із використанням математичного моделювання. Одним із важливих напрямів до вирішення цієї проблеми, виходячи із дослідження операцій, проблем організаційного управління і економічної (і/або управлінської) діагностики підприємства, є розроблення економіко-математичної моделі діагностики ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства будівельної індустрії в умовах ризику.

**Мета статті.** Метою статті є розробити економіко-математичну модель діагностики ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства будівельної індустрії в умовах ризику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами дослідження наукової літератури [1–47], зокрема аналізу праць [7; 10; 11; 13; 14], можна стверджувати, що, виходячи із основних положень полікритеріальної концепції та інструментарію системи діагностики діяльності підприємств (в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства) з урахуванням юридичної відповідальності бізнесу в умовах ризику [12–34], під діагностикою ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства ( $Dg$ ) доцільно розуміти процес ідентифікації, аналізу та оцінювання рівня ефективності системи контролінгу на підприємстві, спрямованої на контролювання його внутрішніх бізнес-процесів та усунення проблемних моментів і/або слабких сторін організації в збалансованій системі показників Нортон-Каплана і/або в моделі Лоренца Мейсела з метою визначення якісно нового рівня розвитку системи менеджменту та підприємства загалом [7; 10; 11].

З урахуванням вищезазначеного, інтегральний (загальний) рівень ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві

будівельної індустрії ( $K_{Dgi}$ ,  $K_{Dg}$ ) рекомендується визначати за формулою (1) [7; 10; 11]:

$$K_{Dgi} = \sqrt[5]{P_{rei} \cdot P_{Ti} \cdot P_{ebi} \cdot P_{emi} \cdot P_{wi}},$$

$$0 \leq K_{Dgi} \leq 1, \quad 0 \leq K_{Dg} \leq 1. \quad (1)$$

Тут  $P_{rei}$  — рівень забезпеченості підприємства будівельної індустрії ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними [35]) для виконання  $i$ -го бізнес-процесу;  $P_{Ti}$  — термін (рівень) виконання  $i$ -го бізнес-процесу;  $P_{ebi}$  — рівень ефективності виконання  $i$ -го бізнес-процесу;  $P_{emi}$  — рівень ефективності апарату управління (менеджерів інституційного, управлінського та технічного рівня управління [38; 40]), що контролює виконання  $i$ -го бізнес-процесу;  $P_{wi}$  — частка (питома вага) працівників (управлінського персоналу, робітників основного і допоміжного виробництва), що задіяна до виконання  $i$ -го бізнес-процесу;  $K_{Dg}$  — усереднений показник по всіх бізнес-процесах;  $i = 1, 2, \dots, Nk$  [7; 10; 11].

$K_{Dgi}$ ,  $K_{Dg}$  доцільно аналізувати за вказаними вище бізнес-індикаторами (1), які покладені в основу економічних розрахунків у динамічному аспекті. З наближенням  $K_{Dgi}$ ,  $K_{Dg}$  до 1 у діапазоні  $[0; 1]$  можна стверджувати про високий рівень ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу. Якщо  $K_{Dgi}$ ,  $K_{Dg}$  наближаються до нуля, то це свідчить про низький рівень ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві будівельної індустрії [1; 7; 10; 11; 13].

Для оцінювання стану і складу ресурсів підприємства будівельної індустрії використаємо такі фактори (параметри), як вартості і коефіцієнти перерахунку:

$$\sum_{j=1}^{Nr} U_{ji}^{re} = U_{ri}^{re}, \quad \sum_{i=1}^{Nk} U_{ri}^{re} = U_Z^{re} (P_{Tji}, \eta_{ji}^{fw}, \eta_{ji}^{fm}, \eta_{ji}^{fs}), \quad (2)$$

де  $U_{ji}^{re}$  — часткові вартості  $j$ -го ресурсу для  $i$ -го бізнес-процесу;  $U_Z^{re}$  — загальна вартість всіх ресурсів;  $\eta_{ji}^{fw}, \eta_{ji}^{fm}, \eta_{ji}^{fs}$  — коефіцієнти перерахунку трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів і представлення їх у вигляді фінансових величин відповідно;  $P_{Tji}$  — термін (рівень)  $j$ -го типу ресурсу для  $i$ -го бізнес-процесу;  $j = 1, 2, \dots, Nr$ . Необхідно відзначити, що частину ресурсів підприємство будівельної індустрії використовує для формування резерву, якому відповідає складова  $U_{ZR}^{re} \subset U_Z^{re}$ .

Обсяги і відповідно вартості ресурсів змінюються у процесі їх формування і використання. Кінетику витрачання ресурсу підприємства будівельної індустрії можна охарактеризувати функціоналом, залежним від показників надійності:

$$F_{ji}^{re}(t, \varphi_{ji}^{re}) = -\ln P_{ji}^{re}(t, \varphi_{ji}^{re}) = \int_0^t \mu_{ji}^{re}(t, \varphi_{ji}^{re}) dt. \quad (3)$$

Тут  $t$  — час;  $F_{ji}^{re}(\cdot)$  — міра витрат складових ресурсу;  $P_{ji}^{re}(\cdot)$  — ймовірність безвідмовного функціонування бізнес-структури (підприємства будівельної індустрії);  $\varphi_{ji}^{re}$  — характеристика взаємодії елемента ресурсу ( $i, j$ ) із оточуючим середовищем (характеристика внутрішніх факторів з урахуванням бізнес-процесів);  $\mu_{ji}^{re}(\cdot)$  — інтенсивність відмов у контексті надійності (тобто швидкість витрат елемента ресурсу в статистичному трактуванні). Прикладом раціонального використання сучасних матеріалів для будівельної індустрії, враховуючи думку науковців і керівників підприємств, є впровадження нанобетону. Межа міцності, морозостійкість та надійність цього матеріалу в 1,5 рази вищі порівняно із звичайним бетоном, а ймовірність появи дефектів (тріщин) приблизно в три рази менша. При цьому вага елементів конструкцій, виготовлених з такого наноматеріалу, знижується орієнтовно в шість разів. Слід відзначити, що застосування такого матеріалу сприяє здешевленню будівельних наноконструкцій приблизно в 2–3 рази.

Для елементів ресурсу уведемо множину позначень:  $G_{ji}^{re}$  — розмір замовлення;  $w_{ji}^{re}$  — темп виробництва продукції;  $T_{ji}^p$  — тривалість періоду планування;  $\Psi_{ji}^{re}, \psi_{ji}^{re}$  — величина попиту за період планування й в одиницю часу відповідно;  $\Omega_{ji}^{re}$  — фіксовані витрати на запуск виробництва;  $V_{ji}^{re}, v_{ji}^{re}$  — питомі витрати зберігання ресурсу в розрахунку за період та в одиницю часу відповідно;  $T_{zv}$  — час, необхідний для запуску виробництва продукції.

З урахуванням вище наведених позначень і (3) отримаємо:

$$G_{ji}^{re}(\varphi_{ji}^{re}) = \left( \frac{2\Psi_{ji}^{re}\Omega_{ji}^{re}}{v_{ji}^{re}(1 - \Psi_{ji}^{re}/w_{ji}^{re})} \right)^{0,5} = \left( \frac{2\Psi_{ji}^{re}\Omega_{ji}^{re}}{V_{ji}^{re}(1 - \psi_{ji}^{re}/w_{ji}^{re})} \right)^{0,5};$$

$$Q_{ji}^{re}(\varphi_{ji}^{re}) = G_{ji}^{re}(\varphi_{ji}^{re}) \times (1 - \Psi_{ji}^{re}/w_{ji}^{re}), \quad (4)$$

де  $G_{ji}^{re}$  — оптимальний розмір замовлення елемента ресурсу;  $Q_{ji}^{re}$  — оптимальний максимальний рівень елемента запасу ресурсу.

Представимо оцінку витрат  $U^{opt}$  на зберігання ресурсів і запуск виробництва для підприємства будівельної індустрії з урахуванням (1)–(4) та відповідних економічних параметрів:

$$U_{ji}^{opt}(\varphi_{ji}^{re}, Q_{ji}^{re}, \lambda_{ji}^{opt}, T_{ji}^{ck}) = U_{ji}^{zw} + U_{ji}^{vz},$$

$$U^{opt} = \sum_{i=1}^{Nk} \sum_{j=1}^{Nr} U_{ji}^{opt}, \quad (5)$$

Т у т  $U_{ji}^{zw} = \Psi_{ji}^{zw} \Omega_{ji}^{zw} / G_{ji}^{zw}$  — витрати на запуск виробництва для  $j$ -го ресурсу;  $U_{ji}^{vz} = 0,5 G_{ji}^{zw} V_{ji}^{zw} / (1 - \Psi_{ji}^{zw} / \omega_{ji}^{zw})$  — витрати на зберігання  $j$ -го ресурсу;  $\lambda_{ji}^{opt} = \Psi_{ji}^{zw} / G_{ji}^{zw}$  — оптимальне число замовлень для відповідного періоду  $j$ -го ресурсу;  $T_{ji}^{ck} = G_{ji}^{zw} / \Psi_{ji}^{zw} = T_{ji}^p / \lambda_{ji}^{zw}$  час циклу (оптимальний час між замовленнями).

З урахуванням співвідношень (1)–(5) формуємо функцію компромісу  $W_K$  між ризиком  $R$ , витратами на ресурси  $U^{opt}$  та рівнем ефективності діяльності підприємства будівельної індустрії  $E_B$ , а також вираз для прибутку  $P_B$  цього підприємства:

$$W_K = \alpha \cdot R + \beta U^{opt} + (1 - \alpha - \beta) \cdot E_B \Rightarrow opt, \quad (6)$$

$$P_B = \delta W^{\gamma+1} - \xi U^{opt} - \gamma W_p + \lambda (W(x_s) - W) \Rightarrow \max. \quad (7)$$

Тут  $\delta, \xi, \gamma$  — параметри функції прибутку  $P_B$ , яка представлена у вигляді функції Лагранжа для підприємства будівельної індустрії;  $W$  — виробнича функція [43];  $\gamma, W_p$  — характеризують середню ставку заробітної плати ( $\gamma$ ) і витрати ( $W_p$ ) на інформаційні технології [44–47], персонал та залучених спеціалістів, експертів, технічних працівників (сферу трудових ресурсів);  $\lambda$  — параметр Лагранжа;  $x_s$  — множина параметрів та факторів, які відповідають економіко-математичній моделі (1)–(7) ( $s = 1, 2, \dots, N_k + Nr$ );  $\alpha, \beta$  — коефіцієнти вагомості.

Таким чином, відповідні критерії (6)–(7), враховуючи при цьому представлені вище обмеження, а також допоміжні співвідношення типу (1)–(5) дають можливість сформулювати економіко-математичну модель (1)–(7) і на її основі сформулювати рекомендації щодо ефективного функціонування і розвитку підприємства будівельної індустрії з урахуванням особливостей, ролі і значення ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства в умовах ризику.

В основі моделі (1)–(7): функціональний зв'язок між прибутками, витратами на ресурси та ризиками, а також множина економічних величин і факторів (параметрів), для забезпечення ефек-

тивного контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства будівельної індустрії в умовах ризику. Все це сприятиме якісному прийняттю управлінських рішень (поточних, перспективних), спрямованих на ефективне функціонування і розвиток підприємства будівельної індустрії в умовах швидких змін, ризику і невизначеності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На основі аналізу літератури [1–47] і за результатами дослідження практики ведення бізнесу у сфері будівельної індустрії запропоновано нову економіко-математичну модель і на її основі сформовано множину критеріїв та співвідношень, які забезпечують ефективне функціонування і розвиток підприємства будівельної індустрії з урахуванням особливостей, ролі і значення ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства в умовах ризику.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі для системи економічної (і/або управлінської) діагностики підприємства будівельної індустрії, в основі якої лежить функціональний зв'язок між прибутками, витратами на ресурси, ризиками і характеристиками ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства в умовах ризику. Такого типу підхід дозволяє зменшити множину неточних та неадекватних результатів у контексті дослідження операцій і оптимізації управління ресурсами підприємства з використанням інформаційних технологій, для прийняття обґрунтованих і результативних управлінських рішень в системі менеджменту підприємства будівельної індустрії, спрямованих на внутрішні бізнес-процеси розвитку і перспективу діяльності підприємства, з огляду на процес і результат.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі удосконалення механізму оптимального розподілу ресурсів підприємства будівельної індустрії в умовах ризику, швидких змін і невизначеності.

#### Література

1. Дякон Л.Л. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // Бізнес Інформ. 2012. № 8. С. 188–192.
2. Корзаченко О.В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11, ч. 1. С. 171–175.
3. Кузьминчук Н.В. Контролінг в управлінні промисловим підприємством: концептуальні засади // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 281–286.
4. Ліпич Л.Г., Ющишина Л.О. Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 10. С. 202–206.

5. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників // Інноваційна економіка. 2013. № 6 (44). С. 74–76.
6. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства // Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302.
7. Павловські Г. Розвиток системи управлінської діагностики підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2017. 20 с.
8. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
9. Скакун В.А. Економічний інструментарій регулювання бізнес-процесів будівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2011. 21 с.
10. Pawlowski G., Skrynkovsky R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // Path of Science. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
11. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // Бізнес Інформ. 2016. № 8. С. 154–159.
12. Лук'янова В.В. Механізм діагностики діяльності підприємств з урахуванням ризику: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2009. 32 с.
13. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
14. Кривов'язук І. В., Божидарнік Т.В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
15. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Павловські Г. Економічна діагностика підприємства // Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану: тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (Львів, 26–27 грудня 2022 року). Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubr.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/74.pdf> (дата доступу: 10.01.2023).
16. Серняк І.І. Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2019. 20 с.
17. Щебель А.І. Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
18. Крамар О.М. Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
19. Skrynkovsky R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
20. Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevsky I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
21. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovsky R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
22. Skrynkovsky R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
23. Sumets A., Serbov M., Skrynkovsky R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
24. Скриньковський Р., Тиркало Ю. Юридична відповідальність бізнесу // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конференції (21.09.2022 р., м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 97–99.

25. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
26. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
27. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 45–50.
28. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
29. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.
30. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
31. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І. Діагностика роботи керівництва підприємства на інституційному рівні управління в контексті дотримання чинного законодавства, статуту та виконання посадових обов'язків // *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 2. С. 96–99. URL: [http://www.lsej.org.ua/2\\_2016/28.pdf](http://www.lsej.org.ua/2_2016/28.pdf) (дата доступу: 10.01.2023).
32. Skrynkovsky R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
33. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovsky R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
34. Скриньковський Р. М., Крамар О. М., Замула Х. П., Хмиз В. Т., Візник Ю. Я., Гудима В. В., Горбонос Ф. В., Тиркало Ю. Є., Павленчик Н. Ф. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькими ризиками // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 12(56), 3 т. С. 23–33. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7813>
35. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
36. Скриньковський Р. М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 62–67.
37. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
38. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
39. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Костюк Н. Р. Діагностика ризиків діяльності та особливості страхового захисту підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 189–197.
40. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів: «Центр Європи», 1995. 176 с.
41. Лещук В. П., Полінкевич О. М., Іщук Л. І. Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування // *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1–2(1). С. 52–56.
42. Фролова Л. В., Кателла Є. Ю. Алгоритм проведення діагностики бізнес-процесів у контексті антикризового управління підприємством // *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2012. № 1. С. 84–87.
43. Skrynkovsky R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
44. Skrynkovsky R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.



45. Нога І.М., Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
46. Дубіщев В.П., Іщук В.І., Малинський С.М., Малинська Л.В. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством // *Економіка і регіон*. 2012. № 2(33). С. 88–94.
47. Огнева А.М., Кобець Д.Л. Особливості застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5, Т. 3. С. 107–111.

#### References

1. Diakon L.L. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protseviv pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2012. № 8. S. 188–192.
2. orzachenko O.V. Modeliuvannya biznes-protseviv pidpriemstv: metodolohii, pidkhody ta metody // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. 2015. Vyp. 11, ch. 1. S. 171–175.
3. Kuzmynchuk N.V. Kontrolinh v upravlinni promyslovym pidpriemstvom: kontseptualni zasady // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2014. № 46. S. 281–286.
4. Lipych L.H., Yushchyshyna L.O. Biznes-protsevy ta yikh informatsiine zabezpechennia // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2010. № 10. S. 202–206.
5. Mikhieienko K.S. Upravlinnia biznes-protsevy pidpriemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv // *Innovatsiina ekonomika*. 2013. № 6 (44). S. 74–76.
6. Morshchenok T.S. Teoretychni aspekty upravlinnia biznes-protsevy v konteksti realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2014. № 11. S. 295–302.
7. Pawlowski G. Rozvytok systemy upravlinskoj diahnostyky pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / *Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2017. 20 s.
8. Ponomarenko V.S., Minukhin S.V., Znakhur S.V. Teoriia ta praktyka modeliuvannya biznes-protseviv: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2013. 244 s.
9. Skakun V.A. Ekonomichnyi instrumentarii rehuliuвання biznes-protseviv budivelnykh pidpriemstv: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / *Kyivskiy natsionalnyi universytet budivnytstva i arkhitektury*. Kyiv, 2011. 21 s.
10. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
11. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protseviv pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 8. S. 154–159.
12. Lukianova V.V. Mekhanizm diahnostyky diialnosti pidpriemstv z urakhuvanniam ryzyku: avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.04 / *Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy*. Donetsk, 2009. 32 s.
13. Melnyk O.H. Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
14. Kryvoviazuk I.V., Bozhydarnik T.V. Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpriemstva: monohrafiia. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2012. 226 s.
15. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Pawlowski G. Ekonomichna diahnostyka pidpriemstva // *Aktualni problemy nauky i praktyky: stalyy rozvytok v umovakh voiennoho stanu: tezy dopovidei uchasnykiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoj pamiaty d.e.n., profesora Horbonosa Fedora Volodymyrovycha (Lviv, 26–27 hrudnia 2022 roku)*. Lviv: ZVO «Lvivskiy universytet biznesu ta prava», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/74.pdf> (data dostupu: 10.01.2023).
16. Serniak I.I. Formuvannya ta rozvytok sotsialnoho instrumentarii upravlinnia personalom pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / *Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2019. 20 s.
17. Shchebel A.I. Upravlinnia potentsialom pidpriemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / *Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2020. 20 s.
18. Kramar O.M. Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannya budivelnykh pidpriemstv na zasadakh udoskonalennia systemy upravlinnia personalom: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / *Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2020. 20 s.
19. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>

20. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
21. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
22. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
23. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
24. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Yurydychna vidpovidalnist biznesu // *Ekonomiko-sotsialni vidnosyny v haluzi fizychnoi kultury ta sferi obsluhovuvannia: tezy dop. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsii (21.09.2022 r., m. Lviv) / za zah. red. N. Pavlenchuk*. Lviv: LDUFK im. Ivana Boberskoho, 2022. S. 97–99.
25. Skrynkovskyy R.M., Kostyuk N.R., Semchuk Z.V., Koropetskyi O.O. Diahnostyka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpriemstvi // *Biznes Inform*. 2016. № 3. S. 131–137.
26. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
27. Skrynkovskyy R., Dmytriieva Y., Chubenko A. Diahnostyka mozhlyvostei pidpriemstva shchodo utrymanna kliientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 9. S. 45–50.
28. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
29. Skrynkovskyy R., Noha I., Chubenko A. Diahnostyka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 8. S. 52–57.
30. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
31. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I. Diahnostyka roboty kerivnytstva pidpriemstva na instytutsiinomu rivni upravlinnia v konteksti dotrymanna chynnoho zakonodavstva, statutu ta vykonannia posadovykh oboviazkiv // *Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2016. № 2. S. 96–99. URL: [http://www.lsej.org.ua/2\\_2016/28.pdf](http://www.lsej.org.ua/2_2016/28.pdf) (data dostupu: 10.01.2023).
32. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
33. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
34. Skrynkovskyy R.M., Kramar O.M., Zamula K.P., Khmyz V.T., Vizniak Y.Y., Hudyma V.V., Horbonos F.V., Tyrkalo Y.Y., Pavlenchuk N.F. Osoblyvosti oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomichni nauky»*. 2021. № 12(56), 3 t. S. 23–33. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7813>
35. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
36. Skrynkovskyy R.M. Metodychni rekomendatsii do otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 23. S. 62–67.

37. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti // Problemy ekonomiky. 2015. № 2. S. 186–193.
38. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // Problemy ekonomiky. 2016. № 3. S. 199–205.
39. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Kostiuk N.R. Diahnostyka ryzykiv diialnosti ta osoblyvosti strakhovoho zakhystu pidpryiemstva // Biznes Inform. 2015. № 12. S. 189–197.
40. Kuzmin O.Y. Suchasnyi menedzhment. Lviv: «Tsentr Yevropy», 1995. 176 s.
41. Leshchuk V.P., Polinkevych O.M., Ishchuk L.I. Stratehiia upravlinnia biznes-protsesamy mashynobudivnykh pidpryiemstv cherez reinzhynirnyh ta pereproektuvannia // Ekonomichni chasopys-XXI. 2015. № 1–2(1). S. 52–56.
42. Frolova L.V., Katella Y.Y. Alhorytm provedennia diahnostyky biznes-protsesiv u konteksti antykrizovoho upravlinnia pidpryiemstvom // Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava. 2012. № 1. S. 84–87.
43. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // Journal of Engineering Sciences. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
44. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // The Problems of Economy. 2018. № 1. P. 231–236.
45. Noha I.M., Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpryiemstvamy // Biznes Inform. 2016. № 9. S. 241–245.
46. Dubishchev V.P., Ishchuk V.I., Malynskiy S.M., Malynska L.V. Zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpryiemstvom // Ekonomika i rehion. 2012. № 2 (33). S. 88–94.
47. Ohneva A.M., Kobets D.L. Osoblyvosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpryiemstvom // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2010. № 5, T. 3. S. 107–111.

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

**Льчишин Степан Михайлович**  
*кандидат економічних наук*  
*Інститут економіки і менеджменту*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Pchyshyn Stepan**  
*PhD in Economics*  
*Institute of Economics and Management of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-4377-915X

**Крілик Богдан Богданович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Krilyk Bohdan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0002-4042-9843

**Погребняк Андрій Тарасович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Pohrebniak Andrii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0002-8270-0793

**Шиманович Павло Олегович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Shymanovych Pavlo**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0001-8622-5726

**Ткач Степан Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Tkach Stepan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0001-7025-5373

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8566

## ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-СТРУКТУРОЮ В УМОВАХ РИЗИКУ

### ECONOMIC-MATHEMATICAL MODEL FOR DIAGNOSING THE EFFECTIVENESS OF THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF A BUSINESS STRUCTURE UNDER RISK CONDITIONS

**Анотація.** Структурними складовими (основними) діагностики конкурентоспроможності бізнес-структури, підтримуючи думку науковців і керівників підприємств, є конкурентоспроможність продукції бізнес-структури, концентрованість ринку, на якому бізнес-структура функціонує, а також ефективність функціонування бізнес-структури в умовах ризику, яка включає фінансово-економічну, виробничу і комерційну ефективності. Також зазначено, що інформаційні технології є ефективним управлінським інструментом для вирішення економічних задач у сфері управління і адміністрування. Визначено, що сьогодні актуальним і важливим питанням є необхідність формування нових і удосконалення наявних положень (як теоретичних, так і практичних) щодо ефективності використання інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою в умовах ризику, із використанням математичного моделювання. З огляду на це, метою дослідження є розробити економіко-математичну модель діагностики ефективності використання інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою в умовах ризику. За результатами дослідження у статті запропоновано нову економіко-математичну модель і на її основі сформовано множину параметрів, критеріїв та співвідношень, які забезпечують ефективне функціонування і розвиток бізнес-структури з урахуванням впровадження (раціонального використання) інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою в умовах ризику. В основі цієї моделі лежить функціональний зв'язок між прибутками, рівнем ефективності діяльності бізнес-структури і бізнес-ризиками. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі діагностики конкурентоспроможності бізнес-структури, в основі якої функціональний зв'язок між прибутками, ризиками та рівнем ефективності функціонування бізнес-структури, що є однією із структурних складових діагностики конкурентоспроможності бізнес-структури. Ця модель враховує розширений набір економічних параметрів та факторів і в ній, на відміну від існуючих, включає функцію компромісу між рівнем ефективності діяльності бізнес-структури та бізнес-ризиками, з урахуванням особливостей, ролі і значення використання інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою. Такого типу підхід дозволяє зменшити множину неточних і неадекватних результатів у контексті оптимізації методик використання інформаційних технологій для прийняття обґрунтованих і результативних управлінських рішень (як поточних, так і перспективних) в системі менеджменту бізнес-структури в умовах ризику. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі вивчення практичних питань щодо формування якісної і ефективної системи управління бізнес-структурою в умовах ризику і невизначеності.

**Ключові слова:** бізнес-структура, розвиток бізнес-структури, інформаційні технології в бізнесі, управлінські рішення, система менеджменту, бізнес-ризик, економічна діагностика, результат, прибуток.

**Summary.** The structural components (main) of the diagnosis of the competitiveness of the business structure, supporting the opinion of scientists and enterprise managers, are the competitiveness of the products of the business structure, the concentration of the market in which the business structure functions, as well as the effectiveness of the functioning of the business structure under risk conditions, which includes financial-economic, production and commercial efficiency. It is also stated that information technology is an effective management tool for solving economic problems in the field of management and administration. It was determined that today a relevant and important issue is the need to form new and improve existing provisions (both theoretical and practical) regarding the effectiveness of the use of information technologies in the management of a business structure under risk conditions, with the use of mathematical modeling. In view of this, the purpose of the study is to develop an economic-mathematical model for diagnosing the effectiveness of the use of information technologies in the management of the business structure under risk conditions. Based on the results of the research, the article proposes a new economic-mathematical model, and based on it, a set of parameters, criteria and ratios are formed, which ensure the effective functioning and development of the business structure, taking into account the introduction (rational use) of information technologies in the management of the business structure under risk conditions. The basis of this model is the functional relationship between profits, the level of efficiency of the business structure and business risks. The scientific novelty of the obtained results

lies in the improvement of the economic-mathematical model for diagnosing the competitiveness of a business structure, which is based on the functional relationship between profits, risks and the level of efficiency of the business structure, which is one of the structural components of diagnosing the competitiveness of a business structure. This model takes into account an expanded set of economic parameters and factors and, unlike the existing ones, it includes the function of a compromise between the level of efficiency of the business structure and business risks, taking into account the peculiarities, role and significance of the use of information technologies in the management of the business structure. This type of approach makes it possible to reduce the number of inaccurate and inadequate results in the context of optimizing methods of using information technologies for making reasonable and effective management decisions (both current and prospective) in the business structure management system under risk conditions. It is advisable to conduct further research in the direction of studying practical issues regarding the formation of a quality and effective management system of the business structure in conditions of risk and uncertainty.

**Key words:** business structure, development of business structure, information technologies in business, management decisions, management system, business risks, economic diagnosis, result, profit.

**Постановка проблеми.** Структурними складовими (основними) діагностики конкурентоспроможності бізнес-структури, підтримуючи думку науковців і керівників підприємств, є конкурентоспроможність продукції бізнес-структури, концентрованість ринку, на якому бізнес-структура функціонує, а також ефективність функціонування бізнес-структури в умовах ризику, яка включає фінансово-економічну, виробничу і комерційну ефективності [1–46]. Водночас з'ясовано, що інформаційні технології є ефективним управлінським інструментом для вирішення економічних задач у сфері управління і адміністрування [1–6].

З огляду на це, враховуючи думку керівників підприємств, очевидно, що сьогодні практичні питання ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурами мають досить важливе значення, а також є досить актуальними на всіх етапах функціонування бізнес-структури в умовах ризику. Ці питання, виходячи з реалій сьогодення і умов ведення бізнесу, потребують додаткового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За результатами аналізу літератури з'ясовано, що деякі аспекти (теоретичні, практичні) у цьому напрямі (щодо особливостей застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством) розглянуто у працях таких вчених та практиків, як В. Дубіщев, В. Іщук, С. Малинський, Л. Малинська [1], А. Огнева, Д. Кобець [2], Г. Павловські [3], О. Попрозман [4], Р. Скриньковський [5; 6], Л. Kysh [7], E. Overby, A. Bharadwaj, V. Sambamurthy [8], J. Sarkis, R. P. Sundarraj [9], A. Sirotinska, O. Sirotinsky [10] та інші.

Поряд з тим, виходячи з аналізу понять (економічних категорій) «розвиток бізнес-структури», «інформаційні технології в бізнесі», «управлінські рішення», «система менеджменту», «бізнес-ризик», «дослідження операцій» і «економічна

діагностика», з'ясовано, що актуальною проблемою є необхідність формування нових і удосконалення наявних положень (як теоретичних, так і практичних) щодо ефективності використання інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою в умовах ризику із використанням математичного моделювання. Першим важливим напрямом до вирішення цієї проблеми, виходячи із дослідження операцій, системи менеджменту і економічної діагностики бізнес-структур, є розроблення економіко-математичної моделі діагностики ефективності використання інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою в умовах ризику.

**Мета статті.** Метою статті є розробити економіко-математичну модель діагностики ефективності використання інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою в умовах ризику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами дослідження літератури [1–29], зокрема аналізу наукових праць [3; 5; 6], можна стверджувати, що, виходячи із теоретико-методологічних та методичних засад формування, використання і розвитку систем (чи механізму) діагностики діяльності підприємств в умовах ризику [11; 12], під діагностикою ефективності використання інформаційних технологій (далі — ІТ) в управлінні бізнес-структурою ( $D_{IT}$ ) доцільно розуміти процес ідентифікування, аналізу і оцінювання ефективності використання ІТ в управлінні бізнес-структурою з метою прийняття обґрунтованих і результативних управлінських рішень (як поточних, так і перспективних) в системі менеджменту [13; 14], спрямованих на:

- 1) підвищення загального рівня ефективності діяльності і розвитку бізнес-структури ( $E_p$ ) в умовах ризику, з урахуванням юридичної відповідальності бізнесу [30–36];
- 2) отримання максимально можливого економічного річного ефекту від застосування (впровадження)

ІТ, включаючи удосконалення існуючих ІТ-рішень, спільно із інформаційними ресурсами, технічними засобами, програмним (спеціальним) забезпеченням (наприклад, ERP-системи — англ. *Enterprise Resource Planning System*) і інтелектуальними технологічними процесами, які впливають на приріст чистого прибутку ( $\Delta P_a$ ) — формули (1) [3; 5]:

$$D_{IT} \rightarrow (E_F \uparrow, \Delta P_a \uparrow), E_F = \{E_{fe}, E_c, E_{mt}, E_s\},$$

$$\Delta P_a = P_a - \sum_{i=1}^{nk} K, \quad (1)$$

де  $E_{fe}, E_c, E_{mt}, E_s$  — структурні складові  $E_F$ , відповідно — фінансово-економічна, комерційна, виробничо-технологічна і соціальна ефективності бізнес-структури  $D_{IT}$ , ум. од. [3; 5; 6; 11; 12; 15];  $P_a$  — додатковий прибуток бізнес-структури за рахунок застосування (впровадження) ІТ, грн.;

$\sum_{i=1}^{nk} K_i$  — сума податків, які необхідно сплатити

з додаткового прибутку, грн.,  $nk$  — число відривань.

Водночас, враховуючи результати попередніх досліджень у працях [1–46], вважаємо за необхідне зазначити наступне.

Так, фінансово-економічна ефективність ( $E_{fe}$ ) бізнес-структури в основному пропорційна збільшенню обсягу реалізованої продукції і залежить від зниження її собівартості  $S_\xi$  ( $\xi = 1, 2$ ) за співвідношенням:

$$E_{fe} = (V_2 - V_1) \times \Delta P_a / V_1 + (S_1 - S_2) \times V_2, \quad (2)$$

де  $V_1, V_2$  — обсяг реалізованої продукції, відповідно до і після впровадження системи ІТ відповідно;  $S_1, S_2$  — собівартість одиниці реалізованої продукції, відповідно до і після впровадження системи ІТ.

Основними джерелами отримання економічного ефекту під час впровадження ІТ є ефективна обробка, збільшення кількості запитів відповідно до (2) і зниження вартості пошуку інформації (відомостей і/або даних), пов'язаної з вирішенням економічних задач (у сфері управління та адміністрування), генеруванням зведених звітів чи іншої звітності для керівників (менеджерів) бізнес-структури тощо. Звідси очевидно, що чим більша кількість запитів, ефективна їх обробка і менша вартість пошуку інформації на засадах оптимізації і безпеки [35; 37–39], тим більша річна економія бізнес-структури.

Для методики оцінювання комерційного ризику  $R_c$  (на основі статистичного підходу) рекомендуємо ввести відповідне співвідношення:

$$R_c = \sqrt{(\delta R_1)^2 + (\delta R_2)^2 + (\delta R_3)^2 + (\delta R_4)^2 + (\delta R_5)^2 + (\delta R_6)^2 + (\delta R_7)^2}. \quad (3)$$

Тут враховано множини непевностей (неозначеностей) складових комерційного ризику бізнес-структури, а саме: ризику недостатньої сегментації ринків збуту ( $R_1 = R_{NS}$ ); ризику помилкового вибору цільового сегменту ринку ( $R_2 = R_{PS}$ ); ризику помилкового вибору стратегії продажів продукції ( $R_3 = R_{SS}$ ); ризику неправильної організації й одержання неадекватних результатів маркетингових досліджень ( $R_4 = R_{MR}$ ); ризику помилкового ціноутворення ( $R_5 = R_{EP}$ ); ризику взаємодії з контрагентами і партнерами ( $R_6 = R_{KP}$ ); ризику непередбаченої конкуренції ( $R_7 = R_{NK}$ ).

Під символом  $\delta$  у співвідношенні (3) слід розуміти відносне відхилення відповідного параметра від його нормативного значення:

$$\delta R = 2(R_j - R_n) / (R_j + R_n),$$

де  $R_n$  — нормативне значення відповідного параметра (складової ризику бізнес-структури) за умови відсутності впливу ІТ ( $j = 1, 2, \dots, 7$ ). Для множини параметрів типу  $R$  у (3) враховано вплив ІТ.

Комплексну ефективність виробничо-технологічних бізнес-процесів доцільно записати у вигляді виразу:

$$E_{mt} = E_{mR} + E_{mP} = g_R \frac{W_R}{W_T + (U_{IA} + U_{WC}) \times h_{RM}} + g_P \frac{W_K}{U_{WC} + U_{MC}}. \quad (4)$$

Тут  $E_{mR}$  — ефективність застосовуваних ресурсів, тобто рівень продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці;  $E_{mP}$  — показник економічної ефективності діяльності бізнес-структури, пов'язаного з виробничо-технологічними процесами, відносні одиниці;  $g_R, g_P$  — коефіцієнти вагомості, які в першому наближенні приймаємо рівними ( $g_R = g_P = 0,5$ ;  $g_R + g_P = 1$ );  $W_R$  — обсяг ресурсів [40];  $W_T$  — обсяг витрат на ІТ;  $W_K(T_K)$  — товарний капітал як одна з функціональних форм промислового капіталу, грн;  $U_{IA}(F_{OF})$  — середньорічний обсяг основних фондів нематеріальних активів;  $U_{WC}(F_{OB})$  — вартість оборотних фондів;  $h_{PM}$  — коефіцієнт перерахунку, що визначається як відношення обсягу ресурсів до обсягу витрат матеріального виробництва;  $U_{MC}(F_M)$  — капіталізовані матеріальні та інші витрати ( $MC$ ). Під товарним капіталом  $W_K$  розуміємо частину промислового капіталу, тобто одну з його функціональних форм (складових). Ця складова  $W_K$  характеризує вартість певної суми товарів та відповідну додаткову вартість і відрізняється від торговельного капіталу. Торговельний капітал — це капітал, який

відповідає процесу перетворення товарної вартості продукції у грошову форму в сфері обігу.

Що стосується загального рівня ефективності діяльності бізнес-структури, то для методики оцінювання інтегрального параметра  $E_F$  (на основі статистичного підходу) рекомендуємо ввести таке співвідношення:

$$E_F = \sqrt{(E_{fe})^2 + (E_c)^2 + (E_{mt})^2 + (E_s)^2} \Rightarrow \max. \quad (5)$$

де  $E_{fe}$ ,  $E_c$ ,  $E_{mt}$ ,  $E_s$  — аналогічно як у (1): структурні складові  $E_F$ , відповідно — фінансово-економічна, комерційна, виробничо-технологічна і соціальна ефективності бізнес-структури  $D_{IT}$ , ум. од. [3; 5; 6; 11; 12; 15].

Аналогічно для методики оцінювання інтегрального ризику  $\Omega(R)$  бізнес-структури (на основі статистичного підходу) вводимо відповідне економіко-математичне співвідношення:

$$\Omega(R) = \sqrt{(R_{fe})^2 + (R_c)^2 + (R_{mt})^2 + (R_s)^2} \Rightarrow \min. \quad (6)$$

де  $R_{fe}$ ,  $R_c$ ,  $R_{mt}$ ,  $R_s$  — структурні складові інтегрального ризику  $\Omega(R)$ , відповідно бізнес-ризиків ефективності бізнес-структури — фінансово-економічний, комерційний, виробничо-технологічний і соціальний, ум. од.

З урахуванням співвідношень (1)–(6), аспектів [41–46] формуємо функцію компромісу  $\Sigma$  між ризиком  $\Omega(R)$  та рівнем ефективності діяльності бізнес-структури  $E_F$ , а також вираз для прибутку  $P_B$  бізнес-структури:

$$\Sigma = \eta \cdot \Omega(R) + (1 - \eta) \cdot E_F \Rightarrow \text{opt}, \quad (7)$$

$$P_B = \gamma \Psi^{r+1} - \omega Q_S + r Q_{IT} + \lambda (\Psi(y_i) - \Psi) \Rightarrow \max. \quad (8)$$

Тут  $\gamma$ ,  $\omega$ ,  $r$  — параметри функції прибутку  $P_B$ , яка представлена у вигляді функції Лагранжа (англ. *Lagrangian function* [41]);  $\Psi$  — виробнича функція  $D_{IT}$ ;  $\omega$ ,  $Q_S$  — характеризують середню ставку заробітної плати ( $\omega$ ) і витрати ( $Q_S$ ) на соціальну сферу (для робочої сили);  $\lambda$  — параметр Лагранжа;  $Q_{IT}$  — витрати на інформаційні технології (ІТ);  $y_i$  — множина параметрів та факторів, які відповідають економіко-математичній моделі (1)–(8);  $\eta$ ,  $1 - \eta$  — коефіцієнти вагомості.

Для реалізації конкретних задач, які відповідають економіко-математичній моделі (1)–(8), необхідно використати засоби динамічного програмування та інформаційних технологій (ІТ).

Таким чином, відповідні критерії (5)–(8), обмеження, представлених вище, а також допоміжні математичні співвідношення типу (2)–(4) дозволяють сформулювати економіко-математичну модель (1)–(8) і на її основі сформулювати рекоменда-

ції щодо ефективного функціонування і розвитку бізнес-структури в умовах ризику, врахувати особливості, роль і значення використання ІТ в управлінні бізнес-структурою. В основі цієї моделі (1)–(8) лежить функціональний зв'язок між прибутками, рівнем ефективності діяльності бізнес-структури і бізнес-ризиками, а також відповідна множина економічних величин (параметрів, критеріїв) та факторів, які забезпечують ефективне впровадження (застосування) інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–46], запропоновано нову економіко-математичну модель і на її основі сформовано множину параметрів, критеріїв та співвідношень, які забезпечують ефективне функціонування і розвиток бізнес-структури з урахуванням впровадження (раціонального використання) інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою в умовах ризику. В основі цієї моделі лежить функціональний зв'язок між прибутками, рівнем ефективності діяльності бізнес-структури і бізнес-ризиками.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі діагностики конкурентоспроможності бізнес-структури, в основі якої функціональний зв'язок між прибутками, ризиками та рівнем ефективності функціонування бізнес-структури, що є однією із структурних складових діагностики конкурентоспроможності бізнес-структури. Ця модель враховує розширений набір економічних параметрів та факторів і в ній, на відміну від існуючих, включає функцію компромісу між рівнем ефективності діяльності бізнес-структури та бізнес-ризиками, з урахуванням особливостей, ролі і значення використання інформаційних технологій в управлінні бізнес-структурою. Такого типу підхід дозволяє зменшити множину неточних і неадекватних результатів у контексті оптимізації методик використання інформаційних технологій для прийняття обґрунтованих і результативних управлінських рішень (як поточних, так і перспективних) в системі менеджменту бізнес-структури в умовах ризику.

Подальші дослідження, виходячи із дослідження бізнес-операцій, системи менеджменту і економічної діагностики, доцільно проводити в напрямі вивчення практичних питань щодо формування якісної і ефективної системи управління бізнес-структурою в умовах ризику і невизначеності.



Література

1. Дубіщев В.П., Іщук В.І., Малинський С.М., Малинська Л.В. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством // *Економіка і регіон*. 2012. № 2 (33). С. 88–94.
2. Огнева А.М., Кобець Д.Л. Особливості застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5, Т. 3. С. 107–111.
3. Павловські Г. Розвиток системи управлінської діагностики підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2017. 20 с.
4. Попрозман О.І. Інформаційні технології в управлінні підприємством // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 1 (140). С. 49–52.
5. Нога І.М., Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
6. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
7. Kysh L. Information technologies in the management of the enterprise // *Knowledge, Education, Law, Management*. 2021. № 8(44), Vol. 1. P. 124–130. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.8.1.18>
8. Overby E., Bharadwaj A., Sambamurthy V. Enterprise agility and the enabling role of information technology // *European Journal of Information Systems*. 2006. № 15. P. 120–131. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
9. Sarkis J., Sundarraj R.P. Evaluation of enterprise information technologies: a decision model for high-level consideration of strategic and operational issues // *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*. 2006. Vol. 36, No. 2. P. 260–273. doi: <https://doi.org/10.1109/tsmcc.2004.843245>
10. Sirotinska A., Sirotinsky O. Information technologies in enterprise management // *International Journal of New Economics and Social Sciences*. 2017. № 6(2). P. 66–77. doi: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.7624>
11. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
12. Лук'янова В.В. Механізм діагностики діяльності підприємств з урахуванням ризику: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2009. 32 с.
13. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
14. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів: «Центр Європи», 1995. 176 с.
15. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В. Індикатори діагностики ефективності діяльності підприємства // *Молодий вчений*. 2014. № 12(15). С. 114–116.
16. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Павловські Г. Економічна діагностика підприємства // *Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану: тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (Львів, 26–27 грудня 2022 року)*. Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubr.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/74.pdf> (дата доступу: 05.01.2022).
17. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
18. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14 (Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
19. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
20. Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
21. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

22. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
23. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
24. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
25. Скриньковський Р. М., Крамар О. М., Замула Х. П., Хмиз В. Т., Візник Ю. Я., Гудима В. В., Горбонос Ф. В., Тиркало Ю. Є., Павленчик Н. Ф. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькими ризиками // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 12(56), 3 т. С. 23–33. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7813>
26. Скриньковський Р. М., Шпак О. Г. Бізнес-діагностика підприємства як особливий вид консультаційних послуг // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 110–114.
27. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І. Діагностика роботи керівництва підприємства на інституційному рівні управління в контексті дотримання чинного законодавства, статуту та виконання посадових обов'язків // *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 2. С. 96–99. URL: [http://www.lsej.org.ua/2\\_2016/28.pdf](http://www.lsej.org.ua/2_2016/28.pdf) (дата доступу: 05.01.2022).
28. Скриньковський Р. М., Князь С. В., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В. Діяльність бізнес-структур як об'єкт моніторингу // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 8(64). С. 124–133. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8072>
29. Бенько М. М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2010. 336 с.
30. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
31. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 45–50.
32. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
33. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.
34. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
35. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
36. Скриньковський Р., Тиркало Ю. Юридична відповідальність бізнесу // *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конференції (21.09.2022 р., м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик*. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 97–99.
37. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Narasym P., Koropetskiy O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
38. Хемфрі Е. Діяльність з кібер-безпеки. Рішення для бізнесу // *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2013. № 1. С. 16–18.
39. Іващенко Г. А., Воронюк, Є. В. Кібернетична безпека в системі діагностики та аналізу економічної безпеки підприємства // *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 605–608.
40. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.

41. Lagrangian Function // Van Nostrand's Scientific Encyclopedia. 2005. doi: <https://doi.org/10.1002/0471743984.vse4446>
42. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // Studies of Applied Economics. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
43. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>
44. Щебель А.І. Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
45. Крамар О.М. Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
46. Серняк І.І. Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2019. 20 с.

### References

1. Dubishchev V.P., Ishchuk V.I., Malynskiy S.M., Malynska L.V. Zastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom // Ekonomika i rehion. 2012. № 2 (33). S. 88–94.
2. Ohneva A.M., Kobets D.L. Osoblyvosti zastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2010. № 5, Т. 3. S. 107–111.
3. Pawlowski G. Rozvytok systemy upravlinskoj diahnostryky pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. екон. наук: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2017. 20 s.
4. Poprozman O.I. Informatsiini tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2013. № 1 (140). S. 49–52.
5. Noha I.M., Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostryka efektyvnosti zastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy // Biznes Inform. 2016. № 9. S. 241–245.
6. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // Path of Science. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
7. Kysh L. Information technologies in the management of the enterprise // Knowledge, Education, Law, Management. 2021. № 8(44), Vol. 1. P. 124–130. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.8.1.18>
8. Overby E., Bharadwaj A., Sambamurthy V. Enterprise agility and the enabling role of information technology // European Journal of Information Systems. 2006. № 15. P. 120–131. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
9. Sarkis J., Sundarraj R.P. Evaluation of enterprise information technologies: a decision model for high-level consideration of strategic and operational issues // IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews). 2006. Vol. 36, No. 2. P. 260–273. doi: <https://doi.org/10.1109/tsmcc.2004.843245>
10. Sirotinska A., Sirotinsky O. Information technologies in enterprise management // International Journal of New Economics and Social Sciences. 2017. № 6(2). P. 66–77. doi: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.7624>
11. Melnyk O.H. Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsiia ta instrumentarii: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
12. Lukianova V.V. Mekhanizm diahnostryky diialnosti pidpriemstv z urakhuvanniam ryzyku: avtoref. dys. ... d-ra екон. наук: 08.00.04 / Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy. Donetsk, 2009. 32 s.
13. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostryka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // Problemy ekonomiky. 2016. № 3. S. 199–205.
14. Kuzmin O.Y. Suchasnyi menedzhment. Lviv: «Tsentr Yevropy», 1995. 176 s.
15. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V. Indykatory diahnostryky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva // Molodyi vchenyi. 2014. № 12(15). S. 114–116.
16. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Pawlowski G. Ekonomichna diahnostryka pidpriemstva // Aktualni problemy nauky i praktyky: stalyy rozvytok v umovakh voiennoho stanu: tezy dopovidei uchasnykiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoj pamiaty d.e.n., profesora Horbonosa Fedora Volodymyrovycha

(Lviv, 26–27 hrudnia 2022 roku). Lviv: ZVO «Lvivskiy universytet biznesu ta prava», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/74.pdf> (data dostupu: 05.01.2022).

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

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

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

20. Kryvoviazuk I.V., Bozhydarnik T.V. Kompleksna ekonomichna diahnostryka pidpriemstva: monohrafiia. Luts'k: RVV Lutskoho NTU, 2012. 226 s.

21. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

22. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

23. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>

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

25. Skrynkovskyy R.M., Kramar O.M., Zamula K.P., Khmyz V.T., Vizniak Y.Y., Hudyma V.V., Horbonos F.V., Tyrkalo Y.Y., Pavlenchuk N.F. Osoblyvosti oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy // *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky»*. 2021. № 12(56), 3 t. S. 23–33. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7813>

26. Skrynkovskyy R.M., Shpak O.H. Biznes-diahnostryka pidpriemstva yak osoblyvyi vyd konsultatsiinykh posluh // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2017. Vyp. 3. S. 110–114.

27. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I. Diahnostryka roboty kerivnytstva pidpriemstva na instytutsiinomu rivni upravlinnia v konteksti dotrymanna chynnoho zakonodavstva, statutu ta vykonannya posadovykh obov'язkiv // *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*. 2016. № 2. S. 96–99. URL: [http://www.lsej.org.ua/2\\_2016/28.pdf](http://www.lsej.org.ua/2_2016/28.pdf) (data dostupu: 05.01.2022).

28. Skrynkovskyy R.M., Kniaz S.V., Rusyn-Hrynyk R.R., Konovalyuk I.V. Diialnist biznes-struktur yak ob'iekt monitorynhu // *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky»*. 2022. № 8(64). S. 124–133. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8072>

29. Benko M.M. Informatsiini systemy i tekhnolohii v bukhholderskomu obliku: monohrafiia. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichni universytet, 2010. 336 s.

30. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostryka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.

31. Skrynkovskyy R., Dmytrieva Y., Chubenko A. Diahnostryka mozhlyvostei pidpriemstva shchodo utrymanna kliientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 9. S. 45–50.

32. Skrynkovskyy R.M., Kostyuk N.R., Semchuk Z.V., Koropetskyi O.O. Diahnostryka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpriemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.

33. Skrynkovskyy R., Noha I., Chubenko A. Diahnostryka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 8. S. 52–57.

34. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostryka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.

35. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // Porivnialno-analitychne pravo. 2016. № 1. S. 225–228.
36. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Yurydychna vidpovidalnist biznesu // Ekonomiko-sotsialni vidnosyny v haluzi fizychnoi kultury ta sferi obsluhovuvannia: tezy dop. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsii (21.09.2022 r., m. Lviv) / za zah. red. N. Pavlenchyk. Lviv: LDUFK im. Ivana Boberskoho, 2022. S. 97–99.
37. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // Path of Science. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
38. Khemfri E. Diialnist z kiber-bezpeky. Rishennia dlia biznesu // Standartyzatsiia. Sertyfikatsiia. Yakist. 2013. № 1. S. 16–18.
39. Ivashchenko H.A., Voroniuk, Y.V. Kibernetychna bezpeka v systemi diahnostyky ta analizu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva // Molodyi vchenyi. 2017. № 1(41). S. 605–608.
40. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // Problemy ekonomiky. 2015. № 1. S. 249–254.
41. Lagrangian Function // Van Nostrand's Scientific Encyclopedia. 2005. doi: <https://doi.org/10.1002/0471743984.vse4446>
42. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // Studies of Applied Economics. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
43. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>
44. Shchebel A.I. Upravlinnia potentsialom pidpriemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
45. Kramar O.M. Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia budivelnykh pidpriemstv na zasadakh udoskonalennia systemy upravlinnia personalom: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
46. Serniak I.I. Formuvannia ta rozvytok sotsialnoho instrumentarii upravlinnia personalom pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2019. 20 s.

**Остропольська Зоя Миколаївна**

*кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій  
Харківська державна академія культури*

**Ostropolska Zoia**

*Ph.D., Associate Professor,  
Associate Professor of the Department Management and Administration  
Kharkiv State Academy of Culture*

**Гетьман Лариса Геннадіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій  
Харківська державна академія культури*

**Getman Larysa**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department Management and Administration  
Kharkiv State Academy of Culture*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8603

**ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ  
В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ:  
ГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ**

**PROBLEMS OF IMPLEMENTING INNOVATIONS  
IN THE SOCIO-ECONOMIC ENVIRONMENT:  
HUMANITARIAN ASPECTS**

**Анотація.** Вступ. Сучасний стан економіки України потребує певних дій та вироблення стратегії подальшого розвитку на основі моделі, яка враховує характеристики та особливості соціально-економічного та соціокультурного середовища. Сьогодні в світі склалися певні тенденції, що є визначальними для розвитку будь-якої економіки, в основу яких покладено фактори гуманітарного характеру, тобто відбуваються трансформаційні зміни в економічному укладі, здійснюється поступовий перехід до гуманітарної економіки або економіки знань. Проблеми впровадження інновацій потребують більш ґрунтовного всебічного вивчення з урахуванням всіх факторів впливу на ці процеси, в тому числі факторів соціокультурного і гуманітарного характеру.

**Мета.** Метою дослідження є визначення та розкриття факторів впливу на інноваційну діяльність, враховуючи певні особливості, що притаманні українському суспільству, в основі яких соціокультурні та гуманітарні аспекти, та формування підходів в інноваційній політиці як держави, так і окремого підприємства щодо впровадження певних процесів, які позитивним чином вплинуть на інноваційну складову соціально-економічного середовища України.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) Закон України «Про інноваційну діяльність», закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують проблеми впровадження інновацій в соціально-економічному середовищі, зокрема фактори впливу на ці процеси.

В процесі наукового дослідження було використано наступні методи: метод теоретичного узагальнення (для уточнення понятійного апарату), метод індукції, дедукції та аналізу (для розкриття ключових категорій та понять); історичний підхід (для розкриття суті явища в процесі його становлення), методи узагальнення та порівняння (для більш детального розкриття суті явища з урахуванням певних особливостей, що йому притаманні).

Результати. У науковій статті розкрито сутність та значенні інновацій в період трансформаційних змін економіки та визначено вплив факторів гуманітарного характеру на ці процеси. Визначено залежність інноваційної системи країни від її історичного розвитку та становлення як держави, культури підприємництва, яка формує інноваційну культуру та людського капіталу як ключового фактору, що створює інтелектуальний продукт. Сформовано підхід щодо впровадження інноваційної політики, яка містить в собі три напрямки та працює в системі, що об'єднує макро- і мікрорівні, тим самим має більшу ефективність щодо одержання результату. Визначено головні підходи щодо впровадження інноваційної політики на рівні підприємства, в основі яких розвиток інтелектуального, креативного, творчого потенціалу людського ресурсу.

Перспективи. Гуманітарні аспекти впровадження інновацій в соціально-економічному середовищі в подальшому потребують ще більш ґрунтовного дослідження, оскільки, незважаючи на те, що в цілому вироблено певний алгоритм дій щодо управління інноваційними процесами як з боку держави, так і з боку окремої організації, замало присвячено уваги тим факторам, які за своєю суттю не є суто економічними, але мають великий вплив на інноваційні процес. Усвідомлення даного факту дасть можливість виробити певні шляхи, які призведуть до трансформаційних змін та переходу до інноваційної економіки.

**Ключові слова:** інновація, інноваційна модель, інноваційна культура, підприємницький етос, інноваційна політика, інноваційний процес, людський капітал.

**Summary.** Introduction. The current state of Ukraine's economy requires certain actions and the development of a strategy for further development based on a model that takes into account the characteristics and features of the socio-economic and socio-cultural environment. Today, there are certain trends in the world that are decisive for the development of any economy, which are based on factors of a humanitarian nature, that is, transformational changes are taking place in the economic structure, a gradual transition to a humanitarian economy or a knowledge economy is taking place. The problems of the introduction of innovations require a more thorough comprehensive study, taking into account all factors influencing these processes, including factors of a socio-cultural and humanitarian nature.

**Goal.** The purpose of the study is to identify and reveal the factors influencing innovation activity with certain features that are inherent in Ukrainian society, taking into account socio-cultural and humanitarian aspects and the formation of approaches in the innovation policy of both the state and individual enterprises regarding the implementation of certain processes that will positively affect the innovative component socio-economic environment of Ukraine.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) the Law of Ukraine «On Innovative Activity», the Law of Ukraine «On Priority Areas of Innovative Activity in Ukraine»; 2) works of domestic and foreign scientists investigating the problems of introducing innovations in the socio-economic environment, in particular the factors influencing these processes.

In the process of scientific research, the following methods were used: the method of theoretical generalization (to clarify the conceptual apparatus), the method of induction, deduction and analysis (to reveal key categories and concepts); historical approach (to reveal the essence of the phenomenon in the process of its formation), methods of generalization and comparison (to reveal the essence of the phenomenon in more detail, taking into account certain features inherent in it).

**The results.** The scientific article reveals the essence and significance of innovations during the period of transformational changes in the economy and determines the impact of humanitarian factors on these processes. The dependence of the country's innovation system on its historical development and formation as a state, entrepreneurship culture, which forms an innovative culture, and human capital as a key factor that creates an intellectual product is determined. An approach to the implementation of an innovative policy has been formed, which includes three levels and works in a system that combines macro- and micro-levels, thereby having greater efficiency in obtaining results. The main approaches to the implementation of innovation policy at the enterprise level, based on the development of the intellectual, creative, and creative potential of human resources, have been determined.

**Prospects.** The humanitarian aspects of the introduction of innovations in the socio-economic environment in the future require even more thorough research, since, despite the fact that, in general, a certain algorithm of actions has been developed for the management of innovation processes both on the part of the state and on the part of an individual organization, not enough attention has been paid to those factors that are not purely economic in nature, but have a great impact on the innovation process. Awareness of this fact will make it possible to develop certain ways that will lead to transformational changes and the transition to an innovative economy.

**Key words:** innovation, innovation model, innovation culture, innovation policy, innovation process, human capital.

**Постановка проблеми.** Останнім часом все більш актуалізується проблема впровадження інновацій в соціально-економічному середовищі країни. Ці процеси обумовлені прискоренням економічної динаміки в світі та об'єктивною необхідністю використання інноваційної моделі економічного зростання вітчизняної економіки. Сьогодні назріла необхідність швидкого реагування та технічні,

економічні, соціальні, політичні та культурні процеси, які набувають певних змін завдяки впливу різноманітних факторів як глобального, так і локального характеру. Нажаль фактори гуманітарного характеру не завжди беруться до уваги при здійсненні аналізу інноваційних процесів, що протікають в соціально-економічному середовищі України. Врахування цього впливу дозволить виробити індивідуальний підхід щодо переходу до інноваційної економіки та виробити алгоритм дій, які прискорять цей процес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам впровадження та розвитку інновацій в соціально-економічному середовищі сьогодні приділяється багато уваги. Ця тема є дуже актуальною, викликає науковий інтерес та досліджується в наукових періодичних виданнях, на міжнародних конференціях, їй присвячені монографії та навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Колодяжної І. В. [4], Ткачука О. М., Германюка Н. В. [8], Пашути М. Т., Шкільнюка О. М. [7], Перерви П. Г., Погорелова М. І., Меховича С. А. [9] та багато інших. Але, треба зазначити, що саме гуманітарним аспектам впровадження інновацій приділено не так багато уваги, тому вважаємо за потрібне дослідити вплив соціокультурного середовища на інноваційні процеси, тим самим більш ґрунтовно підійти до дослідження означеної проблеми.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** В контексті існуючого в науковій літературі дискурсу щодо впровадження та розвитку інновацій, визначити фактори впливу на інноваційну діяльність з певними особливостями, що притаманні українському суспільству, включаючи соціокультурну та гуманітарну складові та запропонувати шляхи та підходи щодо прискорення переходу до інноваційної економіки.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують проблеми впровадження інновацій в соціально-економічному середовищі, зокрема фактори впливу на ці процеси.

В процесі наукового дослідження було використано наступні методи: метод теоретичного узагальнення (для уточнення понятійного апарату), метод індукції, дедукції та аналізу (для розкриття ключових категорій та понять); історичний підхід (для розкриття суті явища в процесі його становлення), методи узагальнення та порівняння (для більш де-

тального розкриття суті явища з урахуванням певних особливостей, що йому притаманні).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан економіки України потребує певних дій та вироблення стратегії подальшого розвитку на основі моделі, яка враховує характеристики та особливості соціально-економічного та соціокультурного середовища. Сьогодні в світі склалися певні тенденції, що є визначальними для розвитку будь-якої економіки, в основу яких покладено фактори гуманітарного характеру, тобто відбуваються трансформаційні зміни в економічному укладі, відбувається поступовий перехід до гуманітарної економіки або економіки знань. «Визначальними векторами зростання гуманітарної економіки стали високоінтелектуальні галузі і новітні типи виробництва, що базуються на інтелекті як основному виробничому ресурсі новітнього технологічного укладу» [9, с. 10]. Проблеми впровадження та розвитку інновацій набувають все більшого значення, особливо в тих країнах, де досі збереглися традиційні підходи та методи не тільки щодо організації виробництва, функціонування певних галузей економіки, а й в цілому інноваційна політика країни знаходиться на стадії формування та потребує серйозної уваги з боку держави.

Для цілісного підходу щодо аналізу проблем впровадження інновацій та їх впливу на економічні процеси потрібно врахувати всі чинники соціально-економічного середовища, які тим чи іншим способом впливають на інноваційну активність та формують інноваційну культуру, притаманну певній державі. Серед факторів впливу на інноваційні процеси не останнє місце займають саме гуманітарні фактори, які в певному сенсі є особливими для кожної держави з урахуванням її історичного розвитку та соціокультурного середовища.

У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні гуманітарних факторів або складових соціокультурного середовища, які певним чином, прямо чи опосередковано впливають на ефективність національної економіки та інноваційну діяльність як невід'ємну її складову.

«Соціокультурне середовище — широке поняття, яке включає багато компонентів. Сюди відносяться і культура суспільства, і інституційне середовище, яке складається з формальних та неформальних інститутів, наявність певного рівня соціального капіталу як частини інституційного капіталу, характер та методи взаємодії держави та суб'єктів економіки» [2, с. 168]. До цього переліку можна додати історію розвитку господарських відносин конкретної країни, тип її економіки, якість люд-



ського капіталу, менталітет, традиції, релігію та багато інших чинників гуманітарного характеру.

Крім того, проблеми впровадження інновацій можна розглядати на макро- та мікрорівнях, тобто на рівні державної інноваційної політики зі всіма важелями впливу на інноваційні процеси і на рівні організації з певними особливостями її функціонування (від сфери або галузі, в котрій вона працює до корпоративної культури, що їй притаманна). Звісно, ці два рівні взаємопов'язані та мають вплив один на одного. Не треба забувати і про світовий рівень зі всіма техніко-технологічними тенденціями та процесами глобального характеру, що зараз є наявними.

Розглянемо ключові гуманітарні чинники, які мають вплив на впровадження інновацій в соціально-економічному середовищі України.

Перш за все при аналізі проблем переходу до інноваційної (або гуманітарної) економіки потрібно звернутися до особливостей історичного розвитку України та становленні її як держави. В історії України були різні періоди: як позитивні, так і негативні з точки зору економічного розвитку та інноваційної активності. Сучасна Україна успадкувала від попереднього господарювання, приаманного СРСР багато тих характеристик, які і сьогодні впливають на розвиток підприємництва та інновацій як невід'ємної його складової. Цей вплив не завжди позитивний, оскільки відомо, що практично за весь період існування СРСР підприємницька діяльність в класичному її розумінні була під заборону. Підприємець — це головний суб'єкт інноваційної діяльності, оскільки саме він задля прибутку та вигоди в конкурентній боротьбі націлений на впровадження інновацій в своїй господарській діяльності. Але довгі 70 років штучно створювалася нова господарська культура, в основі якої відбувалося скасування приватної власності і, як наслідок, відсутність будь-якої ініціативи у середньостатистичного громадянина займатись справою, що приносить прибуток, основний дохід — це заробітна плата. Навіть до тих людей, які займалися певними видами бізнесу, держава застосовувала репресії. Підприємство в радянські часи не було престижною справою (на відміну від країн Заходу, де підприємець — це поважна, успішна людина), вважалось чим-то ганебним, тим, від чого «радянська людина» «відхрестилася» в силу певної ідеології безкласового суспільства, що склалася в країні.

За всю історію існування СРСР були намагання частково повернутися до ринкової економіки, наприклад період НЕПу характеризувався об'єд-

нанням ринкового механізму з плановою економікою, але в силу об'єктивних та суб'єктивних причин цей процес був згорнутий і вже в кінці 20-х-початку 30-х років ХХ ст. економіка країни перетворилася на адміністративно-командну, що була заснована на тоталітарному режимі з усіма наслідками, що звідси випливають. У 60-ті, в період «Хрущовської відлиги» з'явилася надія на деяке пожвавлення та відродження ідей і практики підприємницької діяльності, але згодом все повернулося на попередній рівень та впродовж наступних двох десятиліть економіка знаходилася в стані застою. Люди з бажанням займатися підприємництвом перейшли в «тіньовий сектор економіки» і тільки з настанням 90-х вийшли з нього та на основі початкового «тіньового» капіталу почали засновувати комерційні підприємства різноманітних організаційно-правових форм. Але й цей процес не був достатньо цивілізованим та прозорим в силу певних причин (недосконалість законодавства, неготовність ментально до цивілізованих дій на ринку, слабкість державних інституцій та інше) і пройшов дуже болюче майже для всіх. Епоха «дикого» капіталізму, яку вже пройшов Захід, почалася у 90-ті в Україні, причому акцент в підприємстві був зроблений на комерційному напрямку (тобто торгівлі), а інноваційна складова відходила на другий план. Вся історія розвитку господарських відносин ніяк не сприяє, а іноді стримує розвиток інновацій. Сьогодні до них додаються ще безліч проблем, що притаманні сучасному українському суспільству, вирішення яких для держави є нагальним завданням.

Ще один фактор, що впливає на розвиток інновацій — це культура. Тут перш за все мова йде про національну культуру, культуру підприємництва та інноваційну культуру як її складову. Деякі фахівці з теорії та практики підприємництва в своїх дослідженнях роблять акцент на двох «світах» — схід і захід, для кожного з цих «світів» існує своя специфіка господарювання та ментальність населення і як наслідок, формується певний господарський етос з притаманними саме йому особливостями, що формують середовище для прояву інноваційної активності бізнесу.

Як стверджують дослідники трансформаційних процесів в економіці, «модернізація має успіх там, де уряди свідомо, послідовно та цілеспрямовано пристосовують деякі елементи чужих (наприклад, західних) інституцій та інститутів до своїх власних цивілізаційних умов, синтезують та модернізують свої традиційні цивілізаційно-національні інститути шляхом запозичення певних явищ та

досягнень західної цивілізації, які будуть визнаватися не тільки корисними, але й сприйматися конкретним середовищем» [2, с. 176]. Тобто, неможливо впроваджувати певні зміни та трансформації в економіці без урахування різноманітних елементів соціокультурного середовища, особливостей традиційної культури, історичного фактору та багатьох інших чинників гуманітарного характеру, що впливають на формування підприємницького етосу, підприємницької культури та інноваційної культури як її складової.

Звернемося до поняття «інноваційна культура», оскільки саме вона є тим чинником та основою для прояву інноваційної активності та сприйняття інновацій суспільством, котрий є важливою складовою інноваційних процесів, що проходять в державі. Інноваційна культура є відносно новим поняттям, яке по-різному визначається різними науковцями. Інноваційна культура — це форма організаційної культури, що виникла наприкінці ХХ ст. як адаптація до прискорення змін у виробництві, бізнесі та суспільстві [5, с. 237]. Інноваційна культура формується під впливом багатьох чинників, зокрема: історичного розвитку та набутого досвіду щодо здійснення господарської діяльності, соціальних цінностей суспільства, етики бізнесу, можливостей розвитку людського капіталу, ступінь інтеграції національної економіки в світову зі всіма тенденціями, що там протікають, системи освіти з можливостями реалізації безперервного навчання та ін.

Згідно з Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» інноваційна культура розглядається як «складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах...» [3].

Звісно, у формуванні інноваційної культури важлива роль належить державі, бо саме завдяки державній інноваційній політиці формується основа для впровадження інновацій, збільшення інноваційної активності та формується загальна інноваційна культура, притаманна суспільству в цілому. «Державна інноваційна політика — це сукупність форм та методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів» [9, с. 46]. В цілому заходи державного

регулювання в сфері інновацій повинні бути спрямовані на стимулювання бізнесу на вироблення та впровадження інновацій в своїй діяльності, що позитивно впливає на інноваційно-інвестиційний клімат і дає поштовх для розвитку економіки.

«Функції держави в управлінні інноваційними процесами не передбачають прямого державного втручання в організацію інноваційної діяльності та повного фінансування процесу створення і поширення інновацій» [9, с. 47]. Державна інноваційна політика спрямована на створення соціально-економічних, організаційних і правових умов і правил для суб'єктів підприємницької діяльності, що впроваджують інновації, на розбудову інноваційної інфраструктури, підтримку пріоритетних напрямків інноваційного розвитку, створення ринку інновацій та підтримку конкуренції на ньому і т.ін.

Але ж і в державному регулюванні інноваційної діяльності можливе використання різних підходів, залежно від особливостей і характеристик соціально-економічного середовища країни, включаючи і гуманітарну складову. Наприклад, «у таких фамілістичних суспільствах як Китай та Італія, державне втручання виступає чи не єдиним шляхом створення у країні великих виробництв, а тому є життєво необхідним, якщо країна прагне вийти на відповідні світові ринки...» [2, с. 176]. Цей підхід використовується і в інноваційній сфері. «З іншого боку, суспільства з високим рівнем довіри та соціального капіталу (Німеччина, Японія) спроможні створити великі виробництва без державної підтримки» [2, с. 176]. Наведені приклади говорять про те, що немає єдиного універсального підходу щодо участі держави в інноваційних процесах, але досвід країн, які досягли певних результатів в цьому напрямку для України є безцінним.

Особливого значення в сучасних умовах набуває міжнародна науково-інноваційна політика держави. Головною ціллю такої політики повинно бути підвищення глобальної національної конкурентоспроможності або підтримка високого рівня життя за рахунок застосування ефективних технологій, використання переваг міжнародного розподілу праці та забезпечення лідируючих позицій на світових ринках за рахунок постійного підвищення кваліфікації кадрів та удосконалення інноваційних механізмів [1, с. 141]. Тобто, чим більше ступінь включення національної економіки в світову, тим скоріше відбуваються позитивні зміни в техніко-технологічній складовій економіки і тим скоріш впроваджуються інновації. Особливого значення в переході до інноваційної

економіки набуває такий гуманітарний фактор як людський потенціал, який в умовах глобалізаційних процесів, що проходить світі, скоріш розкриється за рахунок соціальних, культурних, економічних, наукових та освітніх зв'язків.

В умовах динамічної міжнародної конкуренції конкурентні переваги держави визначаються не стільки природними ресурсами країни та традиційними виробничими факторами, скільки рівнем накопичених людиною знань, набутих навичок, рівнем освіти, тобто станом людського потенціалу, а також соціокультурними умовами його реалізації, у яких відображаються особливості функціонування країни [2, с. 202]. Враховуючи особливості історичного розвитку України, специфіку трудової психології та ментальності населення, необхідно правильно визначити стратегію соціокультурних трансформацій для подальшого успішного інноваційного розвитку країни. «Відтак головним завданням інноваційної політики держави є забезпечення збалансованої взаємодії наукового, технічного і виробничого потенціалів, розробка та впровадження механізму активізації інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва, поширення інновацій по усіх сферах національної економіки. Трудовим ресурсам в цьому процесі відводиться суттєва роль» [8, с. 94].

Враховуючи світовий досвід та особливості соціально-економічного середовища України з

всіма чинниками впливу на впровадження інноваційних процесів, в тому числі і гуманітарного характеру, можна сформувати певну інноваційну модель, яка може лягти в основу подальшого інноваційного розвитку та переходу до гуманітарної економіки. Причому, ця інноваційна модель повинна мати в собі три рівня: рівень держави, рівень регіону, рівень окремого підприємства. Це обумовлено тим, що в силу тих обставин, що склалися сьогодні (а саме: воєнна агресія, окупація частини деяких областей, руйнування (в прямому та переносному сенсі слова) великої кількості елементів ринкової, інноваційної інфраструктури, вищих навчальних закладів та інших важливих об'єктів, що забезпечують життєдіяльність та функціонування країни в цілому) існує певна нерівність щодо реалізації інноваційного потенціалу чи-то галузей економіки, чи-то окремих сфер, чи-то інноваційного розвитку областей. Завдяки впровадженню системи дій щодо регулювання інноваційної діяльності можна знизити негативний вплив тої ситуації, що склалася та поступово відновити ті руйнації, що відбулися в різних сферах життєдіяльності, використавши відновлення для технологічного ривка та здійснити перехід до інноваційної економіки.

Реалізуючи інноваційну політику, в основі якої трирівнева модель інноваційного розвитку, держава з одного боку, визначається з пріоритетами

Таблиця 1

**Трирівнева модель державної інноваційної політики**

<b>Державний рівень</b>	Визначення пріоритетних напрямків розвитку науки і техніки, розробка державних програм з окремих напрямків або сфер економіки, застосування певних регулюючих інструментів інноваційної діяльності (податкові пільги, пільгове кредитування, законодавчі акти, розробка стандартів та ін.), розвиток програм партнерства як на рівні держави, так і в сфері освіти та науки, формування та розвиток інноваційної інфраструктури (технополіси, технопарки, венчурні фірми, бізнес-інкубатори, спільні науково-промислові дослідні центри на основі вищих навчальних закладів та ін.), підвищення науково-технічних знань населення, що введе інноваційну культуру на новий рівень, сприяння мобільності робочої сили, прийняття спеціальних програм стимулювання інноваційної діяльності за галузями, співпраця на рівні держави з міжнародними організаціями та фондами щодо підтримки ключових напрямків, що потребують трансформації і т. ін.
<b>Регіональний рівень</b>	Розробка спеціальних цільових програм із залученням фінансової допомоги (як державної, так міжнародних організацій), створення різноманітних центрів з кооперації вищих навчальних закладів та промисловості, розширення інноваційної інфраструктури за рахунок створення дослідницьких центрів та малих інноваційних фірм, що працюють на регіональних ринках, створення організацій, що надають консалтингові послуги та ін.
<b>Підприємницький рівень</b>	Реалізація державних замовлень, реінвестування прибутку в інноваційний розвиток, розширення творчого потенціалу людського ресурсу, долучення бізнесу до участі в інноваційних проєктах на різних стадіях їх реалізації, впровадження інноваційної політики, в основі якої розвиток та навчання персоналу на основі спеціальних державних програм та ін.

Джерело: систематизовано автором

та ключовими проблемами, що стримують інноваційний розвиток, з іншого — дає можливість регіонам визначитись для себе, що є сьогодні важливим та нагальним саме для них, а це в свою чергу впливає на спроможність підприємництва долучитися до інноваційних процесів та створити конкурентне середовище, що в свою чергу позитивним чином вплине на інноваційну активність та сформує основу для подальшого інноваційного поштовху. Тобто, держава визначає ключові напрямки, які потребують особливої уваги та створює організаційні, правові та економічні умови, а бізнес, який налаштований на результат та отримання прибутку, впроваджує інновації.

Запропонована модель є перехідною від традиційної економіки до інноваційної. Відомо, що на певних проміжках часу в історії різних країн держава відігравала ключову роль в прискоренні інноваційних процесів. Цей період пройшли багато промислово розвинутих країн, таких як США, Японія, Франція, Канада, Німеччина та ін. За останні десятиліття позитивними прикладами є Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг. Зараз ці країни ринково орієнтовані та перейшли в своєму розвитку від традиційної до інноваційної економіки. Не останнє місце в такому прискореному переході займає політика щодо розвитку людського капіталу та інтелектуалізація усіх сфер життєдіяльності.

Сучасні проблеми впровадження інновацій в Україні мають бути вирішені за рахунок розвитку людського капіталу. Людський капітал — це той гуманітарний чинник, від якості котрого залежить розвиток інноваційної сфери, це головний ресурс, який за рахунок інтелектуальної складової може виробляти новаторські підходи щодо здійснення тих, чи інших соціально-економічних процесів та отримувати результат у вигляді інновацій.

Науково-технічна революція, яка характерна для сучасного стану світової економіки супроводжується великими змінами трудової діяльності. Сьогодні відбуваються істотні зміни в техніко-технологічній складовій багатьох соціально-економічних процесів, методах праці, підходах щодо організації виробничих, комунікаційних процесів, маркетингу, менеджменту, сучасні підприємства істотно відрізняються від попередніх, які в своїй діяльності використовували більш традиційні підходи. Поступово, а в деяких випадках навіть дуже швидко, традиційні технології замінюються на більш революційні та наукомістські, де особливого значення набуває інтелект людини та її спроможність до оволодіння новими знан-

нями. Змінюється зміст трудової діяльності, що безпосередньо впливає на вимоги до людських ресурсів щодо знань та навиків, необхідних для реалізації цілей та отримання певних результатів.

Багато компаній світу вважають основним способом конкурентної боротьби — розвиток персоналу. XXI розвивається на основі інтелекту персоналу. В економічно розвинутих країнах світу створюється новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактору у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили [6].

Особливості людського фактору накладають відбиток на всю соціокультурну діяльність українського етносу і, зокрема, на господарсько-економічні відносини. Сучасні проблеми впровадження інновацій в соціально-економічному середовищі України мають бути вирішені за рахунок розвитку людського капіталу у формі знань, навичок, умінь для поліпшення економічної ситуації та добробуту нації в цілому. З'явилася необхідність щодо формування нової якості людського капіталу, тобто тих людей, які б були творцями та носіями інноваційної культури та в повній мірі проявили суб'єктність в інноваційних процесах. Не останнє місце в цьому процесі займає система управління персоналом на підприємствах. Теорія людського капіталу, яка ефективно застосовується на практиці в країнах з розвинутою ринковою економікою, безперечно доводить, що інвестиції в освіту, професійну підготовку й мобільність працівників приносять суттєвий прибуток як організації, так і економіці в цілому. Допоможе в цьому процесі створення сучасної, відповідної світовим тенденціям та національним інтересам системи освіти.

Проблеми розвитку людського ресурсу як базового елементу, що бере участь в інноваційних процесах, набувають все більшого значення у розвитку компаній та отримання певного результату від діяльності. Останнім часом в управлінні організаціями впроваджуються відносно нові підходи та напрямки, мета яких — стимулювання персоналу до створення інтелектуального продукту. Одним з таких напрямків в управлінні є креативний менеджмент, який націлений на всебічне розкриття здібностей, формує творче мислення, сприяє розвитку навиків нетривіальних творчих рішень в управлінні і бізнесі. Креативний менеджмент тісно пов'язаний з інноваційним менеджментом, але також ефективно працює в одній системі з розвитком таких напрямків, як управління

персоналом, стратегічний менеджмент, самоменеджмент, організаційна культура підприємства, маркетинг, мікроекономічний аналіз та ін.

Креативний менеджмент переслідує наступні цілі:

- оцінка творчого потенціалу особи — фахівця, якого хочуть залучити до вирішення творчих завдань;
- створення творчої атмосфери в колективі, що пропрацював довгий час і має свої традиції, неформальних лідерів, розподіл ролевих функцій, що виправдав себе;
- формування груп експертів, що оцінюють розроблені пропозиції, зокрема в області інноваційної політики;
- утворення тимчасових творчих колективів;
- оцінка домінуючих мотиваційних установок, що потребують застосування творчих здібностей фахівця;
- визначення евристичних методів, операцій, прийомів, які необхідно освоїти для якіснішого і оперативнішого вирішення творчих завдань фахівцям, які увійшли до тимчасових творчих колективів і т.ін. [9, с. 321].

В цілому можна виділити основні групи факторів, що впливають на активізацію інноваційної діяльності в організації, а саме:

- 1) економічні, технологічні (наявність резерву фінансових і матеріальних технічних засобів, прогресивних технологій, необхідної господарської і науково-технічної інфраструктури);
- 2) політичні, правові (законодавчі заходи (особливо пільги), що заохочують інноваційну діяльність, державна підтримка інновацій);
- 3) соціально-психологічні, культурні (моральне заохочення учасників інноваційного процесу, громадське визнання, забезпечення можливостей самореалізації, звільнення творчої праці, нормальний психологічний клімат у трудовому колективі);
- 4) організаційно-управлінські (гнучкість оргструктури, демократичний стиль управління, перевага горизонтальних потоків інформації, самопланування, допущення коригувань, децентралізація, автономія, формування цільових робочих груп) [4, с. 60].

Всі вищезначені фактори певним чином формують інноваційну політику організації, але останнім часом особлива роль та місце серед них належить розвитку творчого, креативного та інноваційного потенціалу. Сфера бізнесу — це той простір, де можливо за рахунок нестандартних рішень, інноваційних підходів, які використовую-

ються в різних напрямках діяльності організації, досягти успіху. Завдяки наявності творчого потенціалу у окремого підприємця, менеджера, команди створюються видатні досягнення в бізнесі, формуються ідеї, які лягають в основу рішень та реалізуються цілі, що виводять бізнес на новий рівень. Тому сьогодні в бізнесі потрібні люди, які спроможні творити щось нове, здатні до творчості та рефлексії, ті, що готові виробляти рішення в умовах невизначеності, мислити нестандартно в контексті тої ситуації, яка склалася, знаходити вихід там, де на перший погляд його взагалі немає та шукати власну формулу успіху.

В основі функціонування сучасних успішних підприємств знаходиться стратегія розвитку людських ресурсів та формування корпоративної культури, яка здатна розвинути людський потенціал та використати інтелектуальну, творчу складову найбільш ефективним способом. Так в чому ж відмінності прогресивних підприємств від традиційних? За якими критеріями або ознаками можна визначити ступінь прогресивності або успішності? Які фактори лежать в основі цієї оцінки? На ці питання можна відповісти, здійснивши порівняльний аналіз традиційних та сучасних підприємств, що орієнтовані на інновації, за певними ознаками.

Сучасні прогресивні підприємства більш гнучкі з точки зору організації всіх процесів, пов'язаних як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем. Ця гнучкість проявляється і по відношенню до власного персоналу; саме завдяки сприйняттю робітників як головного ресурсу, організації стратегічно орієнтовані на його розвиток та отримання певних зисків в своїй діяльності як від будь-якого іншого ресурсу. Розкриття інтелектуального, творчого, креативного потенціалу персоналу сьогодні є доволі актуальним завданням для будь-якої організації, яка бажає досягти успіху в інноваційній діяльності.

Таким чином, на рівні організації повинна використовуватись інноваційна політика, в основі якої права та можливості на професійний та особистісний розвиток людини, прояв ініціативи, креативу та творчості в її діяльності. Тобто, яка, окрім будівництва системи управління інноваційними процесами в цілому, має бути орієнтована на розкриття інноваційного потенціалу людського ресурсу. Використовуючи такий підхід щодо розвитку персоналу організація стратегічно виграє, оскільки розглядає людський ресурс як ключовий в своїй діяльності. Саме це і є характерним для гуманітарної економіки в цілому, усвідомлення цього факту дає бізнесу можливість обрати

Таблиця 2

Порівняльний аналіз традиційних підприємств з прогресивними (організаційні аспекти)

Організаційні аспекти	Традиційні підприємства	Прогресивні підприємства
Відношення до працівників (на предмет суб'єктності)	Працівники розглядаються більшою мірою як об'єкт управління, блокування ініціативи і творчості	Формування і збереження суб'єктності працівників; стимулювання і підтримка ініціативи та творчості
«Носії» творчості	Топ-менеджери	Всі працівники, групи, колектив
Дії робітників в конкретних ситуаціях	В основі шаблонні дії, правила, процедури, чіткі інструкції від керівника	Орієнтація на самостійні дії, на досягнення результату, стимулювання креативності і ініціативи
Комунікації	Формальне спілкування, в основі якого субординаційна форма комунікацій та адміністративний вплив	Поєднання формального та неформального спілкування, економічні та соціально-психологічні методи впливу
Прийняття рішень	Одноосібне, на основі власних суджень керівництва	Колективні методи прийняття рішень на основі евристичних підходів
Координація дій	На основі посадових інструкцій, процедур, правил	На основі гнучких взаємовідносин
Вимоги до базових знань	Формальний підхід, наочні знання	Орієнтація на розвиток та розкриття потенціалу
Стимулювання та підтримка процесу творчості	Недооцінка даного аспекту, а іноді і блокування	Використання різноманітних заходів та соціальних технологій, що направлені на стимулювання творчості
Створення умов для розвитку здібностей	Недооцінка даного аспекту	Організація як середовище для розкриття здібностей людини

Джерело: узагальнено авторами на основі [9]

шлях подальшого розвитку і проявити себе більш успішно на ринку.

Нажаль, сьогодні Україна проходить тяжкі випробування, пов'язані з воєнною агресією Росії. Це відбивається на всіх сферах людського життя: культурній, соціальній, господарській, інноваційній, інвестиційній, фінансовій та ін. Відбувається відтік людського ресурсу, трансформується галузева структура економіки, існує брак інвестиційних ресурсів та ін. З іншого боку, наявні проблеми є тим фактором, що стимулює державу до вироблення певних рішень щодо подолання тієї кризи, яка склалася, до визначення стратегії подальшого розвитку.

Деякі проблеми змушують переглянути та змінити підходи щодо функціонування певних сфер та саме в них впроваджувати інновації або технічно модернізувати. Наприклад такі напрямки, як енергетика, зв'язок, воєнна промисловість під впливом тих проблем, які має країна, вимушені трансформуватись; розвивається ІТ-сектор, трансформується система освіти; країна все більше долучається до світових глобальних процесів, в тому числі і в сфері технологій. Саме зараз настав той момент, який є ключовим для визначення подальшого розвитку країни та потребує відповідей на питання, які сьогодні є нагальними, але існують вже давно. Існуючі випробування прискорять трансформаційні процеси в соціально-

економічному середовищі та запровадження інвестиційно-інноваційної моделі економічного зростання з політичної мети перетвориться на об'єктивну необхідність.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином задля покращення якості інноваційних процесів та стимулювання інноваційної активності суб'єктів інноваційної діяльності повинна впроваджуватися така інноваційна політика, яка буде враховувати особливості соціально-економічного середовища, зокрема гуманітарні фактори впливу, а саме: історію розвитку господарських відносин, особливості культури та етики підприємництва країни, в тому числі і інноваційну культуру, якість людських ресурсів та можливості для їх розвитку. В умовах трансформаційних змін в основі державного регулювання інноваційної діяльності повинна бути закладена трирівнева модель, яка дозволить здійснити скоріший перехід до інноваційної економіки. На рівні організації в інноваційну політику повинен бути закладений принцип розкриття інноваційного потенціалу людського ресурсу. Використовуючи такий підхід щодо розвитку персоналу організація стратегічно виграє, оскільки розглядає людський ресурс як ключовий в своїй діяльності, усвідомлення цього факту дає бізнесу можливість обрати шлях подальшого розвитку і проявити себе більш успішно на ринку.

Гуманітарні аспекти впровадження інновацій в соціально-економічному середовищі в подальшому потребують ще більш ґрунтовного дослідження, оскільки, незважаючи на те, що в цілому вироблено певний алгоритм дій щодо управління інноваційними процесами як з боку держави, так і з боку окремої організації, замало присвячено уваги тим факторам, які за своєю суттю не є суто економічними, але мають великий вплив на інноваційні процес.

#### Література

1. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2000. 148 с.
2. Духовно-культурні чинники соціоекономічної динаміки. Монографія молодих вчених / Під наук. ред. д. е. н., проф. Г. В. Задорожного, к. е. н., доц. І. Давидова. Харків: Точка, 2013. 266 с.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України із змінами і доповненнями від 16 жовтня 2012 року, № 5460 — VI // Урядовий кур'єр. 2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
4. Колодяжна І. В. Розвиток інноваційної діяльності в умовах конкуренції // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 18. Частина 2. С. 58–62.
5. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ, «Кондор». 2006. 308 с.
7. Пашута М. Т., Шкільнюк О. М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 118 с.
8. Ткачук О. М., Германюк Н. В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства // Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 90–99.
9. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс. Підручник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М. І., проф. Меховича С. А., проф. Ларки М. І. Харків: Віровець А. П. «Апостроф», 2011. 614 с.

#### References

1. Grinev V. F. Innovatsionnyiy menedzhment: Ucheb. posobie. K.: MAUP, 2000. 148 s.
2. Dukhovno-kulturni chynnyky sotsioekonomichnoi dynamiky. Monohrafiia molodykh vchenykh / Pid nauk. red. d. e. n., prof. H. V. Zadorozhnoho, k. e. n., dots. I. Davydova. Kharkiv: Tochka, 2013. 266 s.
3. Pro innovatsiynu diialnist: Zakon Ukrainy iz zminamy i dopovnenniamy vid 16 zhovtnia 2012 roku, № 5460 — VI // Uriadovyi kurier. 2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
4. Kolodiazhna I. V. Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v umovakh konkurentsii // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2018. Vyp. 18. Chastyna 2. S. 58–62.
5. Krasnokutska N. V. Innovatsiinyi menedzhment: Navch. posibnyk. K.: KNEU, 2003. 504 s.
6. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk. Kyiv, «Kondor». 2006. 308 s.
7. Pashuta M. T., Shkilniuk O. M. Innovatsii: poniatiino-terminolohichniy aparat, ekonomichna sutnist ta shliakhy stymuliuvannia. Navchalnyi posibnyk. K.: Tsentri navchalnoi literatury, 2005. 118 s.
8. Tkachuk O. M., Hermaniuk N. V. Suchasne udoskonalennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva // Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. 2020. № 4 (40). S. 90–99.
9. Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu: mahisterskyi kurs. Pidruchnyk / Za red. prof. Perervi P. H., prof. Pohorielova M. I., prof. Mekhovycha S. A., prof. Larky M. I. Kharkiv: Virovets A. P. «Apostrof», 2011. 614 s.

**Петренко Ольга Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій  
Державний університет інфраструктури та технологій*

**Petrenko Olga**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Business Logistics and Transport Technologies  
State University of Infrastructure and Technologies  
ORCID: 0000-0002-1869-7999*

**Черниш Владислав Миколайович**

*аспірант кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій  
Державного університету інфраструктури та технологій*

**Chernysh Vladyslav**

*Postgraduate of the Department of  
Business Logistics and Transport Technologies  
State University of Infrastructure and Technologies  
ORCID: 0000-0002-7224-4675*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8575

## СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### THE ESSENCE AND ROLE OF INNOVATIONS IN THE LOGISTICS ACTIVITIES OF ENTERPRISES

**Анотація.** У процесі дослідження було застосовано інформаційний підхід як фундаментальну методологію з метою обґрунтування інформаційного та когнітивного взаємозв'язку парадигми дослідження для встановлення взаємозалежності використання інновацій із розвитком логістичної складової підприємства; використано метод термінологічного аналізу для уточнення дефініції понять «інновації» та «інноваційна логістика»; залучено класифікацію логістичних інновацій, серед яких окремо досліджено види технологічних інновацій. У даній статті представлено наукове переконання та узагальнено думки іноземних й українських авторів щодо необхідності застосування інноваційних логістичних рішень у прогресивному розвитку підприємства. Обґрунтовано через класифікаційні ознаки за типом бізнес-процесів, що до технологічних інновацій у логістиці відносять технології збору даних, інформаційні технології, технології складування та транспортні технології. Зокрема, у роботі встановлено, що технологічні інновації стають все більш важливими для впровадження новітніх рішень у логістиці. Наведені приклади технологічних інструментів для їх використання, а саме: технології збору даних – штрих коди, система радіочастотної ідентифікації (RFID), штучний інтелект, аналітика великих даних (Big Data Analytics); інформаційні технології – електронний обмін даними (EDI), електронна система замовлень (EOS), корпоративні інформаційні системи управління персоналом та взаємодія з клієнтами (CRM-системи); технології складування – система управління складом (WMS-система); транспортні технології – глобальна географічна інформаційна система (GIS), технологія геолокації (GPS), система радіочастотного зв'язку та реєстратор транспортних даних, краудсорсингова технологія масової доставки (логістика «останньої милі» з використанням дронів, електроавтомобілів, безпілотників) та інші інноваційні технології, що застосовуються в логістиці.

**Ключові слова:** інноваційна логістика; технологічні інновації; технології збору даних; інформаційні технології; технології складування; транспортні технології.



**Summary.** In the research process, the information approach was applied as a fundamental methodology in order to substantiate the informational and cognitive relationship of the research paradigm to establish the interdependence of the use of innovations with the development of the logistics component of the enterprise; the method of terminological analysis was used to clarify the definition of the concepts «innovation» and «innovative logistics»; the classification of logistics innovations is included, among which the types of technological innovations are separately investigated. This article presents the scientific conviction and summarizes the opinions of foreign and Ukrainian authors regarding the need to use innovative logistics solutions in the progressive development of the enterprise. It is substantiated through classification features by type of business processes that technological innovations in logistics include data collection technologies, information technologies, warehousing technologies and transport technologies. In particular, the work established those technological innovations are becoming more and more important for the implementation of the latest solutions in logistics. Examples of technological tools for their use are given, namely: data collection technologies – bar codes, radio frequency identification system (RFID), artificial intelligence, big data analytics (Big Data Analytics); information technologies – electronic data exchange (EDI), electronic order system (EOS), corporate information systems of personnel management and interaction with customers (CRM systems); warehousing technologies – warehouse management system (WMS system); transport technologies – global geographic information system (GIS), geolocation technology (GPS), radio frequency communication system and transport data recorder, crowdsourced mass delivery technology («last mile» logistics using drones, electric cars, drones) and other innovative technologies, used in logistics.

**Key words:** innovative logistics; technological innovations; data collection technologies; Information Technology; storage technologies; transport technologies.

**Постановка проблеми.** Логістика еволюціонувала з тактичних потреб її застосування у виробничій галузі до включення в стратегічну діяльність розвитку практично будь-якого підприємства, зв'язуючи клієнтів і постачальників, керуючи потоками товарів та послуг, супроводжуючи інформаційними та фінансовими поточковими процесами. Найбільш поширеними видами діяльності, пов'язаними з логістикою, є транспорт і складування. Проте інші види діяльності такі, як експедирування, митне оформлення, пакування, маркування тощо також вважаються частиною логістики. Саме це ставить логістику в центр економічної діяльності та робить інновації в логістиці ключовим елементом покращення ефективності і дієвості у всіх галузях без виключення, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про важливість значення інновацій для логістичної діяльності підприємства багато вітчизняних та іноземних науковців згадують у своїх наукових дослідженнях. Наприклад, питаннями інноваційної діяльності транспортних підприємств займалися такі вчені, як Грицько Т. В. та Максимчук О. С. [1], які досліджували проблеми інноваційного розвитку транспортних підприємств; у своїх фундаментальних дослідженнях сучасний науковець Григорак М. Ю. [2] розкриває питання інноваційних моделей і стратегії інноваційної діяльності постачальників логістичних послуг; Гук О. зі своїми співавторами у науковій праці [3] вбачають необхідність застосування інноваційних логістичних операцій як фактор розвитку сучасних підприємств. Дані автори вважають, що саме логістика є

інноваційним потенціалом розвитку підприємства, однак, не зважаючи на глибокі вивчення авторів, дане питання потребує додаткового дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження питання сутності інновацій та визначення їх ролі у логістичній діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Інновації в національній економіці є ключовими поняттями розвитку. Це підтверджує світова практика, яка показує, що економічні суб'єкти, які здатні до інновацій, демонструють вищі темпи економічного зростання. На рівні національної економіки це проявляється у зростанні ВВП, підвищенні якості соціально-економічного життя населення тощо [4]. Такої ж думки дотримувався Й. Шумпетер у своїй праці «Теорія економічного розвитку» (1982). У роботі [5] зазначено, що Й. Шумпетер інновації пов'язував з діяльністю індивідумів, що відрізняються психологічними особливостями і спрямовуються волею до самоствердження, волею до перемоги, необхідністю боротьби і доказу своєї переваги, що формує особливий тип поведінки. Новаторська діяльність підприємця по реалізації інновацій у даній концепції розглядається як основний фактор динамічних змін у економіці, яку вчений пов'язує з періодами хвиль інноваційної активності.

Досліджуючи поняття інновацій, автор Микитюк П. П. [6] дійшов до висновку, що ряд вчених розглядає інновацію саме як процес упровадження нових виробів, технологій, методів організації виробництва і праці та методів управління. Інші передбачають дослідження інновації

як продукту — результату процесів упровадження нової техніки, технології, нового методу. Загалом, узагальнивши теоретичні дослідження, можна стверджувати, що термін «інновація» передбачає використання чогось нового, а інноваційний процес — це комплекс етапів, стадій, дій, пов'язаних з ініціюванням, розробленням і виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості, які ефективніше задовольняють існуючі потреби, та такі, що з'являються чи можуть з'явитися.

Автор іноземної праці Друкер [7] ще в 1985 році визначає інновацію як специфічний інструмент (засіб) для підприємців, за допомогою якого вони використовують зміни як можливість для іншого бізнесу чи послуги. Інший автор — Афуа А. [8] вважає, що інновація — це використання нових технічних та адміністративних знань для пропозиції нового продукту чи послуги клієнтам. Продукт або послуга є новими, оскільки їхня вартість нижча, його характеристики покращені, він має атрибути, яких ніколи не мав раніше, або ніколи не існував на цьому ринку раніше.

Впровадження інновацій на підприємствах має багатогранне застосування у різних напрямках господарської діяльності, а логістика є одним із важливих сегментів будь-якої галузі. Саме у цій сфері одними з перших впроваджуються інновації, адже логістика дає можливість конкурувати з потребами епохи та відповідати вимогам споживачів. Логістика як ефективний важіль підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку нових інструментів (методів, критеріїв, показників), методичного забезпечення управління матеріальним виробництвом і сфери послуг, а також удосконалення операцій і процедур логістичної діяльності на різних рівнях [2].

Часто інноваційну логістику розглядають як інструмент управління потоковими процесами з метою досягнення поставлених бізнес-результатів. Так, автори своєї праці [9], вбачають, що інноваційна логістика — це певна система самостійної логістизації чинних і нових систем, науковий інструмент з раціоналізації поточних процесів, що заснований на знаннях, підходах, які розвиваються, шляхом впровадження прогресивних розробок у поточне та стратегічне управління ринковими структурами з метою досягнення кінцевих результатів. Дані автори зауважили, що «інновація» — це певне нововведення, яке підвищує ефективність логістичної системи та може застосовуватися у різних функціональних областях логістики, наприклад, у закупівельній та збутовій діяльності, складському, транспортному та виробничому процесі, в управлінні запасами тощо.

У праці Комчатних О.В. та його співавтора Редько Н.О. [10] згадується, що логістичні інновації стосуються будь-яких пов'язаних з логістикою послуг та/або процесів. Логістика орієнтується на клієнта і отримання максимально можливої споживчої вартості. Низький рівень обслуговування неодмінно призводить до зменшення кількості клієнтів. Таким чином, сутність інновацій у логістиці полягає у впровадженні нових рішень для максимального задоволення очікувань клієнтів.

Дослідження авторів у науковій праці [11] направлені на вивчення актуальності інноваційних технологій у логістичній діяльності, де визначено найбільш прогресивні інноваційні технології в логістиці та представлено їх переваги впровадження.

Вивчаючи економічну сутність управління логістикою підприємства через призму інновацій, можна спостерігати розділення досліджень сучасних науковців на два напрями:

- 1) коли на підприємстві використовується базова логістика з налагодженим рівнем управління потоковими процесами (матеріальними та супутніми їм фінансовими та інформаційними потоками), а інновації спрямовані на поліпшення якості обслуговування споживачів та зниження сукупних витрат підприємства;
- 2) коли інновації задіяні безпосередньо в логістичних бізнес-процесах підприємства, завдяки чому забезпечується додаткова цінність для споживачів.

Розглядаючи класифікацію логістичних інновацій, можемо спостерігати, що в управлінні підприємством вони охоплюють різні системи функціонування — від застосування в конкретних логістичних підсистемах до різних бізнес-процесів (рис. 1).

Не зважаючи на глобальну трансформацію соціально-економічних відносин та впровадження ряду інноваційних технологій у сфері управління підприємством, все ж деякі підприємства й досі дотримуються традиційних принципів, застосовуючи концепцію оптимізації логістичних витрат. Однак, підприємства лідери та новатори ринку вбачають доцільнішим використання сучасних клієнтоорієнтованих інноваційних рішень, що сприяє розробці нових підходів в управлінні внутрішніми бізнес-процесами та глобальними ланцюгами поставок, а відповідно, й зменшенню логістичних витрат.

Розглянемо останні тенденції технологічних інновацій, що активно впроваджуються у сферу логістики. Зазначимо, що інновації в логістичних технологіях — це використання новітніх технологій у наданні логістичних послуг замовнику

в обговорений час, у потрібній кількості, належної якості, за встановленою ціною та в потрібному місці. При цьому, доречно відмітити, що технологічні інновації в логістиці поділяються на технології збору даних, інформаційні технології, технології складування та транспортні технології. Розглянемо їх детальніше.

Технології збору даних. Дані технології допоможуть постачальникам логістичних послуг зібрати дані, необхідні для управління та контролю логістичної інформації. Подібні технології допомагають ефективніше та точніше обробляти інформацію про логістичні послуги та приймати рішення у процесі управління. Прикладом таких технологій може бути система штрих коду та система радіочастотної ідентифікації (RFID), а з останніх трендів — штучний інтелект, який привертає увагу в галузі завдяки стрімкому розвитку машинного навчання, потужності комп'ютерів і аналізу великих даних. При правильному використанні

він може допомогти підприємствам покращити функціональність їх операцій, виявити потенційні проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення [13]. До цієї ж категорії інновацій можна віднести Big Data Analytics — аналітика великих даних. Дана інноваційна технологія направлена на обробку великої кількості даних з урахуванням моніторингу таких факторів, як погода, трафік тощо. Це допомагає логістичним компаніям у побудові найкращих маршрутів, оптимізації вартості доставки, управлінню ризиками тощо.

Інформаційні технології — це пристрої або інфраструктури для більш ефективного обміну бізнес-інформацією між кількома організаціями. Багато менеджерів з логістики бачать інформаційні технології як основне джерело підвищення продуктивності та конкурентоспроможності [14]. Інформаційні технології, які зазвичай використовуються в логістичній галузі, включають електронний обмін даними (EDI), електронну систему

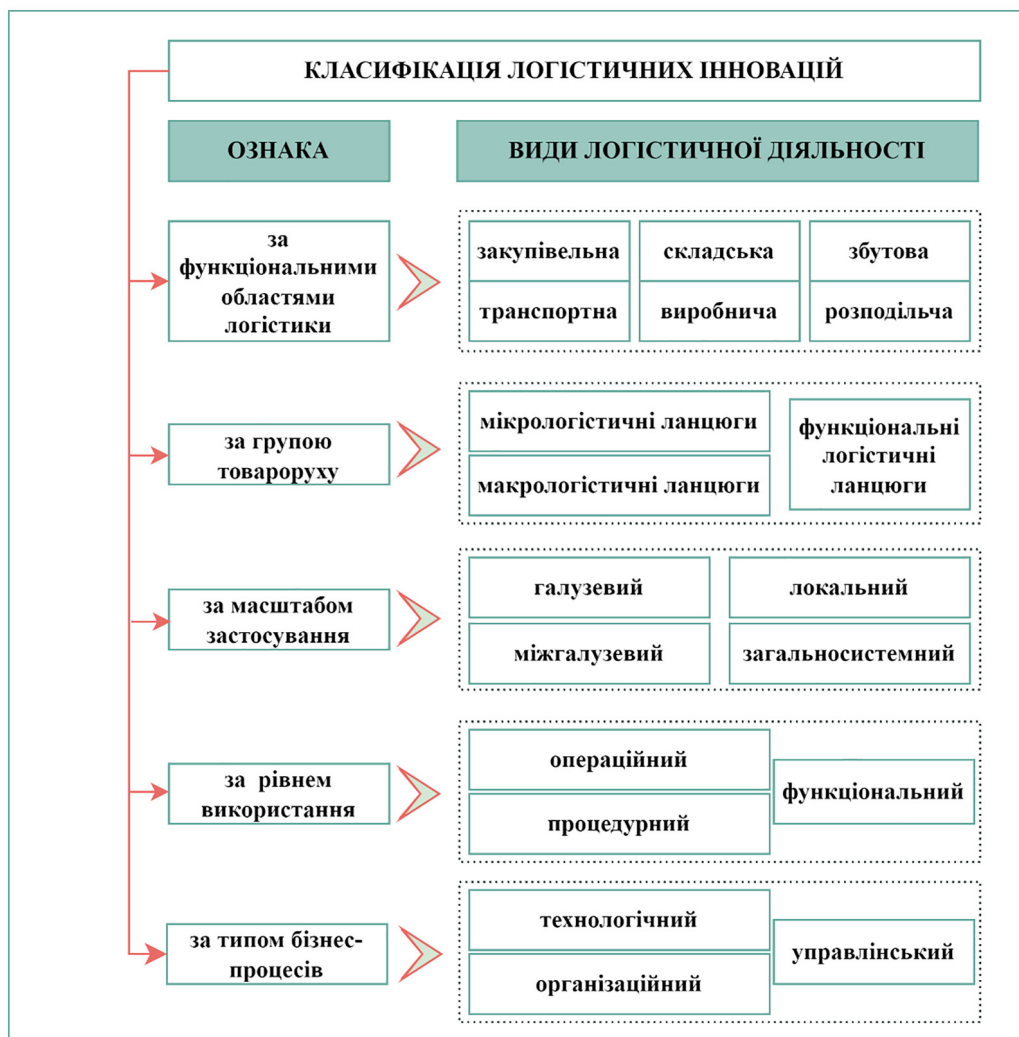


Рис. 1. Класифікація логістичних інновацій за ознаками

Джерело: згруповано авторами за [12]

замовлення (EOS), логістичну інформаційну систему, інтеграцію комп'ютерної телефонії та корпоративні інформаційні портали (CRM-системи).

Технології складування. Склад зазвичай розглядається як місце для зберігання запасів. Складське господарство відіграє важливу роль у логістичній системі. Розробка системи управління складом повинна враховувати фізичні характеристики приміщення та рух продукції [14]. З цією функцією ефективно справляється WMS-система — система управління складом, яка забезпечує прозорість логістичних операцій. Завдяки цій системі існує можливість відстеження, отримання, відправлення, зберігання запасів на складі, планування робочого графіку для працівників, моніторингу статусу знаходження вантажу у транспортних засобах, що має ключове значення в управлінні ланцюгами поставок. Також на складах активно використовують робототехніку, яка допомагає покращити процеси отримання, доставки та розподілу товару на складі. Завдяки відповідному програмному забезпеченню, логістичні компанії мають можливість впроваджувати їх у свої бізнес-процеси.

Транспортні технології: транспорт є одним із найбільш помітних елементів логістичних операцій, де транспортна функція забезпечує основну функцію переміщення товару. До транспортних технологій, які включають транспортну інформаційну систему, зазвичай відносять глобальну географічну інформаційну систему (GIS), систему радіочастотного зв'язку та реєстратор транспортних даних. До даної категорії можна віднести технологію геолокації (GPS), яка відома всьому світові. Вона дозволяє компаніям і клієнтам знати місцезнаходження товару та відстежувати замовлення цілодобово в реальному часі. Це дозволяє логістич-

ним компаніям оптимізувати свій ланцюг поставок та досягти ідеальної стратегії розподілу продуктів.

Враховуючи сучасні тренди, доречно згадати краудсорсингову технологію масової доставки, яка допомагає швидше доставляти велику кількість товарів через мережу місцевих кур'єрів, що забезпечує доставку клієнтам «останньої милі». Безпосередньо в процесі доставки «останньої милі», сутність краудсорсингу полягає в об'єднанні людей, яким необхідно отримати продукцію, з незалежними кур'єрами й організаціями, готовими доставити її максимально швидко. Замість тривалого перебування в сортувальному центрі та подальшого транспортування товар відразу віддається кур'єру, який прямує до клієнта [15]. Впровадження такої практики передбачає використання дорогого технологічного обладнання: електроавтомобілів, дронів, безпілотників тощо.

**Висновок.** Загалом, логістика є складовою практично кожного виду бізнесу, а використання кращих технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній на ринку. Варто згадати й кілька додаткових інновацій у логістиці, які відносяться до інших класифікаційних ознак та активно застосовуються в розвинутих країнах світу: зелена логістика, реверсна логістика, еластична логістика (гнучкість у всьому ланцюгу постачання з урахуванням коливання попиту та пропозиції), автономні транспортні засоби, доповнена реальність (AR), штучний інтелект (AI) тощо. Інноваційна діяльність має тенденцію до активного застосування та впровадження, навіть не зважаючи на те, що Україна досить таки сильно відстає від області інтелектуалізації логістичного процесу в порівнянні із зарубіжними країнами. Отже, необхідно використовувати провідний світовий досвід та сприяти технічним та технологічним розробкам на теренах нашої держави.

#### Література

1. Гринько Т. В., Максимчук О. С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. Проблеми економіки. 2015. № 1. С. 255–260.
2. Григорак М. Ю. Теоретичні положення інноваційної логістики та інтелектуалізації логістичної діяльності підприємства. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми: монографія / за наук. ред. М. Ю. Григорак та Л. В. Савченко. К.: Логос, 2015. 548 с.
3. Гук О., Кучма О., Мельник А. Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 31. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-36>
4. Innovative concept of the development of national economy / Y. V. Honcharov et al. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2019. No. 2. P. 137–145. doi: <https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-2/20>
5. Пилипенко Г. М., Пилипенко Ю. І. Інституціональні інновації як фактор інноваційного розвитку національної економіки. The Economic Messenger of the NLMU. 2009. Т. 2. С. 34–40.

6. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П.П. Микитюк, Б.Г. Сенів. К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
7. Drucker P. Innovation and entrepreneurship. Cambridge, MA: Harvard Business School. 1985.
8. Afuah A. Innovation management: Strategies, implementation, and profits. New York: Oxford University Press. 1998.
9. Луценко І., Матіяш Д. Інноваційні технології в логістиці. III міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». НТУУ «Київський політехнічний інститут». Київ. 2023. С. 72–72. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271576>
10. Komchatnykh O. V., Redko N. O. The role of innovations in supply chain management. The National Transport University Bulletin. 2022. Vol. 2, no. 52. doi: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-181-188>
11. Середницька Л.П., Волинець В.В. Інноваційні технології в логістичній системі. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 617–622. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/96.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/96.pdf)
12. Швец В.Я. Трансфер інновацій у логістичних системах: навч. посіб. / В.Я. Швец, Г.В. Баранець. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2015. 219 с.
13. 12 Logistics Innovations and Industry Trends in 2022 — Dropoff. Dropoff. URL: <https://www.dropoff.com/blog/logistics-innovations-and-industry-trends/>
14. Chieh-Yu Lin Yi-Hui Ho. Technological innovation for china's logistics industry. J. Technol. Manag. Innov. 2007. Vol. 2. No. 4. URL: <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art61/425>.
15. Karpun O. The use of crowdsourcing in last mile logistics as a way to improve the quality of customer service. Modeling and Information Systems in Economics. 2019. No. 98. P. 113–123. doi: <https://doi.org/10.33111/mise.98.12>

#### References

1. Hryenko T. V., Maksimchuk O. S. (2015). Problemy ta perspektyvy innovatsiinoho rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv sfery posluh. Problemy ekonomiky. № 1. S. 255–260.
2. Hryhorak M. Yu. (2015). Teoretychni polozhennia innovatsiinoi lohistyky ta intelektualizatsii lohistychnoi diialnosti pidpriemstva. Innovatsiina lohistyka: kontseptsii, modeli, mekhanizmy: monohrafiia/ za nauk. Red. M. Yu. Hryhorak ta L. V. Savchenko. K.: Lohos. 548 s.
3. Huk O., Kuchma O., Melnyk A. (2021) Neobkhidnist zastosuvannia innovatsiinykh lohistychnykh protsesiv dlia rozvytku suchasnykh pidpriemstv. Ekonomika ta suspilstvo. № 31. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-36>
4. Innovative concept of the development of national economy (2019). / Y. V. Honcharov et al. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. No. 2. P. 137–145. doi: <https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-2/20>
5. Pylypenko H. M., Pylypenko Yu. I. (2009). Instytutsionalni innovatsii yak faktor innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky. The Economic Messenger of the NMU. T. 2. S. 34–40.
6. Mykytiuk P. P. 2009. Innovatsiina diialnist: Navch. pos. [dlia stud. vyshch. navch. zakl.] / P. P. Mykytiuk, B. H. Seniv. K.: Tsentri uchbovoi literatury, 392 s.
7. Drucker P. (1985). Innovation and entrepreneurship. Cambridge, MA: Harvard Business School.
8. Afuah A. (1998). Innovation management: Strategies, implementation, and profits. New York: Oxford University Press.
9. Lutsenko I., Matiiash D. (2023). Innovatsiini tekhnolohii v lohistytsi. III mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy». NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut». Kyiv. S. 72–72 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271576>
10. Komchatnykh O. V., Redko N. O. (2022). The role of innovations in supply chain management. The National Transport University Bulletin. Vol. 2. No. 52. doi: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-181-188>
11. Serednytska L. P., Volynets V. V. (2018). Innovatsiini tekhnolohii v lohistychnii systemi. Ekonomika i suspilstvo. № 19. S. 617–622. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/96.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/96.pdf)
12. Shvets V. Ia. (2015). Transfer innovatsii u lohistychnykh systemakh: navch. posib. / V. Ia. Shvets, H. V. Baranets; M-vo osvity i nauky Ukrainy, Nats. hirn. un-t D.: NHU. 219 s.
13. 12 Logistics Innovations and Industry Trends in 2022 — Dropoff. Dropoff. URL: <https://www.dropoff.com/blog/logistics-innovations-and-industry-trends/>
14. Chieh-Yu Lin Yi-Hui Ho. 2007. Technological innovation for china's logistics industry. J. Technol. Manag. Innov. Vol. 2. No. 4. URL: <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art61/425>
15. Karpun O. 2019. The use of crowdsourcing in last mile logistics as a way to improve the quality of customer service. Modeling and Information Systems in Economics. No. 98. P. 113–123. doi: <https://doi.org/10.33111/mise.98.12>

**Петченко Марина Валентинівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Харківський національний університет внутрішніх справ*

**Petchenko Maryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*Kharkiv National University of Internal Affairs*

**Скачкова Ірина Анатоліївна**

*кандидат технічних наук, доцент*

*Кременчуцький льотний коледж*

*Харківського національного університету внутрішніх справ,*

**Skachkova Iryna**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor*

*Kremenchuk Flight College*

*Kharkiv National University of Internal Affairs*

**Скачков Олександр Миколайович**

*кандидат технічних наук, доцент*

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Skachkov Oleksandr**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor*

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

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8598

## УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЄКТІВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

## УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТОВ АВИАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ

## STAKEHOLDER MANAGEMENT OF AVIATION INDUSTRY PROJECTS

**Анотація.** Вступ. Сучасні тенденції розвитку вимагають від компанії враховувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін, які надають позитивний та негативний вплив на результати діяльності підприємства. Особливо це актуально для капіталомістких проєктів авіаційної галузі.

**Мета.** Метою роботи є розробка рекомендацій щодо управління стейкхолдерами проєкту авіаційної галузі. Сприйняття стейкхолдерів змінювалось з часом.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є монографії, навчальні посібники, підручники, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління стейкхолдерами проєкту.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу, синтезу, абстрагування, метод аналогії, індукції, дедукції, логічний, графічний метод, теоретичного дослідження, порівняльного аналізу, логічного узагальнення, методи та інструменти проєктного менеджменту.

**Результати.** В роботі показано динаміку розвитку підходів до управління зацікавленими сторонами організацій та проєктів від Freeman go A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Підходи

до управління стейкхолдерами дуже часто є доволі неефективним, тому що не враховуються інтереси стейкхолдерів, відсутня стратегія взаємодії з ними. Моделювання бізнес-процесів управління стейкхолдерами проєктів авіаційної галузі проведено за допомогою програмного забезпечення AllFusion Process Modeler BPwin. Процес управління стейкхолдерами авіаційних проєктів пропонується реалізувати на основі стандарту PMBOK® Guide, в саме: ідентифікація стейкхолдерів; планування та управління стейкхолдерами; управління залученістю стейкхолдерів; контроль за залученістю стейкхолдерів. В свою чергу було проведено декомпозицію процесу «Ідентифікації стейкхолдерів проєкту», а саме: аналіз проєктної документації; визначення переліку зацікавлених сторін; значимості зацікавлених сторін; визначення ступеня підтримки та впливу стейкхолдерів на проєкт; створення реєстру зацікавлених сторін. Для здійснення процесу «Планування управління зацікавленими сторонами» необхідно здійснити такі процеси як: аналіз вимог та очікувань зацікавлених сторін; оцінка рівня залученості зацікавлених сторін; розробити стратегію взаємодії; визначення форми та засобів комунікації. Процес «Контролю залучення зацікавлених сторін» також може бути деталізований до двох процесів: моніторинг виникнення проблем в ході реалізації проєкту; формування запиту на зміни.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на методах аналізу стейкхолдерів проєкту. Це надасть змогу покращити процедуру вибору важливих стейкхолдерів та мінімізувати ризики проєкту.

**Ключові слова:** проєкт, управління проєктами, моделювання бізнес-процесів, стейкхолдери проєкту, зацікавлені сторони проєкту

**Аннотация.** Введение. Современные тенденции развития требуют от компании учитывать интересы широкого круга заинтересованных сторон, оказывающих положительное или отрицательное влияние на результаты деятельности предприятия. Особенно это актуально для капиталоемких проектов авиационной отрасли.

Цель. Целью работы является разработка рекомендаций по управлению стейкхолдерами проекта авиационной отрасли.

Материалы и методы. Материалами исследования являются монографии, учебные пособия, учебники, научные публикации отечественных и зарубежных авторов по управлению стейкхолдерами проекта.

В процессе осуществления исследования были использованы следующие общенаучные и специальные методы исследования: анализ, синтез, абстрагирование, метод аналогии, индукции, дедукции, логический, графический метод, теоретического исследования, сравнительного анализа, логического обобщения, методы и инструменты проектного менеджмента.

Результаты. Восприятие стейкхолдеров менялось с течением времени. В работе показана динамика развития подходов к управлению заинтересованными сторонами организаций и проектов от Freeman go Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Подходы к управлению стейкхолдерами очень часто довольно неэффективны, потому что не учитываются интересы стейкхолдеров, отсутствует стратегия взаимодействия с ними. Моделирование бизнес-процессов управления стейкхолдерами проектов авиационной отрасли произведено с помощью программного обеспечения AllFusion Process Modeler BPwin. Процесс управления стейкхолдерами авиационных проектов предлагается реализовать на основе стандарта PMBOK® Guide, а именно: идентификация стейкхолдеров; планирование и управление стейкхолдерами; управление вовлеченностью стейкхолдеров; контроль за вовлеченностью стейкхолдеров. В свою очередь была проведена декомпозиция процесса «Идентификации стейкхолдеров проекта», а именно: анализ проектной документации; определение перечня заинтересованных сторон; определение значимости заинтересованных сторон; определение степени поддержки и влияния стейкхолдеров на проєкт; создание реєстру заинтересованных сторон. Для осуществления процесса «Планирование управления заинтересованными сторонами» необходимо осуществить такие процессы, как: анализ требований и ожиданий заинтересованных сторон; оценка уровня вовлеченности заинтересованных сторон; разработать стратегию взаимодействия; определение формы и средств коммуникации. Процесс «Контроля привлечения заинтересованных сторон» также может быть детализирован на два процесса: мониторинг возникновения проблем в ходе реализации проекта; формирование запроса на изменения.

Перспективы. В дальнейших научных исследованиях предлагается сосредоточить внимание на методах анализа стейкхолдеров проекта. Это позволит улучшить процедуру выбора важных стейкхолдеров и минимизировать риски проекта.

**Ключевые слова:** проєкт, управление проєктами, моделирование бизнес-процессов, стейкхолдеры проекта, заинтересованные стороны проекта

**Summary.** Introduction. Modern development trends require the company to consider the interests of a wide range of stakeholders, which have a positive and negative impact on the company's performance. This is especially true for capital-intensive projects in the aviation industry.

Purpose. The purpose of this work is to develop recommendations for stakeholder management of the aviation industry project.

Materials and methods. Research materials are monographs, training manuals, textbooks, scientific publications of domestic and foreign authors on issues of project stakeholder management.

*In the process of carrying out the research, the following general scientific and special research methods were used: analysis, synthesis, abstraction, the method of analogy, induction, deduction, logical, graphic method, theoretical research, comparative analysis, logical generalization, methods and tools of project management*

*Results. Stakeholder perceptions has changed over time. The work shows the dynamics of the development of approaches to managing stakeholders of organizations and projects from Freeman to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Stakeholder management approaches are often quite inefficient because they fail to take into account the interests of stakeholders and lack a strategy for engaging with them. Modeling of business processes of stakeholder management of aviation industry projects was carried out using AllFusion Process Modeler BPwin software. The process of stakeholder management of aviation projects is proposed to be implemented on the basis of the PMBOK® Guide standard, namely: identification of stakeholders; stakeholder planning and management; stakeholder engagement management; monitoring of stakeholder involvement. In turn, a decomposition of the Project Stakeholder Identification process was carried out, namely: analyzing project documentation; identifying the list of stakeholders; determining the significance of stakeholders; determining the extent of stakeholder support and influence on the project; and creating a stakeholder register. The Stakeholder Management Planning process requires processes such as: analyzing stakeholder requirements and expectations; assessing the level of stakeholder engagement; developing an engagement strategy; defining the form and means of communication. The Stakeholder Engagement Monitoring process can also be detailed into two processes: monitoring the occurrence of problems during project implementation; and generating a request for change.*

*Discussion. In further research, it is proposed to focus attention on the methods of project stakeholder analysis. This will make it possible to improve the selection procedure of important stakeholders and minimize project risks.*

**Key words:** project, project management, business process modeling, project stakeholders, project stakeholders.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах врахування інтересів сторін, зацікавлених у діяльності та результатах проекту, має вирішальний вплив на успіх, оскільки, як правило, їх очікування є головною причиною необхідності проведення змін у проекті. Задоволеність зацікавлених сторін є однією з найважливіших цілей проекту. Таким чином, у кожному проекті є зацікавлені сторони, які можуть вплинути на проект і його результати як позитивно, так і негативно [1]. Здатність менеджера проекту грамотно й ефективно управляти процесами управління зацікавленими сторонами має велике значення для успіху проекту. Управління зацікавленими сторонами є безперервним процесом протягом всього життєвого циклу проекту і є однією з компонент методології управління проектами, яка потребує від менеджера та його команди здійснення постійної комунікації з усіма учасниками проекту для розуміння та задоволення їх потреб та очікувань.

Авіаційна промисловість має дуже високий ступінь капіталомісткості в порівнянні з іншими галузями промисловості України. Тому розуміння вимог, очікувань і ступеня впливу зацікавлених сторін на перебіг проекту є критичним завданням для менеджера проекту, особливо в авіаційній галузі, оскільки ігнорування цих аспектів може призвести до збільшення термінів реалізації робіт, підвищення вартості проекту, зниження ефективності управління людськими ресурсами і призвести загалом до зниження життєздатності проекту. Висока динамічність оточення проекту зумовлює необхід-

ність розроблення ефективних методів та оптимізації процесів управління зацікавленими сторонами з огляду на специфіку проекту, особливо в авіаційній галузі, що зумовлює актуальність роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільш важливими роботами з управління зацікавленими сторонами проекту є дослідження зарубіжних і вітчизняних вчених, а саме: Mitchell Ronald K. [2], Harris F. [3], Yang J., Macharis C., Turcksin L., Lebeau K., Damian D., Finkelstein A., Usmani F. [4], С. Д. Бушуєв, К. А. Мамонов, О. О. Конопліна, Є. В. Гавриленко.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є розробка рекомендацій щодо управління стейхолдерами проекту авіаційної галузі.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є монографії, навчальні посібники, підручники, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління стейкхолдерами проекту.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу, синтезу, абстрагування, метод аналогії, індукції, дедукції, логічний, графічний метод, теоретичного дослідження, порівняльного аналізу, логічного узагальнення, методи та інструменти проектного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Авіабудівництво, відновлення авіатехніки та авіаційні перевезення є стратегічно важливими для України і являються одними з базових напрямків національної економіки. Взагалі наявність авіаційної промисловості



у будь-якій державі є ознакою високого рівня її технічного розвитку. Тому ефективне управління проектами авіаційної та аерокосмічної галузі є досить важливим. А це неможливо без правильного розуміння всіх зацікавлених сторін проєкту.

Традиційне визначення стейкхолдерів — це «будь-яка група чи індивід, які можуть впливати на досягнення цілей організації» [5]. Сприйняття стейкхолдерів змінювалось з часом від Freeman до A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Динаміку розвитку підходів до управління зацікавленими сторонами організацій та проєктів наведено у таблиці 1.

Управління стейкхолдерами передбачає постійне спілкування із зацікавленими сторонами для кращого розуміння їх потреб та очікувань, вирішення питань, що виникають, узгодження інтересів і розв'язання конфліктів інтересів, коли

це необхідно, а також сприяння належній участі зацікавлених сторін в ухваленні рішень щодо проєкту та інших заходах проєкту.

Достатньо важливим аспектом управління зацікавленими сторонами є процеси. Процеси управління зацікавленими сторонами відображені у всіх визнаних міжнародних стандартах, особливо в ISO 21500, ICB IPMA, PMBOK PMI, P2M, P-4R.

В PMBOK PMI процеси управління зацікавленими сторонами вперше були описані в четвертому виданні як частина сфери комунікації та управління. У наступних редакціях стандарту ці процеси виділені в окрему область знань. Опис процесів управління зацікавленими сторонами подано в традиційному для цього стандарту вигляді: «входи — інструменти та методи — виходи» [1].

Взаємодія із зацікавленими сторонами на системній основі допоможе проєкту:

Таблиця 1

Динаміка розвитку управління стейкхолдерами проєкту

Рік	Дослідник, організація або методологія
1984	Freeman
1991	Savage
1995	Clarkson
1995	Donaldson and Preston
1997	Mitchell et al.
1999	Cleland
2001	P2M — «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»
2002	Karlsen
2002	Turner and Veil
2003	Mellahi and Wood
2003	Fletcher
2004	PMBOK STD
2005	Bourne
2005	Bourne and Walker
2006	Sutterfield et al.
2008	Orlander and Landin
2009	PMBOK
2009	Yang et al.
2009	PRINCE2
2010	Frank Harris
2012	2 ISO 21500:2012 Guidance on project management
2013	PMBOK
2013	The Agile Extension to the BABOK® Guide
2014	Business Analysis for Practitioners: A practice Guide
2015	AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard
2016	Requirements Management: A Practice Guide
2017	PRINCE2®2017, PRINCE2Agil
2017	ISO 21505:2017
2017	PMBOK

Джерело: розроблено авторами

- зрозуміти які очікування мають зацікавлені сторони щодо проекту;
- отримати від стейкхолдерів інформацію, яка допоможе підвищити ефективність реалізації проекту;
- виявити приховані проблеми та загрози;
- подолати недовіру до організації та її діяльності з боку місцевої влади, ЗМІ, бізнесу та населення;
- виявити та залучити потенційних партнерів, добровольців і донорів,
- визначити нові можливості для досягнення мети проекту або його подальшого розвитку;
- підвищити ефективність внутрішньопроєктних комунікацій.

Визначення оптимальних методів та форм взаємодії є однією зі складових успішного управління стейкхолдерами проекту [6].

Можливі форми взаємодії: форум, семінар, консультації, контрольний комітет, круглий стіл тощо. Можливі методи взаємодії: фокус-група, опитування, презентація тощо.

Для ефективної взаємодії зі стейкхолдерами проекту необхідно:

- робити аналіз очікувань і потреб стейкхолдерів проекту;
- вести постійний моніторинг заходів, організованих за результатами взаємодії;
- організувати зворотний зв'язок зі стейкхолдерами (листи подяки, особисті зустрічі, конференції, регулярна підготовка та розсилка нефінансових звітів про сталий розвиток або результати реалізації проекту);
- взаємодіяти зі стейкхолдерами на системній основі, постійно переглядати цілі і завдань взаємодії, груп зацікавлених сторін і своїх можливостей [6].

Процес ідентифікації та залучення стейкхолдерів, а також розробку процедури обміну інформацією між ними, необхідно розпочинати одразу ж після затвердження статуту проекту, призначення його керівника та початку формування команди проекту. Це дозволить збільшити шанси на успіх реалізації проекту, а також забезпечити ефективний, своєчасний та якісний обмін інформацією у проекті.

Підходи до управління стейкхолдерами дуже часто є доволі неефективним, тому що не враховуються інтереси стейкхолдерів, відсутня стратегія взаємодії з ними, що є доволі розповсюдженою помилкою і призводить до настання реалізації потенційних ризиків під час роботи з ними. Таким чином, процес управління стейкхолдерами авіаційних проектів пропонується реалізувати на основі стандарту PMBOK® Guide.

Моделювання бізнес-процесів управління стейкхолдерами проектів авіаційної галузі проведено за допомогою програмного забезпечення AllFusion Process Modeler BPwin, яке використовується для моделювання та аналізу бізнес-процесів у нотаціях IDEF і DFD. Модель будується методом декомпозиції: від великих складових структур до дрібніших, простіших, тобто до необхідного рівня деталізації за допомогою діаграм. Спочатку модель представляють спрощено у вигляді контекстної діаграми. Контекстна діаграма в кожній моделі може бути тільки одна, і вона є вершиною дерева вузлів. Далі процес деталізується за допомогою діаграм декомпозиції, кожен процес якої може бути також деталізований. Таких діаграм у моделі може бути безліч і їхня кількість залежить від необхідного рівня деталізації.

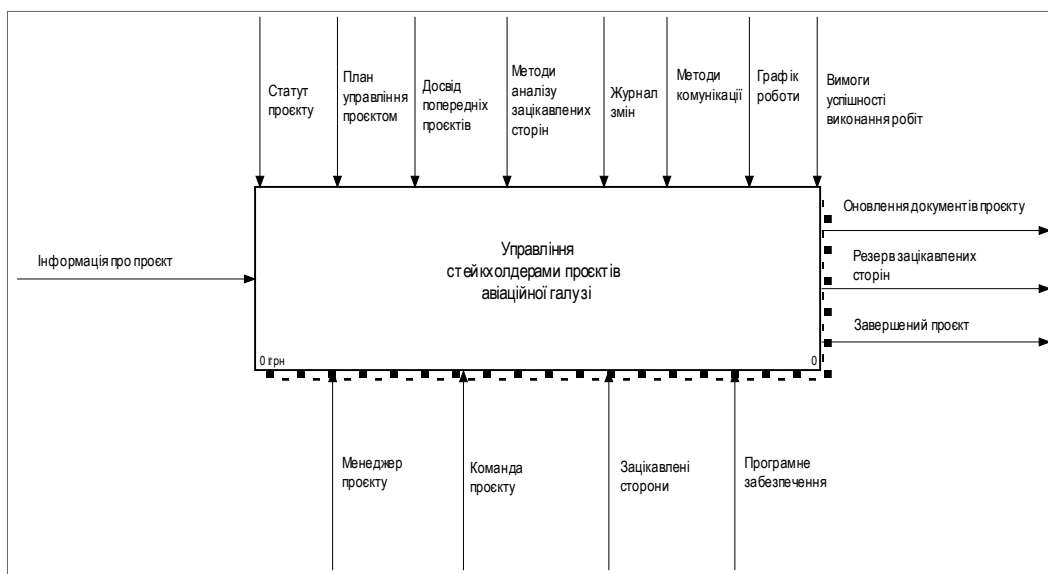


Рис. 1. Контекстна діаграма процесу управління стейкхолдерами проектів авіаційної галузі

Джерело: розроблено авторами

На рис. 1 представлено контекстну діаграму процесу управління стейкхолдерами проектів авіаційної галузі.

Процес управління стейкхолдерами проектів авіаційної галузі включає 4 етапи згідно стандарту PMBOK® Guide:

- ідентифікація стейкхолдерів;
- планування та управління стейкхолдерами;

- управління залученістю стейкхолдерів;
- контроль за залученістю стейкхолдерів.

На рис. 2 представлена діаграма декомпозиції процесу управління стейкхолдерами проектів авіаційної галузі.

В свою чергу було проведено декомпозицію процесу «Ідентифікації стейкхолдерів проекту», а саме (Рис. 3):

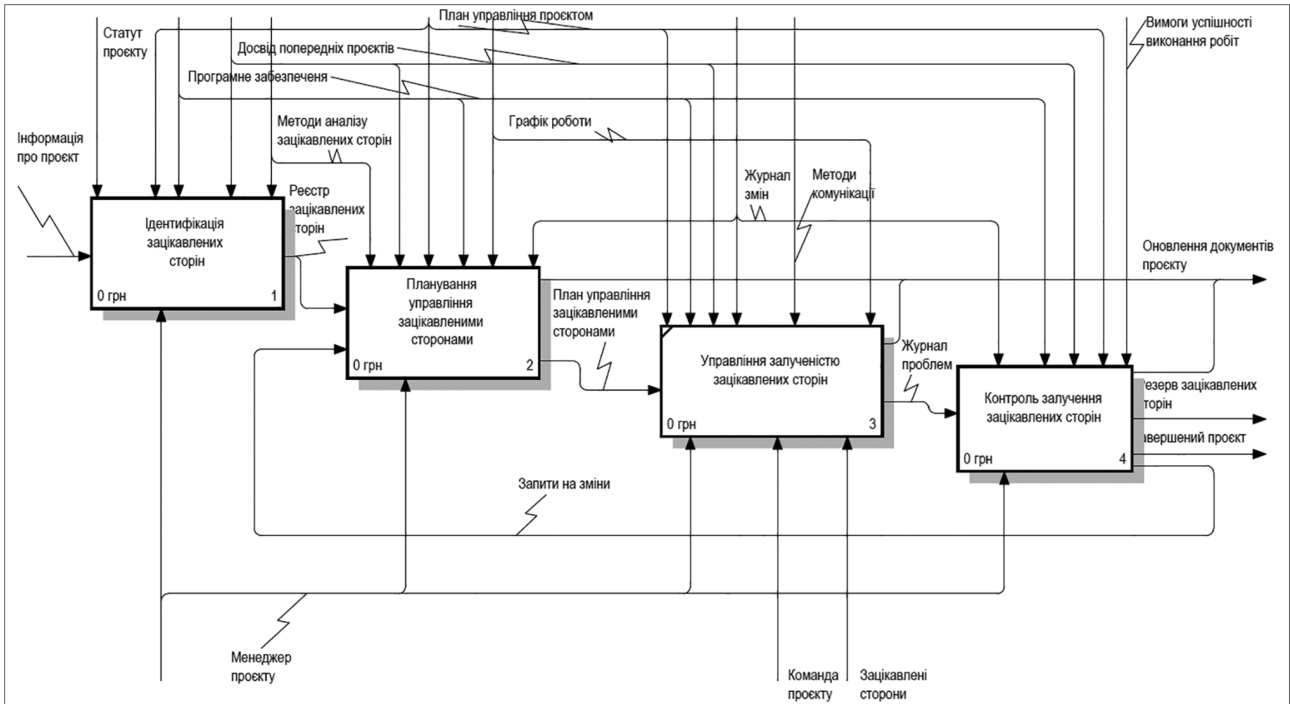


Рис. 2. Діаграма декомпозиції процесу управління стейкхолдерами проектів авіаційної галузі  
Джерело: розроблено авторами

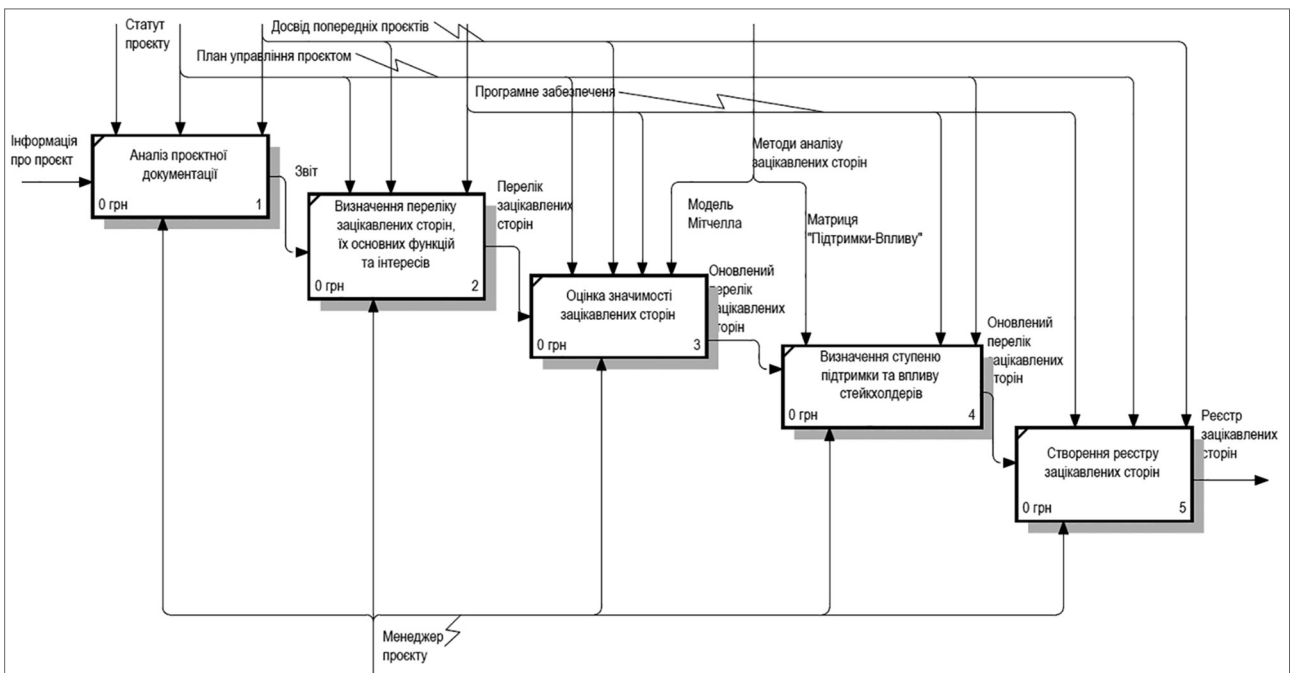


Рис. 3. Діаграма декомпозиції процесу «Ідентифікації стейкхолдерів проекту»  
Джерело: розроблено авторами

- аналіз проектної документації;
- визначення переліку зацікавлених сторін;
- оцінка значимості зацікавлених сторін;
- визначення ступеня підтримки та впливу стейкхолдерів на проект;
- створення реєстру зацікавлених сторін.

Для здійснення процесу «Планування управління зацікавленими сторонами» необхідно здійснити такі процеси як:

- аналіз вимог та очікувань зацікавлених сторін;
- оцінка рівня залученості зацікавлених сторін;
- розробити стратегію взаємодії;
- визначення форми та засобів комунікації.

Діаграму декомпозиції процесу «планування управління зацікавленими сторонами» представлено на рис. 4.

Процес «Контролю залучення зацікавлених сторін» також може бути деталізований до двох процесів:

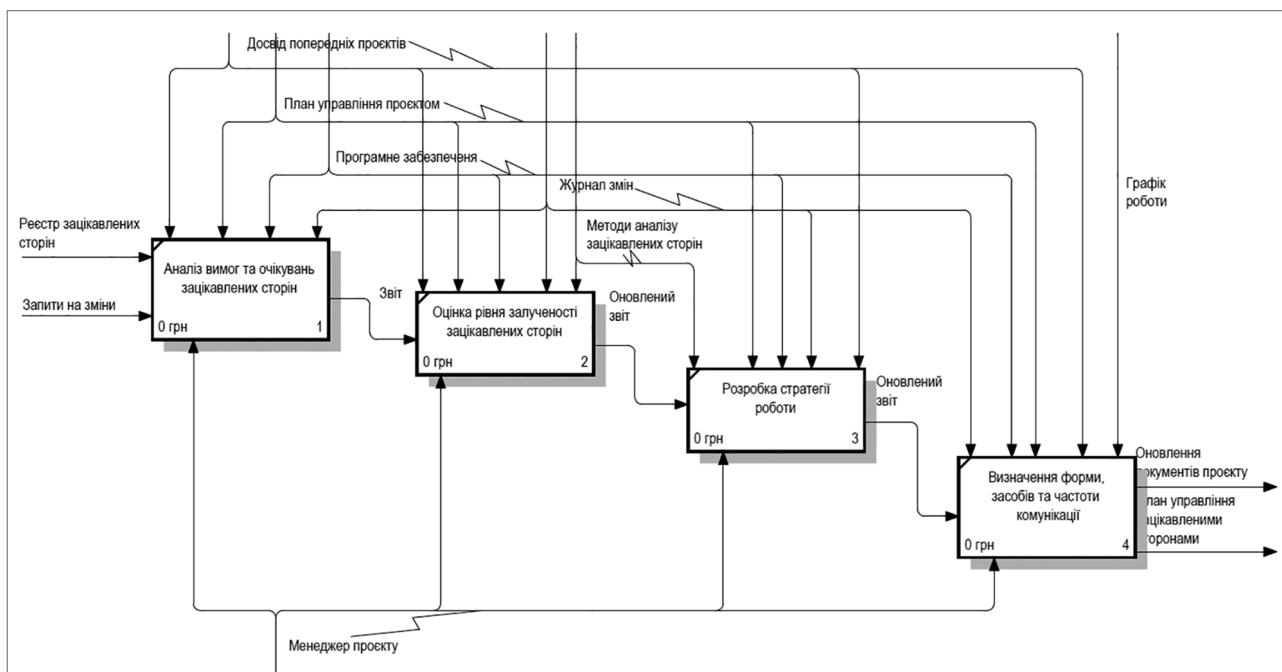


Рис. 4. Діаграма декомпозиції процесу «Планування управління зацікавленими сторонами»

Джерело: розроблено авторами

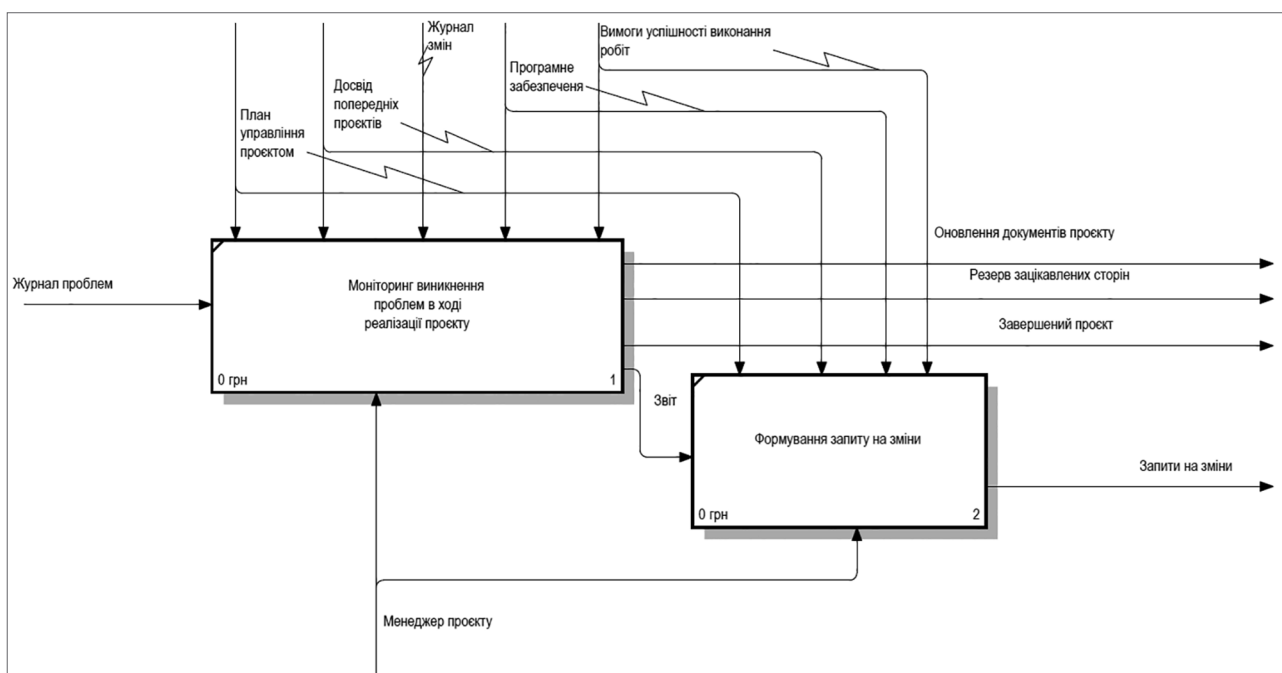


Рис. 5. Діаграма декомпозиції процесу «Контролю залучених сторін»

Джерело: розроблено авторами

- моніторинг виникнення проблем в ході реалізації проєкту;
- формування запиту на зміни.

Якщо план управління зацікавленими сторонами успішно виконується, немає відхилень від нього та виконуються вимоги успішності виконання робіт, то процес «Моніторинг виникнення проблем в ході реалізації проєкту» не реалізується. Але найчастіше упродовж життєвого циклу проєкту необхідно проводити зміни, коригувати методи роботи, тому на цей випадок передбачено наступний процес «Формування запиту на зміни».

У випадку необхідності змін вихід цього процесу (журнал змін) є входом для процесу планування управління зацікавленими сторонами і наступні процеси повторюються стільки разів, скільки це буде необхідно для успішної реалізації проєкту.

Декомпозиція процесу «Контролю залучених сторін» представлена на рис. 5.

Застосування даної моделі допоможе покращити відносини зі стейкхолдерами проєктів авіацій-

ної галузі та мінімізувати можливі ризики, які з ними пов'язані.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Зацікавлені сторони мають значний вплив на успішність реалізації проєктів. За допомогою представленої моделі управління стейкхолдерами проєкту менеджер проєкту авіаційної галузі зможе визначити інтереси всіх стейкхолдерів, які можуть вплинути на проєкт; виявити потенційні складнощі, які можуть призупинити проєкт або знизити успішність проєкту; виділити ключових осіб, які мають бути поінформовані про хід проєкту, визначити групи осіб, які мають бути залучені на кожному етапі проєкту, оцінити засоби, правила та принципи комунікації протягом усього проєкту та спланувати дії для зниження негативного впливу стейкхолдерів на хід проєкту. Таким чином, застосування комплексного підходу до управління зацікавленими сторонами дозволить збільшити ефективність реалізації проєкту та знизити рівень ризиків.

#### Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition, Project Management Institute, 2019
2. Mitchell Ronald K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts the Academy of Management Review / K. Mitchell Ronald, R. Bradley Agle, J. Wood Donna., 1997.
3. Harris F. A historical overview of stakeholder management, in Chinyio, E. and Olomolaiye, P. (Eds.): Construction Stakeholder Management. 2010. Blackwell Publishing Ltd., UK.
4. Usmani F. Stakeholder Register in Project Management. 2022. URL: <https://pmstudycircle.com/stakeholder-register-project-management/>
5. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, 1984. 275 p.
6. Проєктний менеджмент: регіональний зріз. Бутко М. П.; Мурашко М. І.; Олійченко І. М.; Оліфіренко Л. Д. Київ: Центр учбов. л-ри. 2016. 415 с.

#### References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition, Project Management Institute, 2019
2. Mitchell Ronald K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts the Academy of Management Review / K. Mitchell Ronald, R. Bradley Agle, J. Wood Donna., 1997.
3. Harris F. A historical overview of stakeholder management, in Chinyio, E. and Olomolaiye, P. (Eds.): Construction Stakeholder Management. 2010. Blackwell Publishing Ltd., UK.
4. Usmani F. Stakeholder Register in Project Management. 2022. URL: <https://pmstudycircle.com/stakeholder-register-project-management/>
5. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, 1984. 275 p.
6. Proiektnyi menedzhment: rehionalnyi zriz. Butko M. P.; Murashko M. I.; Oliichenko I. M.; Olifirenko L. D. Kyiv: Tsentr uchbov. l-ry. 2016. 415 s.

**Хамініч Світлана Юріївна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри аналітичної економіки та менеджменту  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

**Khaminich Svitlana**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Analytical Economics and Management  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*  
ORCID: 0000-0002-2221-5550

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8626

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

### INSTITUTIONAL PRINCIPLES OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR

**Анотація.** В статті розглядаються сутність економічної безпеки країни в контексті її інституційних складових, що включають наступні елементи: нормативно-правові акти та закони, які регулюють господарську діяльність в країні на засадах економічних складових; державні установи та організації, відповідальні за регулювання і контроль господарської діяльності; стабільність фінансової системи країни, що забезпечується банками, страховими компаніями, біржами та іншими фінансовими установами; науково-дослідні інститути та організації, що займаються розробкою нових технологій, науковими дослідженнями в області економіки; установи та організації, які забезпечують ефективне функціонування економічних відносин; організації, які забезпечують підготовку висококваліфікованих фахівців, необхідних для розвитку економіки країни; установи та організації, які забезпечують різну господарську діяльність. Досліджується вплив економіки на забезпечення як економічної безпеки, так і національної безпеки країни; перешкоди на шляху забезпечення економічної безпеки України в умовах війни. Аналізуються економічні методи забезпечення економічної безпеки України в умовах війни, основні негативні напрями та позитивні сфери економічної безпеки України. Визначено способи боротьби з економічними загрозами в напрямках економічного розвитку, розвитку торговельних відносин, розвитку інновацій, зміцнення макроекономічної стабільності, покращення бізнес-клімату в країні, співпраці України з іншими країнами, боротьби з корупцією, контрабандою та іншою незаконною діяльністю. Обґрунтовано, що суб'єкти господарювання, що проводять свою господарську діяльність в енергетиці, металургії, машинобудуванні, хімічній промисловості, сільському господарстві і харчовій промисловості відіграють важливу роль в забезпеченні економічної безпеки країни. Запропоновано методи забезпечення економічної безпеки країни та певні тенденції та перспективи у забезпеченні економічної безпеки країни.

**Ключові слова:** національна безпека, економічна безпека, економіка, фінансове забезпечення, інфраструктура.

**Summary.** The article discusses the essence of economic security of the country in the context of its institutional components, which include the following elements: normative and legal acts and laws regulating economic activity in the country on the basis of economic components; state institutions and organizations responsible for regulating and controlling economic activity; stability of the country's financial system, provided by banks, insurance companies, stock exchanges and other financial institutions; scientific research institutes and organizations engaged in the development of new technologies, scientific research in the field of economics; institutions and organizations that ensure effective functioning of economic relations; organizations that provide training for highly qualified specialists necessary for the development of the country's economy; institutions and organizations that provide various economic activities. The impact of the economy on ensuring both economic security and national security of the country is investigated; obstacles to ensuring economic security of Ukraine in conditions of war are analyzed. Economic methods of ensuring economic security of Ukraine in conditions of war, the main negative directions and

*positive areas of economic security of Ukraine are analyzed. Ways to combat economic threats in the directions of economic development, trade relations development, innovation development, strengthening macroeconomic stability, improving the business climate in the country, cooperation of Ukraine with other countries, fighting corruption, smuggling and other illegal activities are determined. It is argued that economic entities engaged in energy, metallurgy, engineering, chemical industry, agriculture, and food industry play an important role in ensuring the economic security of the country. Proposed methods of ensuring the economic security of the country and certain trends and perspectives in ensuring the economic security of the country.*

**Key words:** national security, economic security, economy, financial support, infrastructure.

**Постановка проблеми.** Безпека будь-якої країни базується на військовій міцності і обороноздатності держави, правового регулювання для забезпечення безпеки та захисту населення, системи зовнішньополітичних відносин, яка забезпечує зміцнення позицій держави на міжнародній арені, економічній стабільності і розвитку добробуту держави і її населення тощо. Базисом національної безпеки є складна взаємодія між цими елементами, що забезпечує захист держави і її населення в різних сферах життя. Економічна безпека є невід'ємною частиною національної безпеки країни і спрямована на створення умов для сталого розвитку економіки і суспільства в цілому.

Теоретичне узагальнення сутності економічної безпеки в контексті національної безпеки зумовили необхідність обґрунтування інституціональних засад економічної безпеки та комплексу заходів, спрямованих на захист інтересів держави та її населення від зовнішніх і внутрішніх загроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Категорія безпеки зустрічається в різних наукових дисциплінах: політологія, економіка, соціологія, міжнародні відносини та ін. Системні дослідження забезпечення економічної безпеки проведено, відомими вітчизняними та іноземними науковцями, як Белоусова І.Ф., Бзежинський З., Геєць В.М., Губський Б.В., Кизим М.О., Кириченко О.А., Клебанова Т.М., Фельєс Р., Хантингтон С. та інші [2–5; 12; 13]. Незважаючи на значну кількість та різноплановість проведених останнім часом досліджень економічної безпеки [1; 6–11], недостатньо вирішеними залишаються питання системного підходу щодо розуміння інституційних засад економічної безпеки України в умовах війни.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті — є аналіз організаційних, правових, політичних, та соціальних механізмів, що використовуються для забезпечення економічної безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна безпека є одним з важливих аспектів забезпечення національної безпеки країни. Економічна стабільність і економічна стійкість сприяють зміцненню суспільства і держави в цілому.

При відсутності економічної безпеки в країні можуть виникати різні економічні проблеми, такі як інфляція, девальвація національної валюти, погіршення фінансового стану держави, вимушене скорочення бюджету, зниження економічної активності населення, зростання безробіття і соціальної напруженості. При цьому стабільність і розвиток економіки країни дають можливість створювати нові робочі місця, збільшувати доходи населення, підвищувати якість життя, зміцнювати економічні і торговельні зв'язки з іншими країнами, що сприяє зростанню економічної могутності країни і впливу в світовому співтоваристві [1; 2].

Економічна безпека — це стан економіки країни, що забезпечує стабільність і стійкість економічної системи, захист від загроз і ризиків, а також розвиток економічних потенціалів і забезпечення добробуту громадян.

Основними елементами економічної безпеки є макроекономічна стабільність (забезпечення стабільності рівня інфляції, рівня безробіття, рівня валютних курсів, дефіциту бюджету); розвиток економічного потенціалу (розвиток продуктивних сил, підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг, розвиток науки і техніки, поліпшення умов ведення бізнесу та інвестицій); забезпечення соціального захисту громадян (створення умов для підвищення рівня життя населення, захист прав працівників і споживачів, розвиток системи соціального захисту та медицини); захист економічних інтересів держави (фундамент економічних інтересів країни від зовнішніх і внутрішніх загроз, захист від незаконних операцій і торгівлі, боротьба з корупцією).

Економічна безпека є важливим аспектом національної безпеки і важливим завданням для державних органів і економічних структур. Вона забезпечує стабільність і розвиток економіки країни, захищає економічні інтереси громадян і держави, а також сприяє підвищенню рівня життя і добробуту населення.

До інституційних складових економічної безпеки країни належать такі елементи:

- законодавство і нормативні акти (це система законів, правил, норм і інструкцій, які регулюють господарську діяльність в країні і встановлюють правила поведінки для всіх учасників економічних відносин);
- державні установи та організації (державні органи, відповідальні за регулювання і контроль господарської діяльності, в тому числі Мінекономрозвитку, Національний банк, Антимонопольний комітет, Державна фіскальна служба та інші);
- фінансова система (це установи та організації, що забезпечують стабільність фінансової системи країни, включаючи банки, страхові компанії, біржі та інші);
- науково-дослідні інститути та організації (інститути та організації, що займаються розробкою нових технологій, науковими дослідженнями в області економіки, фінансів та інших пов'язаних з економікою областей);
- інфраструктура (установи та організації, які забезпечують ефективне функціонування економічних відносин, включаючи транспортну, комунікаційну, енергетичну та інші інфраструктури);
- освіта (установи та організації, які забезпечують підготовку висококваліфікованих фахівців, необхідних для розвитку економіки країни);
- промисловість і бізнес: це установи та організації, які забезпечують виробництво товарів і послуг, створення робочих місць, інвестиційну та іншу господарську діяльність).

Взаємодія і вдосконалення цих інституційних складових економічної безпеки країни дає можливість створити сприятливі умови для економічного зростання, розвитку конкурентоспроможності, залучення інвестицій.

Економіка країни має значний вплив на її економічну безпеку. Низький рівень економічного розвитку може призвести до ряду проблем, які негативно впливають на економічну безпеку країни. Наприклад, зростання безробіття підвищує соціальну напруженість і може сприяти виникненню соціальних конфліктів і нестабільності. Низький рівень інвестицій, як показник низького рівня економічного розвитку, може усунути іноземних інвесторів, що призводить до низького рівня інвестицій в економіку країни та призвести до відставання в економіці. Низький рівень експорту, як чинник того, що економіка країни не може запропонувати товари та послуги, які можна продавати на світовому ринку — це може призвести до обмеженого доступу на світовий ринок і, відповідно, до обмеженого економічного зростання. Нерівність доходів може

призвести до соціальної напруженості та погіршення економічної ситуації в країні [3–5; 7; 8; 12; 13].

Для забезпечення економічної безпеки країни необхідно приділяти належну увагу розвитку економіки, інвестиціям в ключові галузі промисловості та підтримці малого і середнього бізнесу, створенню сприятливого інвестиційного середовища й виходу на світовий ринок.

Існує безліч методів забезпечення економічної безпеки країни, а саме деякі з них включають:

- розвиток економічних зв'язків з іншими країнами (розширення торгово-економічних зв'язків з іншими країнами дозволяє підвищити економічну безпеку країни, дозволяючи диверсифікувати економіку і збільшити експорт);
- забезпечення національної безпеки (зміцнення військово-політичної безпеки країни може допомогти знизити ризики, пов'язані з економічною діяльністю);
- розробка та реалізація національних економічних стратегій (визначення довгострокових цілей та пріоритетів економічного розвитку може допомогти державі створити стійку економічну систему);
- розвиток інфраструктури (створення та розвиток інфраструктури, такої як транспортні системи, мережі зв'язку та енергетичні системи, може сприяти зростанню економіки та зміцненню економічної безпеки країни);
- розвиток інноваційної економіки (розвиток інноваційних технологій і галузей може підвищити конкурентоспроможність країни і сприяти її економічній безпеці);
- регулювання господарської діяльності (створення правової та інституційної бази, яка регулює економічну діяльність, дозволяє знизити ризики і загрози економічній безпеці країни);
- розробка заходів боротьби з економічною злочинністю (боротьба з корупцією, фінансовим шахрайством та іншими формами економічної злочинності може зміцнити економічну безпеку країни);
- розвиток резервних фондів (створення резервних фондів і резервних механізмів може допомогти країні подолати економічні кризи і знизити загрози економічній безпеці) [9; 10].

24 лютого 2022 року Російська Федерація розпочала неспровоковану війну проти України. Загарбники обстрілюють і бомблять міста та села України, катують та вбивають мирне населення.

В умовах війни в Україні існують перешкоди на шляху забезпечення економічної безпеки країни такі, як збільшення витрат на оборону,



погіршення економічних показників, ризик втрати контролю над територіями, скорочення торговельних відносин, руйнування інфраструктури, погіршення інвестиційного клімату. Україна змушена збільшувати витрати на оборону та підтримку армії, що тисне на бюджет та економіку країни. Деякі галузі економіки скоротили виробництво, а інвестиції скоротилися. Війна створює ризик втрати контролю над територіями, що може призвести до втрати доступу до ресурсів, скорочення торговельних відносин, що негативно впливає на економічну безпеку країни. Багато інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, мости та будівлі, були зруйновані або пошкоджені, що ускладнює розвиток економіки країни. В умовах війни Україна стала менш привабливою для іноземних інвесторів, що призводить до зниження інвестиційного та економічного ризику для країни.

Загалом війна в Україні створює суттєві перешкоди для забезпечення економічної безпеки країни. Для подолання цих викликів необхідно провести реформи, покращити інфраструктуру та сприяти диверсифікації економіки з метою зниження ризиків та забезпечення стабільності економічного зростання.

Немає точної статистики чи відсотка підприємств, які забезпечують економічну безпеку України в умовах війни. Однак можна сказати, що найважливіші галузі економіки, такі як енергетика, металургія, машинобудування, хімічна промисловість, сільське господарство і харчова промисловість, відіграють важливу роль в забезпеченні економічної безпеки країни. Наприклад, енергетика забезпечує електроенергією і теплом житло, промисловість і державу. Металургійний комплекс забезпечує металами виробництво машин і устаткування. Сільське господарство і харчова промисловість забезпечують продовольством населення. Всі ці галузі мають вирішальне значення для економічної безпеки країни.

Також варто відзначити, що в умовах війни багато підприємств стикаються з труднощами, такими як зниження обсягів виробництва, зниження експорту, дефіцит сировини. Однак деякі компанії знаходять способи адаптації і виживання у військовому конфлікті, що також сприяє забезпеченню економічної безпеки країни («Укргазвидобування» — національний газовидобувний холдинг, який забезпечує необхідний обсяг природного газу для українських споживачів; Укроборонпром — державний оборонний холдинг, який координує роботу вітчизняних оборонних підприємств та організацій; Укрзалізниця — державна компанія, яка забезпе-

чує перевезення вантажів і пасажирів залізничним транспортом, що є важливим елементом інфраструктури країни; НАК «Нафтогаз України» — державний енергетичний холдинг, який займається видобутком і транспортуванням нафти і газу, а також забезпечує їх постачання на внутрішній ринок і на експорт; «Нова Пошта» — найбільша приватна логістична компанія України, яка займається доставкою пошти і вантажів по всій країні, що є важливим елементом логістичної інфраструктури України). Це лише деякі приклади підприємств, які відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки України в умовах війни.

Після війни в Україні прогноуються певні тенденції та перспективи у забезпеченні економічної безпеки країни: диверсифікація економіки, розвиток інфраструктури, реформа державного управління, інтеграція в Європу, боротьба з корупцією та економічною злочинністю, розвиток інноваційної економіки, створення резервних фондів,

Україна активно працює над розширенням економічних зв'язків з іншими країнами, розвитком нових галузей економіки та збільшенням експорту, продовжує розвивати транспортні, енергетичні та комунікаційні системи, що сприяє зростанню економіки та зміцненню економічної безпеки країни, триває реформа державного управління, включаючи посилення антикорупційних заходів та вдосконалення нормативно-правової бази, що сприяє зменшенню ризиків для економічної безпеки країни. Україна активізує процес в напрямку інтеграції до Європейського Союзу, що може сприяти зміцненню економічних зв'язків з іншими країнами, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню економічної безпеки, продовжує боротися з корупцією та економічною злочинністю, що сприяє зниженню ризиків для економічної безпеки країни. Розвиток інноваційних технологій та галузей, які можуть зміцнити економічну безпеку країни — є одним з ключових моментів щодо підвищення конкурентоспроможності держави. В Україні створюються резервні фонди та механізми, які сприяють подоланню економічних криз та зменшенню загроз економічній безпеці.

Загалом Україна має потенціал для зміцнення економічної безпеки країни, але для цього необхідно продовжувати працювати над покращенням економічного клімату, проведенням реформ та боротьбою з корупцією та економічними загрозами.

Україна може боротися з економічними загрозами різними способами: сприяння економічному розвитку, розвитку торговельних відносин, зміцнення макроекономічної стабільності, впро-

вадженню інновацій, покращення бізнес-клімату, співпраця з іншими країнами, посилення контролю за економічною діяльністю на своїй території, включаючи боротьбу з корупцією, контрабандою та іншою незаконною діяльністю, яка може загрожувати економічній безпеці країни [6].

Україна повинна продовжувати працювати над модернізацією своєї економіки, включаючи зменшення тіньової економіки та покращення інвестиційного клімату в країні, що може призвести до посилення економічного зростання та створення нових робочих місць.

Україна має покращити торговельні відносини з іншими країнами, що може допомогти диверсифікувати економіку і збільшити експорт товарів і послуг.

Крім того Україна повинна прагнути до збереження стабільності національної валюти та покращення фінансової стабільності в цілому, що може допомогти знизити економічні ризики і запобігти фінансовим кризам, а також зосередити свої зусилля на розвитку науково-технічних інновацій, яке призведе до створення нових високотехнологічних виробництв і зменшить залежність від імпорту.

Україна має продовжувати працювати над покращенням умов для бізнесу та інвесторів з метою зменшення бюрократії, зниження податкових ставок та вдосконалення правового регулювання.

Україна може покращити свою економічну безпеку, співпрацюючи з іншими країнами, особливо європейськими партнерами (співпраця в торгівлі, інвестиціях і дослідженнях) та повинна посилити контроль за економічною діяльністю на своїй території, включаючи боротьбу з корупцією, контрабандою та іншою незаконною діяльністю, яка може загрожувати економічній безпеці країни.

Основними негативними напрямками забезпечення економічної безпеки України можна вважати: низький рівень інвестицій (країна відчуває проблеми із залученням інвестицій через нестабільність економічної ситуації та недовіру з боку іноземних інвесторів); високий рівень корупції, що є серйозною перешкодою для розвитку економіки України та залучення інвестицій, а також джерелом багатьох інших економічних проблем; низький рівень економічної конкуренції, що призводить до монополізації ринків та обмеження вибору споживачів; недостатній рівень розвитку інфраструктури, яка погіршує умови життя населення і створює перешкоди для залучення інвестицій; відсутність правового захисту, що обмежує господарську діяльність і створює умови для порушення прав інвесторів і підприємців; низький

рівень науково-технічного розвитку, який призводить до відставання в різних галузях економіки, що погіршує її конкурентоспроможність на світовому ринку; недосконала система оподаткування, яка створює невизначеність для підприємців та інвесторів, що ускладнює залучення інвестицій та погіршує економічний клімат в цілому [11].

До позитивних сфер економічної безпеки України належать: розвиток інноваційної економіки (створення умов для зростання і розвитку інноваційних компаній, фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, створення інфраструктури для інноваційних підприємств); зміцнення міжнародних економічних зв'язків (активна участь у міжнародних торговельно-економічних організаціях, розвиток експорту та імпорту товарів і послуг, залучення іноземних інвестицій); розвиток малого та середнього бізнесу (створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу, спрощення реєстраційних та дозвільних процедур, надання фінансової підтримки, податкових пільг); зміцнення фінансової стабільності (забезпечення стабільності національної валюти, боротьба з інфляцією, розвиток фінансових інструментів і ринків, зміцнення банківської системи); розвиток інфраструктури (будівництво та модернізація автомобільних доріг, залізниць, аеропортів, портів, енергетичних об'єктів, водосховищ, розвиток телекомунікаційних мереж); розвиток людського капіталу (зміцнення системи освіти і науки, підвищення кваліфікації та навчання населення, створення умов для зростання зайнятості); боротьба з корупцією та злочинністю (посилення заходів боротьби з корупцією, злочинністю та організованою злочинністю, підвищення прозорості та ефективності діяльності державних органів та служб.) Усі ці заходи можуть сприяти зміцненню економічної безпеки України та забезпеченню сталого економічного розвитку країни.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Після війни в Україні простежується такі тенденції забезпечення економічної безпеки, як диверсифікація економіки, зміцнення інституційних механізмів, розвиток цифрової економіки, співпраця із західними країнами, розвиток малого та середнього бізнесу.

Україна стала активніше шукати нові ринки збуту та інвесторів, розвивати експортні можливості та інвестиційний потенціал з метою зниження своєї залежності від Росії та інших країн, а також зниження ризиків економічних потрясінь.

В останні роки українська влада активно працює над зміцненням інституційних механізмів, таких як судова система, правоохоронні органи

та антикорупційні структури, для забезпечення захисту прав інвесторів та бізнесу, а також для залучення іноземних інвестицій.

В Україні зараз активно розвивається цифрова економіка, яка може значно підвищити конкурентоспроможність країни. Розвиток ІТ-індустрії, електронної комерції, електронного урядування та інших цифрових технологій може залучити нові інвестиції та підвищити рівень економічної безпеки.

Україна прагне зміцнити свої економічні зв'язки з Європейським Союзом, США та іншими за-

хідними країнами з метою отримання доступу до нових ринків, інвестицій та технологій. Це також сприяє диверсифікації економіки і зниження ризиків.

Україна активно працює над розвитком малого та середнього бізнесу, який є рушійною силою економіки та може сприяти посиленню конкуренції та зниженню ризиків. Для цього створюються спеціальні програми та інструменти підтримки малого та середнього бізнесу, такі як пільги, кредити та консультаційна допомога.

### Література

1. Бабійчук І.В. Стратегія забезпечення економічної безпеки України // Економіка та підприємництво. 2022. Вип. 8. С. 10–14.
2. Белоусова І.Ф. Економічна безпека як складова національної безпеки України // Економічний часопис. 2010. XXI. № 5–6. С. 14–17.
3. Бзежинський Збігнєв (Zbigniew Brzezinski) Велика шахівниця / Пер. з англ. О. Фешовець. Х.: Вид-во «Ранок»: «Фабула», 2019. 288 с.
4. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В.М. Геєць та інші. Харків: ВД «Інжек», 2006. 240 с.
5. Губський Б.В. Економічна безпека: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення. К.: Укрархбудінформ, 2021. 122 с.
6. Іваненко О.В. Аналіз сучасних загроз економічній безпеці України // Економіка та держава. 2021. Вип. 5. С. 44–47.
7. Кириченко О.А. Організаційно-правове забезпечення функціонування системи економічної безпеки України // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2010. № 1. С. 54–59.
8. Кондратенко В.М. Стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки України в умовах глобалізації // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2021. Вип. 1. С. 8–14.
9. Литвиненко О.С. Економічна безпека України: аналіз та оцінка // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. Вип. 1. С. 53–56.
10. Михайличенко С.О. Оцінка рівня економічної безпеки України // Економіка: проблеми теорії та практики. 2021. Вип. 996. С. 67–76.
11. Хамініч С.Ю., Костікова А.С. Економічна безпека як важель захисту національної економіки // Протидія злочинності і корупції: міжнародні стандарти та досвід України: збірник тез міжнародної конференції (м. Харків, 22 вересня 2021 р.). Харків: Юрайт, 2021. С. 291–293.
12. Felles R. The Future of War: A History. Wilfrid Laurier University Press, 2011.
13. Huntington S.P. The Clash of Civilizations? Foreign Affairs. 1993. 72(3). P. 22–49.

### References

1. Babiichuk I.V. Stratehiia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy // Ekonomika ta pidpriemnytstvo. 2022. Vyp. 8. S. 10–14.
2. Belousova I.F. Ekonomichna bezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky Ukrainy // Ekonomichni chasopys. 2010. KhKhI. № 5–6. S. 14–17.
3. Bzezhinskiy Zbihniev (Zbigniew Brzezinski) Velyka shakhivnytsia / Per. z anhl. O. Feshovets. Kh.: Vyd-vo «Ranok»: «Fabula», 2019. 288 s.
4. Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo / V.M. Heiets ta inshi. Kharkiv: VD «Inzhek», 2006. 240 s.
5. Hubskiy B.V. Ekonomichna bezpeka: metodolohiia vymiru, stan i stratehiia zabezpechennia. K.: Ukrarkhbuildinform, 2021. 122 s.

6. Ivanenko O.V. Analiz suchasnykh zahroz ekonomichnii bezpetsi Ukrainy // *Ekonomika ta derzhava*. 2021. Vyp. 5. S. 44–47.
7. Kyrychenko O.A. Orhanizatsiino-pravove zabezpechennia funktsionuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky Ukrainy // *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2010. № 1. S. 54–59.
8. Kondratenko V.M. Stratehichni priorytety zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2021. Vyp. 1. S. 8–14.
9. Lytvynenko O.S. Ekonomichna bezpeka Ukrainy: analiz ta otsinka // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. 2022. Vyp. 1. S. 53–56.
10. Mykhailychenko S.O. Otsinka rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy // *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. 2021. Vyp. 996. S. 67–76.
11. Khaminich S. Yu., Kostikova A.S. Ekonomichna bezpeka yak vazhel zakhystu natsionalnoi ekonomiky // *Protydiia zlochynnosti i koruptsii: mizhnarodni standarty ta dosvid Ukrainy: zbirnyk tez mizhnarodnoi konferentsii (m. Kharkiv, 22 veresnia 2021 r.)*, Kharkiv: Yurait, 2021. S. 291–293.
12. Felles R. *The Future of War: A History*. Wilfrid Laurier University Press, 2011.
13. Huntington S.P. *The Clash of Civilizations? Foreign Affairs*. 1993. 72(3). P. 22–49.

**Харабара Віолетта Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та кредиту*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Kharabara Violetta**

*PhD, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Finance and Credit*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

ORCID: 0000-0002-8555-6440

**Грешко Роман Ігорович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та кредиту*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Greshko Roman**

*PhD, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Finance and Credit*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

ORCID: 0000-0003-3054-356X

**Третякова Олена Василівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та кредиту*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Tretyakova Olena**

*PhD, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Finance and Credit*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

ORCID: 0000-0002-8993-9051

**Гладчук Ольга Михайлівна**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Gladchuk Olga**

*PhD, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Finance and Credit*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

ORCID: 0000-0003-2362-1224

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8599

**СТАН РОЗВИТКУ АКТИВНИХ ОПЕРАЦІЙ  
В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ**

**STATE OF DEVELOPMENT OF ACTIVE OPERATIONS  
IN THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE**

**Анотація.** У статті проведено аналіз тенденцій сучасного стану банківського кредитування малого і середнього бізнесу в Україні та банківських продуктів і програм допомоги малому і середньому підприємству, які надають окремі державні банки. Обґрунтовано висновки щодо сучасного стану та визначено напрями розвитку банківського кредитування малого і середнього бізнесу. Досліджені стан та динаміку основних складових активів банківської системи України, а також визначено та систематизовано фактори, що впливають на стійкість вітчизняних комерційних банків. Основними напрямками активних операцій Банку традиційно залишалися кредити. Проаналізовано можливі варіанти класифікації активних операцій залежно від критерію, покладеного в основу. Обґрунтовано важливість належного рівня фінансування сектору малого і середнього підприємства, як невід'ємної складової ринкової економіки, що забезпечує вирішення ряду актуальних потреб суспільства. Проаналізовано обсяги кредитів, наданих підприємствам малого і середнього бізнесу в національній та іноземній валютах в Україні за 2022 рік, а також досліджено динаміку значення відсоткових ставок за кредитами для середніх, малих та мікро-підприємств. Встановлено, що за останні роки спостерігається зростання обсягів кредитування малих і середніх підприємств у національній валюті на фоні певного зниження відсоткових ставок за цими кредитами. Водночас, зменшуються обсяги кредитування підприємств малого і середнього бізнесу в іноземній валюті. Проаналізовано особливості надання державної фінансової підтримки малим і середнім підприємствам в Україні за програмою «Доступні кредити 5–7–9%» та розкрито склад фінансових продуктів щодо підтримки малого бізнесу в АТ «ОЩАДБАНК», АТ КБ «Приватбанк», АБ «УКРГАЗБАНК» та інші. Проблеми, які пов'язані з кредитуванням та мікрогрантами для малих і середніх підприємств, становлять особливий інтерес освоєння та впровадження нових кредитних технологій, інноваційних проектів, розробка нових банківських продуктів і послуг для малих і середніх підприємств. Обґрунтовано основні напрями активізації кредитування банківськими установами суб'єктів малого і середнього підприємства.

**Ключові слова:** кредит, кредитна діяльність, малі і середні підприємства, фінансово-кредитні відносини, програми кредитування, мікрогрант.

**Summary.** The article analyzes the trends in the current state of bank lending to small and medium-sized businesses in Ukraine and banking products and programs to assist small and medium-sized enterprises provided by individual state-owned banks. The conclusions about the current state and directions of development of bank lending to small and medium-sized businesses are substantiated. The state and dynamics of the main components of the assets of the banking system of Ukraine are studied, and the factors influencing the sustainability of domestic commercial banks are identified and systematized. The main directions of the Bank's active operations have traditionally been loans. Possible variants of classification of active operations depending on the criterion used as a basis are analyzed. The importance of an adequate level of financing for the small and medium-sized enterprises sector as an integral part of the market economy, which provides solutions to a number of urgent needs of society, is substantiated. The author analyzes the volume of loans granted to small and medium-sized enterprises in national and foreign currencies in Ukraine in 2022, and also examines the dynamics of interest rates on loans for medium, small and micro enterprises. It is established that in recent years there has been an increase in lending to small and medium-sized enterprises in national currency against the background of a certain decrease in interest rates on these loans. At the same time, the volume of lending to small and medium-sized enterprises in foreign currency is decreasing. The author analyzes the peculiarities of providing state financial support to small and medium-sized enterprises in Ukraine under the program «Affordable Loans 5–7–9%» and reveals the composition of financial products to support small businesses in JSC «Oschadbank», JSC CB «Privatbank», JSB «Ukrasbank» and others. The problems associated with lending and microgrants for small and medium-sized enterprises are of particular interest for the development and implementation of new credit technologies, innovative projects, and the development of new banking products and services for small and medium-sized enterprises. The main directions of intensification of lending by banking institutions to small and medium-sized enterprises are substantiated.

**Key words:** credit, lending activity, small and medium-sized enterprises, financial and credit relations, lending programs, microgrant.

**Постановка проблеми.** З розвитком фінансових ринків структура банківської системи стає все більш складною. Комерційні банки знаходяться в пошуку ефективного механізму обслуговування ринку капіталу і комерційних структур. І активні операції відіграють важливу роль в цьому. Вони забезпечують прибутковість і ліквідність комерційного банку, і, отже, допомагають в досягненні

двох основних цілей банків. При відсутності чіткої координації всіх напрямків банківської діяльності існує реальний ризик ліквідності і платоспроможності банку [1].

Банківська система України відіграє ключову роль в економічному розвитку держави, оскільки безпосередньо впливає на перебіг усіх господарських процесів. Від її ефективної діяльності напря-

му залежать розподіл ВВП і національного доходу, регулювання грошового обігу, надання кредитів суб'єктам господарювання та домашнім господарствам, фінансове забезпечення масштабних національних проєктів та реалізація багатьох необхідних економічних та соціальних функцій держави [2].

За останні декілька років в Україні сталися деякі негативні події: глобальна пандемія та повномасштабна війна. Все це неодмінно впливало на банківський сектор України. Банківським установам необхідно було швидко адаптуватися до сьогочасних умов та допомагати українцям в кризових ситуаціях, які виникали.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питання управління активами банків сприяють праці вчених економістів Дзюблюк О. В. [2], Капран В. І. [8], Кривченко М. С. [8], Ковальченко О. К. [8], Омельченко С. І. [8], Чайковський Я. І. [12]

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є стан і динаміка активів банківської системи України та факторів які впливають на стійкість банків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідною умовою ефективного функціонування економіки будь-якої країни є ефективний розвиток банківського сектору. Банки є інститутами фінансового ринку, що забезпечують процеси акумуляції і перерозподілу вільних фінансових ресурсів, забезпечуючи рух коштів між усіма економічними суб'єктами та підтримку процесів економічного відтворення [7].

Як відомо, у діяльності банку важливим моментом є не тільки формування ресурсів, а й ефективне їх розміщення, тому одним з основних напрямів аналізу банківської діяльності є аналіз його активних операцій. Він має сприяти підвищенню ефективності управління активами банку [9].

До активних банківських операцій відносяться:

- операції з інвестування коштів банку в готівковій та безготівковій формі з метою підтримки ліквідності банку;
- розрахункові операції, пов'язані з платежами клієнтів;
- надання кредитів різних форм і видів юридичним, фізичним особам, банкам;
- фондові операції купівлі-продажу цінних паперів;
- довгострокові інвестиційні операції з вкладення ресурсів банку в цінні папери (акції, державні та корпоративні облігації);
- валютні операції купівлі-продажу іноземної валюти на внутрішньому та міжнародному валютному ринку;

- касові операції з прийому та видачі готівки;
- операції купівлі-продажу банківських металів на внутрішньому та міжнародному валютному ринку;
- депозитні операції з розміщення тимчасово вільних банківських ресурсів на депозитах у Національному банку України та інших банках;
- операції з придбання основних засобів, матеріальних і нематеріальних активів [2; 3].

Зі свого боку банки тісно пов'язані з економікою, ніж будь-який сектор. Банки забезпечують швидкий та бездоганний потік грошей, надають кошти для фінансування інвестицій та мають сильне ноу-хау у сфері фінансового менеджменту компаній. Вони розвивають найвищі стандарти корпоративної культури та професіоналізму у підході до клієнтів та користуються довірою широкої громадськості.

На початку 2020 року банківська система зіштовхнулася з незнаною раніше економічною кризою нового типу. Основними особливостями цього стали раптові регулятивні обмеження транзакцій у всьому світі. Україна застосувала одну з найпоширеніших моделей реагування на поширення коронавірусу — локдаун. Характерною рисою цього режиму стало обмеження операцій у сфері готелів, ресторанів і туризму, пасажирських перевезень і частково в роздрібній торгівлі. Такі обмеження були введені по всьому світу, що також безпосередньо вплинуло на показники зовнішньої торгівлі.

Також коронакриза не оминула банківський сектор і мала значний вплив на усю банківську систему. Наслідками є:

- погіршення фінансового стану позичальників, що негативно справджується на їхній спроможності обслуговувати кредитні зобов'язання;
- слабкість очікувань щодо відновлення економіки та перспектив зростання у довгостроковій перспективі, стурбованість щодо численних ризиків може обмежувати інвестиційну активність економічних суб'єктів;
- великий бюджетний дефіцит відтягує фінансові ресурси з приватного сектору економіки та є потенціалом розбалансування фінансових ринків;
- невизначеність, у тому числі щодо подальшого перебігу коронакризи у світі, що негативно впливає на стан фінансових ринків [8].

За даними Національного банку деякі домогосподарства, зазнали різке зниження доходів, що негативно вплинуло на їх платоспроможність. Проте значну підтримку домогосподарства отримали з боку держави, яка відображалася у запро-

вадженні програми «Доступні кредити 5–7–9%», за рахунок неї значно зменшили масштаби негативних наслідків пандемії.

Програму було запроваджено у 2020 році. Суть цієї програми — малий бізнес отримує кредити у банках-партнерах зі звичайною процентною ставкою, а держава компенсує частину відсотків [3]. Виходячи з цього чим більше робочих місць буде створено бізнесом, тим більшу компенсацію вони отримують.

Спочатку ця програма була розрахована виключно на інвестиційні кредити, у тому числі на розвиток цілком нових бізнесів (стартапів). Але пандемія коронавірусу і запровадження карантинних заходів одразу після старту програми змусили Кабінет Міністрів України вносити істотні зміни в її умови. Зрештою в рамках програми стали доступні також антикризові кредити (на поповнення обігових коштів) та кредити на рефінансування раніше отриманих бізнесом кредитів [8].

Призначення позики може бути таким: придбання старих та нових основних фондів, їх модернізація; придбання об'єктів нежитлової нерухомості та/або земельних ділянок без права оренди; будівництво та реконструкція приміщень (крім офісних); придбання прав інтелектуальної власності (франчайзинг); поповнення оборотних коштів до 25% вартості інвестиційного проекту.

Отримати кредит за схемою «Доступний кредит» 5–7–9% можна в 44 банках. Серед них

топ-10: ПриватБанк, Укргазбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, ПУМБ, Райффайзен Банк Аваль, Кредобанк, Креді Агріколь Банк, ОТП Банк, ПроКредит Банк (рис. 1).

Виходячи з рисунку найбільшу частку кредитів виконав Райффайзен Банк Аваль, що становить 24,4%. Що стосується інвестиційного доходу, то загальний обсяг склав 9,262 млрд. грн, а найбільший обсяг кредиту отримав Приватбанк, на який припало 30,8%. В свою чергу Райффайзен Банк Аваль надав антикризових кредитів на суму 51,399 млрд. грн, від загального обсягу. Приватбанк видав на 22,472 млрд. грн кредитів сільгоспвиробникам. Тому програма «Доступні кредити 5–7–9%» є найактивнішою в двох банках.

З початку повномасштабного вторгнення в банківських установах запрацювали нові напрямки кредитування: підтримка посівної компанії та підтримка бізнесу у воєнний час. Станом на сьогодні працюють шість основних цілей кредитування, що зображені на рис. 2.

За останні пів року в рамках програми було підписано 14 869 кредитних договорів на суму 62 153 млн. грн.

Починаючи з липня 2022 року в Ощадбанку за підтримки уряду запроваджений грантовий проєкт «єРобота», в рамках якого учасники отримують гранти на відкриття власної справи. Розмір субвенції становить 150 тис. грн., за умов створення одного робочого місця, 250 тис. грн., на

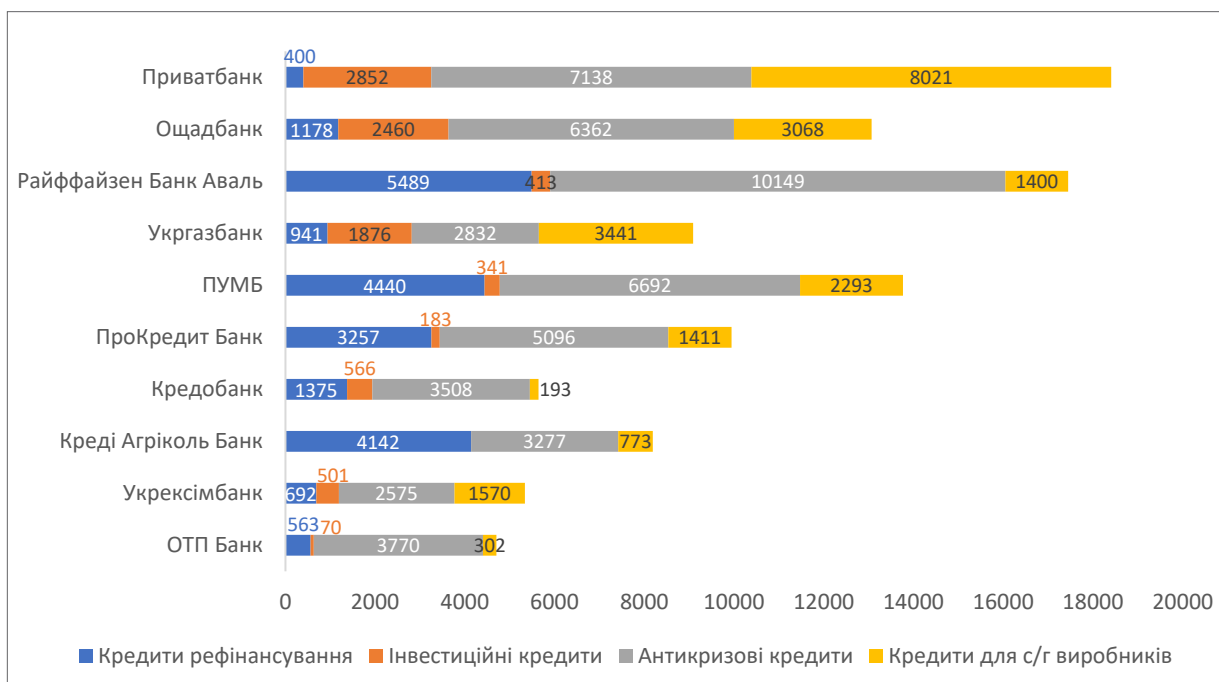


Рис. 1. Розподіл підписаних кредитних угод за призначенням позики по країнах на 31.10.2022 р., млн. грн.

Джерело: розроблено авторами на основі [6]



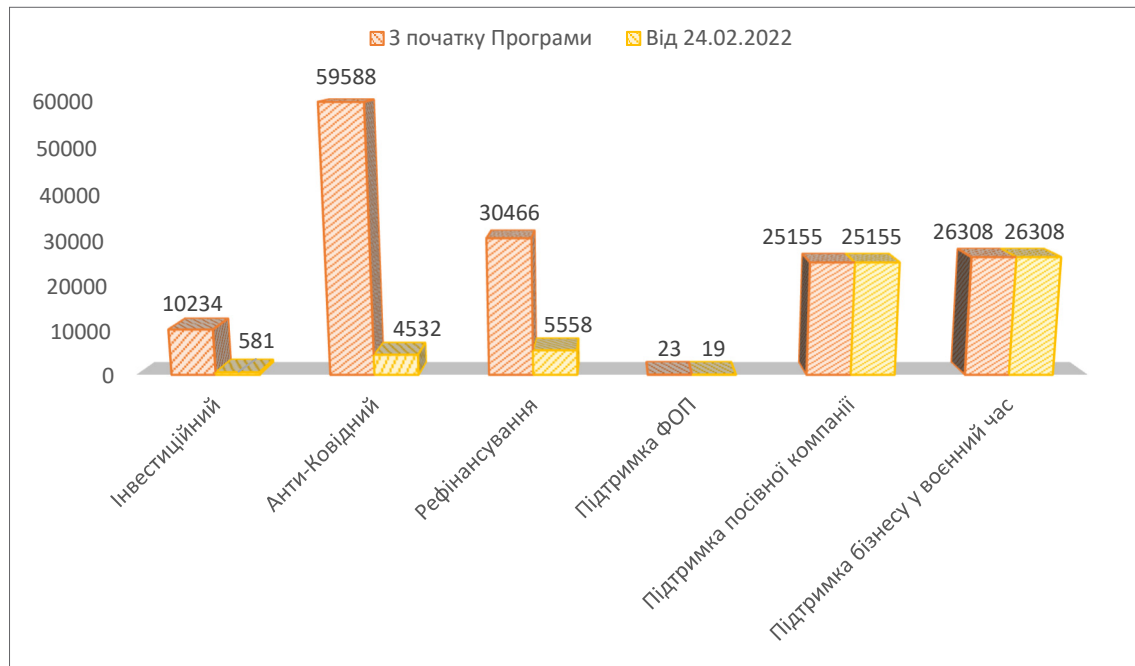


Рис. 2. Зростання кредитного портфеля під час воєнного стану, починаючи з 24.02.2022 р., млн. грн.

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

два робочі місця, при цьому сума не повинна бути меншою ніж 50 тис. грн.

Урядовий проєкт «єРобота» передбачає надання грантів для започаткування власної справи, розвитку підприємництва та навчання. Він спрямований на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць. Проєкт включає 6 грантових програм, зокрема: мікрогрант 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.

Скористатися грантом можуть як підприємці-початківці, так і особи, що вже мають певний досвід у бізнесі. Подача заявки на грант здійснюється через Портал Дія або у будь-якому відділенні Ощадбанку [4].

Мікрогрант для створення власного бізнесу є найпопулярнішою програмою. За сім хвилю програми «Власна справа» було виділено коштів у розмірі 395,07 млн. грн та надано 4383 потенційних робочих місць. В середньому розмір гранту становить 232 тис. грн.

Найпоширенішими напрямками використання грантових коштів є: оптова та роздрібна торгівля

25%, переробна промисловість 25%, тимчасове розміщування й організація харчування 14%, професійна, наукова та технічна діяльність 7%.

**Висновки.** Банківська система стабільно працює навіть в умовах повномасштабної війни, зберігаючи ліквідність та операційну ефективність. Це відбулося, зокрема, тому, що на період початку агресії банки були достатньо капіталізованими, мали налагоджену операційну діяльність та плани дій на випадок кризи. Дана ситуація суттєво вплинула на прибутковість банків, однак обсяги банківського фондування збільшуються, переважно в національній валюті. У відповідь на зміну облікової ставки та зважаючи на високі інфляційні та девальваційні очікування банки поступово підвищують ставки за депозитами. Ключовими каналами кредитування в умовах війни є надання державної підтримки в межах програми «Доступні кредити 5–7–9%» та програми державних гарантій на портфельній основі.

Передбачуваною тенденцією для розвитку власної справи є продовження державної підтримки, яка виражається у програмі «єРобота». Програма «єРобота» включає 6 грантових програм, що націлені на стимулювання підприємницької діяльності. Що сприяє створенню робочих місць та стимулювання підприємницької активності.

### Література

1. Зайцева І.Ю., Бобров Ю.І. Розвиток активних операцій комерційних банків. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020–2021. № 72–73. С. 15–22. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9429/1/Zaitseva.pdf> (дата звернення: 27.01.2023)
2. Дзюблюк О.В. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: монографія. Тернопіль: «Вектор», 2012. 462 с.
3. Гладчук О.М., Ткачук І.Я., Харабара В.М. Банківські операції: в схемах, таблицях, коментарях: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2020. 208 с.
4. Доступні кредити 5–7–9%. 5–7–9%:: веб-сайт. URL: <https://5-7-9.gov.ua/> (дата звернення: 27.01.2023)
5. ЄРобота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки України: веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu> (дата звернення 28.01.2023)
6. Інформація про результати державної програми «Доступні кредити 5–7–9%». Фонд розвитку підприємництва: веб-сайт. URL: <https://bdf.gov.ua/uk/informaciya-pro-rezultati-derzhavnoi-programi-dostupni-krediti-5-7-9> (дата звернення: 30.01.2023)
7. Мінфін: За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5–7–9%» видано 14583 пільгових кредитів на 59,55 млрд. грн. Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_za\\_chas\\_dii\\_voennogo\\_stanu\\_v\\_mezhakh\\_derzhavnoi\\_programi\\_dostupni\\_krediti\\_5-7-9\\_vidano\\_14\\_583\\_pilgovikh\\_kreditiv\\_na\\_5955\\_mlrd\\_grn-3692](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voennogo_stanu_v_mezhakh_derzhavnoi_programi_dostupni_krediti_5-7-9_vidano_14_583_pilgovikh_kreditiv_na_5955_mlrd_grn-3692) (дата звернення: 02.02.2023)
8. Капран В.І., Кривченко М.С., Коваленко О.К., Омельченко С.І. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 208 с.
9. Марценюк-Розарьонова О.В., Шмігельська В.В. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та напрями його розвитку. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. № 10. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/18090.pdf> (дата звернення: 02.02.2023)
10. Підсумковий звіт. Дослідження ринку кредитування в Україні. Незалежна асоціація банків України: веб-сайт. URL: [https://nabu.ua/images/uploaded/sys\\_media\\_doc/doc\\_51de4af05909c502efee8558d70b54b0.pdf](https://nabu.ua/images/uploaded/sys_media_doc/doc_51de4af05909c502efee8558d70b54b0.pdf) (дата звернення: 02.02.2023)
11. Семенча І.Є., Руденко В.І. Аналіз сучасного стану активів банків та джерела їх формування. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2016. Випуск 11. С. 790–793. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/164.pdf> (дата звернення: 02.02.2023)
12. Чайковський Я.І. Проблеми та напрями підвищення ефективності функціонування банківської системи. Економічний аналіз. 2016. Том 23. № 1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/1943/1/21.pdf> (дата звернення: 30.01.2023)

### References

1. Zaitseva I. Iu., Bobrov Yu. I. Rozvytok aktyvnykh operatsii komertsiinykh bankiv. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. № 72–73. 2020–2021. Ss. 15–22. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9429/1/Zaitseva.pdf> (accessed January 27, 2023)
2. Dziubliuk O. V. Bankivska systema Ukrainy: stanovlennia i rozvytok v umovakh hlobalizatsii ekonomichnykh protsesiv: monohrafiia. Ternopil: «Vektor», 2012. 462 s.
3. Hladchuk O. M., Tkachuk I. Ia., Kharabara V. M. Bankivski operatsii: v skhemakh, tablytsiakh, komentariakh: navchalnyi posibnyk. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet im. Yu. Fedkovycha, 2020. 208 s.
4. Dostupni kredyty 5–7–9%. 5–7–9%: veb-sait. URL: <https://5-7-9.gov.ua/> (accessed January 27, 2023)
5. IeRobota: hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: veb-sait. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu> (accessed January 28, 2023)
6. Informatsiia pro rezultaty derzhavnoi prohramy «Dostupni kredyty 5–7–9%». Fond rozvytku pidpriemnytstva: veb-sait. URL: <https://bdf.gov.ua/uk/informaciya-pro-rezultati-derzhavnoi-programi-dostupni-krediti-5-7-9> (accessed January 30, 2023)
7. Minfin: Za chas dii voiennoho stanu v mezhakh Derzhavnoi prohramy «Dostupni kredyty 5–7–9%» vydano 14583 pilhovyykh kredytiv na 59,55 mlrd hrn. Ministerstvo finansiv Ukrainy: veb-sait. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_za\\_chas\\_dii\\_voiennoho\\_stanu\\_v\\_mezhakh\\_derzhavnoi\\_programi\\_dostupni\\_krediti\\_5-7-9\\_vidano\\_14\\_583\\_pilgovikh\\_kreditiv\\_na\\_5955\\_mlrd\\_grn-3692](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennoho_stanu_v_mezhakh_derzhavnoi_programi_dostupni_krediti_5-7-9_vidano_14_583_pilgovikh_kreditiv_na_5955_mlrd_grn-3692) (accessed February 02, 2023)

8. Kapran V. I., Kryvchenko M. S., Kovalenko O. K., Omelchenko S. I. Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006. 208 s.

9. Martseniuk-Rozaronova O. V. and Shmihelska V. V. Analiz suchasnoho stanu rynku bankivskykh posluh v Ukraini ta napriamy yoho rozvytku. Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika». 2018. № 10. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/18090.pdf> (accessed February 02, 2023)

10. Pidsumkovyi zvit. Doslidzhennia rynku kredytuvannia v Ukraini. Nezalezhna asotsiatsiia bankiv Ukrainy: veb-sait. URL: [https://nabu.ua/images/uploaded/sys\\_media\\_doc/doc\\_51de4af05909c502efee8558d70b54b0.pdf](https://nabu.ua/images/uploaded/sys_media_doc/doc_51de4af05909c502efee8558d70b54b0.pdf) (accessed February 02, 2023)

11. Semencha I. Ie., Rudenko V. I. Analiz suchasnoho stanu aktyviv bankiv ta dzherela yikh formuvannia. Visnyk Mykolaiivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. 2016. Vypusk 11. S. 790–793. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/164.pdf> (accessed February 02, 2023)

12. Chaikovskiy Ya. I. Problemy ta napriamky pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia bankivskoi systemy. Ekonomichnyi analiz. 2016. Tom 23. № 1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/1943/1/21.pdf> (accessed January 30, 2023)

**Щелкунов Олексій Іванович**

*аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Державного торговельно-економічного університету*

**Shchelkunov Oleksii**

*Postgraduate Student of the Department of Financial Analysis and Audit  
of the State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-5737-6127

**Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна**

*докторка економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Parasii-Verhunencko Iryna**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Financial Analysis and Audit  
State Trade and Economic University*

ORCID: 0000-0001-6506-6965

**Назарова Каріна Олександрівна**

*докторка економічних наук, професорка,  
завідувачка кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Nazarova Karina**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Financial Analysis and Audit  
State University of Trade and Economics*

ORCID:0000-0002-5019-9244

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8584

## **ДІЛОВЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ**

## **BUSINESS PARTNERSHIP AS AN OBJECT OF ECONOMIC ANALYSIS**

**Анотація.** Вступ. Ділове партнерство є важливим елементом ведення бізнесу. Важливість покращення аналізу відносин ділових партнерів у системах управління залежить від того факту, що ділові відносини є не лише невід'ємною частиною функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в бізнес-середовищі. Ділове партнерство – це унікальний нематеріальний ресурс, який може створити доброзичливість компанії та підвищити її ринкову вартість. Ефективне управління діловим партнерством залежить від правильної систематизації та ефективного аналізу інформації про ділового партнера, яка забезпечує інформаційну основу для формування менеджерами найкращих маркетингових стратегій для підприємств.

Проголошення економічних і соціальних реформ, підтримка економічно розвинених країн, розвиток і диверсифікація підприємництва спрямовані на залучення інвесторів у вітчизняну економіку, оскільки це посилює їхню потребу в інформації, а отже, в об'єктивному аналізі ділового партнерства наприклад автотранспортних підприємств на основі цієї інформації. Для визначення основних напрямів аналізу та розроблення методики такого аналізу необхідно з'ясувати економічну сутність поняття «ділове партнерство».

*Мета.* Метою статті є розкриття економічної сутності поняття «ділове партнерство» як об'єкта економічного аналізу.

*Методи.* В процесі проведеного дослідження автором використано наступні методи наукового пізнання: синтез та аналіз інформації, моделювання, порівняльний аналіз, систематизація й узагальнення, абстрактно-логічний метод, візуалізація даних, індукція та дедукція.

*Результати.* В процесі проведеного дослідження, авторами було надано визначення поняття «ділове партнерство», його доцільно розглядати як об'єкт економічного аналізу, що формує групу різних типів відносин, які відбуваються на основі добровільних контрактів і передбачають здійснення певної господарської діяльності на основі об'єднання або розподілу ресурсів, відповідальності та ризиків з метою захисту та зміцнення конкурентної позиції на ринку та забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Перспективи.* В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці системи показників, що використовується для аналізу ділового партнерства автотранспортних підприємств та визначення підприємницьких ризиків. Це дасть змогу удосконалити аналітичне забезпечення ділового партнерства автотранспортних підприємств.

**Ключові слова:** ділове партнерство, економічний аналіз, переваги та недоліки, суб'єкт господарювання.

**Summary.** Introduction. Business partnership is an important element of doing business. Few business representatives can independently complete the full cycle of production and sales of products. In one or another field, help is definitely needed, and it is by no means free from other specialists. If points of contact and common interests are found for all parties, so-called synergy occurs. In addition, the effects of the efforts of two or more companies are much stronger than the effects of the work of each individual company.

Proclamation of economic and social reforms, support of economically developed countries, development and diversification of entrepreneurship are aimed at attracting investors to the domestic economy, as this increases their need for information, and therefore, for an objective analysis of business partnerships of motor vehicle enterprises based on this information. There is a need to define the economic essence of the concept of «business partnership» as an object of economic analysis.

*Purpose.* The purpose of the article is to reveal the economic essence of the concept of «business partnership» as an object of economic analysis, to identify its advantages and disadvantages.

*Methods.* In the course of the research, the author used the following methods of scientific knowledge: synthesis and analysis of information, modeling, comparative analysis, systematization and generalization, abstract-logical method, data visualization.

*Results.* In the course of the research, the author provided the author's definition of the concept of «business partnership», it is appropriate to consider it as an object of economic analysis that forms a group of different types of relationships that take place on the basis of voluntary contracts and involve the implementation of certain economic activities on the basis of association or allocation of resources, responsibilities and risks in order to protect and strengthen the competitive position on the market and ensure positive results of the enterprise. The advantages and disadvantages of business partnership for business entities are given.

*Discussion.* In further research, it is proposed to focus attention on the development of a system of indicators used for the analysis of business partnerships of motor transport enterprises. This will make it possible to improve the analytical support of the business partnership of motor transport enterprises.

**Key words:** business partnership, economic analysis, advantages and disadvantages, business entity.

**Постановка проблеми.** Ділове партнерство є важливим елементом ведення бізнесу. Важливість покращення аналізу відносин ділових партнерів у системах управління залежить від того факту, що ділові відносини є не лише невід'ємною частиною функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в бізнес-середовищі. Ділове партнерство — це унікальний нематеріальний ресурс, який може створити доброзичливість компанії та підвищити її ринкову вартість. Ефективне управління діловим партнерством залежить від правильної систематизації та ефективного аналізу інформації про ділового партнера, яка забезпечує інформаційну

основу для формування менеджерами найкращих маркетингових стратегій для підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень переконує, що значний внесок в теоретичні основи обліку, аналізу та аудиту ділового партнерства підприємств зробили такі вітчизняні науковці, як І.О. Буряк [2], Н.О. Крихівська [3], Н.О. Лоханова [4], Є.В. Мних [9], Н.І. Пилипів [7], Н.С. Струк [8], А.О. Шавлюк [10], Є.О. Шевчук [11] та інші. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині визначення економічної сутності поняття «ділове партнерство» як об'єкт економічного аналізу.

**Метою статті** є розкриття економічної сутності поняття «ділове партнерство» як об'єкта економічного аналізу, яке визначає напрями та його методику.

**Методи.** В процесі проведеного дослідження авторами використано наступні методи наукового пізнання: синтез та аналіз інформації, індукцію та дедукцію, моделювання, порівняльний аналіз, систематизація й узагальнення, абстрактно-логічний метод, візуалізація даних.

**Виклад основного матеріалу.** Ділове партнерство в сучасній економіці притаманне на мікро-, мезо- та макрорівнях. Тому у стратегічному законодавчому документі України — Європейській інтеграційній угоді йдеться про партнерство держави та громади. Водночас ділове партнерство на макрорівні можна оцінити в глобальних економічних рейтингах, наприклад рейтингу Світового банку. Зокрема, партнери сприймають будь-яке покращення рейтингу «Doing Business» (рис. 1) як позитивне ділове очікування.

Позитивні зміни, описані вище (рис. 1), є прямим результатом дедалі більшої лібералізації режимів регулювання бізнесу. Проголошення економічних і соціальних реформ, підтримка економічно розвинених країн, розвиток і диверсифікація підприємництва спрямовані на залучення інвесторів у вітчизняну економіку, оскільки це посилює їхню потребу в інформації, а отже, в об'єктивному аналізі ділового партнерства автотранспортних підприємств на основі цієї інформації. Постає необхідність визначення економічної сутності поняття «ділове партнерство» як об'єкта економічного аналізу.

Визначення економічної сутності поняття «ділове партнерство» в наукових джерелах наведено в табл. 1.

Узагальнюючи вище наведені дефініції, під діловим партнерством слід розуміти форму організації бізнесу, за якої окремі юридичні або фізичні особи вступають у ділові взаємовідносини. Основні аспекти, які повинні бути враховано в діловому партнерстві:

- 1) перед підписанням договору необхідно уточнити умови майбутньої співпраці, щоб уникнути виникнення непередбачуваних несприятливих факторів;
- 2) необхідно встановити єдину мету для всіх сторін у партнерстві, де є переваги, яких потрібно досягти, важливо, щоб мета була чіткою, конкретною, досяжною та фінансово та іміджево вигідною для всіх сторін ділового партнерства без винятку;
- 3) доцільно розподілити ресурси та частини завдань так, щоб вони виконувалися ефективно в цілому з мінімальними витратами та максимальними результатами;
- 4) чіткий розподіл обов'язків під час виконання завдань, гарантує, що кожен діловий партнер у партнерстві виконує свої «мікро» завдання;
- 5) порядок розподілу ризиків між учасниками ділового партнерства;
- 6) механізм розподілу прибутків від спільної діяльності у відсотковому або встановленому співвідношенні, умови розподілу або нерозподілу прибутку, а також розподіл збитків, що виникли в рамках ділового партнерства.

У діловому партнерстві існує багато типів взаємодії. Незалежно від обраного типу, співпраця

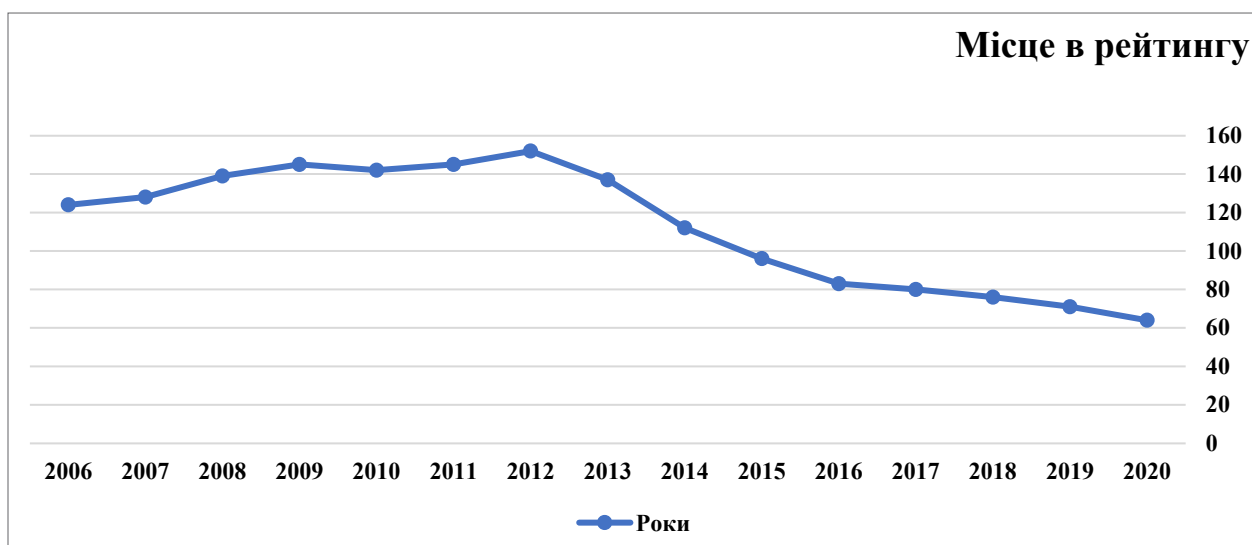


Рис. 1. Динаміка місця України в рейтингу «Doing Business»

Джерело: Рейтинг «Doing Business» [1]

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «ділове партнерство» в наукових джерелах

№ з/п	Автор	Визначення
1	Бурак І.О. [2, с. 54]	Ділові партнери це учасники договірних відносин, які з моменту підписання (усного укладення, домовленості) договору чи угоди і до моменту виконання всіх її пунктів набувають відповідних прав, обов'язків та зобов'язань, що підлягають належному та своєчасному виконанню
2	Крихівська Н.О. [3, с. 24]	Ділове партнерство слід розглядати як сукупність різних видів відносин, що відбуваються на добровільних договірних засадах з приводу здійснення певної діяльності на основі об'єднання чи розподілу ресурсів, відповідальності і ризиків з метою захищення та зміцнення конкурентних позицій на ринку і забезпечення позитивного результату діяльності
3	Назарова К.О., Гоцуляк В.Д. [5, с. 309]	Поняття ділового партнерства більшою мірою існує де-факто і меншою — де-юре
4	Парасій-Вергуненко І.М. [6, с. 137]	Партнерство передбачає дотримання певних прав та обов'язків, пов'язаних із спільними цілями підприємництва або зі специфікою співучасті у певних ділових стосунках (компаньйонство), а отже воно може реалізовуватися як співпраця на договірних засадах об'єднаних загальною метою кількох контрагентів
5	Струк Н.С. [8, с. 153]	Ділове партнерство підприємств спрямоване на максимізацію взаємної вигоди учасників інноваційних процесів через використання інформаційно-комунікаційних технологій, оптимальне комбінування і використання ресурсів

Джерело: складено авторами [2; 3; 5; 6; 8]

повинна містити мотивацію до спільної діяльності та взаємодії. Партнери повинні покладатися один на одного в досягненні цілей і вирішенні завдань, але в той же час вони повинні зберігати індивідуальність і автономність у своїй діяльності. Крім того, ділові партнерства мають бути спрямовані на підвищення соціально-економічного статусу та статусу кожного партнера.

Враховуючи викладене вище, розглянемо переваги ділового партнерства:

- 1) колективна робота над ідеями;
- 2) більш чітке і вузький розподіл функціональних обов'язків, їх якісніше виконання;
- 3) при злитті компаній посилюється вплив на споживачів і загальне сприйняття холдингу;
- 4) більш лояльне ставлення споживачів, банківських і фінансових структур, постачальників і збутових організацій, мереж;
- 5) швидше вирішуються виникаючі проблеми та отримується підтримка від партнерів.

Разом з тим, окрім вагомих переваг ділового партнерства, йому притаманні деякі недоліки: а) якщо проблему потрібно вирішити, необхідно зібрати всіх партнерів для обговорення та пошуку спільного підходу, що часто займає значну кількість часу, і важко досягти рішення, яке задовольнить усіх партнерів; б) під час спілкування з різними представниками ділових партнерів можуть виникнути непорозуміння, які повинен вирішити тільки керівник; в) про негативні результати виробничої діяльності необхідно звітувати собі

та своїм партнерам; г) неможливо контролювати діяльність тільки своєї бізнес-одиниці, адже це має йти паралельно зі звітністю перед діловими партнерами.

Завданнями аналізу ділового партнерства є: 1) об'єктивно оцінювати виробничий потенціал самого підприємства і його становище на внутрішньому і зовнішньому ринках; 2) аналіз та оцінка ризиків партнерських відносин; 3) аналіз діяльності контрагентів, включаючи оцінку їх виробничих потужностей, характеру діяльності та можливої інтеграції; 4) об'єктивний аналіз діяльності ділових партнерів; 5) багатокритеріальний аналіз продуктивності потенційного партнера.

Партнерство передбачає дотримання певних прав і обов'язків, пов'язаних із спільною метою підприємницької діяльності або деталями участі в певних ділових відносинах, щоб воно могло діяти як спільна мета між кількома контрагентами. Формою такого ділового співробітництва можуть бути договірні відносини, довгострокове надання фінансових і комерційних послуг, лізинг, у тому числі франчайзинг, кредитування, підприємницька мережа тощо.

Погоджуємося з думкою І. Парасій-Вергуненко, що аналіз ділового партнерства доцільно здійснювати за двома напрямками: аналіз і пошук потенційних партнерів по бізнесу і аналіз ефективності роботи з вже існуючими бізнес-партнерами [6].

Інформаційною базою для аналізу партнерства є довідники компаній, річні звіти, проспекти, ре-

кламні видання, матеріали спеціалізованих інформаційних організацій, Найважливішою інформацією для аналізу показників ділового партнерства є фінансова звітність.

Аналітичні дослідження потенційних партнерів зазвичай базуються на кількісних показниках і проводяться в рамках маркетингового аналізу підприємства.

У процесі аналізу показників ефективності ділового партнерства на підприємстві передбачається вирішення двох найважливіших завдань: аналіз показників фінансової ефективності майбутніх проєктів співробітництва та аналіз показників ефективності підприємницької діяльності при реалізації ділового партнерства. Особливу увагу слід приділити розробці індикаторів, що узагальнюють кінцевий результат ділових взаємодій, на основі розрахунку яких можна оцінити загальну ефективність управлінських рішень щодо вступу компанії в ділові партнерства з відповідними контрагентами.

Аналіз партнерських відносин пропонуємо проводити за такими напрямками: 1) оцінка завоювання компанією ринку збуту товарів, робіт, послуг; 2) аналіз динаміки та структури контрагентів; 3) аналіз стану, розвитку та збереження партнерських відносин; 4) аналіз задоволеності партнерів співпрацею; 5) аналіз ефективності роботи з партнерами.

Важливим напрямком аналізу партнерства є вивчення показників збереження та розвитку клієнтської бази, серед яких показники: динаміка кількості партнерств, зростання (або зменшення) клієнтської бази, середня тривалість співпраці з партнерами, та «інвестиції» партнерів компанії» ступінь.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В процесі проведеного дослідження, автором було надано авторське визначення поняття «ділове партнерство», його доцільно розглядати як об'єкт економічного аналізу, що формує групу різних типів відносин, які відбуваються на основі добровільних контрактів і передбачають здійснення певної господарської діяльності на основі об'єднання або розподілу ресурсів, відповідальності та ризиків з метою захисту та зміцнення конкурентної позиції на ринку та забезпечити позитивні результати підприємства. Наведено переваги та недоліки ділового партнерства для суб'єктів господарювання.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці системи показників, що використовується для аналізу ділового партнерства автотранспортних підприємств. Це дозволить удосконалити аналітичне забезпечення ділового партнерства автотранспортних підприємств.

#### Література

1. DoingBusiness-2020. Завдяки чому Україна піднялася в рейтингу на 64 сходинку. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24/652929/> (дата звернення: 21.11.2022).
2. Бурак І.О. Суть ділового партнерства торговельних підприємств // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40(1). С. 53–58. doi: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.40.2015.84457>.
3. Крихівська Н.О. Аналіз наукових підходів до дефініції поняття «партнерські відносини». Економічна теорія та історія економічної думки. 2014. Вип. 1(53). С. 19–25.
4. Лоханова Н.О. Проблеми інформаційного забезпечення трансфертного ціноутворення в системі ділового партнерства підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6481> (дата звернення: 20.11.2022).
5. Назарова К.О., Гоцуляк В.Д. Облікова система ділового партнерства підприємства: маркетинговий підхід. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 308–313.
6. Парасій-Вергуненко І. Аналіз ділового партнерства: методологічні та методичні аспекти. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки: зб. наук. пр. 2017. № 1. С. 135–141.
7. Пилипів Н.І., Максимів Ю.В., П'ятничук І.Д. Концептуальний підхід до побудови обліково-інформаційного забезпечення соціальної відповідальності підприємства через призму системи ділового партнерства. Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. 2018. Вип. 4. С. 201–211.
8. Струк Н.С. Обліково-аналітична інтерпретація та основні напрями контролю трансакційних витрат у інноваційній діяльності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 9 (251). С. 151–174.
9. Фінансовий аналіз: підручник / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.



10. Шавлюк А.О. Методика аудиту ефективності ділового партнерства на підприємствах торгівлі. Інноваційна економіка. 2015. Вип. 1(56). С. 239–245.
11. Шевчук Є.О. Ділове партнерство туристичних мереж України: обліковий аспект. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. № 3. С. 152–158.

#### References

1. Doing Business-2020. Zavdiakychomu Ukraina pidnialasia v reitynhuna 64 skhodyнку [As a result, Ukraine rose to 64th place in the ranking]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24/652929/> [in Ukrainian].
2. Burak I.O. Sut dilovoho partnerstva torhovelynykh pidpriemstv [The essence of business partnership of trading enterprises] // Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichninauku. 2015. Vyp. 40(1). P. 53–58. doi: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.40.2015.84457> [in Ukrainian].
3. Krykhivska N.O. Analiz naukovy khpdkhodiv do definityi poniattia «partnerskividosynny» [Analysis of scientific approaches to the definition of the concept of «partnership relations»] // Ekonomichna teoriia ta istoriia ekonomichnoi dumky. 2014. Vyp. 1(53). P. 19–25. [in Ukrainian].
4. Lokhanova N.O. Problemy informatsiinoho zabezpechennia transfertnoho tsinoutvorennia v systemi dilovoho partnerstva pidpriemstv [Problems of information provision of transfer pricing in the business partnership system of enterprises]. Efektyvna ekonomika. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6481> [in Ukrainian].
5. Nazarova K.O., Hotsuliak V.D. Oblikova systema dilovoho partnerstva pidpriemstva: marketynhovyi pidkhid [Accounting system of business partnership of the enterprise: marketing approach] // Biznes Inform. 2018. № 7. P. 308–313. [in Ukrainian].
6. Parasi-Verhunencko I. Analiz dilovoho partnerstva: metodolohichni ta metodychni aspekty [Analysis of business partnership: methodological and methodical aspects] // Naukovyvisnyk MNU imeni V.O. Sukhomlynskoho. Serii: Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr. 2017. № 1. P. 135–141. [in Ukrainian].
7. Pylypiv N.I., Maksymiv Yu.V., Piatnychuk I.D. Kontseptualnyi pidkhid do pobudovy oblikovo-informatsiinoho zabezpechenni asotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva cherez pryzmu systemy dilovoho partnerstva [A conceptual approach to the construction of accounting and information support for social responsibility of the enterprise through the prism of the business partnership system.]. Finans.-kredyt. diialnist: problemyteorii ta praktyky: zb. nauk. pr. 2018. Issue 4. P. 201–211. [in Ukrainian].
8. Struk N.S. Oblikovo-analitychna interpretatsiia ta osnovni napriamy kontroliu transaktsiinykh vytrat u innovatsiini diialnosti pidpriemstva [Accounting and analytical interpretation and main areas of control of transaction costs in the innovative activity of the enterprise]. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. 2017. № 9 (251). P. 151–174. [in Ukrainian].
9. Financial analysis: textbook / E.V. Mnyh, N.S. Barabash. K.: Kyiv. national trade and economy University, 2014. 536 p. [in Ukrainian].
10. Shavliuk A.O. Metodyka audytu efektyvnosti dilovoho partnerstva na pidpriemstvakh torhivli. Innovatsiina ekonomika. 2015. Vyp. 1(56). S. 239–245. [in Ukrainian].
11. Shevchuk Ye.O. Dilove partnerstvo turystychnykh merezh Ukrainy: oblikovy iaspekt [Business partnership of tourism networks of Ukraine: accounting aspect]. Ekonomichni visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. 2017. № 3. P. 152–158. [in Ukrainian].

**Aldoshyna Mariia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Tourism Department  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
ORCID: 0000-0001-8838-9265

**Kozubova Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Tourism Department  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
ORCID: 0000-0002-3360-173X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8605

## INTERNET MARKETING TOOLS IN THE SYSTEM OF A HOTEL ENTERPRISE PROMOTION

**Summary.** In recent years of economic, political and social changes in the world, it has become clear that the existence of any business without a presence in the online space reduces the effectiveness of its activities several times. Consumers search for information about hotel services mainly through online resources. Obtaining competitive advantages and stable positioning on the market is possible only through the systematic use of Internet marketing tools. The article defines a list of the main tools of Internet marketing for hotel enterprises, the peculiarities of their use are considered: search engine optimization, complex development of the website and its promotion, positioning in social networks, content marketing, web analytics. The importance of the analytical tools use for evaluating the effectiveness of the different marketing activities application in the promotion system is substantiated. Offered internet marketing tools that should be tracked with post click and view analysis. The system of Internet marketing performance indicators is considered in the form of a sales funnel, which covers four stages of work with the target audience: attracting the audience to third-party advertising platforms; involving them in working with the company's website; converting visitors into buyers; retention to increase repeat sales. All indicators are presented in the form of quantitative, qualitative and estimated economic indicators. It is noted that the adjustment of the online promotion program and its tools should be carried out based on the analysis of statistical data of their effectiveness use. It is worth monitoring the dynamics of both statistical indicators that are automatically calculated by web analytics systems and economic indicators that allow you to evaluate the effectiveness of advertising costs and the conversion of your visitors. Therefore, the construction of an organic and effective system of a hotel enterprise promotion is possible under the condition of comprehensive and systematic use of Internet marketing tools.

**Key words:** Internet marketing, hotel enterprises, website, online promotion, search engine optimization, performance indicators.

**Statement of the problem.** Nowadays, when almost all the markets are occupied and there are leaders in each of them, it is very difficult to get into one of them and take your place. Much depends on the right pricing policy and the level of motivation of employees. There has also been a plan that any hotel should follow in order to reach the heights in promoting its services. The ability to use Internet marketing tools for hotel business helps to keep abreast of changes in the market and preferences

of customers and react in time to even the slightest changes. Competent marketing activity has a significant impact on development of the resort from the moment of making a decision on its foundation: analysis of demand estimation allows to determine location, weaknesses and disadvantages, the most interesting additional services in the area, price policy, target audience and other important factors of the hotel enterprise development. The basis for the effective use of marketing tools are analytical

systems that make it possible to exercise control over the budget spent and actual results

**Overview of recent research and publications.**

The analysis of the essence, application features and determination the role of Internet marketing in the activities of hotel business is discussed in the works of such foreign and domestic researchers as: M. Artiukhov, Braian Khallyhan, Dkharmesh Shakh, M.I. Danylenko, V.D. Kucherenko, N.B. Tkachenko, I.L. Lytovchenko, V.P. Pylypchuk, S.V. Melnychenko, A.V. Mahaletskyĭ [1–6]. Now there is more and more interest in the works devoted to the use of analytical tools, search engine optimization and positioning of Internet promotion.

**Formulation of the purpose.** The research aims to substantiate the essence of the internet-marketing management system in the hospitality industry; offer a set of practical internet-marketing tools to improve the effectiveness of modern hotel enterprises marketing activities; systematize indicators of Internet marketing effectiveness.

**Research results.** Internet marketing, it is also called online marketing, is an integral part of e-commerce. It can include components such as: internet integration, information data management, PR, customer service, and sales. The online marketing and advertising sector is also growing in the consumer market segment, indicating the emergence of an increasing number of online stores and the B2B marketplace. The key advantages of internet marketing are the interactivity and likelihood of the most accurate rankings, and the likelihood of analysis after clicks that result in the maximum increase of such.

Internet marketing first and foremost gives the customer information about the product. Any potential customer can, through the internet, get information about the hotel services and then buy it. Although, if there is no information about the product or he will not find it, he will most likely choose to buy the product from a competitor.

Presently any promotion tools can be effective or ineffective, but the first option is possible only if the company has a comprehensive approach to promoting its services on the Internet. To do this, you need to be able to maximize the use of available resources. In the process of promoting the website of their enterprise, hotels most actively use these tools in this percentage:

- 1) SEO (from search engine optimization) — 75%;
- 2) contextual advertising — 52%;
- 3) Google places — special services of search engines — 18%;

4) SMM (social media marketing) — promotion in social networks — 35%;

5) thematic mailing lists or email marketing — 13%;

6) thematic platforms — thematic blogs, forums, etc. — 7%

Search engine optimization and contextual advertising are the most effective if you have a website, and require financial investments. The rest of the resources can be used already as a supplement.

In order to correctly distribute financial investments in traffic it is necessary to use analytical analysis, which also allows you to learn about the effectiveness of a particular method of transferring traffic. Next, let's move on to description of the detailed breakdown of the fact, what role plays each of the previously listed methods.

1. Promotion in search engines. According to statistics, about 450 million people enter search engines, and about 11 million queries per year in the internal systems. Through a search engine, up to 90% of people come to sites with services that interest them. But 70% of users ignore the final ads and prefer to use only organic links. Today's online stores get about 40% of their customers from search engines. Similarly, 46% of users find out about new projects on the Internet just from search engine results. This confirms the importance of SEO macrating tool for the flow of customers from the Internet, which subsequently become real customers of the hotel.

2. According to research NPD Group and Google search engines bring to the site about 55% of customers. At the same time conversion of visitors to order the services of the Internet project is 15 times higher than any other source of traffic, and the coefficient of the entire site is 7–8 times. Based on this, search engine promotion among other methods of Internet marketing gives the highest rate of return on investment (ROI) — 42% of cases (this is while, for example, banner advertising gives the highest ROI only 4% of cases).

When promoting in search engines is important to correctly assess their financial capabilities and the result obtained from it. You should take into account the Compaq research which shows that 68% of users look only the first page of search engines, and only 7% of visitors go further than the third page [9].

The goal of SEO-optimization when launching a hotel website is to bring it to the first or maximum position in search engines. But to achieve this result, the content, design and layout of the site must meet Google's requirements for Internet

projects. According to the search engine, a quality hotel internet project should be:

- original unique, structured, concise, truthful, contained in any content — texts, photos, videos;
- thoughtful design that corresponds to the theme of the sites;
- user-friendly navigation that allows you to effectively search for data and quickly navigate to the desired area;
- developed structure, which must necessarily include the following sections: Contact information, About the hotel, Special offers, Promotions.

Competition and a large number of requirements of search engines requires sufficient financial costs and time to remain the project in the top-10 on a regular basis.

But the first positions in a search engine are not yet a guarantee of success. After all, customers will have a choice of another nine fields. Consumer sub-options play a big role here, and for the most part, they are similar for the majority. The user proceeds from search to choose the hotel that best satisfies and meets his needs at the moment. Most hotels have different costs, as well as customers have different financial capabilities, and therefore it is necessary to provide a list of services, basic information, contacts, special offers, and all the things that, according to the head would interest the future client and inclined to choose their hotel.

3. Referring to statistics, the contextual ads are clicked on from 3 to 40 people, and banner ads least 0.3% of people. Contextual advertising provides a high percentage of conversion from users to cus-

tomers. It is used as the main method of promotion of the site, services provided, as well as search engine optimization. These two methods complement each other. The advantage of contextual advertising is that the advertiser pays only for the results, not for the planned. The effectiveness of contextual advertising depends on several factors, including: relevance to the chosen keyword; conformity of the text of the ads to the keywords; regular updating of ads.

4. SMM. Today, social networks are actively used in the exchange of information to promote the market of hotel services. Social networks are sources of information where you can create a unique atmosphere of trust between the seller and consumer and directly influence your target audience. Social networks is an ideal place for popularization of the hotel and separate services, for increasing the number of subscriptions, for a variety of surveys to improve the quality of services. Statistics of the SMM promotion leaders in the world presented at the figer 1 [8].

5. Thematic forums and blogs. Long-term and communication with regular customers will help to promote a specific target audience. The main task of a specialist using thematic forums or blogs is to establish contact with clients and provide them with useful advice instead of advertising information: publish information about hotels that meet the needs of the forum audience; use for the message relevant and reasoned information, positioning it as advice and help; do not use direct advertising.

Forums and blogs are cheap ways to reach your target audience. But for it to be effective, you have

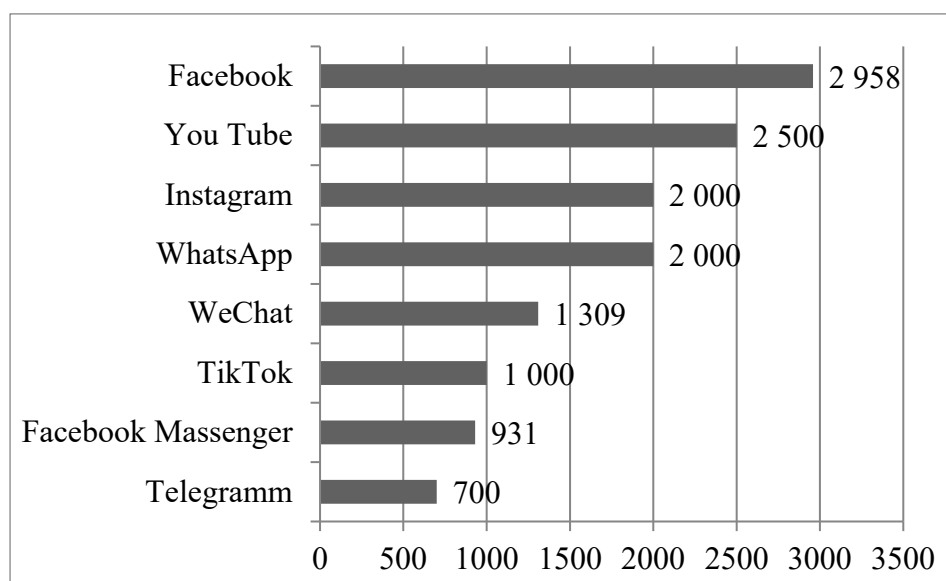


Fig. 1. Most popular social networks worldwide as of January 2023, ranked by number of monthly active users (in millions) [8]

to learn how to build friendly relations with forum visitors. The information content should be so interesting that visitors share the link with their friends on social networks or send it through other communication channels. Thus, you can attract more customers to the hotel website while spending almost nothing, generating a natural appearance of your site in the search engines.

6. Email-marketing. This is a transfer of emails with advertising, do not confuse it with SPAM, although the essence of these methods is similar, but still dispatches that the hotel sends out only by consent and you can refuse them at any time.

For the influx of the target audience site email marketing should increase the interest of future customers, carry an informative content in their messages. Owners of modern hotels may not be limited to these methods, but when choosing a tool for internet marketing need to be able to intelligently evaluate the impact and in aggregate with what this method will work best to achieve maximum results in promotion.

Almost any source of target audience engagement can be important and effective. You can use them all. However, it is important to analyze the effectiveness of your complex, so as not to spend money thoughtlessly. Analyzing the results, you can see what visitors each of the sources “brings” and the percentage of conversion from visitor to buyer from any of the sources. Only if you analyze the results you can conclude how effective tool and allocate your budget wisely.

Special search services — Google Analytics, Technology Webvisor allow you to analyze the behavior of the user on the site, to see which parts of the Internet project visitors are most interested in and which have the highest percentage of abandoned visits [7].

For example, for a hotel, the main traffic comes from the following sections of the site: the main page, rooms pages, restaurant pages, contacts and prices. These sections require careful analysis and elaboration so that the visitor, having come from the search engine, stops at the choice of a particular hotel and immediately makes an order. It also allows you to see the average number of bounces on the site and on each page. This will help to understand which pages are of interest to the user and require some changes to the structure, design, color scheme, and content.

In the modern scientific literature there are often statements that no unified methodology for assessing the success of marketing activities has been developed. The main problem is the difficulty of

stratification of certain results of marketing investments. It is especially difficult to assess the impact of marketing on customer loyalty and the value of company brands.

Stages of evaluating the effectiveness of an organization’s online promotion activities:

- choosing technology to track interactions with advertising;
- installing a web analytics system on the site;
- setting web analytics goals;
- accumulation of data on marketing activity;
- summarizing quantitative and qualitative indicators of the Internet marketing effectiveness;
- analysis of the sensitivity of regulatory indicators to changes in various factors;
- conclusions about the effectiveness and necessity of optimization of Internet marketing tools [7].

By far the most common approach to evaluating Internet marketing effectiveness is post-click analysis. Its popularity is due to its relatively low labor costs and the spread of free web analytics systems.

In addition to web analytics, tags are an important tool of Internet statistics. Tag is an additional parameter added to the link on the site, and allows you to track transitions on a particular page. In particular, you can track with tags:

- effectiveness of contextual advertising campaigns;
- the effectiveness of banners placed on different sites;
- conversions from downloaded documents (price lists, brochures, catalogs);
- conversions from e-mail messages, etc.

Without the use of tags, web analytics systems will be able to gather only general information about visitors to the site — the number of visits to each page without segmentation by traffic source and specific advertising campaigns, which will judge only the overall effectiveness of marketing on the Internet.

The Internet marketing tools that should be tracked by postclick and postview analysis are presented in Table 1.

In Ukraine the most popular systems for evaluation of the effectiveness of advertising campaigns on the basis of postclick-analysis are Google Analytics (installed at 45.11% of all sites that use any system of traffic accounting). The holistic analysis is performed with the help of researchers-auditors, working at the Ukrainian Internet advertising market: Gemius Ukraine, TNS CMeter, InMind AdOpinion, etc. Also holistic analysis of media advertising assessment are engaged in large advertising agencies such as Newage.

Table 1

**Internet marketing tools by type of analysis**

Postclick analysis	Postview-analysis
Contextual advertising Search and return retargeting Search optimization Affiliate Program Selling email marketing	Media advertising Maintenance of communities in social networks and blogs Reputation monitoring Article promotion Informational email marketing

Source: compiled by the author

Table 2

**The system of Internet marketing performance indicators**

Attracting	Involvement	Conversion	Withholding
Indicators for assessing the number of target actions	Indicators for assessing the number of target actions	Indicators for assessing the number of target actions	Indicators for assessing the number of target actions
Coverage Number of shows	Page views Number of visitors	Achieving the goal	Number of repeated of targeted actions
Indicators for assessing the quality of targeted actions	Indicators for assessing the quality of targeted actions	Indicators for assessing the quality of targeted actions	Indicators for assessing the quality of targeted actions
CTR (click-through-rate)	Depth of Viewing Bounce rate	Conversion	Customer outflow
Calculated economic indicators	Calculated economic indicators	Calculated economic indicators	Calculated economic indicators
CPM (cost per mille) CPC (cost per click)	CPV (cost per visitor)	The cost of achieving the goal ROMI, IRR, NPV, PI	CLTV (Customer Lifetime Value)

Source: compiled by the author

The system of Internet marketing performance indicators can be represented as a sales funnel that covers four stages of working with the target audience: attracting the audience to third-party advertising platforms; involving them in working with the company's website; converting visitors into buyers; and retention to increase repeat sales. All indicators are presented in the form of quantitative, qualitative and calculated economic indicators (Table 2).

Each of the above indicators can be calculated automatically by the web analytics system. Calculated economic indicators ROMI, IRR, NPV, PI, DPP, CLTV require a special approach. In modern Ukrainian and foreign practice the most often used indicator for assessing the economic efficiency of marketing activities on the Internet is ROI (return on investment) and its adaptation for marketing evaluation ROMI (return on marketing investment).

**Conclusions.** The aim of internet marketing in hospitality industry is to influence the consumer

informatively to promote and sell a hotel services, so the buyer has an interest and desire to book accommodation and use services that is promoted through advertising. Using Internet marketing tools, it is necessary to take into account its main features, such as: high interactivity, manifested in a simple and quick feedback from the audience; measurability of any user actions; the possibility of individualization of both advertising messages and products for individual segments of the Internet audience. The choice of a promotion activities should take place as part of the overall process of planning the company's marketing activity on the Internet, which consists of market analysis, determining promotion goals, drawing up and implementing a promotion program, and monitoring the effectiveness of Internet marketing tools. Well-chosen promotion strategy, based on target audience segmentation, helps the organization to significantly save on achieving business goals with the help of Internet marketing.

#### Literature

1. Артюхов М. Особливості використання Інтернету в системі маркетингу підприємства // Маркетинг в Україні. 2008. № 5. С. 47–53.
2. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі: адаптація інструментів та їх впровадження // Економічний простір. 2016. № 112. С. 140–149.
3. Кучеренко В.Д. Маркетингова товарна політика: підручник. К.: КНТЕУ, 2005. 186 с.
4. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Інтернет-маркетинг: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 184 с.
5. Мельниченко С.В., Магалецький А.В. Маркетингова політика у готельному бізнесі: монографія. К.: КНТЕУ, 2012. 334 с.
6. Halligan B., Shah D. Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs. Wiley; 1st edition (October 19, 2009). 256 p.
7. Gandour A., Regolini A. Web site search engine optimization: a case study of Fragfornet. Library Hi Tech News. 2011. Vol. 28 No. 6 P. 6–13. doi: <https://doi.org/10.1108/07419051111173874>.
8. Most popular social networks worldwide. URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users>
9. Schwarzl S., Grabowska M. Online marketing strategies: the future is here // Journal of International Studies. 2015. Vol. 8. No 2. P. 187–196.

#### References

1. Artiukhov M. Osoblyvosti vykorystannia Internetu v systemi marketynhu pidprijemstva // Marketynh v Ukraini. 2008. № 5. S. 47–53.
2. Danylenko M.I. Internet-marketynh u hotelnomu biznesi: adaptatsiia instrumentiv ta pkh vprovadzhennia // Ekonomichnyy prostir. 2016. № 112. S. 140–149.
3. Kucherenko V.D. Marketynhova tovarna polityka: pidruchnyk. K.: KNTEU, 2005. 186 s.
4. Lytovchenko I.L., Pylypchuk V.P. Internet-marketynh: navch. posibnyk. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2008. 184 s.
5. Melnychenko S.V., Mahaletskyi A.V. Marketynhova polityka u hotelnomu biznesi: monohrafiia. K.: KNTEU, 2012. 334 s.
6. Halligan B., Shah D. Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs. Wiley; 1st edition (October 19, 2009). 256 p.
7. Gandour A., Regolini A. Web site search engine optimization: a case study of Fragfornet. Library Hi Tech News. 2011. Vol. 28 No. 6 P. 6–13. doi: <https://doi.org/10.1108/07419051111173874>.
8. Most popular social networks worldwide. URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users>
9. Schwarzl S., Grabowska M. Online marketing strategies: the future is here // Journal of International Studies. 2015. Vol. 8. No 2. P. 187–196.

**Головачов Іван Андрійович**  
*аспірант кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну  
Київського національного університету технологій та дизайну*  
**Holovachov Ivan**  
*Postgraduate Student of the Department of  
Marketing and Communication Design  
Kyiv National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8658

## СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА DIGITAL MARKETING STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** У статті розглянуто особливості обґрунтування стратегії цифрового маркетингу підприємства. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні теорії, концепції, гіпотези управління цифровою економікою. Використано контент-аналіз. Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. Інтерпретація та аналіз результатів дозволяють визначити основні стратегії та методики цифрового маркетингу для застосування на платформах для співпраці. Представлено основні стратегії цифрового маркетингу: стратегії взаємодії з користувачем; пошуковий маркетинг; пошукова оптимізація; маркетинг у соціальних мережах; стратегія Freemium; контент-маркетинг; онлайн реляційний маркетинг; інфлюенсер маркетинг. Визначено дванадцять ключових концепцій економіки обміну для цифрового маркетингу. Необхідно також застосовувати прямі персоналізовані стратегії, що базуються на інтересах користувачів і заохочують їхню лояльність і спільну творчість. Це дослідження має кілька обмежень. По-перше, відповідні попередні дослідження стратегій спільного використання та цифрового маркетингу досить мізерні, що призвело до досить обмеженого набору даних. По-друге, вибрано невелику вибірку для аналізу через нерелевантність змісту, знайдений у базах даних відповідно до цілей дослідження. І, нарешті, було знайдено деякі маркетингові стратегії, що не зосереджені на онлайн-середовищі, які важливі для завоювання лояльності та довіри клієнтів. У висновку підкреслюється важливість цифрового маркетингу в онлайн-середовищі, а також покращення створеного користувачами контенту та електронної передачі на цих платформах. Використання інструментів для аналізу тенденцій на основі пошукових термінів може допомогти керівникам органів управління та менеджерам економіки спільної економіки передбачити вподобання споживачів. Останньою рекомендацією є впровадження моделей Freemium для тих користувачів, які були залучені та потребують більш ексклюзивних послуг.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, стратегія, соціальна мережа, економіка обміну, лояльність.

**Summary.** The article examines the peculiarities of substantiating the company's digital marketing strategy. The theoretical and methodological basis of the research is modern theories, concepts, hypotheses of digital economy management. Content analysis was used. The methodological and informational basis of the work are scientific works, materials of periodicals, Internet resources. Interpretation and analysis of the results allow you to determine the main strategies and techniques of digital marketing for application on collaborative platforms. The main strategies of digital marketing are presented: user interaction strategies; search marketing; search optimization; marketing in social networks; Freemium strategy; content marketing; online relational marketing; influencer marketing. Twelve key sharing economy concepts for digital marketing are identified. It is also necessary to apply direct personalized strategies based on the interests of users and encouraging their loyalty and co-creation. This study has several limitations. First, relevant previous research on sharing strategies and digital marketing is rather scarce, resulting in a rather limited data set. Second, a small sample was selected for analysis due to the irrelevance of the content found in the databases to the research objectives. Finally, some non-online marketing strategies were found to be important in gaining customer loyalty and trust. The conclusion highlights the importance of digital marketing in the online environment and the enhancement of user-generated content and electronic transmission on these platforms. Using trend analysis tools based on search terms can help CFOs and sharing economy managers predict consumer preferences. A final recommendation is to implement Freemium models for those users who have been engaged and need more exclusive services.

**Key words:** digital marketing, strategy, social network, sharing economy, loyalty.



**Постановка проблеми.** Цифрова ера характеризується широким використанням нових технологій та постійним підключенням через Інтернет, що призвело до значних змін у поведінці споживачів. Завдяки доступності нескінченних джерел інформації користувачі стають все більш поінформованими. Користувачі сьогодні самі шукають те, що вони хочуть знати, створюють контент, також відомий як створений користувачами контент, і альтруїстично діляться ним у соціальних мережах, тим самим заохочуючи взаємодію та співпрацю між анонімними користувачами. Ці нові тенденції підкреслюють необхідність адаптації традиційних стратегій маркетингової комунікації до цифрового середовища, оскільки правильна реалізація стратегій цифрового маркетингу (Digital marketing — DM) передбачає великі переваги для електронного бізнесу.

Нещодавні досягнення у нових технологіях, зокрема в інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ), спричинили важливі зміни в соціальній та економічній сферах. Нові бізнес-моделі, зокрема економіка спільного використання (Sharing Economy — SE), або нові методи фінансування в управлінських проектах, наприклад краудфандинг, виникли завдяки ІКТ, і обидва з'явилися як альтернативи для вирішення існуючих проблем. SE, яку також називають «від споживача до споживача» (C2C), «рівноправний» (P2P) або економіка спільної діяльності, в основному характеризується сприянням обміну товарами та послугами між користувачами шляхом сприяння соціальному та сталому споживанню. Це досягається завдяки взаємодії між користувачами, які вільно діляться своїми думками, рекомендаціями та досвідом в Інтернеті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем стратегій цифрового маркетингу займаються багато українських науковців. В рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі.

Лошенко О. В., Галан, Л. В., Посохов І. М. обґрунтували доцільність використання інструментів цифрового маркетингу задля посилення конкурентних позицій компаній на міжнародних ринках, забезпечення якісної комунікації та зворотного зв'язку зі споживачами та бізнес-партнерами [1].

Пономаренко І. В. дослідив специфіку використання ключових інструментів цифрового маркетингу компаніями в сучасних умовах та специфіку застосування компаніями технології віртуальної реальності в сучасних умовах [2].

Савицька Н. Л. та Чміль Г. Л. розглянули трансформацію моделі маркетинг-міксу з класичної «4Р» на гнучку «4С» та переваги й недоліки використання цифрового маркетингу, що підкреслюють його інтерактивну природу, яка сама становить середовище розв'язання обмежень [3].

Федорченко А. В. та Пономаренко І. В. визначили особливості А/В-тестування в сучасних умовах як важливого інструменту цифрового маркетингу в процесі побудови ефективної комунікації між компанією та її цільовою аудиторією [4]. Використання А/В-тестування в рамках реалізації цифрової маркетингової стратегії дозволить компанії посилити комунікацію з цільовою аудиторією завдяки оптимізації сайту, що в кінцевому випадку позитивно вплине на зростання конверсії [4].

Янковець Т. акцентувала, що до основного цифрового інструменту механізму віднесено стратегію цифрового маркетингу, виділила основні етапи її формування, які поділено на етапи розроблення та реалізації, пов'язані з функціями управління [5]. Авторка запропонувала: стратегічні цілі цифрового маркетингу та відповідні стратегії; тактичні цілі та відповідні показники цифрового маркетингу [5].

Аналіз наукових публікацій свідчить про різноманітність досліджень у предметній тематиці. Але залишаються поза увагою недостатньо обґрунтовані тренди розвитку стратегій цифрового маркетингу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування стратегій цифрового маркетингу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційні бізнес-моделі, такі як економіка співпраці, базують свої стратегії на заохоченні взаємодії між користувачами та між користувачами та компаніями. Відповідно, маркетингові стратегії соціальних мереж (SMM) широко використовуються такими підприємствами. Соціальні мережі є важливим каналом комунікації для електронного бізнесу, оскільки вони дозволяють їм отримати більшу видимість і заохочують тіснішу та більш неформальну взаємодію зі споживачами.

З метою створення контенту компанії спільної економіки створюють профілі в основних соціальних мережах, таких як Twitter, Facebook або Instagram.

Однією з головних цілей є створення спільноти серед користувачів та заохочення користувачів у цій спільноті взаємодіяти один з одним, обмінюватися досвідом, думками та навіть демонструвати своє (не)задоволення або задоволення продуктом

чи послугою (Rowe, 2017). Почуття спільноти разом із довірою та соціальними відносинами є основою платформ спільної економіки.

Окрім того, результати показали, що однією з головних проблем в онлайн-середовищі є недовіра користувачів до використання цифрових платформ. Одним із можливих способів обійти довіру користувачів є заохочення компаній до просування контенту користувачів (User-generated content — UGC) через соціальні мережі або на власних платформах. UGC — це контент щодо бренду або компанії, створений користувачами абсолютно альтруїстичним способом на цифрових платформах або в соціальних мережах; у UGC користувачі вільно висловлюють і діляться своїм досвідом і думками з іншими користувачами. Ми вважаємо, що UGC має більший вплив на поведінку споживачів і довіру в Інтернеті, ніж інфор-

мація, створена платформами. Позитивні відгуки призводять до збільшення продажів і участі у відповідних бізнесах. Іншим визначальним фактором є якість створюваного контенту.

Аналіз даних пошукових запитів користувачів надає величезну кількість інформації та розуміння для підприємств економіки спільної діяльності. Результати такого аналізу також підкреслюють наявність значних кореляцій між термінами, пов'язаними з соціальними мережами, використанням технологій та доступом до Інтернету.

У табл. 1 представлено основні стратегії цифрового маркетингу, які застосовуються в економіці спільного використання.

Все це підтверджує важливість впровадження таких стратегій, як пошукової оптимізації (Search Engine Optimization — SEO) та процесу просування інтернет-ресурсу у пошукових системах (Search

Таблиця 1

Основні стратегії цифрового маркетингу

Стратегії цифрового маркетингу	Визначення
Стратегії взаємодії з користувачем (User Experience Strategies — UX)	Пов'язані з досвідом користувача в конкретному середовищі чи пристрої під час взаємодії з компанією під час прийняття рішення про покупку процес подорожі. Стратегія взаємодії з користувачем складається з розробки стратегії, які узгоджують цілі компанії, технічні можливості, і потреби клієнтів. Цей тип стратегії не відповідає за спонукання до створення корисного та бажаного змісту для користувачів, забезпечує доступний і простий веб і підвищує довіру.
Пошуковий маркетинг (Search Engine Marketing — SEM)	Поєднання стратегій пошукової оптимізації (SEO) і пошукової реклами (SEA). Однак ця класифікація не завжди приймається маркетологами.
Пошукова оптимізація (Search Engine Optimization — SEO)	Стратегії, реалізовані для органічного підвищення авторитету та трафіку веб-сайту. Результати пошуку на вищих позиціях отримують кращу репутацію в Інтернеті. Вдале позиціонування сайту робить його більш помітним і приваблює користувачів.
Маркетинг у соціальних мережах (Social Media Marketing — SMM)	Набір дій компанії в соціальних мережах для створення більше безпосереднє спілкування з користувачами та заохочення взаємодії між ними. Це сприяє створенню зв'язків між брендом і користувачем на додаток до продажу продуктів або послуг.
Стратегія Freemium (Freemium strategy)	Бізнес-модель, яка дозволяє користувачам користуватися послугою безкоштовно; однак невелика плата стягується за ексклюзивні переваги або більш просунуті інструменти відповідно до потреб та інтересів користувачів.
Контент-маркетинг (Content Marketing)	Він полягає у створенні якісного та оновленого контенту в онлайн-середовищі (соціальні мережі, веб-сайт, блоги тощо), цікавого для користувача. Це ідеальне доповнення для розробки разом з іншими типами стратегій, такими як SEO. Він націлений на зв'язок із аудиторією, передачу повідомлень та обмін інформацією. Він також надає цінність користувачам безкоштовно та створює з ними зв'язки в довгостроковій перспективі.
Онлайн реляційний маркетинг (Online Relational Marketing — ORM)	Він складається зі створення стратегій і дій, налаштованих для кожного користувача на основі наданої інформації (наприклад, історія пошуку, історія покупок, запитання, скарги тощо). Він має на меті вплинути на електронну довіру та електронну лояльність користувачів.
Інфлюенсер Маркетинг (Influencer Marketing)	Рекламні акції, що проводяться в соціальних мережах впливовими людьми, орієнтовані на їхню спільноту підписників, чи то велику, чи малу. Інфлюенсери рекомендують і тестують продукти чи послуги бренду, зміцнюючи довіру та заохочуючи до участі своїх підписників.

Джерело: побудовано автором на основі даних [6; 7; 8]

Engine Marketing — SEM). Створення змісту у блогах, зокрема, у секторах туризму та гостинності, є дуже ефективним та рентабельним способом просування, оскільки покращує імідж бізнесу [6]. Зокрема у секторі моди, використання амбасадорів або ключових лідерів думок позитивно впливає на рішення споживачів в онлайн-середовищі.

Запровадження цифрових технологій у діяльності підприємства зробили споживачів частиною виробничого та операційного процесу на цифрових платформах, що передбачає розробку стратегій, які орієнтовані на споживачів. Таке залучення користувачів називається спільним виробництвом замовників. Однак для того, щоб це сталося, необ-

Таблиця 2

**Ключові концепції економіки обміну для цифрового маркетингу**

Концепція	Визначення
Електронне «сарафанне» радіо (Electronic word-of-mouth — e-WoM)	Обмін позитивними та негативними думками споживачів про бренд, продукт чи послугу через Інтернет.
Створений користувачами контент (User-generated content — UGC)	Створений користувачами контент соціальних платформ про бренд, продукт або послугу. Користувачі створюють вміст у своїх власних профілях на основі свого досвіду, не отримуючи нічого натомість, заохочуючи взаємодію з іншими користувачами. Позитивні коментарі підвищують довіру інших користувачів до продукту, послуги чи компанії.
Цифрова розповідь (Self-storytelling)	Інформація, якою поділилися користувачі у своїх профілях платформи спільної економіки (наприклад, опис профілю). Це пов'язано з особистою репутацією та має вирішальне значення для підключення користувачів і створення довіри на цих платформах.
Відгуки (Reviews)	Думки та оцінки користувачів після обміну продуктом чи послугою, або думки про користувачів, чиїми послугами (наприклад, купівля, оренда тощо) вони користувалися.
Залученість (Engagement)	Можливість взаємодії та залучення між користувачами та компанією для встановлення зв'язків між ними. Це поняття зазвичай використовується як індикатор прихильності в соціальних мережах; однак у бізнесі спільної економіки це означає участь користувачів у цьому типі платформ..
Спільнота (Community)	Відчуття приналежності користувачів до групи в онлайн-середовищі. Спільноти користувачів, як правило, є групами, які дуже лояльні до бренду чи компанії, зокрема через повідомлення, яке вони передають. Користувачі, які є частиною цих спільнот, є найбільш лояльними споживачами та головними захисниками у випадку негативних коментарів.
Соціальні медіа (Social Media)	Цифрові платформи, де люди взаємодіють один з одним, створюють контент, обмінюються думками та створюють відчуття спільності з іншими користувачами. Компанії, як правило, використовують такі платформи, як Twitter, Instagram або Facebook, серед інших, як канал зв'язку для спілкування та взаємодії зі своїми користувачами або для залучення нових шляхом створення контенту, пов'язаного з інтересами їхніх підписників.
Електронна довіра (e-trust)	Впевненість користувачів у прийнятті рішення (не)брати участь чи не брати участі в бізнесі економіки спільної діяльності в онлайн-середовищі. Довіра в Інтернеті є визначальним фактором поведінки користувачів.
Електронна лояльність (e-loyalty)	Поведінка споживача по відношенню до бренду, коли після успішної покупки продукту або послуги споживач відчуває себе задоволеним. Онлайн-лояльність також стосується захисту інтересів клієнта та вірності продовжувати покупки в компанії.
Спільне споживче виробництво (Consumer co-production)	Участь та залучення споживачів до функціонування та процесу в економіці спільного використання. Наприклад, участь і залучення користувачів, які продають, орендують або пропонують послуги на таких платформах, є важливими для розвитку цих компаній.
Посланець (Ambassador)	Користувачі, іноді знаменитості, які активно просувають бренд або продукт, тому що їм це дійсно подобається. Ці люди часто не отримують жодної фінансової компенсації за свої рекомендації. Такі користувачі створюють довіру та причини брати участь/споживати в цьому типі бізнесу.
Ключові лідери думок (Key opinion leaders)	Ключові лідери думок — це люди, яким компанії платять за просування продукту, бренду чи послуги через соціальні мережі. Ключові лідери думок заохочують e-WoM серед своїх підписників і можуть завоювати довіру інших користувачів.

Джерело: побудовано автором на основі даних [6; 7; 8]

хідно заздалегідь розробити стратегії інформативного та емоційно-експериментального характеру, щоб завоювати довіру користувачів.

З метою ідентифікації необхідно персоналізувати маркетингові дії для споживачів, надаючи їм більше підтримки та інформації, щоб вони продовжували створювати цінність, стратегії DM широко використовують аналітику даних. Маркетинг відносин в онлайн-середовищі надає перевагу персоналізованому спілкуванню з користувачами, що є важливим фактором для отримання від них відгуків. Тісна та персоналізована взаємодія зменшує недовіру та сумніви у довірі, які цифрове середовище часто викликає у користувачів.

Стратегії онлайн-маркетингу взаємовідносин (online relationship marketing — ORM) реалізуються для залучення споживачів до спільного виробництва з клієнтами. Використання програмного забезпечення для управління та аналізу даних, а також механізмів узгодження для розробки стратегій, орієнтованих на клієнта, є особливо ефективними в цьому відношенні.

Застосування моделей Freemium є корисним для досягнення диференціації на платформах SE. Цей ефект зумовлений неоднорідністю користувачів, де ціна є визначальним фактором споживчої поведінки [7]. Цей тип моделі дозволяє обмінюватися даними користувачів, що є перевагою для цифрових маркетологів, оскільки вони можуть використовувати ці дані для розробки персоналізованих стратегій відповідно до інтересів користувачів, пошуків або історії покупок і, таким чином, робити відповідні пропозиції або надавати вміст, який є цінним для їх клієнтів. Все це призводить до підвищення довіри, задоволеності та лояльності клієнтів на цифрових платформах.

У табл. 2 представлено основні стратегії цифрового маркетингу, що застосовуються в економіці спільного використання.

UGC та e-WoM є дуже корисними джерелами інформації для компаній, справжнім джере-

лом інформації та думок клієнтів. Таким чином, наші результати означають, що компанії спільної економіки повинні забезпечити простір всередині цифрових платформ, де заохочуватиметься взаємодія між користувачами. Відповідно, ми рекомендуємо більше інвестицій у досвід користувача (User experience — UX), оскільки це фундаментальна основа для розробки стратегій DM.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** За результатами дослідження можна зробити такі висновки. Основні стратегії DM, які застосовуються в бізнесі спільної економіки, ми виявили, що впровадження стратегій на основі UX, SMM, SEO та SEM є фундаментальним для досягнення прибуткових результатів у цьому типі бізнесу. Іншою ефективною стратегією для підвищення лояльності поточних споживачів і залучення потенційних є інтеграція стратегій як якісних (e-WoM або UGC), так і кількісних (історія покупки або вартість покупки) даних.

Цифровий маркетинг може допомогти економіці спільної діяльності заохочувати користувачів до участі в їхніх платформах. Запровадження стратегій SMM разом із підтримкою якісного розвитку UX на веб-сайтах або онлайн-платформах може ефективно заохочувати участь і взаємодію користувача. Особливу важливу роль відіграють позитивні UGC та e-WoM, які підвищують електронну довіру та електронну лояльність клієнтів.

Наприклад, у випадку стратегій UX відстеження теплових карт, щоб знати, як користувачі переміщуються в Інтернеті, допомагає покращити зручність використання, а потім і участь користувачів у бізнесі SE. З іншого боку, згідно з отриманими результатами, SMM та соціальні мережі важливі для залучення та спілкування між користувачами, тоді соціальні мережі та стратегії SMM, реалізовані в цьому медіа, призводять до взаємодії користувачів, коли створений контент є релевантним та цікавим для них.

#### Література

1. Лошенко О.В., Галан, Л. В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2 (66). С. 123–131.
2. Пономаренко І.В. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компанії. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 15. С. 57–65.
3. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020. № 2(84). С. 81–87.
4. Федорченко А.В., Пономаренко І.В. А/В-тестування як ефективний інструмент цифрового маркетингу. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 19. С. 36–42.

5. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2022. № 145(5). С. 93–112.
6. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С. 122–129.
7. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. Підприємництво та інновації. 2020. № 11(2). С. 7–12.
8. Васильєва Т. А., Ус Я. О., Люльов О. В., Пимоненко Т. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: від традиційного до цифрового маркетингу. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 3. С. 309–318.

#### References

1. Losheniuk O., Halan L., Posokhov I. Modern strategies in international marketing. Scientists of Notes of the University «KROK». 2022. Vol. 2 No. 66. P. 123–131.
2. Ponomarenko I. Digital marketing as an efficient instrument for increasing company's competitiveness level. Problems of innovation and investment development. 2018. Vol. 15. P. 57–65.
3. Savytska N. L., Chmil H. L. New marketing paradigm under economy digital transformation. 2020. Bulletin of the Sumy National Agrarian University. 2020. Vol. 2 No. 84. P. 81–87.
4. Fedorchenko A., Ponomarenko I. A/B-testing as an efficient tools for digital marketing. Problems of innovation and investment development. 2019. Vol. 19. P. 36–42.
5. Iankovets T. Strategic management of digital marketing. Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics. 2022. Vol. 145 No. 5. P. 93–112.
6. Voytovych N., Tereshchuk O. Features of the marketing strategy in the conditions of the digital transformation. Social Economics. 2021. Vol. 62. P. 122–129.
7. Grosul V., Balatska N. Digital marketing as an effective tool of anti-crisis development of the restaurant business enterprise during the pandemic and its recession. Entrepreneurship and innovation. 2020. Vol. 11 No. 2. P. 7–12.
8. Vasilyeva T. A., Us Ya. O., Lyulyov A. V., Pimonenko T. V. Business process reengineering: from traditional to digital marketing. Bulletin of Sumy State University. Economy series. 2020. Vol. 3. P. 309–318.

**Мігалатій Олександр Вікторович**

*аспірант кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну  
Київського національного університету технологій та дизайну*

**Mihalatii Oleksandr**

*Postgraduate Student of the Department of  
Marketing and Communication Design  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Казнодій Віталій Олександрович**

*аспірант кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну  
Київського національного університету технологій та дизайну*

**Kaznodii Vitalii**

*Postgraduate Student of the Department of  
Marketing and Communication Design  
Kyiv National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8659

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ PECULIARITIES OF THE FORMATION OF THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** У статті розглянуто особливості обґрунтування формування системи маркетингового управління підприємством. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні теорії, концепції, гіпотези управління маркетингом. Використано контент-аналіз. Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. Інтерпретація та аналіз результатів дозволяють визначити системи маркетингового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Розглянуто сім етапів процесу маркетингового управління діяльністю підприємства. Акцентовано, що послідовність реалізації концепції маркетингового управління підприємством містить такі етапи: встановлення цілей системи; пошук і формулювання цілей компанії; розробка способів адаптації менеджменту до цих цілей; конкретизація засобів досягнення цілей. Визначено, що основною метою процесу маркетингового управління підприємством, як об'єкта контролю та аналізу, є підтримка та координація процесів планування, обліку, контролю та аналізу для визначення стану реалізації проекту та потреба в регулюванні і інформаційне забезпечення цих процесів. Побудовано структурну схему надання інформації щодо процесу маркетингового менеджменту підприємства. Обґрунтована схема організації маркетингової діяльності підприємства за принципом «кільця» («ring»). Відокремлено роль планування та контролю маркетингової діяльності підприємства у формуванні системи маркетингового управління підприємством. Як висновок, це дослідження дозволяє кількісно та якісно оцінити та визначити ступінь диверсифікації діяльності підприємства на різних ринках, а також провести маркетингове дослідження найважливіших бізнес-сегментів споживачів, зовнішніх ринків і вибрати найкращий спосіб виходу диверсифікованої компанії на міжнародні ринки. Зазначено перспективи подальших досліджень як деталізація етапів формування системи маркетингового управління підприємством, особливо в умовах цифрової економіки.

**Ключові слова:** маркетинг, управління, принцип «кільця», планування, стратегія.

**Summary.** The article examines the peculiarities of the justification of the formation of the marketing management system of the enterprise. The theoretical and methodological basis of the research is modern theories, concepts, hypotheses of marketing management. Content analysis was used. The methodological and informational basis of the work are scientific works, materials

of periodicals, Internet resources. Interpretation and analysis of the results allow to determine the marketing management systems of the enterprise in modern business conditions. Seven stages of the process of marketing management of the company's activities are considered. It is emphasized that the sequence of implementation of the concept of marketing management of the enterprise includes the following stages: establishment of the goals of the system; search and formulation of company goals; development of methods of management adaptation to these goals; specification of means of achieving goals. It was determined that the main purpose of the process of marketing management of the enterprise, as an object of control and analysis, is to support and coordinate the processes of planning, accounting, control and analysis to determine the state of project implementation and the need for regulation and information provision of these processes. A structural scheme for providing information on the marketing management process of the enterprise has been built. A well-founded scheme for organizing marketing activities of the enterprise according to the «ring» principle. The role of planning and control of the enterprise's marketing activities in the formation of the enterprise's marketing management system is separated. As a conclusion, this study allows you to quantitatively and qualitatively assess and determine the degree of diversification of the company's activities into different markets, as well as conduct a marketing study of the most important business segments of consumers, foreign markets and choose the best way for a diversified company to enter international markets. Prospects for further research as a detailing of the stages of formation of the marketing management system of the enterprise, especially in the conditions of the digital economy, are indicated.

**Key words:** marketing, management, the «ring» principle, planning, strategy.

**Постановка проблеми.** Маркетингове управління підприємницькою діяльністю в умовах міжнародної диверсифікації передбачає побудову відповідної системи збору інформації, вивчення зовнішніх ринків, планування, виконання та контроль виконання маркетингової програми, оцінку ризиків і прибутку, ефективності маркетингових рішень, розробку маркетингової діяльності. стратегія підприємства, яка дозволяє отримати максимально позитивний результат при мінімальних маркетингових витратах.

У сучасних економічних умовах все більше компаній працюють в умовах міжнародної диверсифікації, щоб уникнути повної фінансової залежності від особливостей циклічного розвитку внутрішнього ринку, а також розглядають диверсифікацію бізнесу підприємства як стратегію розвитку діяльності.

Необхідно заздалегідь передбачити кризову ситуацію і вжити заходів протидії (превентивні заходи). Тому важливим питанням ефективної діяльності підприємства у країнах з ринковими умовами є ефективність управління маркетинговою діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням особливостей формування системи маркетингового управління підприємством займаються багато українських науковців. В рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі.

Шульга Л. В., Терещенко І. О. та Горілей В. Ю. зазначили, що: «маркетинговий менеджмент — це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення

потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі ресурсів [1].

Піскун Д. Н. у дослідженні [2] навів етапи дій управлінського персоналу щодо побудови системи управління маркетинговою діяльністю, яка враховуватиме специфіку фінансово-господарських процесів на окремому підприємстві.

Терещенко І. О. та Кібальник В. О. встановили, що в умовах ринкової економіки керівникам підприємств необхідно використовувати маркетингові інструменти у діяльності, що пов'язано із зростанням конкуренції на ринку [3]. Обґрунтували, що система маркетингового стратегічного управління підприємством є основою ефективності його діяльності, що впливає на конкурентоспроможність та визначає напрями подальшого розвитку [3].

Двуліт З. П., Левченко О. В. та Деркач Д. М. запропонували показник інтегральної оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, який складається з субпоказників: ефективності збуту, ефективності заходів просування, ефективності товарної політики, ефективності цінової політики та інших маркетингових заходів [4].

Савченко С. О., Аблязова Н. Р. та Сукач О. М. акцентували, що основними критеріями, які стимулюють розвиток маркетингу інновацій, можуть бути: перевищення пропозиції над попитом; виникнення конкуренції товаровиробників, розвиток ринкової інфраструктури; зростання інвестиційних можливостей споживачів інноваційного продукту; прагнення підприємств до розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції й збільшення прибутку [5].

Аналіз наукових публікацій свідчить про різноманітність досліджень у предметній тематиці.

Але залишаються поза увагою недостатньо обґрунтовані етапи формування системи маркетингового управління підприємством.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування етапів формування системи маркетингового управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Представлені етапи процесу управління маркетинговою діяльністю на підприємстві (рис. 1).

Такий підхід до структурування процесу маркетингового управління підприємницькою діяльністю в умовах міжнародної диверсифікації є досить гнучким і дозволяє суб'єктам господарювання самостійно визначати послідовність етапів виходу на зовнішній ринок.

Механізм маркетингового управління диверсифікацією підприємства базується на певній методології як сукупності принципів і методів управління, що забезпечують економічний ефект.

Методологія включає знання щодо явища та процесу його формування, структуровані взаємозв'язки, напрями розвитку, принципи формування (реалізації), методи дослідження та впливу. У наш час теорія орієнтована переважно на розробку практичних рекомендацій, а практичні завдання вирішуються з використанням теоретичних положень, які розгортаються у вигляді діаграм із прикладними зв'язками для підтвердження їх концептуальності. При цьому враховуються

принципи, класифікації та методи аналізу, які використовуються в комплексі для забезпечення безперервності в аналітичній оцінці стану об'єкта. Це дозволяє реалізувати описову, пояснювальну та прогнозну функції наукового дослідження. Суб'єкт як ієрархічна структура, функціонуючи в межах своїх підсистем, здійснює власну діяльність у зовнішньому середовищі.

Послідовність реалізації концепції маркетингового управління підприємством містить такі етапи:

- 1) встановлення цілей системи (корпорації, міста, регіону), в якій функціонує суб'єкт шляхом використання економічних відносин, включаючи виробничо-технічні та соціально-економічні зв'язки;
- 2) пошук і формулювання цілей компанії в процесі диверсифікації;
- 3) розробка способів адаптації менеджменту до цих цілей;
- 4) конкретизація засобів досягнення цілей.

Основною метою процесу маркетингового управління підприємством, як об'єкта контролю та аналізу, є підтримка та координація процесів планування, обліку, контролю та аналізу для визначення стану реалізації проекту та потреба в регулюванні і інформаційне забезпечення цих процесів.

Алгоритм інформаційного забезпечення цих процесів за етапами визначає, що процеси планування, контролю, аналізу та регулювання диверсифікації бізнесу підприємства утворюють замкнутий цикл (рис. 2).



Рис. 1. Етапи процесу маркетингового управління діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних [6; 7; 8]



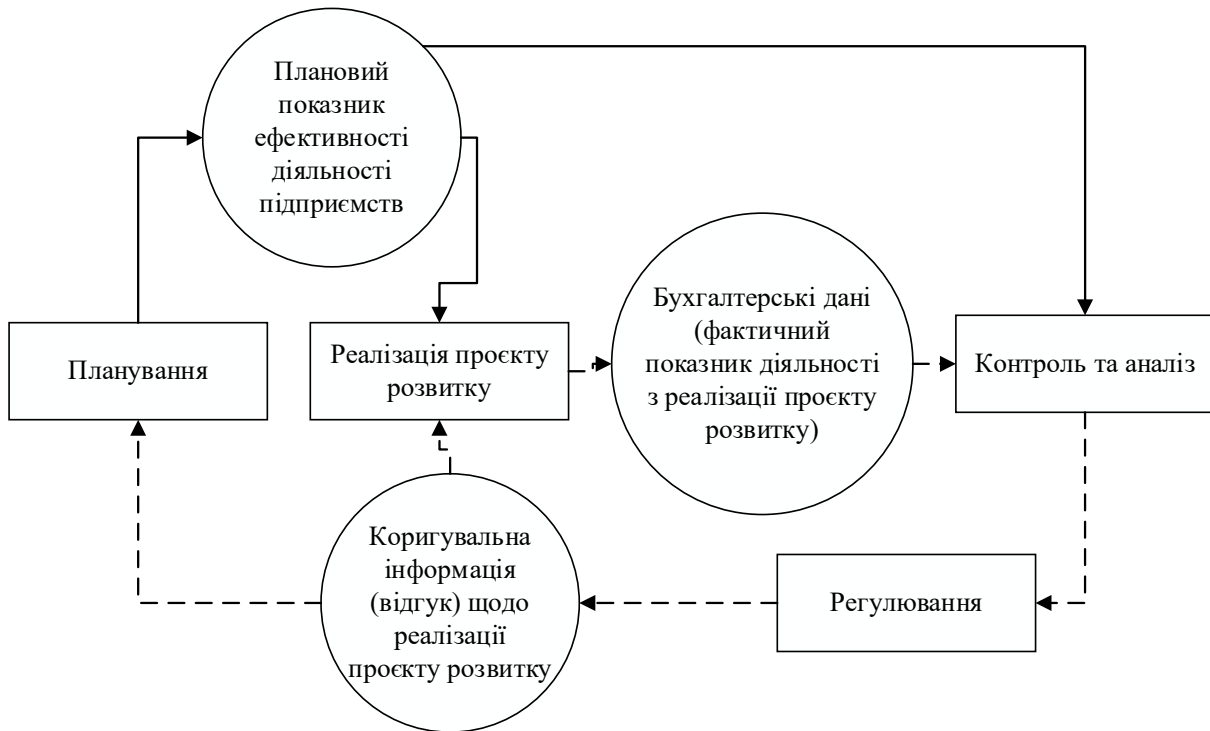


Рис. 2. Структурна схема надання інформації щодо процесу маркетингового менеджменту підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних [6; 7; 8]

Щодо побудови комплексної системи маркетингового управління підприємствами необхідно вирішити завдання координації планово-контрольної діяльності підприємства:

- пріоритет стратегічного планування над стратегічним, з недостатньою структурованістю та інтенсивністю;
- недостатня деталізація планів щодо визначених цілей та запланованих заходів;
- відсутній комплексний підхід до систем планування та контролю;
- порушення контролю та коригування планів відповідно до змін зовнішнього середовища;
- не забезпечено формування інформаційної бази планування, допускаються суб’єктивні оцінки; недоліки в забезпеченні об’єктивності формування планів через недостатню обізнаність лінійних керівників.

На нашу думку, планування як етап маркетингового управління підприємством базується на системному аналізі, прогнозуванні тенденцій розвитку ринку, оцінці ресурсів, коштів, необхідних для реалізації запланованої послідовності дій маркетингових заходів.

Можна визначити, що маркетингові плани відіграють важливу роль у плануванні діяльності підприємства, яка може бути організована за допомогою різних підходів.

Одним із таких підходів є так званий принцип «кільця» [6]. Для кращого розуміння організації

процесу маркетингової діяльності за принципом «кільця» розглянемо його основні етапи та їх характеристику (рис. 3).

На етапі ситуаційного аналізу розглядається стан компанії, вплив зовнішнього середовища, аналіз і прогнозування можливих ситуацій, подій, факторів, що впливають на еволюцію компанії, її комерційну та маркетингову діяльність.

Маркетинговий синтез передбачає визначення та оцінку цілей і прийняття рішень щодо стратегічного планування. Стратегічне планування — це вибір стратегій: яка стратегія найкраща і чому, як діяти, щоб реалізувати цю стратегію та досягти поставлених цілей.

Під час оперативного планування розробляється оперативний план дій щодо виконання маркетингової програми на рік, а потім — оперативний план, побудований на основі стратегічного планування, реалізується на практиці при проведенні поточної комерційної та маркетингової діяльності підприємства. компанії.

Під час маркетингового контролю здійснюється збір та оцінка вихідних даних, які дозволяють приймати рішення щодо необхідності ситуаційного аналізу.

Характеризуючи всі етапи маркетингового процесу за принципом «кільця», необхідно зазначити, що основою планування та контролю маркетингової діяльності підприємства за принципом «кільця» є

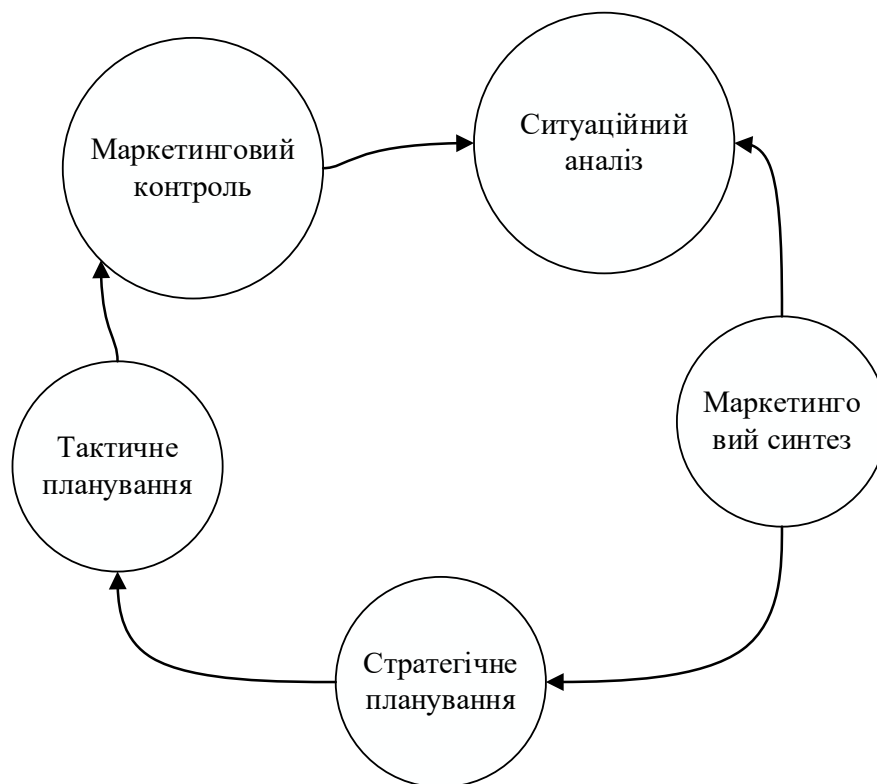


Рис. 3. Організація маркетингової діяльності підприємства за принципом «кільця»

Джерело: побудовано автором на основі даних [6; 7; 8]

одна і та ж основна послідовність дії, схема «зворотного зв'язку», яка використовується при організації маркетингової діяльності підприємства (рис. 4).

Тому такий підхід, застосований на різних рівнях: на рівні управління компанією та організації

маркетингової діяльності в цілому та на операційному рівні — рівнях планування та контролю маркетингової діяльності підприємства в умовах диверсифікації, дозволяє ефективно організувати маркетингову діяльність підприємства.

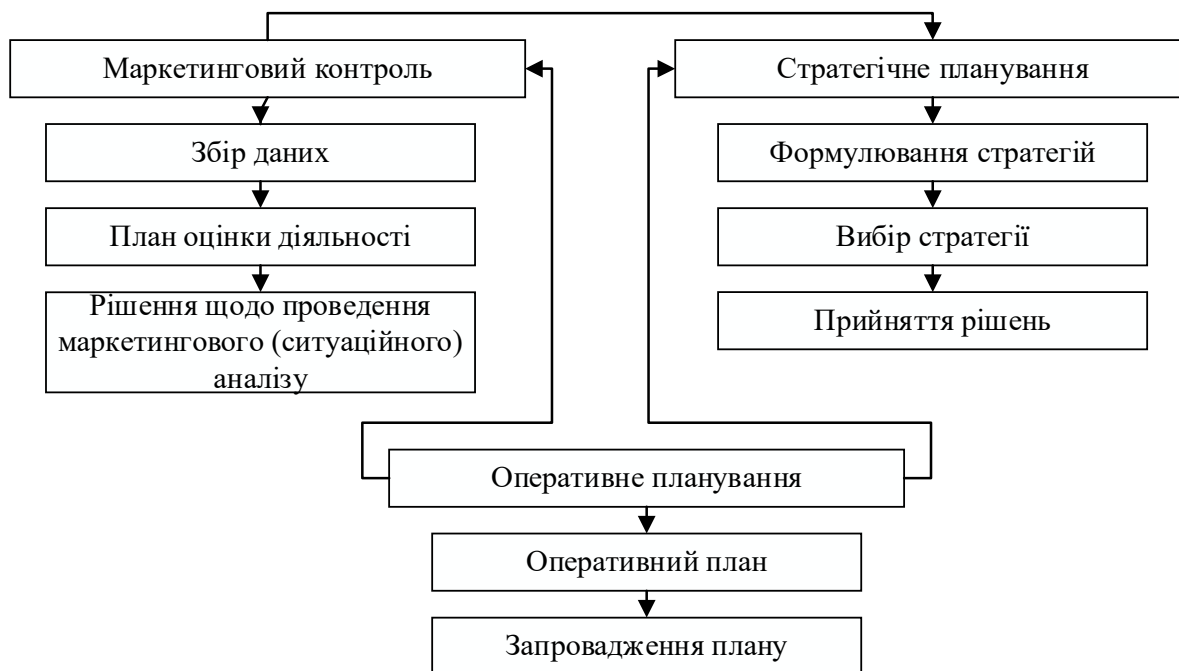


Рис. 4. Планування та контроль маркетингової діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних [6; 7; 8]

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** При дослідженні особливостей маркетингового менеджменту визнається, що вміння планувати та контролювати маркетингову діяльність компанії, відповідних доходів і витрат є передумовою успіху діяльності. Тому в процесі маркетингу підприємства необхідно приділяти максимальну увагу плануванню та контролю, оскільки від контролю за виконанням річних планів маркетингу, контролю прибутковості та стратегічного контролю діяльності залежить ефективність управління маркетингом.

Таким чином, зазначені вище особливості дозволяють в умовах міжнародної диверсифікації

підприємства на конкурентному ринку виявити проблемні питання, які виникають у процесі міжнародної диверсифікації бізнесу; кількісно та якісно оцінити та визначити ступінь диверсифікації діяльності підприємства на різних ринках, а також провести маркетингове дослідження найважливіших бізнес-сегментів споживачів, зовнішніх ринків і вибрати найкращий спосіб виходу диверсифікованої компанії на міжнародні ринки.

Перспективами подальших досліджень є деталізація етапів формування системи маркетингового управління підприємством, особливо в умовах цифрової економіки.

#### Література

1. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 63–67.
2. Піскун Д. Н. Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 32. С. 109–112.
3. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56–60.
4. Двуліт З. П., Левченко О. В., Деркач Д. М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 2(1). С. 21–28.
5. Савченко С. О., Аблязова Н. Р., Сукач О. М. Інноваційний маркетинг у системі управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 46–49.
6. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 47–51.
7. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Чорна Д. О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2(25). С. 60–65.
8. Бабко Н. М., Калініченко С. М., Микитась А. В., Харчевнікова Л. С. Маркетингове управління: особливості імплементації в систему менеджменту аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки»*. 2019. № 202. С. 299–307.

#### References

1. Shulha L., Tereshchenko I., Horilei V. System of marketing management of enterprise. *Agroworld*. 2019. Vol. 18. P. 63–67.
2. Pyskun D. Features of forming the market management system by industrial enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*. 2018. Vol. 32. P. 109–112.
3. Tereshchenko I., Kibalnik V. Marketing aspects of strategic enterprise management. *Investments: practice and experience*. 2019. Vol. 20. P. 56–60.
4. Dvulit Z.P., Levchenko O.V., Derkach D.M. Formation of marketing decisions in the enterprise management system. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2020. Vol. 2 No. 1. P. 21–28.
5. Savchenko S., Abliazova N., Sukach O. Innovative marketing in the company management system. *Entrepreneurship and innovation*. 2021. Vol. 17. P. 46–49.
6. Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Terovanesova O., Marketing management in the system of strategic management of trade enterprises. *Modern Economics*. 2021. Vol. 28. P. 47–51.
7. Borysenko O., Fisun Iu., Chorna D. Theoretical and methodological aspects of organization and implementation of marketing management at enterprises. *Pryazovsky Economic Bulletin*. 2021. Vol. 2 No. 25. P. 60–65.
8. Babko N.M., Kalinichenko S.M., Mykytas' A.V., Kharchevnikova L.S. Marketing management: features of implementation in the management system of agricultural enterprises. *Bulletin of Kharkiv National Technical University of Agriculture. «Economic Sciences»*. 2019. Vol. 202. P. 299–307.

**Никоненко Андрій Володимирович**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу*

*Національний університет харчових технологій*

**Nykonenko Andrii**

*PhD in Economics, Associate Professor of the Marketing Department*

*National University of Food Technologies*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8517

## **ЧИННИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ**

### **FACTORS AND TRENDS OF MODERN MARKETING**

**Анотація.** В публікації визначено основні напрями розвитку сучасного маркетингу. Індивідуалізований маркетинг поділяє ринок на мікросегменти та адаптує комплекс маркетингу під вимоги одного з них. Максмаркетинг спрямований на швидку максимізацію доходу та стимулює найбільш перспективного потенційного клієнта до негайної покупки товару. Глобальний маркетинг стандартизує комплекс маркетингу на основі подібних рис ринків різних країн світу. Зверхмаркетинг розробляє товар, який може задовольнити одночасно декілька потреб покупця. Мультимаркетинг забезпечує охоплення споживачів за допомогою декількох каналів. Турбомаркетинг прискорює процес створення нового товару відповідно до виявленої нової потреби споживача. Сторітелінг просуває бренд шляхом створення пов'язаної з ним цікавої історії. Ambient media полягає у розміщенні рекламного повідомлення на нестандартному носії. Мобільний маркетинг передбачає пристосування комплексу маркетингу до смартфонів. Онлайн-панель являє собою групу осіб, які регулярно проходять онлайн-опитування по одним і тим же питанням. Соціал-медіа маркетинг передбачає використання віртуальних спільнот в маркетингових цілях. SEO-оптимізація формує текст на сторінці сайту з оптимальною кількістю ключових фраз для підвищення його позиції в результатах пошуку за тематичним запитом користувача. Контекстна реклама автоматично висвітлюється на спорідненій за тематикою інтернет-сторінці, яка проглядається користувачем. Холістичний маркетинг допомагає розробити комплексну програму, направлену на визначення і задоволення потреб споживачів, партнерів, співробітників та суспільства. Штучний інтелект та інтернет речей відкривають нові можливості в сфері маркетингових досліджень та комунікацій. Зазначені шістнадцять напрямків розвитку сучасного маркетингу сформовані впливом шести чинників. Це розвиток цифрових технологій та інтернету, зростання рівня конкуренції, підвищення вимог споживачів, збільшення ефективності маркетингових досліджень, соціальні потрясіння та поширення маркетингового способу мислення серед менеджерів.

**Ключові слова:** маркетинг, види маркетингу, методи маркетингових досліджень.

**Summary.** The publication defines the main directions of development of modern marketing. Individualized marketing divides the market into micro-segments and adapts the marketing mix to the requirements of one of them. Maximarketing is aimed at quick maximization of income and stimulates the most promising potential client to immediately purchase the product. Global marketing standardizes the marketing mix on the basis of similar features of the markets of different countries of the world. Hypermarketing develops a product that can satisfy several customer needs at the same time. Multimarketing ensures reaching consumers through several channels. Turbomarketing accelerates the process of creating a new product in accordance with the discovered new need of the consumer. Storytelling promotes a brand by creating an engaging story related to it. Ambient media consists in placing an advertising message on a non-standard medium. Mobile marketing involves adapting the marketing mix to smartphones. An online panel is a group of people who regularly take online surveys on the same questions. Social media marketing involves the use of virtual communities for marketing purposes. SEO optimization forms the text on the site page with the optimal number of key phrases to increase its position in search results based on the user's thematic query. Contextual advertising is automatically displayed on a related Internet page, which is viewed by the user. Holistic marketing helps to develop a

*comprehensive program aimed at identifying and meeting the needs of consumers, partners, employees and society. Artificial intelligence and the Internet of Things open up new opportunities in the field of marketing research and communications. The specified sixteen directions of development of modern marketing are formed by the influence of six factors. These are the development of digital technologies and the Internet, the increase in the level of competition, the increase in consumer demands, the increase in the effectiveness of marketing research, social upheavals and the spread of the marketing way of thinking among managers.*

**Key words:** marketing, types of marketing, marketing research methods.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день в силу своєї практичної зорієнтованості маркетинг представляє собою концепцію ведення бізнесу, яка динамічно розвивається. Це актуалізує необхідність вивчення чинників та напрямків його розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тенденції розвитку сучасного маркетингу широко висвітлені в сучасних публікаціях. Даному питанню присвячено роботи таких дослідників, як Ллойд Харріс та Хунвей Хеа [1], Барабанова В. [3], Кірносова М. [4], Романенко Л. [7], Селезньова О. [8] та ін. На основі аналізу їх наукових напрацювань можна стверджувати, що проблема вивчена глибоко і досконально. Проте перелік напрямків розвитку сучасного маркетингу у різних авторів відрізняється, часто достатньо суттєво. Тому існує необхідність конкретизації такого переліку на основі узагальнення матеріалів останніх наукових напрацювань в цій сфері. Також актуальним є уточнення чинників, які обумовлюють розвиток маркетингу відповідно до тих тенденцій, що склалися.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті — конкретизація та узагальнення множини чинників та напрямків розвитку сучасного маркетингу, визначення їх взаємозв'язку.

**Виклад основного матеріалу.** На основі аналізу останніх досліджень виокремлено основні напрями розвитку сучасного маркетингу.

1. Індивідуалізований маркетинг [3, с. 109–110; 10, с. 350].

Маркетинг являється невід'ємною складовою комерційного успіху багатьох сучасних компаній. Він є обов'язковою дисципліною при підготовці фахівців з економічних та управлінських спеціальностей. Все це сприяє поширенню маркетингового способу мислення серед менеджерів підприємств та організацій. Останні починають ретельно вивчати потреби ринків. Розвиток цифрових технологій та інтернету підвищує ефективність маркетингових досліджень як основи для здійснення сегментації ринку та створення цільової пропозиції, а користувач комп'ютеру отримує можливість легко зібрати різноманітну інформацію про товар,

що його цікавить. В результаті зростає вимогливість споживача, відбувається демасифікація, коли окремі члени суспільства масового споживання глибше усвідомлюють свої власні потреби та їх відмінність від потреб інших осіб.

Тому поширюється індивідуалізований маркетинг — діяльність, що передбачає деталізований поділ ринку на мікросегменти, до потреб яких адаптується комплекс маркетингу.

Прикладом є платформа Amazon, яка відслідковує діяльність відвідувача сайту, його запити, переглянуті ним сторінки товарів. Завдяки цьому визначаються інтереси відповідної людини та виводиться реклама потенційно цікавих для неї товарів, представлених на платформі Amazon.

В найближчому майбутньому очікується поява штучного інтелекту, що проводитиме телефонні опитування, відслідковуватиме інтернет-активність власника смартфона та його місцезнаходження завдяки GPS. На основі цього аналізуватиметься поведінка кожного окремого споживача.

2. Максмаркетинг [3, с. 110].

Зростання ефективності маркетингових досліджень дозволяє сформулювати та постійно оновлювати базу даних по кожному потенційному клієнту, відслідковуючи зміни в його споживчій поведінці.

Це сприяє поширенню максмаркетингу — діяльності, що передбачає використання маркетингового інструментарію для негайного залучення до процесу покупки товару чітко визначеного потенційного клієнта, спроможного забезпечити компанії максимізацію збуту продукції та прибутку.

3. Глобальний маркетинг [3, с. 109–110].

В умовах глобалізації відбувається зростання рівня конкуренції на міжнародних ринках. Перевага спостерігається у транснаціональних корпорацій з всесвітньо відомими брендами та можливостями до економії на масштабах виробництва, яка дозволяє знижувати ціни.

Однією з типових стратегій транснаціональних корпорацій є використання глобального маркетингу — діяльності, що передбачає стандартизацію комплексу маркетингу на основі подібності маркетингових параметрів ринків різних країн світу.

Так, Coca-Cola, яка застосовує стандартні бренди та упаковки, а також однакову рекламу на всіх географічних ринках.

#### 4. Зверхмаркетинг [3, с. 111].

В результаті зростання вимогливості споживачі все частіше надають перевагу не тому товару, який краще задовольняє їх потреби, а тому, який може задовольнити одночасно декілька потреб.

Це стає причиною появи та розвитку зверхмаркетингу — маркетингової діяльності із створення такої торгової пропозиції, що спроможна одночасно задовольнити декілька потреб покупця.

Наприклад, ручний ліхтар-електрошокер може використовуватись і для освітлення, і для самооборони.

#### 5. Мультимаркетинг [3, с. 111].

Розвиток цифрових технологій та інтернету розширює спектр потенційних джерел інформування споживача про товар підприємства. Наприклад, рекламу торгової марки можна доводити і через телевізор, і через інтернет, що істотно збільшує вірогідність придбання товару.

Це сприяє розвитку мультимаркетингу — діяльності, що передбачає охоплення клієнтів із використанням декількох різних каналів.

Наприклад, деякі закордонні супермаркети у друкованих поштових каталогах своєї продукції розміщують коди, за умови використання яких при замовленні відповідних товарів онлайн можна отримати знижку. Адаже частина споживачів віддає перевагу вивченню інформації про товар саме у друкованому вигляді, в той час як замовляє її звичайно через Інтернет.

#### 6. Турбомаркетинг [3, с. 111].

Зростання вимогливості підвищує мінливість смаків споживачів, адже завдяки інтернету вони мають доступ до інформації про нові можливості задоволення своїх потреб.

Завдяки цьому актуальним стає турбомаркетинг — діяльність, спрямована на прискорення процесу створення нового товару у відповідь на виявлений попит споживача.

#### 7. Сторітелінг [4, с. 23; 9, с. 68; 11, с. 81].

Сторітелінг — це маркетинговий прийом інформування цільової аудиторії за допомогою цікавих історій. Він широко використовується в рекламних цілях, зокрема, в брендингу.

Сторітелінг як нестандартний рекламний інструмент стає все більш актуальним в умовах поширення маркетингового способу мислення серед менеджерів. Завдяки розвитку цифрових технологій та інтернету з'являються нові канали для використання сторітелінгу, наприклад, реклама

в YouTube. Історії про позитивний досвід користування певним товаром, що висвітлюються блогерами або звичайними людьми у Facebook, Instagram, YouTube тощо, також можуть розглядатись як форма маркетингового сторітелінгу. З'являється нова форма сторітелінгу — гіпертелінг, коли споживач стає не пасивним глядачем/слухачем історії, але й має можливість брати в ній участь. Зокрема, цьому сприяє поширення технологій AR-доповненої реальності.

Прикладом використання AR-доповненої реальності в сторітелінгу є стенди-екрани від Pepsi-Cola, що розміщувались на зупинках громадського транспорту у Британії. Вони виглядали як скло та додавали до панорами, що її було видно на екрані, НЛО у небі, занурюючи тим самим спостерігача у фантастичну історію.

#### 8. Ambient media [5, с. 154].

Через зростання рівня конкуренції та поширення маркетингового способу мислення серед менеджерів зростає маркетинговий інформаційний тиск на населення, а отже окремому підприємству виділитися із своєю рекламою та привернути увагу потенційного покупця стає все складніше. Через це все більш популярними стають нетрадиційні способи реклами.

Ambient media — різновид реклами, що передбачає розміщення рекламного повідомлення на нестандартних носіях в оточуючому середовищі.

Прикладом використання ambient media в рекламній діяльності є оформлення лавочок у вигляді обгортки від шоколадки KitKat у Британії.

#### 9. Мобільний маркетинг [5, с. 154; 7, с. 82; 11, с. 80–81].

Наслідком розвитку цифрових технологій та інтернету виступають можливості використання смартфонів в маркетингових цілях.

Наприклад, після наведення камери смартфона із спеціальним програмним забезпеченням на QR-код товару споживач може потрапити на сайт виробника, що є хорошою можливістю для останнього просунути свій бренд. Окремі додатки в операційних системах смартфонів після того, як були використані, демонструють рекламні повідомлення. SMS-маркетинг дозволяє розіслати до 2000 повідомлень маркетингового змісту в день. Додатки Viber, Telegram тощо, доступ смартфонів до інтернету відкривають перед підприємством широкі можливості в сфері прямих продажів і маркетингу. Все більше користувачів смартфонів роблять онлайн-покупки з використанням голосових технологій. Завдяки мобільному інтернету зростає популярність відеореклами, яка

ефективніше порівняно із іншими видами реклами сприяє запам'ятовуваності бренду.

Чинниками розвитку мобільного маркетингу стали соціальні потрясіння, а саме епідемія COVID-19. Через ризик захворіти, карантинні обмеження, пов'язані із роботою та пересуванням, зросла актуальність проведення покупок в інтернет-магазинах. Як зазначають Ллойд Харріс та Хунвей Хеа, якби не інтернет з його можливостями до віддаленої роботи, дистанційного спілкування та здійснення онлайн-закупівель, то кількість жертв пандемії була б в декілька разів вищою; COVID-19 став чинником бурхливого розвитку цифрового маркетингу, в т.ч. мобільного [1, с. 179].

#### 10. Онлайн-панелі [6, с. 121–123].

В ході проведення маркетингових досліджень при використанні особистих та телефонних інтерв'ю виконавці зіштовхуються з такими проблемами, як високі їх вартість, тривалість, ступінь відмов, а також недостатня достовірність. Подолати їх дозволяє використання онлайн-панелей та численні інновації в сфері їх застосування, обумовлені розвитком цифрових технологій та інтернету.

Онлайн-панель — це група осіб, які свідомо на регулярній основі беруть участь в маркетингових дослідженнях через інтернет. Використання онлайн-панелей є доцільним у випадку, коли більше, ніж 50% цільової аудиторії торгової марки є користувачами інтернету.

Серед переваг онлайн-панелей слід вказати автоматизацію контролю якості результатів опитування. Прикладами інновацій в цій сфері виступають такі програмні інструменти, як StraightLine (відстеження респондентів, що для всіх питань обирають один і той же варіант відповіді), Robotrap (блокування програм-роботів, що автоматично відповідають на запитання анкети замість респондента), Stopwatch and skintime (відслідковування респондентів, що швидко, тобто не задумуючись, дають відповіді на питання анкети) тощо.

#### 11. Соціал-медіа маркетинг [1, с. 179; 6, с. 124–125; 7, с. 83; 9, с. 68; 11, с. 82].

Наслідком розвитку цифрових технологій та інтернету стала поява соціал-медіа маркетингу — методу, що передбачає використання віртуальних спільнот для просування товару. Важливість цих спільнот актуалізується також через зростання вимогливості споживачів. Адже в рамках віртуальної спільноти можливо провести діалог із споживачем, конкретизувати його поточні вимоги до продукту та запевнити, що наш товар їм відповідає. Важливу роль у актуалізації соціал-медіа маркетингу відіграли також соціальні потрясіння,

а саме епідемія COVID-19, яка спричинила карантинні обмеження та актуалізувала взаємодію із потенційними клієнтами онлайн. Соціал-медіа маркетинг розвивається по двом напрямкам.

По-перше, це крауд-маркетинг — діяльність, що передбачає розміщення у спільноті, блозі, форумі, діалозі в інтернеті тощо повідомлення у формі відповіді на питання, коментаря тощо із обов'язковою наявністю гіперпосилання на інтернет-сторінку торгової марки або конкретного виробу.

По-друге, компанія може створити соціальну спільноту з представників цільової аудиторії торгової марки. Вони обговорюватимуть своє ставлення до виробника, товару, його якості та ціни. Підприємство у спільноті проводитиме опитування та тестування по питанням, що стосуються торгової марки, а також розміщуватиме відео рекламно-ознайомчого змісту. Соціальна спільнота є зручним місцем для використання сучасних інноваційних інструментів візуалізації в сфері маркетингових досліджень. Наприклад, інструмент Drag and drop дозволяє відсортувати концепти зображення (нової упаковки, фірмового знаку, оформлення виробу тощо) від найкращого до найгіршого шляхом їх розміщення у комірках, які відповідним чином підписані.

#### 12. SEO-оптимізація [7, с. 82; 9, с. 64–65; 11, с. 79].

В результаті розвитку цифрових технологій та інтернету майже кожне підприємство має свій сайт. На тлі посилення конкуренції це веде до ускладнення процесу просування торгової марки в інтернет-середовищі. Тому актуальним стає підвищення позиції сайту підприємства в списку результатів пошуку за тематичним запитом користувача.

Оптимізація веб-сайту (SEO) в пошукових системах — це процес підбору ключових висловлювань, фраз, виразів та формування тексту з оптимальною їх кількістю так, щоб пошукова система розпізнавала сайт із відповідним наповненням як найбільш релевантний до тематичних пошукових запитів користувачів.

#### 13. Контекстна реклама [7, с. 82; 9, с. 63; 11, с. 79–80].

Посилення конкуренції та розвиток цифрових технологій вимагають адаптації рекламної діяльності до середовища інтернету з його інформаційною переваженістю.

Контекстна реклама — це вид інтернет-реклами, що автоматично орієнтується на зміст інтернет-сторінки, яка проглядається користувачем, або ж на зміст запиту в пошуковій системі.

Наприклад, при відвідуванні сайту, присвяченого зброї, на відповідній сторінці автоматично підбирається та висвітлюється реклама спорідненої продукції (пневматичної, мисливської зброї, військової амуніції тощо).

#### 14. Холістичний маркетинг [8, с. 175].

Зростання вимогливості споживачів актуалізує необхідність формування лояльності покупців до торгової марки (маркетинг відносин) і програмного підходу до створення, просування та постачання споживної цінності покупцям (інтегрований маркетинг). Зростання конкуренції вимагає вмотивованості персоналу та керівництва до маркетингового способу мислення (внутрішній маркетинг), а також формування довгострокової взаємовигідної співпраці із діловими партнерами (маркетинг відносин). Соціальні потрясіння вимагають врахування підприємством екологічних і соціальних потреб суспільства при задоволенні потреб споживачів (соціально-етичний маркетинг).

Інтегрований, внутрішній, соціально-етичний маркетинг, а також маркетинг відносин у своїй сукупності формують холістичний маркетинг – діяльність з розробки комплексної програми, направленої на визначення і задоволення потреб споживачів, партнерів, співробітників та суспільства.

Зростанню актуальності холістичного маркетингу, а саме того його аспекту, що пов'язаний із соціальною відповідальністю, сприяла епідемія COVID-19. Так, у Британії окремі компанії померли внаслідок проплаченим ними ефірним часом для соціальної реклами, деякі банки відмовились від відсотків по овердрафту, ряд супермаркетів виділив окремі години для обслуговування саме людей похилого віку, які потрапляють в зону підвищеного ризику у зв'язку з пандемією [1, с. 177]. В Україні цей досвід свого часу було перейнято, зокрема, мережею супермаркетів АТБ.

Агресія росії проти України дала поштовх розвитку холістичного маркетингу в цілому та соціально-відповідального маркетингу зокрема. Це відбувається на тлі зростання соціальної відповідальності бізнесу.

Наприклад, ДТЕК ще на початку воєнних дій передав 27 тон продуктивних наборів для Миколаївської, Запорізької та Дніпропетровської областей, безкоштовно постачав електроенергію медичним закладам, вивіз 1000 мирних жителів із м. Зеленодольск та облаштував бомбосховища в окремих своїх приміщеннях, забезпечивши їх, зокрема, генераторами, медикаментами та запасами їжі [2]. В умовах злочинних обстрілів української енергетичної інфраструктури з боку росіян спів-

робітники ДТЕК докладають неймовірних зусиль для відновлення постачання електроенергії населенню та організаціям. Інформація про це доводиться населенню у відеороликах та на білбордах, супроводжуючись девізом «Сміливі нести світло».

#### 15. Штучний інтелект [10, с. 350].

Останні досягнення в сфері цифрових технологій та поширення інтернету дозволили розробити штучний інтелект, який може не тільки аналізувати інформацію, але й накопичувати досвід.

Прикладом використання відповідної технології в маркетингових дослідженнях виступає платформа маркетингової аналітики Datorama. В її основу покладено штучний інтелект, спроможний до машинного навчання. Він може виявляти тенденції в динаміці даних, консолідувати їх та формувати модель споживчої поведінки, зокрема, очікувану реакцію на рекламу чи новий товар.

#### 16. Інтернет речей [12, с. 160].

Четверта промислова революція як результат розвитку цифрових технологій та інтернету навчила комп'ютеризовані пристрої (фітнес-браслети, промислове обладнання тощо) спілкуватись між собою без втручання людини.

Прикладом використання інтернету речей в маркетингових комунікаціях є інтерактивні білборди від компанії Lexus, створені в рамках рекламної кампанії 2015 р. Вони виявляли спроможність до ідентифікації моделі, виробника та кольору автомобілів, що проїжджали повз білборд. При цьому висвітлювалося привітання для водіїв відповідних автомобілів, яке для власників Lexus носило особливо привітний характер.

Результати проведеного нами дослідження відображено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, виділено шість чинників впливу та шістнадцять напрямків розвитку сучасного маркетингу. 3-поміж чинників ключовим виступає розвиток цифрових технологій та інтернету, який впливає на одинадцять напрямків розвитку сучасного маркетингу та ще на два інших чинники. Як достатньо важливі чинники можна визначити зростання рівня конкуренції та вимогливості споживачів, адже кожний з них впливає на п'ять напрямків розвитку.

**Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** За результатами проведеного дослідження визначено наступне:

- 1) на розвиток сучасного маркетингу найістотніший вплив мають шість чинників, таких як розвиток цифрових технологій та інтернету, зростання рівня конкуренції, підвищення вимог споживачів, збільшення ефективності маркетингових



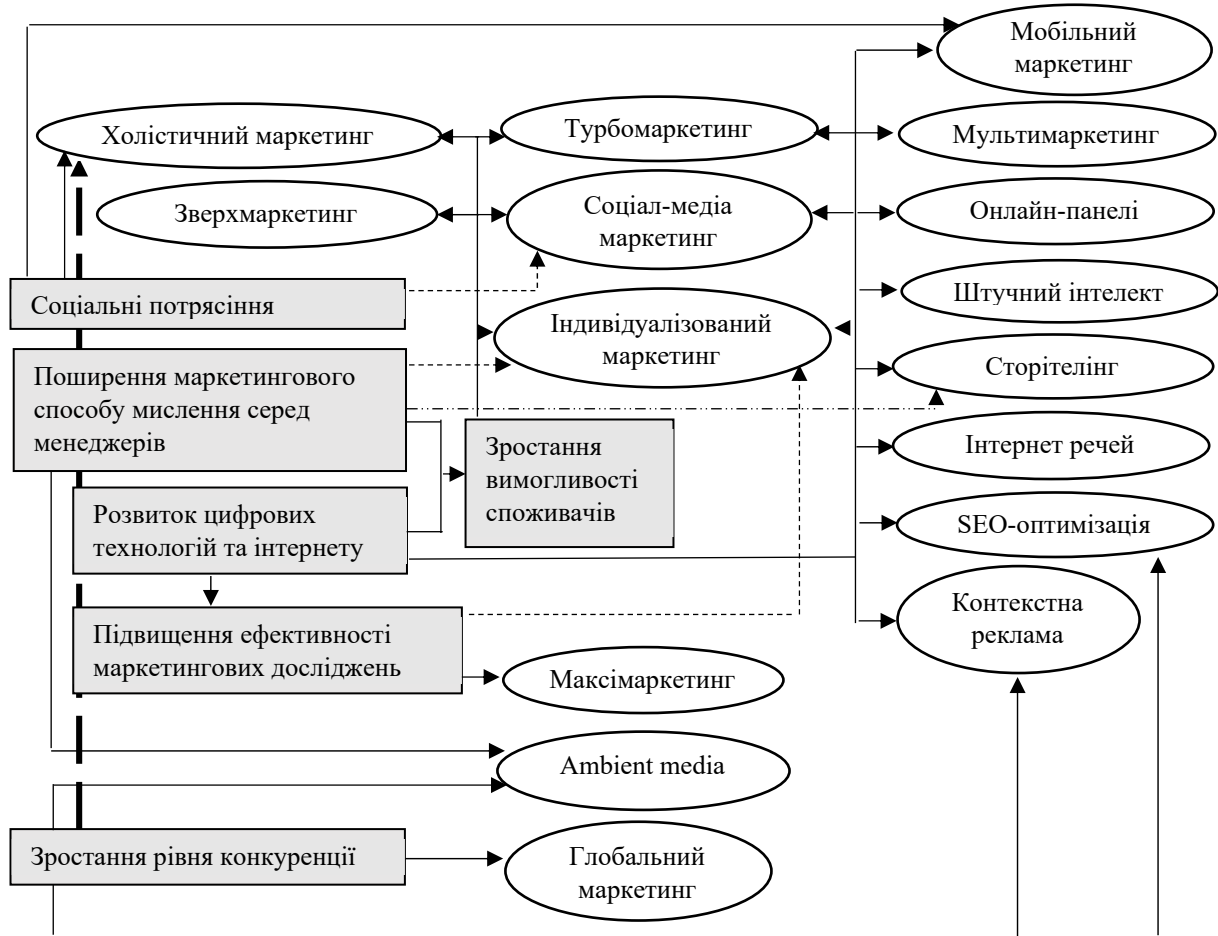


Рис. 1. Чинники впливу та напрямки розвитку сучасного маркетингу

Джерело: розробка автора

досліджень, соціальні потрясіння та поширення маркетингового способу мислення серед менеджерів;

- 2) сучасний маркетинг розвивається по шістнадцяти напрямкам:
  - 2.1) дев'ять напрямків стосуються видів маркетингу, які інтенсивно розвиваються в сучасних умовах — це індивідуалізований, глобальний, мобільний, холістичний, соціал-медіа, максі-, зверх-, мульти- та турбомаркетинг;
  - 2.2) сім напрямків стосуються конкретних інструментів комунікаційної та рекламної політики, маркетингових досліджень, які є актуальними

на сьогоднішній день — це сторітелінг, ambient media, онлайн-панелі, SEO-оптимізація, контекстна реклама, використання можливостей штучного інтелекту та інтернету речей;

- 3) найістотнішими чинниками впливу на розвиток сучасного маркетингу виступають розвиток цифрових технологій та інтернету, а також зростання конкуренції та вимогливості споживачів.

Перспективами подальших досліджень в даному напрямі є вивчення практики і тенденцій в сфері використання інтернету речей та штучного інтелекту в сфері маркетингових комунікацій та досліджень.

### Література

1. Hongwei Hea, Lloyd Harris. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. Journal of Business Research. August 2020. Vol. 116. P. 176–182. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
2. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. European Business Assotiation. URL: <https://cutt.ly/C2y5rHp>

3. Барабанова В.В. Сучасний маркетинг: фактори, стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27(1). С. 108–111.
4. Кірносорова М. Сучасні тенденції розвитку сторітеллінгу у цифровому маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2020. № 2. С. 16–26.
5. Луценко К.О., Луценко В.Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3 (51). С. 151–156.
6. Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 118–129.
7. Романенко Л.Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2019. Т. 23. С. 80–84.
8. Селезньова О.О. Сучасні тенденції маркетингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7. Ч. 3. С. 174–177.
9. Семенюк С.Б., Фалович В.А. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. Маркетинг і цифрові технології. 2020. № 4 (1). С. 61–72.
10. Сохецька А.В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 346–352.
11. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 75–85.
12. Шкурупська І.О. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій під впливом промислової революції 4.0. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. № 1 (62). С. 157–161.

#### References

1. Hongwei Hea, Lloyd Harris. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. Journal of Business Research. August 2020. Vol. 116. P. 176–182. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
2. Boiko O. Sotsialna vidpovidalnist biznesu u period voiennoho stanu. European Business Assotiation. URL: <https://cutt.ly/C2y5rHp>
3. Barabanova V.V. Suchasnyi marketynh: faktory, stan ta perspektyvy rozvytku. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seria: Ekonomika i menedzhment. 2017. Vyp. 27(1). S. 108–111.
4. Kirnosova M. Suchasni tendentsii rozvytku storitellinhu u tsyfrovomu marketynhu. Marketynh i tsyfrovi tekhnologii. 2020. № 2. S. 16–26.
5. Lutsenko K.O., Lutsenko V. Yu. Aktualni tendentsii rozvytku komunikatsii v systemi marketynhu. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2019. № 3 (51). S. 151–156.
6. Oklander M.A., Oklander T.O., Yashkina O.I. Tendentsii marketynhovykh doslidzhen: onlain paneli ta onlain spilnoty. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2018. № 1. S. 118–129.
7. Romanenko L.F. Tsyfrovyi marketynh: sutnist ta tendentsii rozvytku. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. 2019. T. 23. S. 80–84.
8. Seleznova O.O. Suchasni tendentsii marketynhu. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. 2014. Vyp. 7. Ch. 3. S. 174–177.
9. Semeniuk S.B., Falovych V.A. Suchasni tendentsii vykorystannia marketynhu v diialnosti pidpriemstv. Marketynh i tsyfrovi tekhnologii. 2020. № 4 (1). S. 61–72.
10. Sokhetska A.V. Suchasni tendentsii marketynhovykh doslidzhen. Biznes Inform. 2020. № 7. С. 346–352.
11. Turchyn L., Ostroverkhov V. Suchasni trendy internet-marketynhu. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy. 2019. Vyp. 24. S. 75–85.
12. Shkurupska I.O. Tendentsii rozvytku marketynhovykh komunikatsii pid vplyvom promyslovoi revoliutsii 4.0. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats. Odessa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. 2017. № 1 (62). S. 157–161.

**Гоменюк Марина Олександрівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Уманський національний університет садівництва*

**Gomeniuk Maryna**  
*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor department of management  
Uman National University of Horticulture  
ORCID: 0000-0002-7285-7746*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8604

## ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

### INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню питання щодо реалізації специфіки інноваційного менеджменту в сфері сільського господарства. У ході дослідження проведено аналіз використання методики інноваційного менеджменту у сільськогосподарській галузі України. Зазначено, що в умовах сучасності використання інноваційних принципів менеджменту є базовою складовою для розвитку сфери сільського господарства, оскільки вона є стратегічно важливою галуззю для забезпечення продовольчої безпеки України. Указано, що розвиток сфери сільського господарства на регіональному рівні є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності галузі в цілому. Виокремлено ключові проблеми, що перешкоджають упровадженню інноваційних процесів у систему менеджменту сфери сільського господарства в Україні. Указано, що для подолання вищезазначених перешкод потрібна розробка комплексної програми впровадження менеджменту інновацій у сферу сільського господарства.

Розглянуто практику застосування інноваційних форм менеджменту, зокрема реалізації інноваційних управлінських стратегій у сфері сільського господарства на регіональному рівні на прикладі Черкаської області. Аналіз економічних показників сфери сільського господарства області дав змогу констатувати, що агропромисловий комплекс є одним з найбільших і важливих секторів економіки Черкащини, в якому формується основна частина продовольчих ресурсів, та має значні перспективи розвитку. Вказане засвідчує потребу у розробці нових видів діяльності та упровадження інноваційних форм управління в галузі. Зауважено, що складність реалізації інноваційного менеджменту полягає в тому, що організація інноваційної діяльності є спеціально організованим управлінським процесом, який базується на злагодженій та ефективній діяльності управлінської команди. Зазначено, що позитивними прикладами вже реалізованих напрямків менеджменту інновацій у сфері сільського господарства на Черкащині є створення унікальних торгових марок сільськогосподарської продукції та використання програми з аграрного і сільського розвитку USAID.

Визначено позитивні наслідки від реалізації проектів інноваційного менеджменту на регіональному рівні, ключовими з яких є підвищення продуктивності праці, розвиток виробництва та підвищення рівня життя мешканців сільських територій.

**Ключові слова:** інновації, менеджмент, сільське господарство, регіон.

**Summary.** The article is devoted to the study of the issue of realization of the specificity of innovation management in the field of agriculture. In the course of the study, the author analyzes the use of innovative management techniques in the agricultural sector of Ukraine. It is noted that in today's conditions, the use of innovative management principles is a fundamental component for the development of agriculture, as it is a strategically significant industry for ensuring food security in Ukraine. It is specified that the development of the agricultural sector at the regional level is an important component of increasing the competitiveness of the industry as a whole. The key problems that impede the introduction of innovative processes in the management system of the agricultural sector in Ukraine have been distinguished. It is stated that in order to overcome the afore-

mentioned obstacles, it is necessary to develop a comprehensive programme for the introduction of innovative management in the field of agriculture.

The practice of applying innovative forms of management, in particular, the implementation of innovative management strategies in the field of agriculture at the regional level on the example of Cherkasy region has been considered. An analysis of the economic indicators of the region's agriculture sector has made it possible to state that the agro-industrial complex is one of the largest and most important sectors of the Cherkasy region's economy, which generates the majority of food resources and has significant development perspectives. The above demonstrates the need to develop new activities and introduce innovative forms of management in the industry. It is observed that the complexity of implementing innovation management consists of the fact that the organization of innovative activity is a specially organized management process based on the coordinated and effective activity of the management team. It is stated that positive examples of already implemented areas of innovative management in the field of agriculture in Cherkasy region are the creation of unique brands of agricultural products and the use of the USAID Agricultural and Rural Development (ARD) program.

The positive effects of the implementation of innovative management projects at the regional level, the key ones being an increase in labor productivity, development of production and improvement of living standards of rural residents have been identified.

**Key words:** innovation, management, agriculture, region.

**Постановка проблеми.** Використання інноваційних принципів менеджменту, в умовах сучасності, є базовою складовою для розвитку будь-якої галузі економіки країни. Сфера сільського господарства не є виключенням, оскільки вона є стратегічно важливою галуззю для забезпечення продовольчої безпеки країни, зокрема в Україні.

Важливість застосування інноваційних принципів управлінської діяльності у сільськогосподарській галузі обумовлюється тим, що дана галузь є критично залежною від зовнішніх та внутрішніх загроз, як то природні явища, різні форс-мажорні обставини, економічна криза, війна тощо. У зв'язку з цим, реалізація інноваційних принципів менеджменту у сфері сільського господарства має стати пріоритетним напрямом економічного розвитку України. Указаний аспект обумовлює актуальність дослідження та потребує більш ґрунтовних наукових розвідок із даного питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питання використання інновацій у процесі управлінської діяльності у різних галузях економіки, зокрема й у сфері сільського господарства, присвячено багато праць українських та зарубіжних дослідників. Так, наприклад, вперше поняття інноваційної діяльності дослідив Й. Шумпетер і класифікував інновації за критеріями новизни [1, с. 150–154]. За теорією Б. Твісса інновація є процесом, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту [2, с. 37].

Л. Кустріч вказує, що «Інноваційний шлях розвитку є одним із головних факторів формування конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва, забезпечення економічного зростання і соціального прогресу нашої країни.

В умовах економічних трансформацій сільськогосподарської галузі України зростає значення інноваційної діяльності, яка охоплює наукові дослідження й розробки та використання нововведень у господарській сфері» [3, с. 36].

«Одним із шляхів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є інноваційна діяльність. ...Інновації призводять до збільшення обсягів виробництва, підвищення урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин, раціонального використання виробничих ресурсів» зазначає Б. Хахула [4, с. 80].

В. Ковтун відмічає, що «Інноваційні впровадження у аграрне виробництво у ринкових умовах є вирішальним чинником ефективного розвитку й нарощування обсягів продукції. Вони зумовлюють якісні зміни технологій виробництва, в його структурі, переоцінку системи мотивації. Інноваційна стратегія їх розвитку включає використання науково-технічних досягнень у сфері організації управління, техніки й технології та комплексний підхід до інноваційної діяльності» [5, с. 74].

«Залучення інновацій та інноваційних засобів у процес функціонування сільськогосподарських підприємств може підвищити конкурентоспроможність та поліпшити інвестиційну привабливість агропромислового комплексу на міжнародній арені» вважають В. Осецький Л. та В. Куліш [6, с. 55].

М. Дмитрасевич підкреслює необхідність втілення інновацій у сучасному сільському господарстві задля забезпечення продовольчої безпеки країни та розвитку конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринках і зазначає, що «Сільгосптоваровиробники потребують знань з аграрного менеджменту та маркетингу,

передових технологій у сільському господарстві, консультацій щодо ведення прибуткового господарювання, а сільські громади — обізнаності у можливих шляхах розбудови соціальної інфраструктури сільських територій» [7].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Беручи до уваги кризові явища, з якими, наразі, зіштовхнулася українська економіка, проблема формування інноваційної складової менеджменту у сфері сільського господарства, набула особливої актуальності. Зважаючи на недостатню науково-методичну розробленість питань виходу з кризових ситуацій у сфері сільського господарства, виникає потреба у дослідженні інноваційних аспектів системи управління, зокрема застосування нових форм та методів менеджменту на регіональному рівні.

**Ціль статті** — визначення дієвих форм та методів управлінської діяльності з метою розвитку сільськогосподарської галузі України. Зважаючи на ціль статті, основним завданням дослідження є вивчення практики застосування інноваційних форм менеджменту у сфері сільського господарства на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційний менеджмент у сфері сільського господарства — це комплекс інноваційних заходів, метою якого є отримання економічного ефекту від реалізації продукції та послуг галузі, а також збільшення прибутку внаслідок комерціалізації наукових та (або) науково-технічних результатів.

Розвиток сфери сільського господарства на регіональному рівні є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності галузі в цілому. За існуючих умов економіки, застосування принципів інноваційного менеджменту стимулює розробку креативних управлінських рішень, особливо у форматі інтеграції та комбінування різних процесів економічної та господарської діяльності.

Наразі, можемо виокремити ключові проблеми, що перешкоджають упровадженню інноваційних процесів у систему менеджменту сфери сільського господарства в Україні:

- рівень технологізації виробництва та технічного оснащення більшості підприємств галузі перебуває на низькому рівні, що ускладнює модернізацію виробництва та впровадження інновацій;
- юридична колізія у нормативно-правовому полі. Указане стосується неврегульованості питання щодо організаційно-економічних умов діяльності в галузі, зокрема не визначено рівень податкової ставки при використанні

інноваційно-технологічного обладнання та процесів виробництва, що не дозволяє активно впроваджувати інноваційні механізми.

Для подолання вищезазначених перешкод потрібна розробка комплексної програми впровадження менеджменту інновацій у сферу сільського господарства.

З метою аналізу практики застосування інноваційних форм менеджменту у сфері сільського господарства та визначення можливостей реалізації інноваційних форм управлінської діяльності на регіональному рівні, нами було обрано Черкаську область.

Черкащина відноситься до регіону, в якому виробляється значна частина сільськогосподарської продукції України (Табл. 1). По обсягу валової продукції область займає п'яте місце серед регіонів України і виробляє 6,1% загальнодержавного обсягу, хоча користується 3,5% площі сільськогосподарських угідь [8].

Агропромисловий комплекс є одним з найбільших і важливих секторів економіки Черкаської області, в якому формується основна частина продовольчих ресурсів, та має значні перспективи розвитку. Площа сільськогосподарських угідь в області складає майже 1,5 мільйона гектарів (або 3,5% угідь України).

В області здійснюють виробничу діяльність: 573 сільськогосподарських підприємств; 1401 фермерське господарство; 94 сільськогосподарських кооперативів; 201 тис. особистих селянських господарств.

За попередніми статистичними даними індекс валової продукції сільського господарства у всіх категоріях господарств за 2020 рік склав 75,6 відсотків до 2019 року, в тому числі у сільгосп-підприємств — 71,3%, у господарствах населення — 94,3%. За січень-листопад 2020 року індекс складав 74,9%, за 2019 рік — 97,7%. У 2019 році в області вироблено валової сільськогосподарської продукції 5,9% від загальнодержавного виробництва — 5 місце серед областей України. За показником виробництва на одну особу Черкащина займала 3 місце по Україні. У товарній структурі зовнішньої торгівлі Черкащини за січень-листопад 2020 року експорт продукції агропромислового комплексу займав 80,8% і складав 602,2 млн. дол., позитивне сальдо склало 544 млн. дол. [10].

Загалом можна констатувати що, Черкащина має високий потенціал для економічного розвитку: унікальні природні ресурси території, розвинена матеріально-технічна база, різноманітність форм господарювання, юридичне, наукове

та освітнє підґрунтя. Вказане засвідчує потребу у розробці нових видів діяльності та упровадження інноваційних форм управління в галузі. Водночас, інноваційний менеджмент є своєрідною формою упровадження новітніх технологій, які забезпечують: інтенсифікацію діяльності у сільському господарстві, засновану на використанні високих технологій; розвиток інфраструктури; навчання та підвищення рівня кадрового потенціалу; високу інвестиційну активність тощо.

Основним інструментом упровадження управлінських інновацій у сферу сільського господарства є об'єкти державної підтримки інноваційної діяльності. Серед інституцій, які забезпечують інноваційні процеси галузі, слід виокремити організації, що забезпечують науково-дослідну діяльність у сфері інновацій, виробників та постачальників продукції (сільське господарство,

переробка сільськогосподарських продуктів) та організації з управління інноваціями.

Разом з тим, слід зауважити, що складність реалізації інноваційного менеджменту полягає в тому, що організація інноваційної діяльності є спеціально організованим управлінським процесом, який базується на злагодженій та ефективній діяльності управлінської команди. Головним завданнями якої є: визначення мети стратегічних інновацій; розробка механізму упровадження та реалізації інновацій; відпрацювання пілотних інноваційних проектів; контроль над впровадженням інноваційних процесів, масштабування пілотних проектів.

Наразі, Стратегія розвитку Черкащини на 2021–2027 роки є основним інструментом у якому відображено принципи реалізації інноваційної діяльності у сфері сільського господарства області. Стратегічними інноваційними напрямками

Таблиця 1

Індекси сільськогосподарської продукції у господарствах усіх категорій за регіонами України\*. \*\*, \*\*\*

Територія	Продукція сільського господарства			У тому числі					
				продукція рослинництва			продукція тваринництва		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Україна	108,2	101,4	89,9	110,2	101,8	87,9	101,2	100,2	97,5
області									
Вінницька	110,6	101,1	85,2	113,5	94,5	78,2	103,1	120,0	100,6
Волинська	103,1	101,3	100,4	106,2	102,9	101,4	97,1	98,2	98,3
Дніпропетровська	102,7	110,0	85,7	104,9	113,2	81,5	96,2	99,9	100,4
Житомирська	111,8	100,9	95,3	114,5	102,9	95,1	102,8	93,6	96,0
Закарпатська	106,9	100,9	96,5	105,3	94,0	101,2	108,8	109,1	91,8
Запорізька	85,6	129,5	88,4	83,7	137,4	87,8	96,4	92,5	92,8
Івано-Франківська	101,3	97,2	103,5	101,0	94,2	105,9	101,7	101,6	100,3
Київська	123,9	91,7	83,9	129,1	94,0	78,0	113,9	86,8	98,0
Кіровоградська	120,6	107,6	70,5	123,8	108,5	67,5	100,6	100,7	96,2
Львівська	103,6	100,8	104,4	104,0	102,9	106,1	102,7	96,4	100,5
Миколаївська	106,1	107,0	76,1	108,0	108,1	74,2	94,2	99,1	91,3
Одеська	101,1	88,4	61,0	102,0	88,2	56,7	94,3	90,2	96,6
Полтавська	123,8	95,7	88,8	130,6	95,1	87,8	96,1	99,1	94,0
Рівненська	102,5	99,4	103,0	104,3	100,8	105,3	97,6	95,3	96,1
Сумська	111,3	100,0	103,7	112,9	100,3	104,4	102,1	98,2	98,9
Тернопільська	103,8	97,8	100,0	104,4	96,8	99,4	101,4	102,2	102,6
Харківська	106,1	102,5	98,0	106,9	102,3	99,0	101,9	103,6	92,8
Херсонська	100,5	104,7	94,6	100,8	107,0	94,8	99,2	91,4	93,7
Хмельницька	102,5	97,0	97,4	104,1	96,4	97,7	96,0	100,0	96,0
Черкаська	122,8	97,7	78,7	135,7	94,6	69,2	100,6	104,8	98,6
Чернівецька	105,1	95,6	99,8	107,8	94,0	100,6	99,2	99,4	97,8
Чернігівська	111,1	97,8	102,9	113,2	97,7	104,3	98,1	98,4	93,0

\* дані обраховано у відсотковому відношенні до попереднього року.

\*\* до розрахунків не бралися дані тимчасово окупованих територій України.

\*\*\* Джерело: [9]

у Стратегії визначено: інноваційні агротехнології, глибока переробка продукції сільського господарства, висока якість продуктів харчування; розвиток ІТ-галузі та інформаційно-комунікаційних технологій [11].

Одним з напрямків забезпечення продовольчої безпеки України є регіональний розвиток територій, зокрема інноваційний розвиток Черкаської області, як однієї з лідерів з виробництва сільськогосподарської продукції. Механізмами досягнення цієї мети є: збільшення виробничих площ та площ посіву, модернізація обладнання, впровадження наукомістких технологій, підвищення врожайності, підвищення рівня рентабельності продукції, покращення кадрових характеристик персоналу, підвищення рівня життя на селі тощо.

На нашу думку, при розробці та реалізації інноваційних управлінських стратегій у сфері сільськогосподарства доцільно дотримуватися дієвих практичних кроків, запропонованих членами міжнародної організації U-LEAD with Europe, які є радниками з впровадження державної регіональної політики в Україні [5] (Табл. 2).

Упровадження методики менеджменту інновацій на Черкащині реалізується на основі формату проектного управління та міжвідомчої взаємодії. Розвиток сфери сільського господарства є міжвідомчим завданням, тому інноваційні проекти у даній галузі вимагають системного та комплексного супроводження з боку органів виконавчої та місцевої влади.

«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 вико-

ристовувати інноваційну стратегію розвитку, суть якої полягає у прискореному переході на нові інтенсивні технології сільськогосподарського виробництва і тісній співпраці з науковими установами» [3, с. 40].

Одним із вже реалізованих напрямків менеджменту інновацій у сфері сільського господарства на Черкащині є створення унікальних торгових марок сільськогосподарської продукції, які відомі на ринку — ТМ «Гордій» (м. Умань), ТМ «Звени Гора» (м. Звенигородка), Волошкове поле (м. Черкаси), ТМ Верес (м. Канів), ТМ Супой (м. Черкаси), Олійний завод Красногірський (с. Антипівка Золотоніський район) та інші.

З метою подальшого розвитку інноваційного менеджменту у даному напрямку реалізації потребують інноваційні проекти у сфері дизайну продукції, розробки торгових марок, логістики та просування продуктів тощо.

Ефективним є використання деякими сільськогосподарськими підприємствами Черкащини (ТОВ «Гранекс-Черкаси», СТОБ «Агрофірма «Агрорось», ДП «Умань-Агро») програми з аграрного і сільського розвитку (АГРО) USAID, яка пропонує інноваційні рішення щодо удосконалення допоміжних функцій у агросекторі (доступ до фінансування, іригація, агро-лабораторні послуги, впровадження систем якості і безпечності продукції), а також покращення нормативно-правової бази (насамперед, що стосується впровадження справедливого та прозорого ринку сільськогосподарських земель та зменшення корупції у агросекторі).

Кожен напрямок роботи (АГРО) USAID містить в собі освітній компонент, чи то тренінги і семінари з кращих виробничих практик, нових технологій, рецептур та міжнародних стандартів якості та безпечності виробництва, бізнес планування, чи демонстраційні відеоролики і кейси, чи спеціальне навчання для представників вразливих груп.

Таблиця 2

**Порівняння принципів засад реалізації державної регіональної політики в Україні за даними U-LEAD with Europe**

Традиційне	Перспективне
Одноособове керівництво	Партнерство, зв'язки з громадськістю
Вирішення проблем власними силами	Спільне з іншими регіонами (громадами) вирішення проблем
Залучення зовнішнього інвестора	Розвиток місцевого бізнесу
Ініціатива карається	Заохочення лідерства
Проблему вирішуємо, збільшуючи штат, добудовуючи приміщення	Проблему вирішуємо у проектний спосіб
Планування в межах 1 бюджетного року	Середньострокове та довгострокове (стратегічне) планування
Постійне фінансування програм	Конкурсне фінансування проектів

Джерело: складено автором за даними [12]

Окрім навчання і консультацій, Програма (АГРО) USAID пропонує низку конкурсів на отримання співфінансування як на налагодження процесів на агропідприємствах і сервісних організаціях, так і на закупівлю обладнання [13].

Отже, провівши аналіз використання нових форм та методів менеджменту у сфері сільського господарства на регіональному рівні, можна констатувати, що застосування інноваційної методики управління в галузі забезпечить вирішення завдань щодо:

- швидкої адаптації до негативних викликів сьогодення, спричинених дестабілізацією внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, шляхом побудови гнучких ділових процесів;
- підвищення рівня ефективності використання ресурсів у ділових процесах для мінімізації витрат;
- скорочення виробничого циклу виготовлення та продажу товарів шляхом знаходження оптимальної послідовності виконуваних функцій;
- удосконалення фінансових потоків та зростання прибутку внаслідок складання раціональних схем взаємодії між учасниками ринку;

– вирощування високоякісної продукції та розробки інноваційних послуг.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Реалізація проектів інноваційного менеджменту на регіональному рівні сприятиме підприємствам сфери сільського господарства регіону в: утриманні існуючих та досягненні нових лідерських позицій; покращенні технічної бази та удосконаленні технологічних можливостей виробничих процесів; підвищенні рівня якості та унікальності сільськогосподарської продукції, що дасть змогу виходу на міжнародний ринок; покращенні логістичних зв'язків та розвитку логістичної інфраструктури; розширенню взаємодії та інтеграції між сільськогосподарськими підприємствами, тощо.

Реалізація інноваційної діяльності у системі менеджменту підприємств сфери сільського господарства дасть змогу вирішувати ключові проблеми підвищення продуктивності праці, розвитку виробництва та підвищення рівня життя мешканців сільських територій тощо.

#### Література

1. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge: Harvard Economic Studies, 1934. 255 p.
2. Twiss V. C. Managing technological innovation. London: Longman, 1980. 240 p.
3. Кустрич Л. О. Економічна оцінка впровадження інноваційних стратегій у діяльність підприємств сільського господарства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 36–40.
4. Хахула Б. В. Інновації, як чинник прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі України. Агросвіт. 2022. № 9–10. С. 80–85.
5. Ковтун В. Стан та перспективи розвитку інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 6. С. 73–80.
6. Осецький В. Л., Куліш В. А. Інноваційна індустріалізація в агропромисловому комплексі України. Економіка АПК. 2020. № 4. С. 54–65
7. Маркіян Дмитрасевич про важливість передових технологій та інновацій у сільському господарстві. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/markiyan-dmitrasevich-pro-vazhlivist-peredovih-tehnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi> (дата звернення: 25.02.2023).
8. Сільське господарство Черкащини. Статистичний збірник, 2015. Головне управління статистики у Черкаській області. URL: [http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2016/zb\\_sg\\_15.pdf](http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2016/zb_sg_15.pdf) (дата звернення: 25.02.2023).
9. Статистичний збірник «Сільське господарство України». Держстат України, 1998–2022. Офіційний сайт. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/07/Arch\\_sg\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm) (дата звернення: 25.02.2023).
10. Стан розвитку агропромислового комплексу Черкаської області. Черкаська обласна державна адміністрація. Офіційний сайт. URL: <https://ck-oda.gov.ua/ahropromyslovuj-kompleks/> (дата звернення: 25.02.2023).
11. Прийнято стратегію розвитку Черкащини на 2021–2027 роки. Департамент регіонального розвитку Черкаська ОДА. Офіційний сайт. URL: <http://strategy2027-ck.gov.ua/2020/09/11/pryjnyato-strategiyu-rozvytku-cherkashhynu-na-2021-2027-roku/> (дата звернення: 25.02.2023).
12. Підготовка регіональних стратегій розвитку на період до 2027 року та планів заходів з їх реалізації. Департамент регіонального розвитку Черкаська ОДА. URL: [https://drive.google.com/file/d/12U\\_aPkJpP5YBrL2hkNwZP3cMpNcDnaS/view](https://drive.google.com/file/d/12U_aPkJpP5YBrL2hkNwZP3cMpNcDnaS/view) (дата звернення: 25.02.2023).



13. Програма USAID АГРО представила проекти для мікро-, малих і середніх агропідприємств. Черкаська обласна державна адміністрація. Офіційний сайт. URL: <https://ck-oda.gov.ua/novyny-cherkaskoyi-oblasti/programa-usaid-agro-predstavila-proekti-dlya-mikro-malix-i-serednix-agropidpriyemstv/> (дата звернення: 25.02.2023).

#### References

1. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge: Harvard Economic Studies, 1934. 255 p.
2. Twiss B. C. Managing technological innovation. London: Longman, 1980. 240 p.
3. Kustrich L. O. Ekonomichna otsinka vprovadzhennia innovatsiinykh stratehii u diialnist pidpriyemstv silskoho hospodarstva. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. № 1. S. 36–40.
4. Khakhula B. V. Innovatsii, yak chynnyk pryskorennia naukovo-tekhnichnoho prohresu v ahrarynomu sektori Ukrainy. Ahrosvit. 2022. № 9–10. S. 80–85.
5. Kovtun V. Stan ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti silskohospodarskykh pidpriyemstv. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika. 2021. № 6. S. 73–80.
6. Osetskyi V. L., Kulish V. A. Innovatsiina industrializatsiia v ahropromyslovomu kompleksi Ukrainy. Ekonomika APK. 2020. № 4. S. 54–65
7. Markiiian Dmytrasevych pro vazhlyvist peredovykh tekhnolohii ta innovatsii u silskomu hospodarstvi. Ministerstvo ahrarynoi polityky ta prodovolstva Ukrainy. Uriadovyi portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/markiiyan-dmitrasyevych-pro-vazhlyvist-peredovykh-tehnologiy-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi> (date of application: 25.02.2023).
8. Silske hospodarstvo Cherkashchyny. Statystychnyi zbirnyk, 2015. Holovne upravlinnia statystyky u Cherkaskii oblasti. URL: [http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2016/zb\\_sg\\_15.pdf](http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2016/zb_sg_15.pdf) (date of application: 25.02.2023).
9. Statystychnyi zbirnyk «Silske hospodarstvo Ukrainy». Derzhstat Ukrainy, 1998–2022. Ofitsiynyi sait. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/07/Arch\\_sg\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm) (date of application: 25.02.2023).
10. Stan rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Cherkaskoi oblasti. Cherkaska oblasna derzhavna administratsiia. Ofitsiynyi sait. URL: <https://ck-oda.gov.ua/ahropromyslovyj-kompleks/> (date of application: 25.02.2023).
11. Pryiniato stratehiiu rozvytku Cherkashchyny na 2021–2027 roky. Departament rehionalnoho rozvytku Cherkaska ODA. Ofitsiynyi sait. URL: <http://strategy2027-ck.gov.ua/2020/09/11/pryjnyato-strategiyu-rozvytku-cherkashchyny-na-2021-2027-roky/> (date of application: 25.02.2023).
12. Pidhotovka rehionalnykh stratehii rozvytku na period do 2027 roku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii. Departament rehionalnoho rozvytku Cherkaska ODA. URL: [https://drive.google.com/file/d/12U\\_aPkeJp5YBrL2hkNwZP3cMpNcDnaS/view](https://drive.google.com/file/d/12U_aPkeJp5YBrL2hkNwZP3cMpNcDnaS/view) (date of application: 25.02.2023).
13. Prohrama USAID AHRO predstavyla proekty dlia mikro-, malykh i serednix ahropidpriyemstv. Cherkaska oblasna derzhavna administratsiia. Ofitsiynyi sait. URL: <https://ck-oda.gov.ua/novyny-cherkaskoyi-oblasti/programa-usaid-agro-predstavila-proekti-dlya-mikro-malix-i-serednix-agropidpriyemstv/> (date of application: 25.02.2023).

**Омельченко Анна Ігорівна**

*кандидат економічних наук,*

*асистент кафедри менеджменту підприємств*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Omelchenko Anna**

*PhD in Economics, Assistant of the Department of Business Management*

*National Technical University of Ukraine*

*«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

ORCID: 0000-0001-9376-7566

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8641

## ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

### AN INTEGRATED APPROACH TO THE SITUATION MANAGEMENT OF BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR

**Анотація.** Статтю присвячено вивченню особливостей використання ситуаційного управління бізнесом в умовах війни. У роботі досліджено стан і потреби бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища та економічної невизначеності та визначено, що війна спричинила новий поштовх для компаній до більш швидкого реагування на зміни та пристосування до нових умов задля запобігання втрати бізнесу. Систематизовано, що основними передумовами необхідності удосконалення економічного розвитку промислового підприємства виступають кризові ситуації різного характеру, зміни у зовнішніх умовах господарювання, накопичення потенціалу розвитку, тощо. Проведення аналізу основних підходів до управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі дозволило дійти висновку, що жоден з підходів у поточному його розумінні не задовольняє потреби в якісному та ефективному управлінні підприємством в умовах турбулентності. Систематизувавши основні передумови необхідності удосконалення економічного розвитку промислового підприємства та проаналізувавши існуючі підходи було обґрунтовано необхідність використання нового підходу – інтегрованого підходу до ситуаційного управління підприємством, що сприятиме нівелюванню загроз та забезпечення їх оптимального розвитку. Встановлено, що особливістю використання цього підходу є ситуаційне коригування поточної траєкторії управління, що дозволяє дотримуватись умов оптимального економічного розвитку. Використання такого підходу забезпечує підприємствам стабільне функціонування шляхом оптимізації управління економічним розвитком за функціональними зонами, формування механізму постійного оновлення та адаптації до змін на підприємстві.

**Ключові слова:** ситуаційне управління, економічна невизначеність, економічний розвиток, адаптація.

**Summary.** The article is devoted to the study of the peculiarities of the use of situational business management in wartime conditions. The work examines the state and needs of business in the conditions of an unstable external environment and economic uncertainty, and it is determined that the war caused a new impetus for companies to respond more quickly to changes and adapt to new conditions in order to prevent the loss of business. It is systematized that the main prerequisites for the need to improve the economic development of an industrial enterprise are crisis situations of various nature, changes in the external conditions of business, accumulation of development potential, etc. An analysis of the main approaches to enterprise management in the modern business environment allowed us to conclude that none of the approaches in its current understanding satisfies the need for high-quality and effective enterprise management in turbulent conditions. Having systematized the main prerequisites for the need to improve the economic development of the industrial enterprise and analyzed the existing approaches, the need to use a new approach – an integrated approach to the situational management of the enterprise, which will contribute to the leveling of threats and ensuring their optimal development, was substantiated. It was established that the

*peculiarity of using this approach is the situational adjustment of the current management trajectory, which allows compliance with the conditions of optimal economic development. The use of such an approach provides enterprises with stable functioning by optimizing the management of economic development by functional areas, forming a mechanism for constant renewal and adaptation to changes in the enterprise.*

**Key words:** *situational management, economic uncertainty, economic development, adaptation.*

**Постановка проблеми.** Два останні роки український бізнес знаходиться у постійному режимі виживання, змін та адаптації до нових умов існування. Новий виток кризи в економіці та бізнесі спричинила війна, яка поставила підприємства перед складним вибором — швидко реагувати на зовнішні загрози та шукати шляхи пристосування до нових умов функціонування ринку або закрити бізнес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретико-методичних аспектів управління економічним розвитком підприємств займається вагома кількість вчених, серед яких В. Герасимчук [3], О. Раєвська [7], Т. Лепейко [4], Р. Ляшенко [7], І. Штулер [9] та ін.

Проте, проблема не втрачає своєї актуальності, оскільки функціонування підприємств в умовах економічної невизначеності потребує постійного аналізу масивів поточних даних та пошуку нових ефективних підходів до нівелювання загроз підприємства та забезпечення їх розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування необхідності використання підприємствами інтегрованого підходу до ситуаційного управління в умовах турбулентності та економічної невизначеності, спричиненої війною на основі аналізу переваг та недоліків існуючих підходів.

**Виклад основного матеріалу.** Підтримування дієздатності економіки під час війни є одним з першочергових завдань для українського бізнесу, оскільки він є важливим джерелом наповнення держбюджету та створення робочих місць. Саме тому, підприємствам так важливо адаптуватись до нових умов ведення бізнесу та забезпечити ефективне управління його розвитком.

Основними передумовами, які спонукають будь-яке підприємство до вдосконалення системи управління економічним розвитком є [1, с. 18; 2, с. 564; 3, с. 75]:

- кризові ситуації його комерційно-фінансової діяльності підприємства, який є свідченням того, що існуючі внутрішньо організаційні форми діяльності, стиль та методи управління вичерпали себе;
- зміни у зовнішніх умовах господарювання, що обумовлюють нові загрози та виклики, на які

підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни, які відбуваються в підсистемах підприємств, повинні забезпечувати кращу адаптацію до нових умов господарювання, максимально використовувати нові позитивні сигнали, які йдуть від зовнішнього оточення;

- накопичення потенціалу розвитку, тобто сукупності ресурсів, здатностей та компетенцій, якими володіє підприємство та відповідно до яких існуючий стан справ вже розглядається як такий, що не відповідає наявним можливостям.

З початку повномасштабного вторгнення в Україні припинило роботу близько 50% бізнесу. Лише 12,4% знайшли в собі сили та можливості не тільки зберегти свій бізнес, але й збільшити обороти, порівнюючи з довоєнним періодом (рис. 1). Спостерігаючи за динамікою змін за понад три місяці повномасштабної війни, можна зробити висновок про поступове відновлення активності бізнесу. Сприяє цьому державна підтримка: зменшення податкового навантаження на бізнес, допомога з релокації у більш безпечні регіони країни і т.ін.

В економічній науці існує велика кількість різних підходів до управління підприємством, які мають свої переваги та недоліки, особливості застосування. У сучасному бізнес-середовищі серед найбільш доцільних для використання виокремлюють наступні (рис. 2).

Порівнюючи ці підходи, можна зробити висновок, що в умовах економічної нестабільності, необхідно інтегрувати новий підхід, застосування якого дозволило б швидко адаптуватись до поточної ситуації та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Інтегрований підхід до ситуаційного управління економічним розвитком підприємства розглядає економічний розвиток у причинно-наслідкових зв'язках і підпорядкованості та враховує взаємозв'язок економічних, екологічних, технікотехнологічних, організаційних, соціально-психологічних, демографічних та політичних аспектів менеджменту [6, с. 50–51]. Це управління нового типу, використання якого дозволяє реалізувати інноваційний формат розвитку бізнес-середовища.

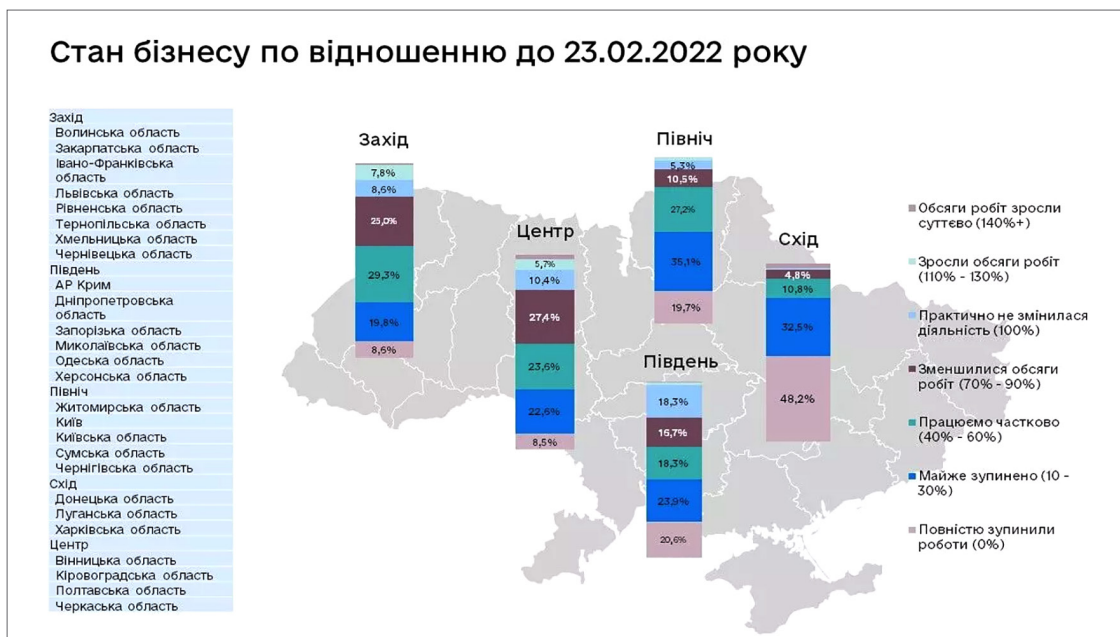


Рис. 1. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни за регіонами

Джерело: [8]

Особливістю цього підходу є ситуаційне коригування траєкторії управління для дотримання умов оптимального економічного розвитку, тобто забезпечення стабільності функціонування підприємства шляхом оптимізації управління економічним розвитком за функціональними зонами, механізму постійного оновлення та адаптації до змін на підприємстві [6, с. 50–51].

Управління підприємствами на основі інтегрованого ситуаційного підходу базується на процесі підтримки підприємством запланованої траєкторії розвитку або штучної зміни еволюційного вектору розвитку підприємства для досягнення головних орієнтирів існування системи та формування адекватного механізму згідно зі стохастичними умовами, які постійно змінюються, рівнем кон-

курентоспроможності та забезпеченням тривалого існування підприємства в економічному просторі національної або світової економіки.

Інтегрований підхід до ситуаційного управління економічним розвитком є підходом нового типу, що забезпечує реалізацію сучасного формату розвитку бізнес-середовища. Кожному підприємству, як відкритій системі, на різних етапах розвитку притаманно знаходитись у різних станах стабільності. Зважаючи на те, що підприємство завжди діє в умовах впливу ендогенних та екзогенних факторів, стану абсолютної стабільності не існує взагалі. Результати впливу на систему або окремі її підсистеми створюють процеси невідповідності заданим параметрам, та визначеним цілям розвитку підприємства, можуть виникати

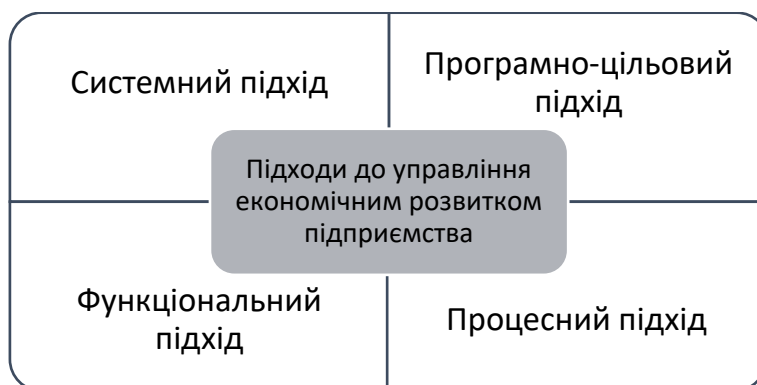


Рис. 2. Основні підходи до управління підприємствами у сучасному бізнес середовищі

Джерело: сформовано автором на основі [6]

протиріччя в моделі управління, що призводить до нестабільності системи.

Стани нестабільності, в яких може опинитися система, можуть бути відносними, граничними або критичними. За таких умов підприємство як система може втратити доцільність існування окремих підсистем, орієнтири розвитку або взагалі припинити існування. Важливо зауважити, що за умов використання запропонованого підходу забезпечується комбінований розгляд показників економічного розвитку у динаміці, тим самим забезпечує адекватний всебічний аналіз існуючих проблем на підприємстві та допомагає знайти найефективніше їх вирішення в залежності від поточної ситуації.

Ситуаційне управління економічним розвитком підприємства дозволяє адаптуватись до поточних умов за знаходити ефективні управлінські рішення, за яких економічна система залишається в стані оптимальної стабільності. Обрані умови спрямовані на компенсацію зовнішніх впливів середовища, які виводять економічну систему з рівноваги.

Економічний розвиток який відбувається в постійній динаміці може бути визначено як

стан руху системи в межах керованих коливань за заданим вектором, спроможній привести систему до розширення, оптимального функціонування та можливого розвитку в довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Для забезпечення умов оптимального розвитку системи і передчасного запобігання негативним впливам в умовах війни, необхідно здійснювати безперервний аналіз стану підприємства та ситуаційно реагувати на зміни. Для цього необхідно розробити гнучку аналітичну процедуру оцінювання наявного рівня розвитку підприємства на основі якісного та кількісного аналізу показників фінансово-економічної діяльності та застосовувати інтегрований підхід до ситуаційного управління економічним розвитком. Проведення такого аналізу допоможе адаптуватись до сучасних умов господарювання, виявляти показники, що дестабілізують розвиток підприємства, формувати механізм ефективного управління економічним розвитком в умовах динамічних змін та визначати інструменти впливу на ці показники для коригування траєкторії управління ним.

#### Література

1. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. Вип. 15. С. 49–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2015\\_15\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_15_10)
2. Красневич Г. Л. Управління економічним розвитком як складова економічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2578>
3. Герасимчук В. Г., Коростинська Ю. О. Діагностика системи управління підприємством: аспекти централізації та децентралізації. Національний університет «Львівська політехніка». 2007. С. 397–402.
4. Лепейко Т. І. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. Вип. 4. С. 136–143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2016\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_19)
5. Ляшенко Р. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 296–301. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
6. Омельченко А. І. Управління економічним розвитком енергогенеруючих підприємств: дис. канд. екон. наук.: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021. 246 с.
7. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2006. 496 с.
8. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. *ДіяБізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/novini/regionalni-rezultati-doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni>
9. Штулер І. Ю. Еволюція теорій економічного розвитку у сучасному вимірі знань. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 216–219.

#### References

1. Vinichenko O. M. (2015). *Kharakterystyka, vvydy ta sutnist rozvytku pidpriumstva*. *Ahrosvit*. Vyp. 15. S. 49–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2015\\_15\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_15_10)
2. Krasnevych H. L. (2013). *Upravlinnia ekonomichnym rozvytkom yak skladova ekonomichnoho upravlinnia pidpriumstvom*. *Efektivna ekonomika*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2578>
3. Herasymchuk V. H., Korostynska Yu. O (2007). *Diahnostyka systemy upravlinnia pidpriumstvom: aspekty tsentralizatsii ta detsentralizatsii*. *Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnikha»*. S. 397–402.

4. Lepeiko T.I. (2016). Kompleksna otsinka rivnia rozvytku promyslovykh pidpryiemstv. Problemy ekonomiky. Vyp. 4. S. 136–143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2016\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_19)
5. Liashenko R. (2018). Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi. Molodyi vchenyi. Vyp. 12(64). P. 296–301. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
6. Omelchenko A.I. (2021). Upravlinnia ekonomichnym rozvytkom enerhoheneruiuchykh pidpryiemstv. [Management of economic development of power generating enterprises] Candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
7. Raievnjeva O.V. (2006). Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia. Kharkiv, 496 s.
8. Rehionalni rezultaty doslidzhennia stanu ta potreb biznesu v umovakh viiny. [Regional results of the study of the state and needs of business in the conditions of war]. URL: <https://business.diaa.gov.ua/en/cases/novini/regionalni-rezultati-doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni>
9. Shtuler I. Yu. (2016). Evoliutsiia teorii ekonomichnoho rozvytku u suchasnomu vymiri znan. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. № 9. S. 216–219.

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

**Павловські Гжегож**  
*кандидат економічних наук*  
*Zaklad Handlowo-Uslugowy ВНР, Польща*  
**Pawlowski Grzegorz**  
*PhD in Economics*  
*Zaklad Handlowo-Uslugowy ВНР, Poland*  
ORCID: 0000-0002-7733-0732

**Павленчик Анатолій Олександрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського*  
**Pavlenchuk Anatolii**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj*  
ORCID: 0000-0002-2205-1883

**Мисюк Роман Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського національного університету імені Івана Франка*  
**Mysiuk Roman**  
*Postgraduate Student of the*  
*Ivan Franko National University of Lviv*  
ORCID: 0000-0002-7843-7646

**Тиркало Юрій Євгенійович**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Tyrkalo Yuriy**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-2535-4238

**Ільчишин Микола Зіновійович**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Ilchyshyn Mykola**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0781-5934

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8532

## ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ

### OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT DECISION REGARDING THE ASSORTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE USING MATHEMATICAL MODELING UNDER CONDITIONS OF RISK

**Анотація.** Підвищення ефективності функціонування і розвиток будь-якого підприємств можливе за умови застосування сучасних управлінських методів, зокрема у сфері управління асортиментом. Під управлінням асортиментом слід розуміти сферу діяльності, метою якої є забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стійкого його розвитку засобами формування і оптимізації асортименту продукції. Визначено, що сьогоденні актуальним питанням є розроблення рекомендацій щодо прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства на основі оптимізації і моделювання. З огляду на це, метою дослідження є оптимізація управлінського рішення щодо асортиментної політики підприємства із використанням математичного моделювання в умовах ризику. За результатами дослідження у статті запропоновано математичну модель і на її основі сформовано управлінське рішення щодо оптимізації асортиментної політики підприємства, в основі якого лежить функціональний зв'язок між параметром структурного рівня оптимального асортименту і множиною економічних величин (параметрів, критеріїв), які забезпечують ефективний товарообіг підприємства в умовах ризику. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі планування та регулювання товарообігу підприємства, в основі якої лежить оцінка коефіцієнта еластичності реалізації продукції та оптимізаційний критерій, який враховує розширений набір економічних параметрів. У цій моделі, на відміну від існуючих, запропоновано два варіанти коефіцієнта еластичності реалізації продукції: за ціною та прибутком. Відповідний підхід дозволяє зменшити можливість ризиків неточних і неадекватних результатів у контексті асортиментної політики підприємства. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі вивчення практичних питань щодо формування і використання конкурентного потенціалу підприємства в умовах ризику.

**Ключові слова:** підприємство, управлінські рішення, асортиментна політика, розвиток підприємства, ризику, оптимізація, результат, прибуток.

**Summary.** Increasing the efficiency of functioning and development of any enterprise is possible if modern management methods are used, in particular in the field of assortment management. Assortment management should be understood as the field of activity, the purpose of which is to ensure the competitiveness of the enterprise and its sustainable development by means of forming and optimizing the assortment of products. It was determined that the development of recommendations for the adoption and implementation of management decisions in the field of assortment policy of the enterprise based on optimization and modeling is an urgent issue today. In view of this, the aim of the study is optimization of the management decision regarding the assortment policy of the enterprise using mathematical modeling under conditions of risk. Based on the results of the research, the article proposed a mathematical model and based on it, a management decision was formed regarding the optimization of the company's assortment policy, which is based on the functional relationship between the parameter of the structural level of the optimal assortment and a set of economic values (parameters, criteria), that ensure the effective commodity circulation of the enterprise in conditions of risk. The scientific novelty of the obtained results lies in the improvement of the economic-mathematical model of planning and regulation of commodity circulation of the enterprise, which is based on the assessment of the elasticity coefficient of product sales and the optimization criterion, that takes into account an expanded set of economic parameters. In this model, unlike the existing ones, two variants of the coefficient of elasticity of product sales are proposed: by price and by profit. The appropriate approach allows to reduce the possibility of risks of inaccurate and inadequate results in the context of the assortment policy of the enterprise. It is advisable to conduct further research in the direction of studying practical issues regarding the formation and use of the competitive potential of the enterprise in conditions of risk.

**Key words:** enterprise, management decisions, assortment policy, enterprise development, risks, optimization, result, profit.



**Постановка проблеми.** Підвищення ефективності функціонування і розвиток будь-якого підприємства можливе за умови застосування сучасних управлінських методів, зокрема у сфері управління асортиментом. Поряд з тим відомо, що управління асортиментом — це сфера діяльності, метою якої є забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стійкого його розвитку засобами формування і оптимізації асортименту продукції [1–24].

Водночас актуальним і важливим практичним питанням, враховуючи думку керівників підприємств, є визначення цілей асортиментної політики і розроблення рекомендацій щодо прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства на основі оптимізації і моделювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За результатами аналізу літератури з'ясовано, що деякі теоретичні і практичні аспекти у цьому напрямі (за проблемою) розглянуто у працях таких вчених та практиків, як М. Балджи, В. Карпов, А. Ковальов, О. Костусєв, І. Котова, Н. Сментина [1], Є. Діденко, Д. Савельєв [2], В. Іваненко, Т. Романчик [3], А. Касич, К. Марченко [4], С. Малюк [5], О. Мельник [6], М. Мокляк, М. Сафонов, Є. Максименко [7], О. Овсак, О. Назаренко, В. Зелінський [8], О. Проскурович, В. Рудь [9], Г. Тарасова, Ю. Самофалов [10], А. Троян [11], О. Чубукова, А. Яренко [12], Р. Скриньковський [13–16], S. Kaflevska, O. Tomchuk [17], V. Shumkova, O. Shumkova [18] та інші.

Поряд з тим, виходячи з аналізу понять «асортиментна політика підприємства», «розвиток підприємства», «управлінські рішення» і «управління асортиментом», з'ясовано, що моделі та методи прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства потребують додаткового дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є оптимізація управлінського рішення щодо асортиментної політики підприємства із використанням математичного моделювання в умовах ризику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Так, за результатами дослідження теорії і практики з'ясовано, що процедура планування асортименту товарів на сучасних підприємствах формується за допомогою економіко-математичних методів з урахуванням статистичних підходів. А відповідні методи і підходи включають наявну технологічну й економічну інформацію (відомості і/або дані) з урахуванням великих масивів даних, які стосуються невеликих та значних періодів діяльності. Звідси очевидно, що в цьому контексті важливо коректно оцінити ємність  $C_{CM}$  товарного ринку:

$$C_{CM} = V_{PR} + V_{IM} - V_{EX}, \quad (1)$$

де  $V_{PR}$  — обсяг виробництва,  $V_{IM}$  — обсяг імпорту,  $V_{EX}$  — обсяг експорту.

Для оцінки необхідного розміру виробництва і відповідного товарообігу для досягнення цільової суми прибутку підприємства засобами програмно-цільового методу використовують такі основні показники, як точку беззбитковості і точку мінімального рівня рентабельності, а також коефіцієнти еластичності реалізації окремих груп товарів. Оцінка точки беззбитковості  $P_{Bi}$  окремого типу продукції ( $i$ ) дозволяє розробити, сформулювати і впровадити оптимальні технологічні умови виробництва продукції [19–23] з урахуванням мінімізації ризиків [15; 24] і забезпечення перспектив діяльності на міжнародному ринку згідно (1) з допомогою співвідношення (2):

$$P_{Bi} = C_{Fi} / I_{Mi} = C_{Fi} / (\xi_{Si} - C_{Vi}). \quad (2)$$

Тут  $P_{Bi}$  — беззбитковий обсяг виробництва (реалізації) продукції (товарів) підприємства типу « $i$ »;  $C_{Fi}$ ,  $\xi_{Si}$  — постійні витрати на весь обсяг виробництва та ціна реалізації одиниці продукції типу « $i$ » відповідно;  $I_{Mi}$ ,  $C_{Vi}$  — маржинальний дохід та змінні витрати в розрахунку на одиницю продукції типу « $i$ » ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ).

Точку  $\Psi_{MR}$ , відповідну мінімальному рівню рентабельності  $R_{min}$ , знаходимо з урахуванням мінімального чистого прибутку  $P_{min}$  і мінімального рівня рентабельності з допомогою співвідношень (3), (4):

$$P_{min} = K_p \times R_{min} / (1 - P_f);$$

$$\Psi_{MR} = (C_f + P_{min}) / (R_{VP} - P_{ZV}), \quad (3)$$

$$R_{PP} = P_{CL} \times 100\% / (V_{OZ} + V_{OA}), \quad (4)$$

де  $K_p$  — вкладений у підприємство капітал;  $P_f$  — частка прибутку, яка сплачується у бюджет держави у вигляді податків і обов'язкових платежів;  $C_f$  — сума постійних витрат;  $R_{VP}$  — рівень валового прибутку;  $R_{ZV}$  — рівень змінних витрат;  $R_{PP}$  — рентабельність виробничого потенціалу підприємства;  $P_{CL}$  — чистий прибуток;  $V_{OZ}$ ,  $V_{OA}$  — вартість основних засобів виробництва та вартість матеріальних оборотних активів (запасів) у розрахунку на середньорічне значення.

Моделювання структури товарообігу окремих груп товарів формуємо з урахуванням коефіцієнтів еластичності попиту на товари ( $D_G$ ) за ціною  $\Omega_{ci}$  та прибутком  $\Omega_{pi}$ , які уводимо з допомогою співвідношень (5)–(7):

$$\Delta D_G = D_{G2} - D_{G1},'$$

$$\delta D_G = 2 \times (D_{G2} - D_{G1}) / (D_{G2} + D_{G1}), \quad (5)$$

$$\Omega_{\xi_i} = \delta D_G / \delta \xi_i = (D_{G2} - D_{G1}) \times (\xi_{i2} + \xi_{i1}) / ((\xi_{i2} - \xi_{i1}) \times (D_{G1} + D_{G2})), (6)$$

$$\Omega_{P_i} = \delta D_G / \delta P_{Ci} = (D_{G2} - D_{G1}) \times (P_{Ci2} + P_{Ci1}) / ((P_{Ci2} - P_{Ci1}) \times (D_{G1} + D_{G2})), (7)$$

де  $\xi_{i1}$ ,  $\xi_{i2}$  — ціни на високорентабельний товар типу «i» до і після зміни;  $P_{CL1}$ ,  $P_{CL2}$  — величина чистого прибутку  $P_{CL}$  підприємства у розрахунку на тип товару в різні періоди до і після зміни.

З урахуванням формул (1)–(7) оптимізаційне співвідношення для формування асортименту продукції підприємства матиме вигляд:

$$S_a = f(P_{Bi}, P_{CL}, \Psi_{MR}, R_{PP}, \Omega_{\xi_i}, \Omega_{P_i}, \beta_i, \alpha_i, \eta_i) \Rightarrow opt, (8)$$

де  $S_a$  — параметр структурного рівня оптимального асортименту, який буде відповідати ефективній величині товарообігу підприємства;  $\Omega_{\xi_i}$ ,  $\Omega_{P_i}$  — коефіцієнти еластичності за ціною та за прибутком для  $i$ -тої групи товарів;  $\beta_i$  — темп приросту обсягу реалізації для  $i$ -ї групи товарів;  $\alpha_i$  — темп приросту обсягу товарообігу для асортиментної групи товарів;  $\eta_i$  — частка  $j$ -тої оптимальної асортиментної групи у структурі асортименту підприємства ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ).

Послідовність дій оцінювання параметрів моделі (1)–(8) передбачає виконання 5-ть етапів.

На 1-му етапі оцінимо коефіцієнти еластичності  $\Omega_{\xi_i}$ ,  $\Omega_{P_i}$ :

$$\Omega_{\xi_i} = (1 - \zeta_{(n+1)i} / \zeta_{ni}) / (1 - \zeta_{n+1} / \zeta_n), (9)$$

де  $\zeta_{ni}$ ,  $\zeta_{(n+1)i}$  — обсяг товарообігу  $i$ -ї товарної групи для двох послідовних періодів актуального ( $n$ ) та наступного ( $n + 1$ ) за ним;  $\zeta_n$ ,  $\zeta_{n+1}$  — загальний обсяг товарообігу підприємства, який відповідає тим же послідовним періодам  $n$  та  $n + 1$ . Методика визначення коефіцієнтів  $\Omega_{P_i}$  за прибутком аналогічна як для (9).

На 2-му етапі аналізуємо множину коефіцієнтів еластичності  $\Omega_{\xi_i}$ ,  $\Omega_{P_i}$  за прибутком та ціною і визначаємо групу високорентабельних товарів, які забезпечують отримання запланованого прибутку і допомагають формувати оптимальний асортимент для підприємства. Водночас тут також формуємо алгоритм для оцінювання загального обсягу товарообігу підприємства протягом планового періоду та відповідних узагальнених коефіцієнтів еластичності  $\Omega_{\xi}$ ,  $\Omega_P$ . У першому наближенні коефіцієнти еластичності  $\Omega_{\xi}$ ,  $\Omega_P$  можна сформулювати на основі усереднення відповідних значень із множини  $\Omega_{\xi_i}$ ,  $\Omega_{P_i}$ .

На 3-му етапі оцінюємо темп приросту обсягу реалізації  $\beta_i$  за  $i$ -тою товарною групою з урахуванням коефіцієнтів еластичності:

$$\beta_{\xi_i} = \beta_R \times \Omega_{\xi}, \quad \beta_{P_i} = \beta_R \times \Omega_P, (10)$$

де  $\beta_R$  — темп приросту загального обсягу реалізації товарів підприємства протягом планового періоду. Вибір остаточного значення з двох можливих варіантів  $\beta_i = \beta_{\xi_i}$ ,  $\beta_i = \beta_{P_i}$  буде встановлено з допомогою критерію (8) і зменшує можливість ризику неточних та неадекватних результатів у контексті асортиментної політики підприємства.

На 4-му етапі оцінюємо темп приросту обсягу товарообігу  $\alpha_i$  для  $i$ -ї асортиментної групи:

$$\alpha_i = \alpha_{Ri} \times \beta_i. (11)$$

Тут  $\alpha_{Ri}$  — обсяг товарообігу для  $i$ -ї товарної групи протягом заданого періоду.

На 5-му етапі визначаємо частку асортиментної групи  $\eta_i$  у загальному обсязі товарообігу:

$$\eta_i = \alpha_i / \sum_{i=1}^n \alpha_i. (12)$$

Основні обмеження на параметри моделі (1)–(12) наступні:

$$\zeta_{ni} \neq 0, \quad \zeta_{n+1} \neq 0, \quad \sum_{i=1}^n \eta_i = 1. (13)$$

Відповідні критерії, етапи та обмеження дозволяють сформулювати математичну модель і на її основі сформулювати оптимальне управлінське рішення щодо оптимізації асортиментної політики підприємств.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–24], запропоновано математичну модель і на її основі сформовано управлінське рішення щодо оптимізації асортиментної політики підприємства, в основі якого лежить функціональний зв'язок між параметром структурного рівня оптимального асортименту і множиною економічних величин (параметрів, критеріїв), які забезпечують ефективний товарообіг підприємства в умовах ризику.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні економіко-математичної моделі планування та регулювання товарообігу підприємства, в основі якої лежить оцінка коефіцієнта еластичності реалізації продукції та оптимізаційний критерій, який враховує розширений набір економічних параметрів. У цій моделі, на відміну від існуючих, запропоновано два варіанти коефіцієнта еластичності реалізації продукції: за ціною та прибутком. Відповідний підхід дозволяє зменшити можливість ризиків неточних і неадекватних результатів у контексті асортиментної політики підприємства.

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

### Література

1. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
2. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства // Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата доступу: 02.01.2023).
3. Іваненко В.С., Романчик Т.В. Проблеми вдосконалення асортиментної політики підприємства // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXV Міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2018, 16–18 травня 2018 р.: у 4 ч. Ч. III. Харків: НТУ «ХПІ» С. 140.
4. Касич А.О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі // Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387> (дата доступу: 02.01.2023).
5. Малюк С.О. Особливості прийняття управлінських рішень у сфері асортиментної політики // Культура народів Причорномор'я. 2014. № 273. С. 33–36. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93102> (дата доступу: 02.01.2023).
6. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
7. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 27. С. 204–210.
8. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 149–153. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-21>
9. Проскурів О.В., Рудь В.Ю. Моделювання асортиментної політики на підприємстві переробної промисловості // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 165–174.
10. Тарасова Г.О., Самофалов Ю.Е. Підготовка рішень в процесі обґрунтування асортиментної політики у машинобудівній галузі в умовах конкурентного середовища // Культура народів Причорномор'я. 2007. № 102. С. 195–197. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93702> (дата доступу: 02.01.2023).
11. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання // Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата доступу: 02.01.2023).
12. Чубукова О.Ю., Яренко А.В. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. 2016. № 3 (99). С. 107–113.
13. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
14. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
15. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // Path of Science. 2021. Vol. 7(12). P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
16. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
17. Kaflevska S.G., Tomchuk O.F. Management of assortment policy of the enterprise in market conditions // Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. 2019. № 21(92). P. 90–95. doi: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9214>
18. Shumkova V., Shumkova O. Management of assortment policy of agricultural enterprise // Socio-Economic Problems and the State. 2019. № 21(2). P. 40–48. doi: <https://doi.org/10.33108/sep2019.02.040>
19. Погребняк А.Т. Виробнича діяльність підприємства: сутність та особливості // Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану: тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (Львів, 26–27 грудня 2022 року). Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/77.pdf>
20. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // Technology Audit and Production Reserves. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>

21. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Vol. 2 No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>

22. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.

23. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.

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

### References

1. Baldzhy M. D., Karpov V. A., Kovalov A. I., Kostusiev O. O., Kotova I. M., Smentyna N. V. *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsinka ryzykiv*. Odesa: ONEU, 2013. 670 s.

2. Didenko Y. O., Saveliev D. S. *Upravlinnia asortymentnoiu politykoiu pidpriemstva // Efektyvna ekonomika*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> (data dostupu: 02.01.2023).

3. Ivanenko V. S., Romanchuk T. V. *Problemy vdoskonalennia asortymentnoi polityky pidpriemstva // Informatsiini tekhnologii: nauka, tekhnika, tekhnologii, osvita, zdorovia: tezy dopovidei KhXV Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii MicroCAD-2018, 16–18 travnia 2018 r.: u 4 ch. Ch. III*. Kharkiv: NTU «KhPI» S. 140.

4. Kasych A. O., Marchenko K. O. *Asortymentna polityka pidpriemstva: meta, zavdannia, modeli // Efektyvna ekonomika*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387> (data dostupu: 02.01.2023).

5. Maliuk S. O. *Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen u sferi asortymentnoi polityky // Kultura narodov Prichernomorya*. 2014. № 273. S. 33–36. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93102> (data dostupu: 02.01.2023).

6. Melnyk O. H. *Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii: monohrafiia*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.

7. Mokliak M. V., Safonov M. S., Maksymenko Y. M. *Analiz metodiv formuvannia asortymentnoi polityky torhovo-ho pidpriemstva // Infrastruktura rynku*. 2019. Vyp. 27. S. 204–210.

8. Ovsak O. P., Nazarenko O. P., Zelinskyi V. V. *Osoblyvosti formuvannia asortymentnoi polityky vyrobnychoho pidpriemstva // Infrastruktura rynku*. 2019. Vyp. 34. S. 149–153. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-21>

9. Proskurovych O. V., Rud V. Y. *Modeliuvannia asortymentnoi polityky na pidpriemstvi pererobnoi promyslovesti // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2020. № 5. S. 165–174.

10. Tarasova H. O., Samofalov Y. E. *Pidhotovka rishen v protsesi obhruntuvannia asortymentnoi polityky u mashynobudivnii haluzi v umovakh konkurentnoho seredovyshcha // Kultura narodov Prichernomorya*. 2007. № 102. S. 195–197. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93702> (data dostupu: 02.01.2023).

11. Troian A. V. *Osoblyvosti asortymentnoi polityky pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia // Efektyvna ekonomika*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> (data dostupu: 02.01.2023).

12. Chubukova O. Y., Yarenko A. V. *Optymizatsiia ta modeliuvannia asortymentnoi polityky pidpriemstva // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Ekonomichni nauky*. 2016. № 3 (99). С. 107–113.

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

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

15. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. *Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // Path of Science*. 2021. Vol. 7(12). P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>

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

17. Kaflevska S.G., Tomchuk O.F. Management of assortment policy of the enterprise in market conditions // Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. 2019. № 21(92). P. 90–95. doi: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9214>
18. Shumkova V., Shumkova O. Management of assortment policy of agricultural enterprise // Socio-Economic Problems and the State. 2019. № 21(2). P. 40–48. doi: <https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.040>
19. Pohrebniak A.T. Vyrobnycha diialnist pidpriemstva: sutnist ta osoblyvosti // Aktualni problemy nauky i praktyky: stalyy rozvytok v umovakh voiennoho stanu: tezy dopovidei uchasnykiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoї pamiaty d.e.n., profesora Horbonosa Fedora Volodymyrovycha (Lviv, 26–27 hrudnia 2022 roku). Lviv: ZVO «Lvivskyy universytet biznesu ta prava», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/77.pdf>
20. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // Technology Audit and Production Reserves. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>
21. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // Technology Audit and Production Reserves. 2019. Vol. 2 No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>
22. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycno-hospodarskoi diialnosti // Problemy ekonomiky. 2015. № 1. S. 249–254.
23. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostyky vyrobnycnoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // Ekonomika ta derzhava. 2015. № 5. S. 51–53.
24. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnycnoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // Problemy ekonomiky. 2015. № 2. S. 186–193.

**Lytvynenko Alina**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
ORCID: 0000-0003-0372-5130*

**Lytvynenko Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Business  
State Biotechnological University  
ORCID: 0000-0002-8360-4461*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8585

## FORMATION OF THE STRATEGY OF THE COMPANY IN INTERNATIONAL BUSINESS

**Summary.** *The aim of the research was to determine the choice of strategy for the company's activity in international business. The study studied choosing the right direction of international economic activity among other alternatives for the company. The company may start its international economic activity with a clearly defined goal or intention, but may be forced to adjust its intention in accordance with dynamic changes in the external environment. In the strategic context, the company's positioning represents a balance between the company's international activities and the business environment in which the company conducts international activities. It was found that established and proven that the strategy of the company's activity is considered in the form of a comprehensive plan of the company's international activities, which is developed on the basis of a scientifically based approach and should be designed to achieve the company's long-term global goals. It turned out that the development of stable partnership relations can be facilitated by the effective activity and development of the company. In total, determining the strategic position of the company on the market will make it possible to be sure of the rationality of choosing a strategy and to correct existing mistakes when developing a strategy at the initial stage. Thus, the processes of choosing a strategy of international activity should include strategic planning and strategic management. The results obtained open up new directions for research, in particular, recommendations for increasing the level of competitiveness and improving positioning, the constant search for new advantages, both in the internal environment and in the external and, in particular, in international markets.*

**Key words:** *international business, strategy, positioning of the company.*

**Statement of the problem.** In today's difficult conditions, realizing that, unfortunately, the war will not end quickly, and its consequences will affect Ukraine for more than one decade, questions arise about reasonable planning for the recovery and development of Ukraine, the creation of new strategies for development and recovery, strategic planning and strategic management. The process of choosing a strategy for improving the economic component of the country is now almost the most important task after the task of winning at the front.

The development of a new regional development policy requires a comprehensive analysis and assess-

ment of the current situation related to the war and its impact on the situation in Ukraine in general and in the regions and territorial communities.

A large part of the Ukrainian territory is occupied, some of it is undergoing active combat operations, the liberated territories are partially mined. All this complicates the processes of strategic planning and strategic management and the company's access to qualitative and quantitative indicators of effective activity. Therefore, companies can choose to conduct their activities on the international market, mastering new markets and using European business experience.

The processes of choosing a strategy for international activities should include strategic planning and strategic management. The issue of strategic planning can be defined as the adoption of a rational strategic decision, and strategic management should be related to the achievement of strategic results in international markets: the capture of new markets, the introduction of new products and technology. The company's strategic position in the international business environment depends on a correctly chosen and effectively implemented international strategy.

**Analysis of recent researches and publications.** A large number of works by foreign scholars, such as: R. Akoff, I. Ansoff, K. Gallagher, L. Stanley, M. Porter, D. Rodrik, D. Smith, O. Williams, J. Freeman and many others is devoted to theoretical and practical issues of formation of international business. The key definition of the scientific category "strategy" was first developed by D. Collis. This author identification of this category such components as [1]:

- market opportunity, or what the company could do in the future, that is, the potential of the enterprise;
- general competences and resources, or what the enterprise is capable of performing, that is, the current capabilities of the company;
- own values and aspirations, or what the company would like to achieve or accomplish, that is, the main purpose of the company;
- confirmation of obligations to society, or what the enterprise should fulfill, that is, the social responsibility of the enterprise [2].

**Formulation purposes of article (problem).** The purpose of the study is to form the company's strategy in the post-war period on the international market.

**The main material.** The first definition is that the strategy is formed as a plan of the company's activities. Such a strategy is thought out, which should be formed as a result of careful consideration and a pre-planned set of measures. The basis of such a strategy is formed by issues of the strategic pro-

cess, which is a logical and hierarchically structured algorithm of performed measures [3].

This approach to strategy in international business has become traditional and is aimed at identifying and defining an acceptable set of strategic alternatives for the company. Such a strategy will allow choosing the right direction of international economic activity among other alternatives for the company.

The classification of key strategies for the company's activities in the international business environment is given in the table. 1.

The second definition of strategy is a strategy in the form of a specific program of actions of the company (play) in the international market. The strategy of a specific program is also a rational strategy, which differs from the strategy as a plan common to the entire organization.

Such a strategy should be used for special cases. Strategy in the form of a specific program of actions of the company (play) in the international market represents a special program of actions, tactics or maneuvers in order to improve its competitive position in the international market [4].

The third strategy can be defined as a strategy as a pattern of behavior. A strategy in the form of a behavior model is a strategy that suddenly and unexpectedly arises or a spontaneous strategy that forms elements of unpredictability in the company's actions, taking into account the view of external observers, for example, competitors.

Thus, the enterprise is able to start its international economic activity with a clearly defined goal or intentions, but may be forced to adjust its intentions in accordance with dynamic changes in the external environment. In this case, relative to the final implemented strategy of the company, this strategy can be formulated in the form of processes of merging rational and strategy in the form of a specific program of actions of the company.

The fourth strategy can be defined as a position strategy. Such a strategy in the form of a position is rational and aimed at solving tasks regarding the

Table 1

**Classification of key strategies for enterprise activity in the international business environment**

Types of strategies	Main directions
Corporate strategies	establishing an investment priority and directing corporate resources to the most attractive sphere of international activity;
Business strategies	strengthening the competitive position in each type of business;
Functional strategies	formation and management of the economic portfolio of structural units, or strengthening the business positions of the company;
Operational strategies	development of measures, methods for the formation of competitive advantages in international markets

positioning of the enterprise within the relevant field of activity and on international markets. At the same time, the concept of strategy is formed in relation to the technology used, capabilities, scale of production and markets — in accordance with everything related to the strategic positioning of the company in the international business environment.

In a broader strategic context, the company's positioning represents a balance between the company's international activities and the business environment in which the given company conducts international activities.

The fifth strategy can be defined as a prospective strategy. Forward-looking strategy can also be defined as a spontaneous strategy that arises from perceptions within the enterprise about the international business environment.

In this form, a prospective strategy can be formed in accordance with a certain set of corporate values or corporate culture. For example, if the beliefs of the company's specialists, organizational culture, and corporate ethics are considered important strategic assets in the company's activities, then the enterprise will strive for the greatest expansion of the scope of such corporate culture, "instilling" it in new specialists and spreading it in new departments of the company.

In such conditions, company employees will not use those ideas, views and approaches that do not

correspond to the basic provisions and principles of corporate culture.

Thus, the strategy of the company's activity is determined in the form of a comprehensive plan of the company's international activities, which should be developed on the basis of a creative, scientifically based approach, and such a strategy should be designed to achieve the company's long-term global goals [5].

Among the most important mechanisms of the strategy of international activity can be called the development of plans and guidelines for the development of the company in the international business environment, in particular, such as tactics, policies, procedures and rules of conducting international business.

The processes of choosing a strategy of international activity should include strategic planning and strategic management. The issue of strategic planning can be defined as the adoption of a rational strategic decision, and strategic management should be related to the achievement of strategic results in international markets: the capture of new markets, the introduction of new products and technology. Considering this, strategic planning can be called the role of an analytical process, strategic management of the company — the role of an organizational process. Analytical process should condition rational organizational process.

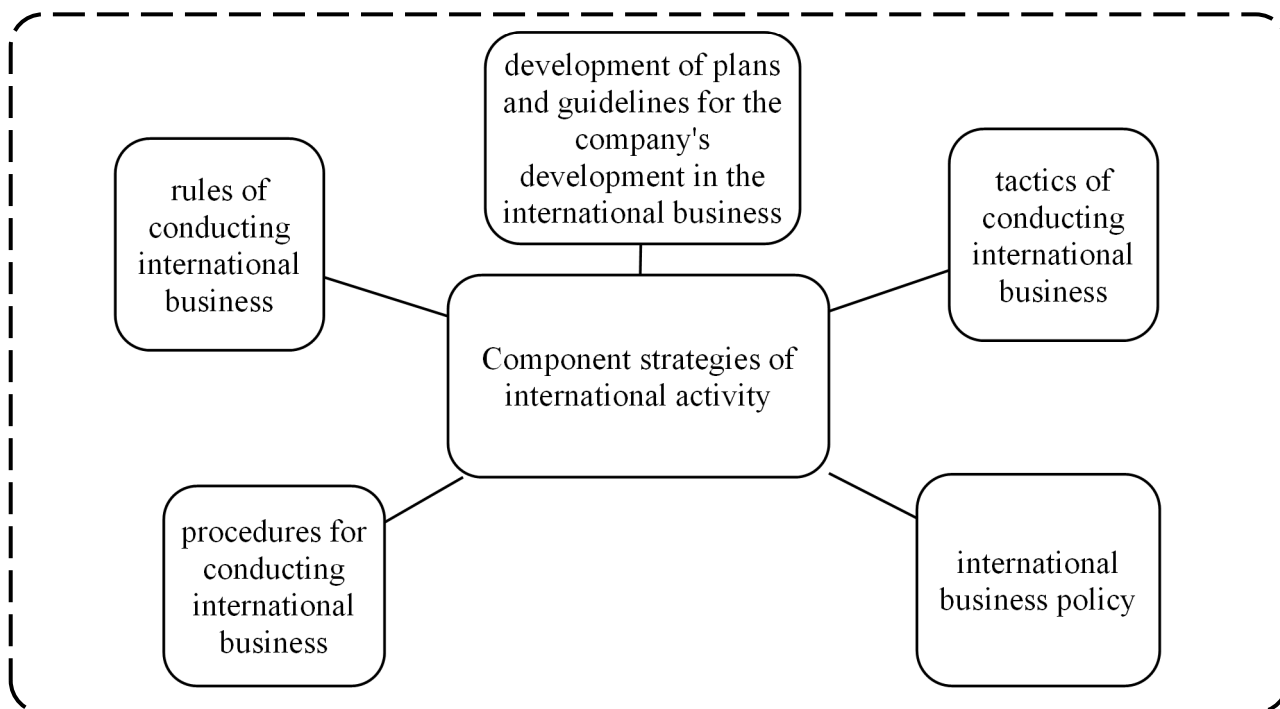


Fig. 1. The main components of the strategy of international activity

Source: compiled by the authors on the basis of [2-4]



The development of the strategy of international activity should be carried out at 5 levels of management of international economic activity: corporate, business, functional, operational and modulatory.

In accordance with each level, the company's development strategy and its development processes can be influenced by various factors of the company's internal and external environment. With this in mind, the development of the strategy of international activity should be carried out in three spheres of the company's activity: marketing, financial, and organizational and technical. At the same time, matrices can be used that can reflect the state of the company in certain situations, in addition, they can help in choosing a specific strategy for the company's international activities. The elements that unite all 3 spheres of the company's activity in international markets are three-dimensional space, which can provide complete and general results of developing a strategy of international activity [6].

There is a certain list of conditions for the rational implementation of the strategy [7]:

- circumstances that will not impose excessively strict restrictions and reduce the probability of achieving the set goals;
- amount of time and resources for program implementation;
- the correct combination of company resources is necessary;
- the company's policy to be implemented is based on the theory of cause-and-effect relationships;
- the connection between causes and effects is direct, and the number of intermediate connections is insignificant;
- the tasks and their severity, which the company has before itself;
- high-quality communications.

The main task of each company can be defined as the identification of key factors of the external environment that affect its foreign economic activity. Under such circumstances, it is necessary to take into account the strength of interrelationships of factors, their dynamism, as well as inaccuracy and incompleteness and uncertainty of information about the company's activities. All these factors are extremely important for the further organization of optimal responses to challenges that arise in the external environment.

The level of competition in the market can be affected by such factors as the number of companies operating in the given industry, the phase of the life cycle of the products produced by the company, "barriers to entry and exit" from the market, mar-

ket saturation, and the company's ability to capture new international markets.

The development of stable partnership relations can be facilitated by the effective operation and development of the company, it can allow to use the knowledge, experience, production capacities of companies that are highly specialized in certain industries, and receive high-quality products and services.

The toolkit for determining the company's strategic position in the international business environment is given in table 2.

The company's internal environment forms a set of factors that should influence the results of its activities and are under the direct control of the company's personnel, managers and owners. The analysis of all the main aspects of the company's functioning must be carried out, taking into account the situation that has developed and the trends of changes in the external environment. It is necessary to develop a strategy for the company's international activities in order to determine compliance with the established goals, to identify prospects for the implementation of opportunities provided by the environment, and to avoid or overcome threats.

**Insights from this study and perspectives for further research in this direction.** In order to evaluate the internal environment of the company, it is advisable to pay special attention to the study of the following main directions [8]:

- company logistics;
- phases of the "life cycle" of products; image, the presence of clearly defined goals and strategies of the company;
- financial condition: liquidity and solvency; sources of financing and financial stability; the size of the loans and the terms of their repayment;
- cash flow of the company; profitability; the impact of profit and depreciation on cash flows;
- financial planning, technical capabilities; planning methods; assessment of prospects; audit (methodology, prospects, auditors' conclusions);
- marketing activity, competitiveness factors: product quality, competitiveness, product profitability; levels of consumer commitment, their concentration; efficiency of supply, levels of trade mark-ups, quality of customer service; coverage of the sales network; level of marketing-mix development; market research costs;
- production and economic activity: duration and features of the production cycle; material and technical and raw material and resource provision; the level of production, diversification and conversion costs;

Table 2

**Determining the company's strategic position in the international business environment**

Scientific approach	Diagnostic method
Diagnostics of the company's strategic capabilities for the purpose of forming strategic potential	SWOT analysis, factor analysis, expert, morphological, logical modeling, factual, econometric, monitoring, methods of operations research and decision-making, economic and mathematical modeling and optimal programming, correlational, statistical method
Diagnostics of the company's strategic capabilities in order to create a competitive advantage	Matrix models, including Ansoff matrix, Boston Consulting Group, McKinsey, SWOT analysis, a method based on the theory of effective competition, benchmarking, methods of differences, ranks, points
Diagnosis of SMP in order to find out the real ones	BCG model, SWOT analysis, PEST analysis, SNW analysis, model 4P, GAP analysis, GE/MsKinsey model, Ansoff matrix
opportunities, resources and vulnerabilities in relation to the external environment	BCG model, SWOT analysis, GE/MsKinsey model, analysis of value chains, industry analysis, analysis of strategic groups, STEEP analysis, scenario analysis, analysis of intermediaries, problem analysis, analysis of the experience curve, analysis of the growth vector, patent analysis, product life cycle analysis, analysis of financial ratios, programming of strategic funds, analysis of the level of sustainable growth, competitive analysis, consumer segmentation analysis, consumer value analysis, analysis of functional capabilities and resources, assessment of individual characteristics of competitors
Competitive diagnostics	GAP analysis method, the method of compiling a company strategy profile, score

- level of technological and technical complexity, equipment renewal, patent protection of technology and products; production efficiency;
- innovative activity: the level of expenses for research and design work; availability and level of research and experimental base; speed of implementation of research and experimental development results into production; efficiency of innovations;
- labor resources: the structure and level of qualification of the company's specialists;
- labor turnover; motivation and payment systems; selection methods,
- attestations of training, promotion, advanced training and retraining of personnel;
- management system and organizational culture:
- organizational management structure;
- the level of development of the internal communication system;
- level of development of analytical subsystems;
- organization of the control system of the enterprise; specifics of information systems.

In order to form a strategy and a set of measures to increase the specific weight of the products presented on the market, it is necessary to conduct an assessment and analysis of the company's position on the market. Determining the company's strategic position on the market will make it possible to be sure of the rationality of choosing a strategy and to correct existing mistakes when developing a strategy at the initial stage.

The listed factors can form a significant list of various combinations that should be taken into ac-

count when developing a set of measures to increase the market share that the company should occupy with the products it produces and sells.

Evaluation and analysis of the company's position on international markets depends to one degree or another on the following factors:

- the presence of the company's leadership in the market, that is, whether the company is in a leading position in international markets, or is constantly in secondary roles or is fighting for survival;
- the presence of advantages and disadvantages of the company's activities, as well as the presence of opportunities in international markets and threats that may affect the company's activities.

A demonstration of what is involved in bringing the strategy in line with the features of the external environment can be provided when considering 5 classic options for the situation that develops in the industry in which the company conducts its activities:

- competition in a new and high-growth industry;
- competition in a mature industry.
- competitive struggle in the industry, which is at the stage of stagnation or decline in business activity;
- competition in the industry, which is divided into many small segments;
- competitive struggle of companies on international markets.

The result of establishing control over the company's activities can be called the emergence of opportunities for increasing and grouping orders for

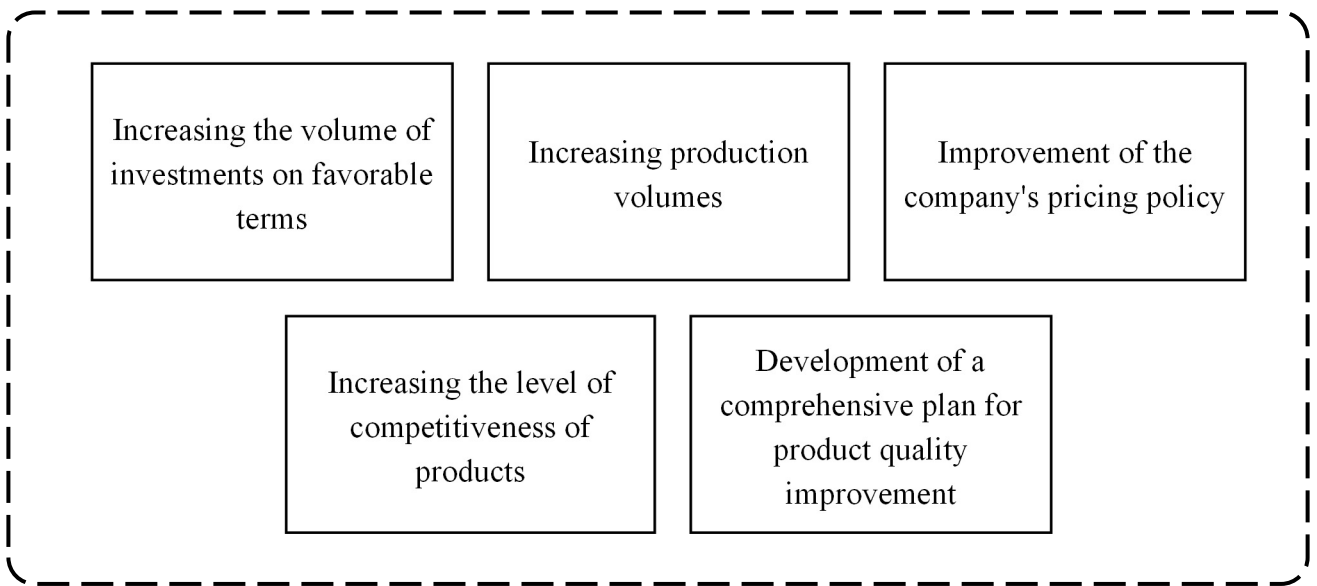


Fig. 2. Basic recommendations for increasing market share

Source: compiled by the authors on the basis of [6–7]

products manufactured by the company. The owners of large enterprises are most often powerful financial and industrial groups.

In addition, large strategic companies have opportunities to form a powerful base of product customers, to carry out technical modernization of production activities, to structure the range of products that are manufactured and sold.

The company must understand the need to take into account the psychological capabilities of man-

agers who make decisions about signing contracts. More often than not, the number of specialists who have access to such management decisions is limited. But if this tender or approval of the agreement goes through private or state structures that are higher, then information must be collected about a much larger number of specialists who are involved in such management processes.

On the basis of such data, a psychological portrait of a specialist is drawn up with a gradation of

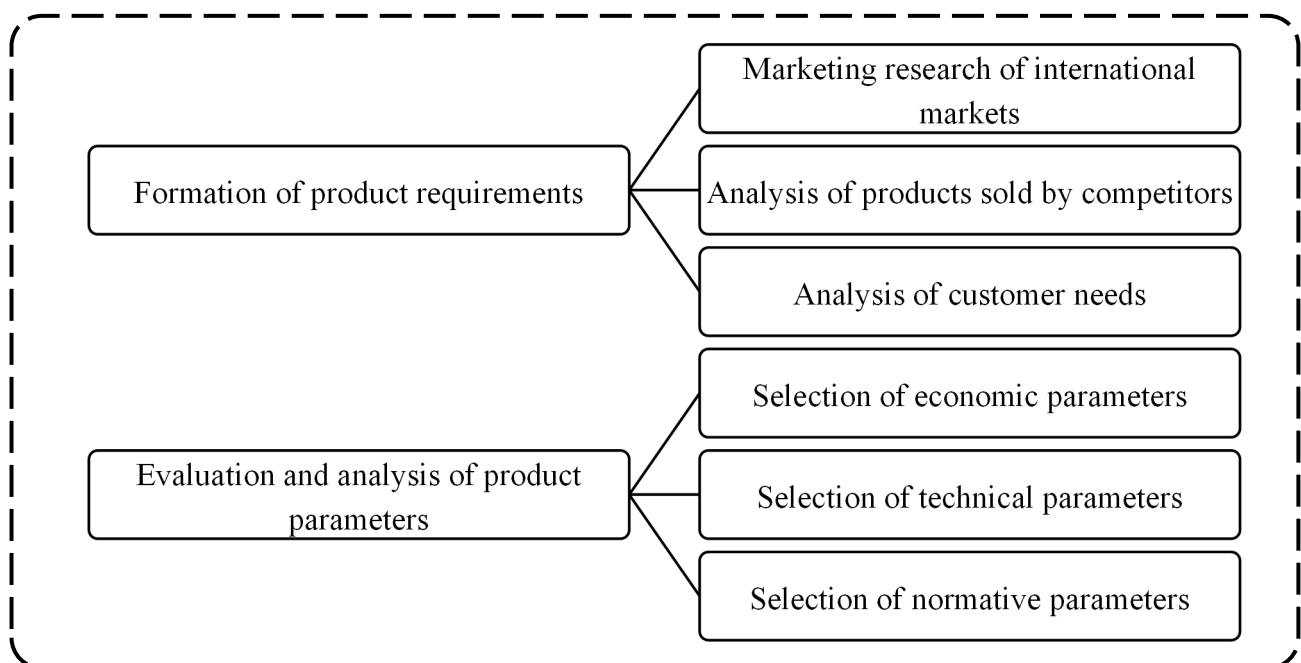


Fig. 3. Analysis of the competitive position of products on international markets

Source: compiled by the authors on the basis of [8–9]

advantages and disadvantages in his characteristics. Of particular importance is the analysis of previous management decisions made by such a specialist when signing similar agreements, and whether the level of competitiveness of the products, regarding the implementation of which the decision was made, was taken into account.

A key recommendation for increasing the level of competitiveness and improving positioning can be considered a clear focus on one's comparative advantages in competition, the constant search for new advantages, both in the internal environment and in the external and, in particular, on international markets. For the company, it is necessary to determine the list of functions performed by the managers of the world's leading power engineering companies, the composition of their management and engineering divisions, the methodology for developing strategies to improve the market position of both the products manufactured by the companies and the positions of the companies themselves.

When evaluating and conducting an analysis of the competitiveness of products, it is necessary to choose the parameters based on the analysis of which the comparison of products is made. Product parameters can be economic and technical.

A competitive company is considered to be a company that successfully withstands competition on the market, both domestically and internationally, that covers production costs at the expense of rev-

enue from product sales and receives a net profit. The main condition for an acceptable level of competitiveness of the company is the production of competitive products.

Investments are necessary to ensure the production of competitive products, to constantly improve products, to update and modify while reducing production costs. Therefore, the company's competitiveness depends on the volume of investments and the efficiency of their use, that is, on the efficiency of investment activities.

**Conclusion.** The processes of choosing a strategy of international activity should include strategic planning and strategic management. The issue of strategic planning can be defined as the adoption of a rational strategic decision, and strategic management should be related to the achievement of strategic results in international markets: the capture of new markets, the introduction of new products and technology. The company's strategic position in the international business environment depends on a correctly chosen and effectively implemented international strategy.

A key recommendation for increasing the level of competitiveness and improving positioning can be considered a clear focus on one's comparative advantages in competition, the constant search for new advantages, both in the internal environment and in the external and, in particular, on international markets.

#### Literature

1. David Collis. *International Strategy: Context, Concepts and Implications*. Wiley; 1st edition, 2014. 400 p.
2. International Monetary Fund. Growth slows as economies grapple with supply disruptions, higher inflation, record debt and persistent uncertainty. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/01/25/blog-a-disrupted-global-recovery> (date of access: 25.01.2023).
3. Jaime Levy *UX Strategy*. 2nd Ed. O'Reilly Media, 2021. 332 p.
4. World Economic Forum. 5 step-guide to shape the future of global industrial strategies. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/davos23-future-of-global-industrial-strategy/> (date of access: 25.01.2023).
5. Lytvynenko A., Lytvynenko O. Directions of functioning of international business in the globalized environment. *International professional scientific journal "Internauka"*. Series: Economic Sciences. 2022. № 1. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7871> (date of access: 10.12.2022).
6. Official site McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/Detailing-the-new-landscape-for-global-business-services.pdf> (date of access: 27.12.2022).
7. Sutherland J. *Key Concepts in International Business*. Palgrave, 2004. 256 p.
8. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution. What it Means and How to Respond*. Snapshot, 12.12.2015. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourthindustrial-revolution-what-it-means-andhow-to-respond/> (date of access: 24.01.2023).
9. UN report on economic development models after the corona crisis and their development potential. URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720\\_un75\\_uae\\_futurepossibilitiesreport.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720_un75_uae_futurepossibilitiesreport.pdf) (date of access: 27.12.2022).

10. Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д. Міжнародна торгівля в умовах цифровізації глобальної економіки International professional scientific journal “Internauka”. Series: Economic Sciences. 2022. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8256>; URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16631834211876.pdf> (date of access: 20.12.2022).

#### References

1. David Collis. International Strategy: Context, Concepts and Implications. Wiley; 1st edition, 2014. 400 p.
2. International Monetary Fund. Growth slows as economies grapple with supply disruptions, higher inflation, record debt and persistent uncertainty. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/01/25/blog-a-disrupted-global-recovery> (date of access: 25.01.2023).
3. Jaime Levy UX Strategy. 2nd Ed. O’Reilly Media, 2021. 332 p.
4. World Economic Forum. 5 step-guide to shape the future of global industrial strategies. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/davos23-future-of-global-industrial-strategy/> (date of access: 25.01.2023).
5. Lytvynenko A., Lytvynenko O. Directions of functioning of international business in the globalized environment. International professional scientific journal “Internauka”. Series: Economic Sciences. 2022. № 1. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7871> (data zvernennja: 10.12.2022).
6. Official site McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/Detailing-the-new-landscape-for-global-business-services.pdf> (date of access: 27.12.2022).
7. Sutherland J. Key Concepts in International Business. Palgrave, 2004. 256 p.
8. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. What it Means and How to Respond. Snapshot, 12.12.2015. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourthindustrial-revolution-what-it-means-andhow-to-respond/> (date of access: 24.01.2023).
9. UN report on economic development models after the corona crisis and their development potential. URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720\\_un75\\_uae\\_futurepossibilitiesreport.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720_un75_uae_futurepossibilitiesreport.pdf) (date of access: 27.12.2022).
10. Lytvynenko A., Lytvynenko O. Mizhnarodna torhivlya v umovakh tsyfrovizatsiyi hlobal'noyi ekonomiky International professional scientific journal “Internauka”. Series: Economic Sciences. 2022. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8256>; URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16631834211876.pdf> (data zvernennja: 20.12.2022).

**Дерій Василь Антонович**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку і оподаткування  
Західноукраїнський національний університет*

**Derii Vasyl**  
*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Accounting and Taxation  
West Ukrainian National University  
ORCID: 0000-0002-3600-4121*

**Гуменна-Дерій Марія Василівна**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Західноукраїнський національний університет*

**Gumenna-Derii Mariia**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation  
West Ukrainian National University  
ORCID: 0000-0003-0901-0080*

**Шара Євгенія Юріївна**  
*кандидат економічних наук, доцент  
Ірпінський фаховий коледж економіки і права*

**Shara Yevheniia**  
*Candidat of Economic Sciences, Associate Professor  
Irpın Vocational College of Economics and Law  
ORCID: 0000-0002-8091-0201*

**Слесар Тетяна Миколаївна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Sliesar Tetiana**  
*Candidat of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation  
National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine  
ORCID: 0000-0002-6070-5059*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8583

**ГОТОВА ПРОДУКЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ І ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА:  
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА КАТЕГОРІЯ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ОЦІНКА ТА ОБЛІК**

**FINISHED PRODUCTS IN THE COMPANY'S MATERIAL  
RESOURCES AND COST MANAGEMENT SYSTEM: ACCOUNTING AND  
ANALYTICAL CATEGORY, CLASSIFICATION, EVALUATION AND ACCOUNTING**

**Анотація.** Для успішного функціонування і розширення операційної діяльності підприємство повинно випускати конкурентоспроможну продукцію, адже готова продукція є основним джерелом отримання прибутку для підприємства. Провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє обліково-аналітична система перед початком процесу виробництва готової продукції, під час і після нього. Готова продукція є завершальним продуктом процесу виробництва, ключовим сегментом матеріальних ресурсів, які мають бути продані або залишені у підприємстві для себе. Метою статті є визначення готової продукції в системі управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства як обліково-аналітичної категорії, її класифікації та обґрунтування правильності вибору методів оцінки при оприбуткуванні і відпуску (реалізації) готової продукції підприємства. Методологічною основою дослідження є діалектична теорія пізнання, системний підхід до вивчення й удосконалення організації та методики обліку готової продукції. Використані метод системності (визначення місця і ролі готової продукції у складі матеріальних ресурсів та витрат підприємства); методи індукції та дедукції (обґрунтування міри впливу ефективності управління матеріальними ресурсами і витратами на фінансові результати від конкретного підприємства до економіки окремої галузі, а також навпаки); метод аналізу (з'ясування стану, динаміки та величини економічних показників готової продукції); метод синтезу (встановлення основних сегментів готової продукції у виробництві, її реалізації); графічний метод (побудова рисунків структури товарної продукції, її класифікації, складу витрат у її виробничій собівартості та собівартості реалізованої готової продукції) й метод узагальнення інформації (формування висновків про готову продукцію як обліково-аналітичну категорію, її класифікацію, оцінку, облік). Досліджено проблеми суті, класифікації й оцінки готової продукції в системі управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства. Обґрунтовано підходи з використання методів оцінки готової продукції під час її оприбуткування і реалізації для ухвалення ефективних управлінських рішень. Проведена аналогія між побічною продукцією та такими видами результатів виробничої діяльності, як основна та супутня продукція. Наведено ознаки відходів і побічної продукції, які збільшують економічні вигоди підприємства. В майбутньому готову продукцію доцільно досліджувати з точки зору її обліку, класифікації й оцінки за підгалузлями промисловості та будівництва, а також сільського господарства.

**Ключові слова:** готова продукція, виробництво, реалізація, матеріальні ресурси, витрати, управління, промисловість, сільське господарство, будівництво, оцінка, собівартість, облік, організація обліку.

**Summary.** In order to successfully function and expand operational activities, the enterprise must produce competitive products, because finished products are the main source of profit for the enterprise. The leading role in ensuring the competitiveness of the enterprise is played by the accounting and analytical system before the start of the production process of finished products, during and after it. Finished products are the final product of the production process, a key segment of material resources that must be sold or left in the enterprise for itself. The purpose of the article is to define the finished products in the management system of material resources and costs of the enterprise as an accounting and analytical category, its classification and justification of the correctness of the choice of evaluation methods during the sale and release (sale) of the finished products of the enterprise. The methodological basis of the study is the dialectical theory of cognition, a systematic approach to the study and improvement of the organization and methods of accounting for finished products. Systematic method used (determining the place and role of finished products in the material resources and expenses of the enterprise); methods of induction and deduction (justification of the degree of influence of the effectiveness of management of material resources and costs on financial results from a specific enterprise to the economy of a separate industry, and vice versa); method of analysis (finding out the state, dynamics and value of economic indicators of finished products); synthesis method (establishment of the main segments of finished products in production, their implementation); graphical method (construction of drawings of the structure of commodity products, their classification, composition of costs in their production cost and the cost price of the sold finished products) and the method of summarizing information (formation of conclusions about finished products as an accounting and analytical category, its classification, evaluation, accounting). The problems of the essence, classification and evaluation of finished products in the system of managing material resources and costs of the enterprise are studied. Approaches to the use of methods of evaluation of finished products during their marketing and implementation for making effective management decisions are substantiated. An analogy is drawn between by-products and such types of production activity results as main and secondary products. Signs of waste and by-products that increase the economic benefits of the enterprise are given. In the future, it is expedient to investigate the finished products from the point of view of their accounting, classification and evaluation by sub-sectors of industry and construction, as well as agriculture.

**Key words:** finished products, production, implementation, material resources, costs, management, industry, agriculture, construction, evaluation, cost price, accounting, organization of accounting.

**П**остановка проблеми та її актуальність. Для успішного функціонування й розширення своєї діяльності підприємство повинно випускати конкурентоспроможну продукцію, адже готова продукція є основним джерелом отримання прибутку для підприємства. Провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє обліково-аналітична система перед початком процесу виробництва готової продукції, під час здійснення та після його закінчення. Готова продукція є завершальним продуктом процесу виробництва (сільське господарство, промисловість, будівництво), ключовим сегментом матеріально-виробничих ресурсів, які мають бути продані.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми методики ведення та організації обліку, оцінки та звітності про виробництво і реалізацію готової продукції висвітлювались у працях низки українських та зарубіжних вчених-економістів. Значну увагу проблемам методики й організації обліку, а також методам, напрямкам і способам їхнього вирішення приділяють, зокрема, Баланюк І. [1], Булкот Г. [2], Візіренко С. [3], Гріднева Д. [4], Приходько М. [5], Рибалко О. [6], Сафарова А. [7], Сухорукова О. [8], Ткаченко С. [9] та інших.

Баланюк І. Ф., Григорів О. О., Іванюк Т. Л. зосереджують свої дослідження на теоретичних основах організації обліку та контролю готової продукції підприємства. На їхню думку, «головним завданням організації обліку і контролю готової продукції виступає забезпечення оперативного реагування на недоліки у виробництві та реалізації продукції і ліквідація негативних наслідків з метою отримання майбутніх економічних вигод» [1, с. 162]. Основною тезою даних авторів є оперативне (швидке) реагування на недоліки у процесах виробництва та реалізації продукції і формування дії на ліквідацію негативних наслідків.

Так, Булкот Г. В., Осика О. О. розкриваючи особливості обліку та контролю документального оформлення руху готової продукції в підприємствах, організаціях, закладах України, звертають увагу на те, що «для підвищення ефективності документування потрібно, щоб відповідальна особа приділяла увагу питанням збільшення обсягу виготовленої продукції, розширенню її асортименту і покращенню якості, вивчаючи потреби ринку, а також посилюючи контроль за працівниками, які забезпечують своєчасне оформлення первинних документів» [2, с. 13–14]. Ефективність документування, безумовно, має вплив на збільшення доходів та зменшення витрат підприємства, але,

варто пам'ятати, що ефективності документування можна досягнути лише за чіткого дотримання вимог і правил документального оформлення господарських операцій у підприємстві.

Візіренко С. В., Агаркова О. В. описують процес організації обліку процесу реалізації готової продукції. Особливо добре ці автори, на нашу думку, встановили «завдання організації обліку готової продукції та процесу її реалізації: 1) своєчасне оформлення первинних документів з обліку готової продукції; 2) забезпечення контролю готової продукції на складах підприємства; 3) встановлення кількості та вартості відвантаженої продукції (за обліковими цінами); 4) своєчасне відображення операцій з відвантаження і реалізації продукції; 5) відображення операцій розрахунків з покупцями та замовниками у допустимі терміни; 6) визначення заборгованості покупців та замовників перед підприємством за відвантаженою їм продукцію згідно з договорами; 7) забезпечення контролю за виконанням плану випуску і реалізації продукції; 8) обчислення собівартості готової продукції в процесі її реалізації; 9) облік витрат, пов'язаних із збутом продукції, а також з просуванням їх на споживчому ринку; 10) визначення фінансового результату від реалізації продукції» [3, с. 39]. Треба зазначити, що Візіренко С. В. та Агаркова О. В. дуже добре розписали завдання організації обліку готової продукції та процесу її реалізації у підприємстві і такі завдання можна брати за основу в практичній діяльності бухгалтерів з організації обліку та податкового планування.

Гріднева Д. В. піднімає проблеми розвитку теорії і практики обліку готової продукції та її реалізації. Вона зазначає, що «для вирішення проблем поліпшення обліку готової продукції та її реалізації необхідно застосувати такі заходи: 1) формування єдиної стабільної законодавчої бази, адаптованої до міжнародних вимог та норм; 2) модернізація процесів випуску та реалізації готової продукції; 3) удосконалення первинної документації з обліку готової продукції та її реалізації; 4) поліпшення системи документообігу; 5) подальший розвиток постачання реалізованої продукції через мережу Інтернет; 6) зростання платоспроможності контрагентів; 7) автоматизація обліку готової продукції з використанням програмного забезпечення, спеціально розробленого для певного типу виробництва чи сфери діяльності; 8) підбір та навчання висококваліфікованих кадрів, де критерієм відбору виступить здатність оперувати з найновішим програмним забезпеченням, обізнаність у сфері інформаційних технологій;



9) виділення державних асигнувань на комп'ютеризацію та автоматизацію обліку у виробництві» [4, с. 86]. Наведений Грідневою Д. В. перелік заходів з поліпшення обліку готової продукції та її реалізації, справді, досить актуальний для цієї ділянки облікового процесу, тому кожен із перелічених вище заходів потребує додаткового і детального вивчення з метою його використання в організації обліку готової продукції та її реалізації конкретних функціонуючих підприємств (особливо щодо пунктів 5, 7 та 9 запропонованих цією авторкою заходів, які пов'язані з комп'ютеризацією й автоматизацією обліку).

Приходько М., Белозерцев В. С., Харакоз Л. В. проводять наукові пошуки з документування обліку витрат виробництва готової продукції в промисловому підприємстві. Дані автори звертають особливу увагу на аналітичний облік витрат і стверджують, що він «... є важливим аспектом бухгалтерського обліку, адже, дані аналітичного обліку витрат використовують при складанні внутрішньої звітності, яка будується на інформації про види, кількість, цехи, виробники, статті затрат виготовлюваної продукції. Також, слід зазначити, що особливості технології виробництва та характеру готової продукції мають прямий вплив на організацію обліку витрат продукції, що випускається. ... облік витрат на виробництво завершується складанням виробничої собівартості, тобто її калькуляції» [5, с. 169]. Тут надзвичайно актуальними питаннями є: формування даних аналітичного обліку про витрати на виробництво готової продукції; особливостей технології її виробництва і реалізації; характеру випуску в підприємстві готової продукції.

Рибалко О. М., Ніколаєнко Д. В. свої дослідження спрямовують на удосконалення обліку готової продукції і її реалізації. Ці автори вважають, що «альтернативний варіант удосконалення обліку готової продукції стосується зниження збитків на підприємствах, тому можна проводити поглиблений облік процесу ведення нереалізованої продукції з торговельної мережі на ці підприємства... Для щоденного аналізу й узагальнення інформації щодо повернення продукції розумно формувати відповідним чином «Відомість повернення продукції»... Для зниження збитків при зберіганні продукції доречно записувати в обліку всі причини відхилень від норм природних втрат, а також винуватців і випадки їхнього виникнення. Під час зберігання на складах, вантажно-розвантажувальних роботах, транспортування — записується нестача продукції понад норму

природних втрат, її псування, порушення пакувальних матеріалів» [6, с. 76]. Дуже цінною є теза про облік готової продукції у контексті зниження збитків на підприємствах. Цю тезу щодо зниження збитків треба було б розвинути в майбутніх дослідженнях.

Сафарова А. Т., Корольчук І. Р. присвятили наукові пошуки питанню документування операцій з обліку готової продукції на підприємствах побутової хімії. Вони вважають, що для того, щоб покращити ефективність документування операцій з надходження і вибуття готової продукції «потрібно посилити контроль за відповідальними особами, які забезпечують своєчасне та достовірне оформлення первинних документів» [7, с. 201]. Ці автори праві стверджуючи, що ефективність документування операцій з надходження та вибуття готової продукції у значній мірі залежать від відповідальних осіб, що за посадовими обов'язками відповідають за документування операцій, а воно, водночас, залежне від узгоджених графіків документообігу.

Сухорукова О. Д., Матюха М. М. досліджують проблематику обліку готової продукції у підприємстві та шляхи її вирішення. На їхню думку, «на промислових підприємствах, зокрема тих, які мають значні обсяги виробництва і реалізації продукції, доцільно використовувати логістичні способи та прийоми управління випуском і збутом продукції... Для інформаційного забезпечення маркетингових і логістичних процедур необхідно формувати і передавати на відповідні рівні управління повну, своєчасну та достатню інформацію про кількісні та вартісні показники щодо залишків готової продукції на будь-який момент часу, про вартість відпущеної оплаченої та неоплаченої продукції, про сегменти ринків збуту і витрати, пов'язані із збутовою діяльністю» [8, с. 37]. Належного рівня інформаційного забезпечення системи управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства можна досягнути за рахунок високого рівня фаховості бухгалтерів та інженерів комп'ютерних систем і мереж, що працюють у підприємстві або з підприємством, а також достатнього технічного й фінансового забезпечення як обліково-звітного процесу щодо виробництва і реалізації готової продукції, так і усього процесу управління ресурсами і витратами підприємства.

Ткаченко С. А. веде науковий пошук із забезпечення ефективності витрат, які пов'язані із покращенням якісних характеристик і технічних параметрів готової продукції-виробів. Даний автор зазначає, що «в цілях покращення контролю за

ефективністю витрат на підвищення якості продукції і для ціноутворення потрібно повне виявлення собівартості, усіх витрат підприємств по виробництву та реалізації окремих видів продукції. При виготовленні окремих видів продукції, різних її модифікацій (у різному виконанні) собівартість потрібно визначати відокремлено за кожним варіантом. ... великого значення набуває складання калькуляцій на деталі, найважливіші вузли і механізми, від яких в значній мірі залежить якість багатьох видів обладнання, їх надійність та довговічність тощо» [9, с. 4]. Істотне значення для обліку витрат підприємства має облік витрат на підвищення якості продукції, адже вища якість готової продукції забезпечує отримання більшої суми доходів від її реалізації. На жаль, обліку витрат на підвищення якості продукції українські вчені-економісти, на нашу думку, приділяють недостатньо уваги.

Попри відповідні аспекти проблем методики ведення й організації обліку, оцінки та звітності про виробництво і реалізацію готової продукції висвітлені у працях авторів, що наведені вище, ці проблеми актуальні та потребують подальшого удосконалення.

**Метою дослідження** є визначення готової продукції в системі управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства як обліково-аналітичної категорії, її класифікації й обґрунтування використання методів оцінки при оприбуткуванні та відпуску (реалізації) готової продукції підприємств у промисловості, сільському господарстві і будівництві.

**Виклад основного матеріалу.** Методологічні основи формування в бухгалтерському обліку інформації про готову продукцію визначені у національних П(С)БО 9 «Запаси», П(С)БО 16 «Витрати» і у Методичних рекомендаціях з бухгалтерського обліку запасів.

В умовах товарного виробництва — продукція, виготовлена людиною, займає ключове місце в суспільстві, а витрати людської праці на виробництво складають 60–90% від усіх витрат. Для виробника виготовлена продукція — готова продукція (товар), а для його замовника вона є сировиною, напівфабрикатом. Тобто готова продукція є невід’ємною частиною запасів підприємства.

У сучасній економічній науці, водночас, з таким загальним поняттям, як «товар», є вужче поняття — «продукція». Залежно від економічного призначення продукція поділяється на: 1) предмети вжитку, які включають продовольчі та непродовольчі товари, що задовільняють індивідуальні

потреби людей; 2) продукцію виробничого споживання, тобто засоби виробництва; 3) продукцію військово-промислового комплексу.

Одним з основних макроекономічних показників, що оцінюють результати економічної діяльності підприємств є валовий внутрішній продукт, який є результатом виміру вартості кінцевої продукції. На мікроекономічному рівні, тобто на рівні підприємства, продукція за своїм складом та призначенням розподілена на валову і товарну.

До складу валової продукції підприємства включають вартість готових виробів, напівфабрикатів та послуг виробничого характеру, призначених для використання як усередині підприємства, так і відпущених на сторону, вартість виготовлення та ремонту тари, якщо така не включається до ціни продукції. Валова продукція характеризує загальний обсяг виробничої діяльності підприємства незалежно від ступеня готовності продукції, та призначена для збуту і реалізації за межі підприємства.

Товарна продукція промислового підприємства формується в грошовому виразі та є обсягом тієї частини виготовленої продукції, яка буде відпущена (реалізована) за межі його основної діяльності. Вона включає виготовлені основними, допоміжними, підсобними і побічними цехами підприємства готову продукцію, що була виготовлена за певний період для продажу, і включає також напівфабрикати, виконані роботи промислового характеру та надані послуги.

На відміну від валової, товарна продукція не включає зміни залишків незавершеного виробництва, а також напівфабрикатів свого виробництва, які призначені для власного використання. Водночас, готова продукція входить до складу товарної продукції (рис. 1).

Існує багато тверджень стосовно поняття «готової продукції», проте, переважно, їхній зміст наближений один до одного. Відрізняються лише незначні мовні обороти і глибина трактування.

За П(С)БО 9 «Запаси», «готовою вважається продукція, яка виготовлена на підприємстві, призначена для продажу і відповідає технічним і якісним характеристикам, які передбачені договором або іншим нормативно-правовим актом» [10].

Готова продукція у «Вікіпедії» зображена так: «Готова продукція — продукція (товар), вироблена з використанням давальницької сировини (крім тієї частини, що використовується для проведення розрахунків за її переробку) і визначена як кінцева у контракті між замовником і вико-

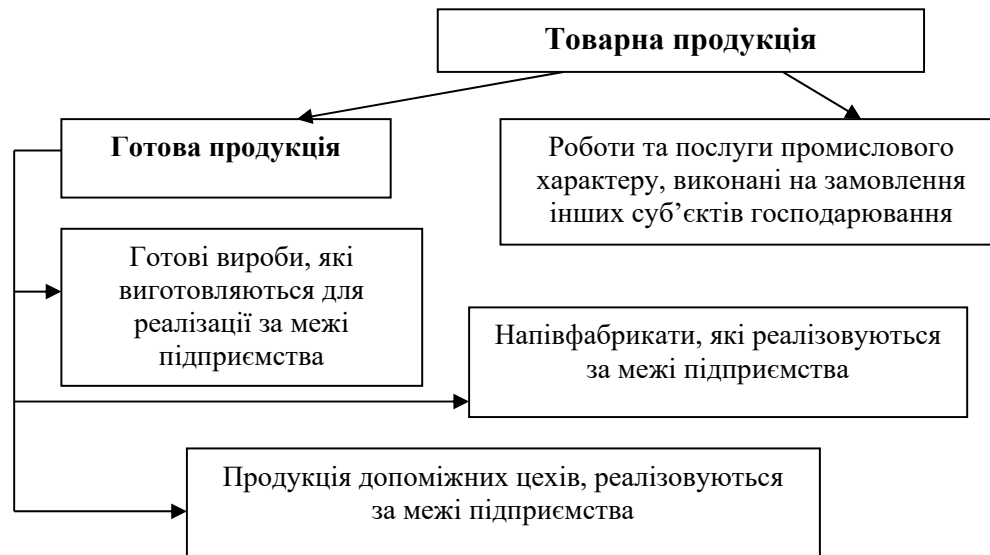


Рис. 1. Структура товарної продукції промислового підприємства

Джерело: власна розробка авторів

навцем. Готова продукція — промислова продукція, яка закінчена виробництвом, укомплектована, відповідає вимогам стандартів і технічних умов, має документ, що засвідчує її якість, та призначена для збуту за межі підприємства. Крім випуску речової продукції, підприємство може виконувати роботи для інших підприємств або надавати послуги. На відміну від тієї, яка в обліку зазначається як готова продукція, цей вид продукції називають «виконані роботи і надані послуги». Готова продукція визначається як сільськогосподарська продукція, яка завершена виробництвом, укомплектована, відповідає вимогам стандартів і технічних умов, має документ, що засвідчує її якість та призначена для збуту за межі підприємства» [11].

Сільськогосподарська продукція у «Вікіпедії» має таке відображення: «До сільськогосподарської продукції відносяться:

- живі тварини; продукти тваринного походження; продукти рослинного походження;
- жири та олії тваринного або рослинного походження; продукти їх розщеплення; готові харчові жири;
- воски тваринного або рослинного походження;
- готові харчові продукти; алкогольні та безалкогольні напої і оцет; тютюн та його замітники» [12].

Державний служба статистики України за підсумками роботи суб'єктів підприємницької діяльності у 2021 році, подає номенклатуру продукції промисловості, що складається з понад 2500 назв промислової продукції. Для прикладу, до складу готової продукції кар'єрів може входити: граніт, пісковик (валовий), гіпс і ангідрит, крейда, інші камені для будівництва, каолін (крім кальцино-

ваного), глини каолінові інші, бентоніт, глини вогнетривкі, інші глини тощо. Ці назви готової продукції можуть використовувати у промисловості будівельних матеріалів та/або у будівництві.

Помісячний аналіз індексів промислової продукції в 2021–2022 роках (у відсотках до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) в Україні показав, що найнижчим він був у лютому 2022 р. (96,2%), а найвищим — у травні і в червні 2022 р. (102,8%) [13].

За приблизними оцінками економістів, загальний обсяг промислового виробництва у світі перевищує 12 трлн. дол. США. Провідними виробниками промислової продукції є Китай, Європейський Союз, США, Японія, Німеччина, Південна Корея, Індія, Італія, Франція, Великобританія, Індонезія, Бразилія [14].

В рослинництві відображають обсяги виробництва, урожайність, зібрану площу сільськогосподарських культур за їхніми видами. В тваринництві відображають живу масу сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій; обсяг виробництва (валовий надій) молока; кількість одержаних яєць від свійської птиці. Ці та інші основні показники детально розкриваються у «Звіті про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» (форма № 50-сг).

У 2021 році індекси фізичного обсягу продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами порівняно з 2020 роком знизились до 93,3%, в тому числі: рослинництва — до 92,4%, а тваринництва — 97,6% [13].

За Настановою з визначення вартості будівництва, «будівельна продукція — будь-який матеріал,

виріб або комплект, що виробляється та вводиться в обіг для застосування протягом тривалого часу в будівлі або споруді, показники якого впливають на показники будівлі або споруди, пов'язані з основними вимогами до них» [15].

Будівлі поділяються на житлові та нежитлові. Житлові будівлі можуть бути: одноквартирними і багатоквартирними; одноповерховими та багатоповерховими; новозбудованими і ті, що були та/або є в експлуатації; економні (скромні), звичайні та з поліпшеним комфортом тощо.

Особливістю готової будівельної продукції є те, що вона була і залишається під час реалізації на місці її виробництва, тобто на місці проведення будівельно-монтажних робіт. Відповідно, під час реалізації готової будівельної продукції, на відміну від готової промислової та сільськогосподарської продукції, не виникає витрат пов'язаних з її транспортуванням, а, отже, і облік витрат на транспортування готової будівельної продукції немає потреби вести.

Загальний обсяг виробленої будівельної продукції в Україні у 2020 році становив 202,1 млрд. грн., в тому числі житлових будівель — 80,6 млрд. грн. В 2021 році ці економічні показники відповідно становили 258,1 млрд. грн. та 102,9 млрд. грн. [13].

Баланюк І.Ф., Григорів О.О., Іванюк Т.Л. зазначають: «Продукція вважається готовою, коли завершена її обробка і комплектація, пройдена необхідна перевірка згідно з діючими стандартами та норм, здійснено її відвантаження на склад або реалізована замовнику чи покупцю» [1, с. 158].

Денчук П.Н. подає таке визначення: «Готова продукція — продукція, обробка якої закінчена та яка пройшла випробування, приймання, укомплектування згідно з умовами договорів із замовниками та відповідає технічним умовам і стандартам» [16, с. 76].

Сафарова А.Т., Корольчук І.Р. дають таке трактування поняття «готова продукція»: «це продукція, яка виготовлена за певними стандартами, за допомогою використання необхідної сировини, має повністю завершену форму, пройшла всі норми контролю всередині підприємства, відповідає всім стандартам, тобто, це повністю завершений продукт, який готовий до передачі на склад або для реалізації на сторону» [7, с. 201].

Отже, продукція підприємства складається з готової продукції, виконаних робіт і наданих послуг, є основним джерелом отримання прибутку, а також частина запасів, що може споживатись самим підприємством, бути внутрішнім ресурсом функціонуючого виробництва.

Таким чином, основними вимогами, яким має відповідати готова продукція є: повністю закінчена і укомплектована; відповідає стандартам; прийнята службою технічного контролю; забезпечена відповідним паспортом, сертифікатом, гігієнічним висновком та іншими необхідними документами, що засвідчують її якість і комплектність.

В економічній літературі готова продукція класифікується за такими ознаками: за формою, ступенем готовності і технологічною складністю (рис. 2).

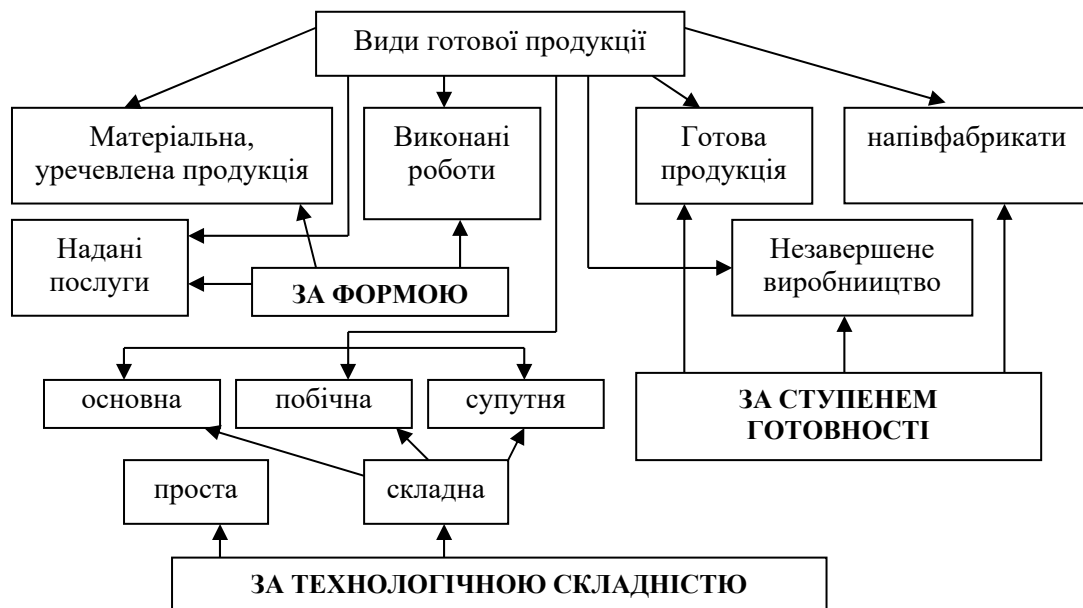


Рис. 2. Класифікація готової продукції

Джерело: власна розробка авторів

В разі класифікації за першою ознакою, виокремлюють уречевлену (матеріальну) продукцію, результати виконаних робіт, результати наданих послуг.

За ступенем готовності продукцію поділяють на: 1) готову продукцію (продукція, обробка якої завершена та, яка пройшла випробування, приймання, укомплектування згідно з умовами договорів із замовником і відповідає технічним умовам та стандартам, а при їх відсутності — технічним, договірним або іншим умовам; прийнята з цеху на склад, сертифікована і готова до реалізації); 2) напівфабрикати (продукція окремих технологічних фаз (підрозділів, цехів, дільниць, бригад), що не пройшла всіх передбачених технологічним процесом стадій виробництва й потребує доопрацювання або укомплектування, але для даної стадії вони є закінченими); 3) незавершене виробництво (сировина і матеріали, які знаходяться у виробництві і підлягають подальшій обробці).

За ступенем технологічної складності готова продукція поділяється на: а) проста (продукція, що одержується внаслідок нескладного технологічного процесу, під час якого відсутні виробничі відходи); б) складна продукція — це декілька паралельних видів продукції, що одержується внаслідок єдиного технологічного процесу. Крім того, складна за класифікаційними ознаками готова продукція, як результат виробничої діяльності, може мати вигляд основної, супутньої та побічної продукції.

Основна продукція — це продукція комплексного виробництва, а саме продукт, який утворюється в результаті комплексного виробництва, як правило, створеного для випуску цього продукту.

Супутня продукція — це продукція, що була отримана в одному технологічному циклі одночасно з основною. Супутня продукція відповідає стандартам та може призначатися як для подальшої обробки, так і для відпуску споживачеві.

Побічна продукція — це продукція, що утворюється в комплексних виробництвах паралельно з основною, і на відміну від супутньої продукції не потребує додаткових витрат. Виробництво побічної продукції не є основним завданням виробництва, тому отриманий прибуток від її використання є не значним, але побічна продукція є об'єктом продажу.

Під час виробничого процесу, окрім отримання готової продукції, може бути отримана певна кількість відходів.

Згідно із Законом України «Про управління відходами», «відходи» — це будь-які речовини, матеріали і предмети, що утворюються в процесі людської діяльності та не мають подальшого ви-

користання за місцем утворення або виявлення та яких їх власник повинен позбутись шляхом утилізації чи видалення» [17].

Цим же законом визначається поняття «відходи як вторинна сировина» — «це відходи, для утилізації та переробки яких в Україні існують відповідні технології і виробничо-технологічні та (або) економічні передумови» [17].

Відходи і побічна продукція за своїми ознаками мають чимало спільного. Побічна продукція виходить із виробництва як готовий продукт, що не потребує подальшої обробки, тому частину відходів, яка не потребує знешкодження і користується попитом, зараховують до складу готової продукції, як різновид побічної продукції з дотриманням певних умов. При цьому відходи разом із готовою продукцією збільшують економічні вигоди підприємства.

Щодо оцінки готової продукції, то нині у промислових підприємствах можуть застосовувати такі її види:

- 1) за фактичною виробничою собівартістю;
- 2) за неповної (скороченої) виробничої собівартості продукції, що обчислюється за фактичними витратами без загальногосподарських витрат;
- 3) за плановою (нормативною) виробничою собівартістю;
- 4) за оптовими цінами реалізації;
- 5) за твердими обліковими цінами.

В бухгалтерському обліку готову продукцію при її надходженні (оприбуткування) оцінюють у відповідності до П(С)БО 9 «Запаси» за первісною вартістю [10]. (Первісна вартість при надходженні всіх запасів формується залежно від того яким чином зараховувалися на баланс запаси).

Коли йдеться про такий вид запасів, як готова продукція, то тут є певні особливості. Адже така первісна вартість по готовій продукції може бути визначена лише після збирання всіх витрат та калькулювання її фактичної собівартості, а фактичну собівартість визначається лише в кінці звітного періоду місяця. Тому постає потреба в щоденному обліку наявності та руху готової продукції для визначення її вартісних характеристик.

Оскільки собівартість готової продукції визначається після закінчення місяця або кварталу, а на склад вона надходить протягом поточного місяця (кварталу), то виникає необхідність встановлення умовної облікової ціни — планової (з виявленням відхилення між плановою і фактичною собівартістю після того, як буде складена калькуляція фактичної собівартості продукції) або продажною (з виявленням відхилення між продажною і фактичною собівартістю продукції).

Для визначення первісної вартості готової продукції (робіт, послуг) використовуються норми П(С)БО 16 «Витрати» [18].

П(С)БО 16 «Витрати» визначає два поняття собівартості готової продукції: 1) собівартість реалізованої продукції; 2) виробнича собівартість продукції.

Якщо розглядати оцінку готової продукції при її оприбуткуванні, то тут необхідно відповідно до норм ПСБО 16 «Витрати» розглянути як визначається фактична виробнича собівартість [18].

До виробничої собівартості продукції входять такі витрати: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, розподілені загальновиробничі витрати (рис. 3).

Витрати на виробництво готової продукції включають прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, а також постійні та змінні виробничі накладні витрати.

Накладні виробничі витрати можуть бути як змінними, так і постійними. Всі змінні витрати — прямі та накладні — розподіляються на кожну одиницю виробництва на базі фактичного використання виробничої потужності згідно з методом стандарт-

них витрат. Постійні накладні виробничі витрати можуть бути як розподілені, так і нерозподілені.

Розподілені накладні витрати є елементом первісної вартості запасів готової продукції та незавершеного виробництва і є оціненими витратами, що базуються на нормальній потужності та відносяться на кожну одиницю продукції незавершеного виробництва.

Нерозподілені накладні виробничі витрати виникають лише тоді, коли продукції випущено менше нормальної потужності. В іншому разі усі накладні виробничі витрати відносяться до собівартості.

Управлінські витрати до складу собівартості готової продукції не включаються. Такі витрати акумулюються на рахунку 92 «Адміністративні витрати» та відображатимуться в тому періоді, в якому виникли.

Отже, під час проведення оцінки готової продукції при її надходженні (оприбуткуванні) із виробництва на склад треба визначити в кінці звітного періоду фактичну виробничу собівартість, а умовну ціну, за якою ведеться щоденний облік готової продукції відкоригувати на суму відхилень фактичної собівартості від її вартості за умовними



Рис. 3. Склад витрат виробничої собівартості готової продукції

Джерело: власна розробка авторів

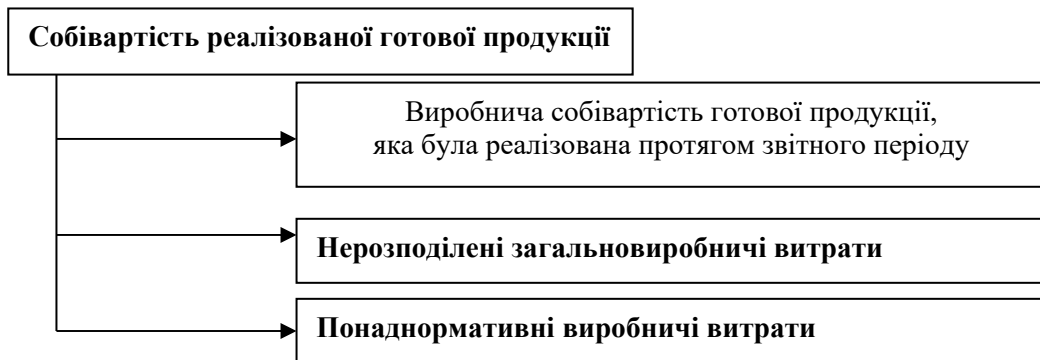


Рис. 4. Склад собівартості реалізованої готової продукції

Джерело: власна розробка авторів

(обліковими) цінами шляхом їх співставлення. Від’ємна сума відхилень відображається методом червоного сторно, додатна — звичайним записом.

Оцінка готової продукції при її продажу залежить від облікової політики підприємства, в частині оцінки запасів при їх вибутті. Тут можна використовувати методи, що передбачені П(С)БО 9 «Запаси» [10].

В разі відображенні продажу готової продукції в бухгалтерському обліку зазначаються дві її оцінки: оцінка, що прийнята підприємством згідно з обліковою політикою — первісна вартісна (по дебету рахунку 901 «Собівартість реалізації готової продукції»), та оцінка, що визначаються за домовленістю сторін (по кредиту рахунку 701 «Дохід від реалізації готової продукції»).

Тому під час реалізації й іншого вибуття готової продукції оцінка здійснюється одним з трьох способів:

- за собівартістю кожної одиниці таких запасів;
- за середньозваженою собівартістю;
- за собівартістю перших за часом придбання матеріально-виробничих запасів (спосіб ФІФО).

Собівартість реалізованої продукції, водночас, складається з низки витрат, наведених нижче (рис. 4).

Оскільки готова продукція в бухгалтерському обліку відображається за найменшою з двох оцінок: первісною вартістю або чистою вартістю реалізації, то виникає необхідність в уцінці готової продукції, порядок проведення якої аналогічний уцінці виробничих запасів.

Порядок проведення уцінки визначений Положенням про порядок уцінки і реалізації продукції, що залежала, з групи товарів широкого вжитку, продукції виробничо-технічного призначення та надлишкових товарно-матеріальних цінностей. Дооцінка готової продукції може проводитись, але в межах попередньої уцінки.

**Висновки і перспективи подальших наукових досліджень.** Під час проведення аналізу літературних джерел визначені основні вимоги, яким повинна відповідати готова продукція — це повністю закінчена і укомплектована; відповідає стандартам; прийнята службою технічного контролю; забезпечена відповідним паспортом, сертифікатом, гігієнічним висновком та іншими необхідними документами, що засвідчують її якість і комплектність.

В процесі узагальнення класифікаційних ознак готової продукції проведена аналогія між побічною продукцією та такими видами результатів виробничої діяльності, як основна і супутня продукція; наведені ознаки відходів та побічної продукції, які збільшують економічні вигоди підприємства.

Щоденний облік готової продукції здійснюють за умовними цінами, тому розрахунок фактичної виробничої собівартості готової продукції проводиться в кінці звітної періоду, і коригується на суму відхилень фактичної собівартості від її вартості за умовними (обліковими) цінами методом червоного сторно або додатковим проведенням.

Відображення операцій з продажу готової продукції в бухгалтерському обліку здійснюється за двома оцінками: оцінка, що прийнята підприємством згідно з обліковою політикою — первісна вартісна (дебет рахунку 901 «Собівартість реалізації готової продукції»), та оцінка за домовленістю сторін (кредит рахунку 701 «Дохід від реалізації готової продукції»).

У «Балансі» («Звіті про фінансовий стан») залишок готової продукції відображується за фактичною собівартістю.

В майбутньому готову продукцію доцільно досліджувати з точки зору її класифікації, обліку й оцінки в системі управління матеріальними ресурсами та витратами підприємства за підгалузями промисловості та будівництва, а також сільського господарства.

### Література

1. Баланюк І. Ф., Григорів О. О., Іванюк Т. Л. Організація обліку та контролю готової продукції підприємства. Інноваційна економіка. 2020. № 1–2. С. 157–163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2020\\_1-2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_1-2_24)
2. Булкот Г. В., Осика О. О. Особливості обліку та контролю документального оформлення руху готової продукції на підприємствах, установах, організаціях України. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 11. С. 9–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2019\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_11_4)
3. Візиренко С. В., Агаркова О. В. Організація обліку процесу реалізації готової продукції. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. С. 36–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_24\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_24_8)
4. Гріднева Д. В. Проблеми теорії і практики обліку готової продукції та її реалізації. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. № 1. С. 77–87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem\\_2018\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2018_1_12)
5. Приходько М., Белозерцев В. С., Харакоз Л. В. Документування обліку витрат виробництва готової продукції на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 166–169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_2_29)
6. Рибалко О. М., Ніколаєнко Д. В. Удосконалення обліку готової продукції і її реалізації. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 2. С. 71–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2018\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_2_12)
7. Сафарова А. Т., Корольчук І. Р. Документування операцій з обліку готової продукції на підприємствах побутової хімії. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 18. С. 197–201. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_18\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_18_41)
8. Сухорукова О. Д., Матюха М. М. Проблематика обліку готової продукції на підприємстві та шляхи її вирішення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2019. № 15 (2). С. 35–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2019\\_15%282%29\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_15%282%29_8)
9. Ткаченко С. А. Практична реалізація відокремленого обліково-економічного забезпечення ефективності витрат, які пов'язані із покращенням якісних характеристик та технічних параметрів готової продукції-виробів. Ефективна економіка. 2014. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_10\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_57)
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246: із змінами та допов.: станом на 03.11.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (Дата звернення: 12.10.2022).
11. Готова продукція. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Готова\\_продукція](https://uk.wikipedia.org/wiki/Готова_продукція) (Дата звернення: 27.01.2023).
12. Сільськогосподарська продукція. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільськогосподарська\\_продукція](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільськогосподарська_продукція) (Дата звернення: 27.01.2023).
13. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 25.01.2023).
14. Промислове виробництво. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Промислове\\_виробництво](https://uk.wikipedia.org/wiki/Промислове_виробництво) (Дата звернення: 05.01.2023).
15. Настанова з визначення вартості будівництва. Кошторисні норми України. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 01.11.2021 № 281. Про затвердження кошторисних норм України у будівництві. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/building/pricing/koshtorysni-normy-ukrayiny/koshtorysni-normy-ukrayiny-z-vyznachennya-vartosti-budivnyctva/koshtorysni-normy-ukrayiny-nastanova-z-vyznachennya-vartosti-budivnyctva/> (Дата звернення: 27.01.2023).
16. Бухгалтерський фінансовий облік. Крупка Я. Д., Задорожний З.-М. В., Гудзь Н. В. та ін. Тернопіль, 2018. 460 с.
17. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 р. № 2320-IX станом на 10.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Дата звернення: 12.01.2023).
18. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318: із змінами та допов.: станом на 03.11.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Дата звернення: 12.10.2022).

### References

1. Balanyuk, I. F., Hryhoriv, O. O., Ivanyuk, T. L. (2020). Orhanizatsiia obliku ta kontroliu hotovoi produktsii pidpryemstva [Organization of accounting and control of finished products of the enterprise]. Innovatsiina ekonomika — Innovative economy, 1–2, 157–163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2020\\_1-2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_1-2_24) [in Ukrainian].



2. Bulkot, G. V., Osyka, O. O. (2019). Osoblyvosti obliku ta kontroliu dokumentalnoho oformlennia rukhu hotovoi produktsii na pidpriemstvakh, ustanovakh, orhanizatsiiakh Ukrainy [Peculiarities of accounting and control of documentation of movement of finished products at enterprises, institutions, and organizations of Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo — Economy. Finances. Right*, 11, 9–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2019\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_11_4) [in Ukrainian].
3. Vizirenko, S. V., Agarkova, O. V. (2018). Orhanizatsiia obliku protsesu realizatsii hotovoi produktsii [Organization of accounting for the process of sale of finished products]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, 24, 36–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_24\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_24_8) [in Ukrainian].
4. Gridneva, D. V. (2018). Problemy teorii i praktyky obliku hotovoi produktsii ta yii realizatsii [Problems of the theory and practice of accounting for finished products and their implementation]. *Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Serii: Ekonomika i menedzhment — Bulletin of the East European University of Economics and Management. Series: Economics and management*, 1, 77–87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem\\_2018\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2018_1_12) [in Ukrainian].
5. Prykhodko, M., Belozertsev, V. S., Kharakoz, L. V. (2021). Dokumentuvannia obliku vytrat vyrobnytstva hotovoi produktsii na promyslovomu pidpriemstvi [Documentation of cost accounting of production of finished products at an industrial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2, 166–169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_2_29) [in Ukrainian].
6. Rybalko, O. M., Nikolayenko, D. V. (2018). Udoskonalennia obliku hotovoi produktsii i yii realizatsii [Improvement of the accounting of finished products and their realization]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Bulletin of Zaporizhzhya National University. Economic sciences*, 2, 71–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2018\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_2_12) [in Ukrainian].
7. Safarova, A. T., Korolchuk, I. R. (2017). Dokumentuvannia operatsii z obliku hotovoi produktsii na pidpriemstvakh pobutovoi khimii [Documentation of finished product accounting operations at household chemical enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii — Black Sea Economic Studies*, 18, 197–201. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_18\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_18_41) [in Ukrainian].
8. Sukhorukova, O. D., Matyukha, M. M. (2019). Problematyka obliku hotovoyi produktsiyyi na pidpriemstvi ta shlyakhy yii vyrishennya [Problems of accounting for finished products at the enterprise and ways to solve them]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka» — International scientific journal «Internauka»*, 15 (2), 35–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2019\\_15%282%29\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_15%282%29__8) [in Ukrainian].
9. Tkachenko, S. A. (2014). Praktychna realizatsiia vidokremlenoho oblikovo-ekonomichnoho zabezpechennia efektyvnosti vytrat, yaki poviazani iz pokrashchenniam yakisnykh kharakterystyk ta tekhnichnykh parametriv hotovoi produktsii-vyrobiv [Practical implementation of separate accounting and economic support for the effectiveness of costs associated with improving the quality characteristics and technical parameters of finished products]. *Efektivna ekonomika — Efficient economy*, 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_10\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_57) [in Ukrainian].
10. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 9 «Zapasy» (1999), zatverdzhene nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 20.10.1999 r. № 246: iz zminamy ta dopov.: stanom na 03.11.2020 r. [Regulation (standard) of accounting 9 «Inventories», approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 20.10.1999 No. 246: with changes and additions: as of 03.11.2020]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (Date of application: 12.10.2022). [in Ukrainian].
11. Hotova produktsiya [Finished products]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Finished\\_products](https://uk.wikipedia.org/wiki/Finished_products) (Access date: 27.01.2023). [in Ukrainian].
12. Sil'skohospodars'ka produktsiya [Agricultural products]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Agricultural\\_products](https://uk.wikipedia.org/wiki/Agricultural_products) (Access date: 01/27/2023). [in Ukrainian].
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. Ofitsiynyy veb-sayt [State Statistics Service of Ukraine. Official website]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Date of application: 01/25/2023). [in Ukrainian].
14. Promyslove vyrobnytstvo [Industrial production]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Промислове\\_виробництво](https://uk.wikipedia.org/wiki/Промислове_виробництво) (Access date: 01/05/2023). [in Ukrainian].
15. Nastanova z vyznachennya vartosti budivnytstva (2021). Koshtorysni normy Ukrayiny. Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytoriy Ukrayiny vid 01.11.2021 № 281. Pro zatverdzhennya koshtorysnykh norm Ukrayiny u budivnytstvi [Guidelines for determining the cost of construction. Estimated norms of Ukraine. Order of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine dated November 1, 2021 No. 281. On the approval of the estimate norms of Ukraine in construction]. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/>

building/pricing/koshtorysni-normy-ukrayiny/koshtorysni-normy-ukrayiny-z-vyznachennya-vartosti-budivnyctva/koshtorysni-normy-ukrayiny-nastanova-z-vyznachennya-vartosti-budivnyctva/ (Date of application: 27.01.2023). [in Ukrainian].

16. Finansovyy bukhhaltensky oblik (2018). [Financial accounting of the accountant]. Krupka Y. D., Zadorozhnyi Z.-M. V., Guz N. V. there and in Ternopil. 460 p. [in Ukrainian].

17. Pro upravlinnya vidkhodamy (2022): Zakon Ukrainy vid 20 chervnya 2022 roku. № 2320-IKH vid 10.01.2023 r. [On waste management: Law of Ukraine dated June 20, 2022. No. 2320-IX dated January 10, 2023]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (from 01.12.2023). [in Ukrainian].

18. Polozhennya (standart) bukhhaltens'koho obliku 16 «Vytraty» (1999), zatverdzhene nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy 19.v1.39. № 318: iz zminamy ta dopov.: stanom na 11.03.2020 r. [Regulation (standard) of accounting 16 «Expenses», approved by order of the Ministry of Finance of Ukraine 19.v1.39. No. 318: with changes and additions: as of March 11, 2020]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Date: December 10, 2022). [in Ukrainian].

**Савчук Василь Кирилович**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри статистики та економічного аналізу*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Savchuk Vasyl**

*Doctor of Economics, Professor,*

*Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-4261-3329

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8563

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА

### METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ACCOUNTING COSTS FOR THE PRODUCTION OF CROP PRODUCTS

**Анотація.** У статті розглянуто класифікацію методів обліку витрат на виробництво продукції рослинництва: за об'єктом обліку витрат (замовлення, процес, цикл, фаза виробництва); за ступенем включення витрат (повна/комерційна та скорочена/виробнича собівартість); за повнотою планування витрат (фактичні, нормативні, очікувані витрати); за способом управління витратами (зарубіжна практика обліку витрат). Встановлено, що в Україні сільськогосподарські підприємства здебільшого використовують вітчизняні методи обліку витрат, а саме попроцесний, попередільний, позаказний і нормативний. Проведено системну оцінку вітчизняних і зарубіжних методів обліку витрат на виробництво продукції рослинництва з метою застосування оптимального методу або поєднання декількох для підвищення корисності облікової інформації. Наголошено, що головним призначенням використання методів обліку витрат є не арифметичний розрахунок, а саме визначення величини і причин зміни цих витрат у процесі виробництва з метою управління ними для отримання оптимального рівня собівартості зі збереженням обсягу і якості продукції рослинництва. У ході дослідження встановлено, що будь-який із методів має переваги і недоліки, тому не може бути механічно запроваджений в облікову практику сільськогосподарського підприємства. У зв'язку з цим необхідно враховувати технологічні особливості аграрного виробництва, організацію облікового процесу та специфіку об'єктів обліку галузі рослинництва. Доведено, що застосування попроцесного методу найточніше відображає витрати у процесі виробництва. Адже в його основі лежить формування витрат за кожною технологічною операцією. Цьому сприятиме обов'язкове формування технологічних карт для визначення планових витрат на виконання кожної операції, передбаченої технологічним процесом, що підвищує управлінську цінність результатів порівняння фактичних витрат з плановими оскільки деталізує за вартістю і якістю виконання всього комплексу робіт, пов'язаних з виробництвом продукції рослинництва. Звернуто увагу науковців і практиків, що корисність методів обліку витрат на виробництво продукції рослинництва можна підвищити шляхом використання інформації, отриманої із застосуванням технічних засобів.

**Ключові слова:** витрати, собівартість, методи обліку витрат, контроль, продукція рослинництва, сільськогосподарські підприємства.

**Summary.** The article discusses the methodological principles of cost accounting for the production of plant products. The classification of cost accounting methods for the production of plant products is revealed: by cost accounting object (order, process, cycle, production phase); by the degree of cost inclusion (full/commercial and reduced/production cost); according to the completeness of cost planning (actual, normative, expected costs); according to the method of cost management (foreign cost accounting practice). It has been established that agricultural enterprises in Ukraine mostly use domestic methods of cost accounting, namely process-by-process, pre-partition, non-contractual and normative. A systematic evaluation of domestic and

foreign methods of accounting for plant production costs was carried out with the aim of using the optimal method or combining several to increase the usefulness of accounting information. It is emphasized that the main purpose of using cost accounting methods is not arithmetic calculation, but rather the determination of the value and reasons for changes in these costs in the production process in order to manage them to obtain the optimal level of cost while maintaining the volume and quality of crop production. In the course of the research, it was established that any of the methods has advantages and disadvantages, therefore it cannot be mechanically introduced into the accounting practice of an agricultural enterprise. In this regard, it is necessary to take into account the technological features of agricultural production, the organization of the accounting process, and the specifics of accounting objects in the field of crop production. It has been proven that the application of the process-by-process method most accurately reflects costs in the production process. After all, it is based on the formation of costs for each technological operation. This will be facilitated by the mandatory formation of technological maps to determine the planned costs for the execution of each operation provided for by the technological process, which increases the managerial value of the results of comparing actual costs with planned costs, as it details the cost and quality of the entire set of works related to the production of plant products. The attention of scientists and practitioners was drawn to the fact that the usefulness of cost accounting methods for the production of plant products can be increased by using information obtained with the use of technical means.

**Key words:** expenses, cost price, cost accounting methods, control, crop production, agricultural enterprises.

**Постановка проблеми.** Дослідження методів обліку витрат у сільському господарстві стало предметом наукових пошуків ще у 80-х рр. минулого століття. Проте, через свою складність, багатогранність і важливість проблема обліку витрат на сільськогосподарських підприємствах привертає увагу вчених і надалі. Більшість наукових досліджень спрямовуються на вибір і розробку оптимальних методів обліку витрат продукції рослинництва, які б не тільки враховували специфіку діяльності галузі, а й задовольняли інформаційні потреби для прийняття ефективних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням питання застосування методів обліку витрат на виробництво продукції займалися багато науковців, зокрема Бутинець Ф.Ф., Вдовенко Н.М., Дерій В.А., Жук В.М., Задорожний З.-М.В., Іваницька Т.Є., Іщенко Я.П., Калюга Є.В., Кірейцев Г.Г., Костякова А.А., Огітчук М.Ф., Олійник О.В., Пархоменко В.М., Садовська І.Б., Скрипник М.І., Сопко В.В., Сук Л.К., Цап В.Д. та інші дослідники. Не зменшуючи значення результатів проведених досліджень, варто зауважити, що актуальним залишається формування методологічних засад обліку витрат на виробництво продукції рослинництва з урахуванням особливостей і специфіки галузі та сьогоденних умов.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є параметричний аналіз та визначення оптимальних методів обліку витрат на виробництво продукції рослинництва для ефективного застосування у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для організації ефективного облікового процесу виробництва сільськогосподарської продукції не-

обхідно приділити особливу увагу вибору методів обліку витрат у рослинництві, які визначаються галузевими особливостями: наявністю біологічних перетворень, тривалим виробничим циклом і сезонним характером виробництва. Аналіз наукових напрацювань з даної проблематики і нормативно-правового середовища діяльності сільськогосподарських підприємств дозволяє констатувати відсутність загальноприйнятої та законодавчо закріпленої класифікації методів обліку витрат. Проте, більшість провідних науковців виділяють ознаки, за якими можна розподілити застосовані на практиці методи (рис. 1):

- за об'єктом обліку витрат (замовлення, процес, цикл, фаза виробництва);
- за ступенем включення витрат (повна/комерційна та скорочена/виробнича собівартість);
- за повнотою планування витрат (фактичні, нормативні, очікувані);
- за способом управління витратами (зарубіжна практика).

Результати дослідження щодо застосування методів обліку витрат у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема галузі рослинництва, у відсотковому співвідношенні представлено нижче (рис. 2).

Більшість вітчизняних вчених при обліку витрат у галузі рослинництва виокремлюють наступні методи обліку витрат на виробництво продукції рослинництва: попроцесний (23%), попередільний (17%), позамовний (12%), стандарт-кост (11%) і нормативний (10%).

У сільському господарстві застосування позамовного методу передбачає облік усіх прямих витрат на виробництво продукції рослинництва за статтями калькуляції згідно індивідуальних



Рис. 1. Класифікація методів обліку витрат на виробництво продукції рослинництва

Джерело: узагальнено автором на підставі [1, с. 131; 2, с. 81; 3, с. 214]

виробничих замовлень (наприклад, при селекції сільськогосподарських культур). Відносно непрямих витрат, то їх обліковують за місцями виникнення (цехи, бригади, ділянки, центри відповідальності) та включають до собівартості згідно бази розподілу непрямих витрат, прийнятої на сільськогосподарському підприємстві. Позамовний метод передбачає, що об'єктами обліку витрат є види або групи сільськогосподарських культур. Варто відзначити, що до виконання окремого замовлення всі витрати є незавершеним виробництвом, а вже після виконання замовлення розраховується фактична собівартість продукції. Даний метод може застосовуватись у рослинництві за умови, якщо виводиться нові сорти або гібриди сільськогосподарських культур. У такому

випадку на підприємстві відкривають аналітичні рахунки, на яких нагромаджуються прямі витрати та розподіляються загальновиробничі. Проте, на наш погляд, цей метод необхідно використовувати лише у фермерському господарстві (при невеликій номенклатурі виробництва продукції рослинництва) або при селекції рослин.

Сутність попроцесного методу полягає у тому, що облік витрат на біологічні трансформації та відтворення відбувається у розрізі технологічних операцій (внесення добрив, передпосівна підготовка ґрунту, посів, підживлення, догляд за посівами, збирання врожаю), які на стадії планування витрат на виробництво продукції рослинництва формуються шляхом складання технологічних карт. Останні являють собою документ, який

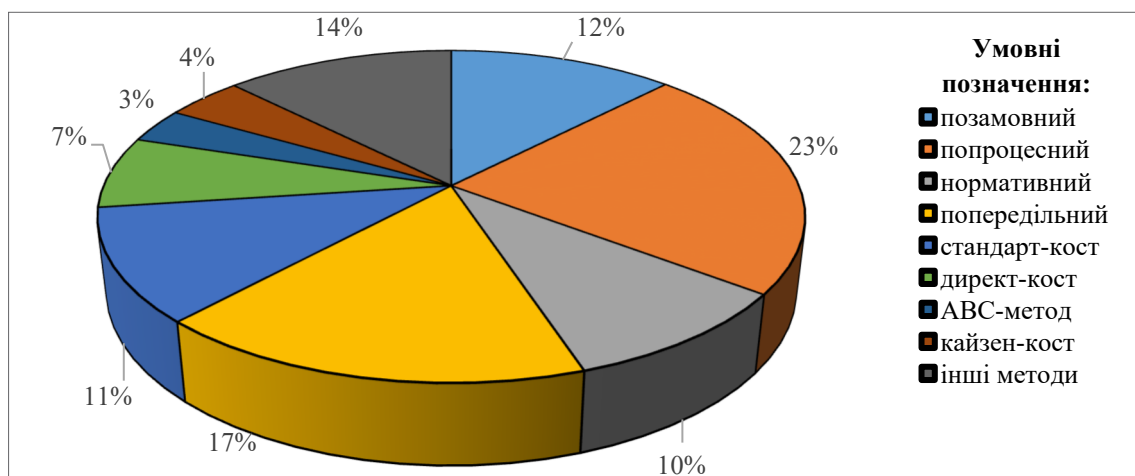


Рис. 2. Застосування на практиці методів обліку витрат на виробництво продукції рослинництва

Джерело: узагальнено автором на підставі експертних досліджень

містить інформацію про наявні/необхідні трудові та матеріально-технічні ресурси, технологічні вимоги, потрібну кількість і вартість сировини та матеріалів для здійснення операцій з вирощування певного виду сільськогосподарської продукції [8, с. 21]. У рослинництві технологічну карту складають для кожного виду основної продукції рослинництва у межах певної земельної ділянки, відведеної для виробництва продукції. В Україні відсутнє нормативно-правове регулювання щодо обов'язковості складання технологічних карт, немає визначення цього поняття і затвердженої їх форми. У Методичних рекомендаціях № 132 лише зазначено, що основою для визначення планової собівартості продукції сільськогосподарських культур є технологічні карти, де за статтями витрат на підставі переліку передбачених технологією робіт, ґрунтово-кліматичних умов, встановлених норм виробітку, нормативів витрат праці, матеріальних та інших ресурсів і з урахуванням раціонального використання землі, основних засобів, застосування прогресивних агрозоотехнічних і організаційних заходів визначається загальна сума витрат виробництва, а також наведений перелік статей цих витрат для складання технологічних карт і калькулювання собівартості продукції рослинництва [5]. Це є підставою вважати, що витрати, відображені у технологічних картах є статтями калькуляції собівартості продукції рослинництва. На сьогоднішній день значна кількість малих і середніх сільськогосподарських підприємств при вирощуванні продукції рослинництва не складає технологічних карт. Це є проблемою, що призвела до викривлення величини фактичної собівартості виробництва продукції, застосування неефективних методів обліку витрат, калькулювання собівартості та планування цих витрат на стадії бюджетування.

Технологічні карти складають для впорядкування проведення сільськогосподарських робіт та визначення планових витрат на виробництво продукції рослинництва. При виконанні технологічних операцій здійснюється фіксація фактичних витрат, що є передумовою оперативного контролю величини витрат, виявлення відхилень від встановлених норм/нормативів за статтями калькуляції і центрами відповідальності, що дає можливість оцінити доцільність витрат в порівнянні з обсягом, якістю і термінами виконання таких робіт. Отже, попроцесний метод обліку витрат на виробництво продукції рослинництва передбачає документування господарських операцій, їх систематизацію в регістрах бухгалтерського обліку

в розрізі окремих робіт та культур за статтями витрат, передбачених технологічною картою. Зауважимо, що попроцесний метод обліку витрат і калькулювання собівартості біологічних активів рослинництва враховує специфіку галузі та ряд особливостей, пов'язаних з біологічними перетвореннями, тривалістю виробничого процесу і сезонним характером виробництва.

Щодо попередільного методу, який є різновидом попроцесного, специфіка якого полягає в тому, що витрати формуються за кожним періодом (етапом, процесом, циклом) і поступово нагромаджуються в міру завершеності виробництва продукції рослинництва [4, с. 17–18]. Прикладом застосування зазначеної методики формування витрат у галузі рослинництва може бути виробництво сінажу або силосу, коли оприбутковують вирощену зелену масу за плановою собівартістю, а наступним кроком — цю планову собівартість (окремою статтею) включають у витрати на виготовлення сінажу/силосу. За цим методом обраховують витрати, які йдуть на переробку власної продукції рослинництва. Останнім етапом є оприбуткування виготовленої кінцевої продукції та передача її на подальше виробниче споживання чи на реалізацію вже з врахуванням всіх витрат, понесених на переділах. У рослинництві також використовується власна готова продукція (наприклад, зерно на посів) для отримання нового врожаю в наступному році. Проте, це обумовлює розмежування витрат за різними звітними періодами і дозволяє показувати їх у вигляді матеріальних витрат. При попередільному методі як і при попроцесному контрольні заходи треба здійснювати за проведеними сільськогосподарськими роботами, що обумовлені біологічними законами росту рослин, що дозволяє виявити першопричини відхилення результатів виробництва, а отже забезпечити високоефективне управління їх формуванням.

За повнотою планування витрат розрізняють «стандарт-кост», метод обліку фактичних витрат, основою якого є фактична собівартість, і нормативний метод обліку витрат, що формують нормативну собівартість на етапі бюджетування.

Сутність методу обліку фактичних витрат полягає у накопиченні інформації про виробничі витрати без відображення відхилень від норм для визначення фактичної собівартості продукції рослинництва. У кінці господарського циклу після оприбуткування вирощеної продукції здійснюється розрахунок її собівартості, для якого необхідна інформація про виробничі витрати, витрати на збут та інші витрати. У рослинництві такі дані

можна отримати після збору і реалізації врожаю. Даний метод є досить розповсюдженим у застосуванні на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. Але, з нашого погляду, він має певні недоліки: відсутність контрольних заходів щодо порушення технологічного процесу, використання ресурсів, оперативного регулювання та організації виробничого процесу.

Нормативний метод передбачає облік витрат на виробництво продукції рослинництва відповідно зі встановленими нормами/ нормативами, виявленням відхилень від цих норм із зазначенням місць (центрів) виникнення витрат. Даний метод є основою нормативної системи управління витратами, яка являє собою сукупність процедур з нормування, планування, аналізу, контролю, калькуляції собівартості продукції та формування внутрішньої звітності. В основі системи нормативного обліку лежать наступні найважливіші принципи: попереднє нормування витрат та обчислення нормативної собівартості одиниці продукції; систематичний і своєчасний облік дотримання норм/нормативів (у міру впровадження науково-технічних та організаційних заходів) і визначення впливу цих змін на собівартість продукції; попередній контроль витрат на основі первинних документів і фіксація відхилень від норм/нормативів в момент їх виникнення з одночасним виявленням об'єктивних/суб'єктивних причин; щоденна інформація про відхилення від норм [6, с. 27]. Даний метод тісно пов'язаний з плануванням й організацією виробничого процесу, адже передбачає нормування прямих витрат на оплату праці та матеріальні ресурси у виробничому процесі та оперативний документально обґрунтований облік відхилень від норм/нормативів у ході виробництва. Застосування нормативного методу дає можливість отримувати достовірну інформацію про зміни у виробничому процесі, а отже своєчасно вживати дії щодо їх усунення. При тривалому виробничому циклі у рослинництві важливо мати систематичну інформацію щодо відхилення показників від норм/нормативів, причин із встановленням їх характеру. У рослинництві нормативний метод обліку витрат є дієвим за певних умов: економічно обґрунтовані норми, що відображають потреби виробництва при додержанні певної техніки, технології та її організації; суворе дотримання технологічного процесу; своєчасне та точне відображення відхилень від норм/нормативів. Економічно обґрунтовані норми/нормативи, їх впровадження у виробничий процес та відхилення від них вимагають систематизації та нагромадження даних

для аналізу з метою управління виробничим процесом, усунення негативних відхилень (перевищень), нормалізації технології та організації виробництва. Широке впровадження нормативного методу у рослинництві вимагає його подальшого дослідження та удосконалення, в першу чергу, обґрунтування величини норм/нормативів в умовах впливу об'єктивних чинників.

Таким чином, позамовний, попроцесний або попередільний методи обліку витрат пов'язані з об'єктом обліку витрат на виробництво продукції рослинництва, із технологічними особливостями вирощування продукції рослинництва, то ефективність нормативного методу значно підвищується при їх комплексному застосуванні.

Вивчення зарубіжної облікової практики показує, що вона застосовує дві системи калькуляції собівартості: з повним розподілом всіх витрат і з врахуванням тільки змінних витрат. Перша система калькуляції собівартості має назву «стандарт-кост» та є аналогом вітчизняного нормативного методу, який зародився дещо пізніше на постулатах системи «стандарт-кост». Результати порівняльного аналізу обліково-економічних наукових праць щодо сутності цих двох методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції дає підставу вважати, що між ними є як спільні, так і відмінні риси. Методологічні відмінності між цими методами полягають у порядку збирання та опрацювання даних, а саме стосуються складу витрат, що підлягають контролю, порядку їх планування та подальшого виявлення відхилень, ступеня деталізації даних про причини відхилень від запланованого рівня та подальшого групування цих даних у розрізі осіб, з вини яких сталися ці відхилення [6, с. 30]. Головним в системі «стандарт-кост» є визначення стандартних витрат або передбачення їх у кошторисі сільськогосподарського підприємства, на основі яких будуть встановлені відхилення від заданих показників для аналізу причин їх виникнення й усунення. Варто відмітити, що витрати, які перевищують встановлені стандарти, не включають до виробничої собівартості продукції рослинництва, а відносять на результати діяльності сільськогосподарського підприємства.

Для налагодження контролю за виробничими витратами у рослинництві провідні науковці пропонують вести облік у розрізі змінних та постійних витрат. Для вирішення цього питання застосовують систему «директ-кост», основна ідея якої полягає у розрахунку собівартості продукції рослинництва на основі лише прямих (змінних)

виробничих витрат. При цьому постійні витрати є поточними витратами звітного періоду, які списуються на фінансовий результат сільськогосподарського підприємства. Основним результативним показником при застосуванні даного методу є маржинальний дохід (різниця між доходом та змінними витратами). Цей метод обліку витрат дозволяє виявляти рентабельні види продукції рослинництва. Але при цьому залишається відкритим питання, на яке немає одноставної відповіді науковців, щодо поділу загальновиробничих витрат на змінні та постійні. На нашу думку, цей метод недоцільно застосовувати при обліку витрат, тому що облік на основі змінних витрат, які залежать від технологічного процесу й організації виробництва, не дає змогу проводити аналітичні розрахунки та визначати повну/комерційну собівартість продукції рослинництва.

Що ж стосується четвертої групи методів за способом управління витратами (рис. 1), то до них віднесено зарубіжні методи (ABC-метод, таргет-кост, кайзен-кост та інші), які ще не знайшли широкого застосування у вітчизняній обліковій практиці.

ABC-метод — метод калькулювання передбачає групування накладних витрат за основними видами діяльності, а потім розподіл їх між видами продукції рослинництва, виходячи з того, які види діяльності потрібні для виготовлення цієї продукції [7, с. 93]. Даний метод ґрунтується на тому, що продукція рослинництва не є причиною виникнення витрат, а є причиною робіт, у результаті яких виникають ці витрати. Основною метою ABC-методу є підвищення достовірності калькуляції собівартості за рахунок встановлення більш точного взаємозв'язку між накладними витратами та продукцією, на відміну від інших методів, а також здійснення ефективного управління витратами. В основі методу ABC-аналізу лежить принцип Паретто «20 на 80». Суть його полягає в тому, що якщо 80% витрат припадає на 20% видів виробничих запасів, то саме цим видам необхідно приділити увагу в процесі управління запасами [7, с. 100]. Цей принцип використовується і для розподілу статей за значимістю для калькулювання собівартості продукції рослинництва. Це означає, що витрати в залежності від їх питомої ваги поділяються на три групи (А, В, С). До групи А відносять витрати, питома вага яких наростаючим підсумком досягає 80%, до групи В — 15%, всі інші витрати — до групи С. Статті витрат, які належать до групи А, необхідно забезпечити щомісячний (а в необхідних

випадках і подекадний) оперативний контроль і аналіз; контроль витрат, які відносять до групи В можна проводити щоквартально, ґрунтуючись на нормах/нормативах, які встановлені у межах сільськогосподарського підприємства; контроль витрат групи С можна проводити один раз на рік після збору врожаю й оприбуткування продукції рослинництва. ABC-метод калькулювання собівартості продукції рослинництва акцентує увагу на веденні постійного обліку і контролю витрат групи А оскільки вони мають визначальний вплив на рівень собівартості продукції. Інші статті, які мають невелику питому вагу у загальній структурі витрат і несуттєво впливають на результати виробництва, можуть обліковуватися за потребою в оперативній інформації про такі витрати.

Сутність методу таргет-кост полягає у дослідженні планового рівня собівартості нових видів продукції, зокрема й рослинницької, що дає змогу оцінити доцільність такого виробництва, визначити очікувану ціну за одиницю такої продукції й можливу величину прибутку, що є вихідним алгоритмом розрахунку величини планової собівартості, яка відповідно до системи таргет-кост є різницею між ціною та прибутком.

Кайзен-кост — це система управління витратами, що є продовженням таргет-косту, адже вони мають спільну мету, а саме досягнення рівня цільової собівартості продукції. Проте, ця мета досягається на різних етапах: у системі таргет-кост — на етапі розробки/впровадження нової продукції, а у системі кайзен-кост — на етапі її виробництва. Ці методи використовують для вибору найбільш економічно вигідного напрямку діяльності сільськогосподарського підприємства чи окремої його галузі. Відмітимо, що їх застосування для управління виробництвом продукції рослинництва має суттєвий недолік, а саме складність прогнозування рівня цін на продукцію рослинництва за рахунок впливу об'єктивних чинників, в першу чергу природно-кліматичних умов від яких залежить урожайність сільськогосподарських культур. Ці умови не дають змоги визначитися і з оптимальною нормою внесення добрив під плановий рівень урожайності, а отже і розрахувати витрати на них в собівартості продукції рослинництва, яка виробляється в незахищеному ґрунті, а отже важко об'єктивно оцінити доцільність такого виробництва. Варто відзначити, що у рослинництві елементи систем таргет-кост перспективно використовувати при проектуванні нових видів продукції рослинництва, а кайзен-кост — при виробництві цих видів продукції з метою досягнення



оптимального рівня собівартості із заданою якістю продукції та бажаним рівнем рентабельності.

Зауважимо, що незалежно від методу обліку витрат на виробництво продукції рослинництва незахищеного ґрунту, серед чисельних об'єктивних чинників, які впливають на результати виробництва, зокрема собівартість як окремих видів продукції рослинництва, так і галузі в цілому (кон'юнктура ринку, ґрунтові умови, культура землеробства, технологія виробництва та ін.), вплив на результати виробництва природно-кліматичних умов прогнозується досить складно. Тому, поточний контроль за формуванням витрат/собівартості, в основі якого лежить визначення фізіологічного стану рослини є досить вагомим чинником об'єктивної оцінки результатів виробництва продукції рослинництва. Для оперативного визначення стану рослин є багато способів, зокрема застосування ГІС-технологій, використання безпілотних літальних апаратів, візуальне спостереження. Проте, їх застосування досить затратне, а якість даних не завжди адекватна реальній ситуації. Тому, треба звернути увагу, що останнім часом все більшого застосування набуває біосенсорний підхід, який ґрунтується на вивченні молекулярних засад селективності біорецепторної взаємодії, що уможливорює створення біо- та імунносенсорів для індивідуального і специфічного визначення біологічно активних сполук [9], а отже дає змогу оперативно реагувати на фізіологічний стан рослини. Крім того, біосенсорний підхід є основою розробки нових методів високопродуктивного хімічного аналізу для створення систем екологічного моніторингу, контролю наявності шкідливих речовин в ґрунті, атмосферному повітрі, у воді, яку використовують рослини, що дає можливість оцінювати їх вплив не тільки на стан рослин, а й на їх продуктивність та якість продукції. Це значно підвищує цінність облікових даних, одержуваних з використанням вищерозглянутих методів, розширює управлінські можливості оптимізації витрат виробництва і підвищення їх окупності, що є надзвичайно важливим в сьогоденних умовах, коли значно зменшилась можливість належного фінансування сільськогосподарського виробництва.

**Висновки та перспективи.** Проведений аналіз вітчизняних і зарубіжних методів обліку витрат показав, що основним їх завданням є не арифметичний підрахунок витрат, а дослідження зміни цих витрат у процесі виробництва з метою управління ними для отримання найбільш економічно вигідного результату зі збереженням обсягу виробництва і якісних характеристик продукції рос-

линництва та отримання запланованого прибутку і рівня рентабельності від здійснення виробничої діяльності у звітному періоді та на перспективу.

Щодо вибору методів обліку витрат на виробництво продукції рослинництва, то треба врахувати, що будь-який з перерахованих вище методів має як переваги, так і недоліки, а отже не може бути механічно запроваджений у процес обліку на сільськогосподарському підприємстві. Тому необхідно врахувати технологічні особливості виробництва, організацію облікового процесу та специфіку об'єктів обліку та калькулювання собівартості продукції рослинництва. На нашу думку, найприйнятнішим при обліку витрат на виробництво продукції рослинництва є попроцесний метод, в основі якого лежить формування витрат за кожним технологічним процесом і визначення повної/комерційної собівартості, що найповніше відображає витрати виробництва і збуту продукції. Тому необхідним є складання технологічних карт, що конкретизує визначення планових витрат на виконання кожної операції, передбаченої технологічним процесом, а отже підвищує якість порівняльного аналізу планових і фактичних витрат за їх структурою, статтями калькуляції та центрами відповідальності з врахуванням вартості й якості виконання технологічних робіт і у кінцевому результаті — визначення реальної собівартості продукції рослинництва.

На нашу думку, з метою визначення рентабельних напрямів виробництва та значимості витрат у складі собівартості необхідно поряд із попроцесним методом використовувати АВС-метод. При проєктуванні нового виду продукції доцільно застосовувати систему управління витратами таргет-кост, що забезпечує оцінку доцільності виробництва певного виду продукції при отриманні бажаного результату, а саме планової величини прибутку. Для оцінки визначальних чинників формування маржинального доходу з використанням внутрішньої управлінської звітності можна застосовувати систему калькуляції собівартості за змінними витратами.

Проте, незалежно від застосування вітчизняної чи зарубіжної практики обліку витрат на виробництво продукції рослинництва, його ефективність значною мірою визначатиметься тим наскільки реальною і своєчасною буде інформація про хід і якість виробничого процесу, яку можна отримати використовуючи технічні способи, зокрема ГІС-технології, дрони, біосенсорні засоби. Тому дослідження в цьому напрямі є найперспективнішим.

### Література

1. Іваницька Т.Є. Аналіз методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції будівельного підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 1 (01). С. 129–134. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/1\\_2016/22.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/22.pdf)
2. Костякова А.А. Управлінські аспекти обліку накладних витрат. Науково-теоретичний журнал «Наука й економіка» Хмельницького економічного університету. 2009. Вип. 2(14). С. 80–85. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/159845276.pdf>
3. Курган Н.В. Обґрунтування вибору промисловими підприємствами методів обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 9, ч. 7. С. 211–215. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09/373.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/373.pdf)
4. Литвин Ю.Я., Олійник В.М. Прогресивні методи обліку витрат на виробництво (вітчизняні, зарубіжні). Тернопіль: Збруч, 1995. 218 с.
5. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств: наказ Міністерства аграрної політики України від 18.05.2001 р. № 132. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01>
6. Моссаковський В.Б. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в Україні: монографія. Київ: Інтерпрес ЛТД, 2009. 326 с.
7. Хоменко Н.В., Карпенко О.В., Верига Ю.А. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності: монографія. Полтава: ПУСКУ, 2010. 153 с.
8. Цап В.Д. Технологічна карта виробництва як інструмент контролю собівартості. Журнал «АгроПро»: Господарська діяльність. 2017. № 12. С. 21–25. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4544/1/03.pdf>
9. Gaki P., Starodub N.F. The quality of food is a determining factor of human health. Екологія — філософія існування людства: Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, НУБіП України, 24–26 квітня 2018 року). Київ: УкрДГПІ, 116 с., С. 24–25.

### References

1. Ivanitskaya, T.E. (2016). Analiz metodiv obliku vytrat i kalkuliuvannya sobivartosti produktsii budivelnogo pidpriemstva [Analysis of methods of cost accounting and costing of production of construction enterprise]. Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia, 1, 131–134. Retrieved from: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/1\\_2016/22.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/22.pdf) [in Ukraine].
2. Kostiakova, A.A. (2009). Upravlinski aspekty obliku nakladnykh vytrat [Management aspects of overhead cost accounting]. Naukovo-teoretychnyi zhurnal «Nauka y ekonomika» Khmelnytskoho ekonomichnoho universytetu, 2 (14), 80–85. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/159845276.pdf> [in Ukraine].
3. Kurhan, N.V. (2014). Obgruntuvannya vyboru promyslovymy pidpriemstvamy metodiv obliku vyrobnychykh vytrat i kalkuliuvannya sobivartosti produktsii [Justification of the choice by industrial enterprises of methods of accounting for production costs and calculating the cost of production]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, 9 (7), 211–215. Retrieved from: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09/373.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/373.pdf) [in Ukraine].
4. Lytvyn, Yu. Ya., Oliinyk, V.M. (1995). Prohresyvni metody obliku vytrat na vyrobnytstvo (vitchyzniani, zarubizhni) [Progressive methods of accounting for production costs (domestic, foreign)]. Ternopil: Zbruch, 218. [in Ukraine].
5. Ministerstvo aghrarnoji polityky Ukrainy. Nakaz Pro zatverdzhennja Metodychnykh rekomendacij z planuvannja, obliku i kaljkuljuvannja sobivartosti produkciji (robit, poslugh) sil'sjkgohospodarsjkykh pidpriemstv vid 18.05.2001. № 132 [Ministry of Agrarian Policy of Ukraine. Orders on approval of the Methodical recommendations on planning, accounting and calculation of the cost of agricultural products (works, services) May 18, 2001 № 132]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01> [in Ukraine].
6. Mossakovs'kyj, V.B. (2009). Stan ta perspektyvyrozvytku bukhgalters'koho obliku v Ukraini [Status and prospects of accounting in Ukraine: monograph]: monohrafiia, Interpres LTD, Kyiv, Ukraine, 326. [in Ukraine].
7. Khomenko, N.V., Karpenko A.V., & Veryha J.A. (2010). Tovarni zapasi: problemi obliku, kontrolju ta zvitnosti [Inventories: problems of accounting, control and reporting]. Poltava, Ukraine: RIO Start. [in Ukraine].
8. Tsap, V.D. (2017). Tekhnolohichna karta vyrobnytstva yak instrument kontroliu sobivartosti [Technological map of production as a cost control tool]. Zhurnal «AhroPro»: Hospodarska diialnist, 12, 21–25. Retrieved from: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4544/1/03.pdf> [in Ukraine].
9. Gaki, P., Starodub, N.F. (2018). The quality of food is a determining factor of human health. Ekolohiia — filofosiia isnuvannia liudstva: Zbirnyk materialiv V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh uchenykh (Kyiv, NUBiP Ukrainy, 24–26 kvitnia 2018 roku). Kyiv: UkrDHRI, 116, 24–25 [in Ukraine].

**Сторожук Тетяна Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та консалтингу  
Державний податковий університет*

**Storozhuk Tetyana**

*PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Consulting  
State Tax University  
ORCID: 0000-0003-2260-1301*

**Моргуненко Артем Сергійович**

*здобувач вищої освіти третього (доктор філософії) рівня  
Державного податкового університету*

**Morhunenko Artem**

*a third-level (doctor of philosophy) higher education student of the  
State Tax University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8568

## РОЛЬ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У ФОРМУВАННІ МОДЕЛІ ПОДАТКОВОЇ ПОВЕДІНКИ

### THE ROLE OF TRANSFER PRICING IN FORMING THE MODEL OF TAX BEHAVIOR

**Анотація.** Моделі податкової поведінки (податкове планування, нормальний метод сплати податків та ухилення від сплати податків) мають значний вплив на економіку суб'єктів господарювання та держави в цілому. Податкове планування, як одна із моделей податкової поведінки є ризиком зниження податкових надходжень до державного бюджету та збільшення прибутку платника зменшенням бази оподаткування за рахунок використання трансфертних цін. Статистика свідчить, що глобалізація економічних процесів призводить до збільшення зовнішньоекономічної діяльності та все більшого використання суб'єктами господарювання механізму агресивного податкового планування, зокрема використання трансфертних цін.

Мета статті – проаналізувати використання трансфертних цін суб'єктами господарювання та визначити їх місце і роль в податковому плануванні міжнародних корпорацій.

За результатами дослідження встановлено, що трансфертне ціноутворення за своєю специфікою постає дієвим механізмом агресивного податкового планування, який використовують асоційовані підприємства з метою максимізувати свої прибутки за рахунок перенесення їх в низько податкові юрисдикції. Проведений аналіз показав тенденцію до збільшення обсягу контрольованих операцій за весь період дії норм контролю за трансфертними цінами в Україні. За допомогою матриці парних коефіцієнтів кореляції Пірсона визначено зв'язок між контрольованими операціями та прибутками суб'єктів господарювання, а також, вплив даних показників на валовий внутрішній продукт.

Визначено що трансфертне ціноутворення навіть при використанні агресивних механізмів є законним актом і елементом облікової політики суб'єкта господарювання та інструментом управління прибутком в групах компаній для оптимізації податку на прибуток.

**Ключові слова:** трансфертне ціноутворення, податкове планування, агресивне податкове планування.

**Summary.** Models of tax behavior (tax planning, normal tax payment method and tax evasion) have a significant impact on the economy of business entities and the state as a whole. Tax planning, as one of the models of tax behavior, is a risk of reducing tax revenues to the state budget and increasing the payer's profit by reducing the tax base due to the use of transfer

prices. Statistics show that the globalization of economic processes leads to an increase in foreign economic activity and the increasing use by economic entities of the mechanism of aggressive tax planning, in particular the use of transfer prices.

The purpose of the article is to analyze the use of transfer prices by business entities and to determine their place and role in the tax planning of international corporations.

According to the results of the study, it was established that transfer pricing, due to its specificity, appears to be an effective mechanism of aggressive tax planning, which is used by associated enterprises in order to maximize their profits by transferring them to low tax jurisdictions. The conducted analysis showed a tendency to increase the volume of controlled transactions during the entire period of validity of transfer price control norms in Ukraine. Using the matrix of paired Pearson correlation coefficients, the relationship between controlled operations and the profits of business entities is determined, as well as the impact of these indicators on the gross domestic product.

It was determined that transfer pricing, with the use of aggressive mechanisms, is a legal act and an element of the accounting policy of a business entity and a tool for profit management in groups of companies to optimize income tax.

**Key words:** transfer pricing, tax planning, aggressive tax planning.

**Постановка проблеми.** З глобалізацією економічних процесів все більше суб'єктів господарювання користується механізмом агресивного податкового планування, а саме використанням трансфертних цін під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. В результаті чого транснаціональні компанії отримують значну частину прибутку.

Так за результатами дослідження Жеглей І., Легенчук С. та Орлава І., загальний дохід великих ТНК, які подали Звіт в розрізі країн, становить 60% світового ВВП. У США — це 67%, в Китаї — 46%, у Франції та Канаді — 70%, в Італії та Великій Британії — 40%. Аналіз діяльності ТНК в Україні свідчить про 1% маржі, або 160 місце з 205 країн, 50 000 дол. США інвестицій на працівника (162 місце), 50% операцій — внутрішньогрупові (у середньому в інших країнах світу — 30%), доходи ТНК — 17% від ВВП (60% у середньому в світі), 1% податкового навантаження (сплачені податки / дохід, у середньому в інших країнах світу — 2%) [1].

За даними «Глобального дослідження податкових ризиків» (Ernst and Young) [2] у 2006 році можемо спостерігати, що підприємства збільшили свої інвестиції в управління податковим ризиком, і цей ризик продовжує залишатися ключовим показником при податковому плануванні підприємств, що є вагомим показником значимості впливу механізму трансфертного ціноутворення для країни.

Отже, вплив застосування трансфертних цін є безумовно важливою частиною ефективної податкової політики компанії та податковим ризиком для розвинених країн. Крім того, структура власності, є важливим фактором вибору податкової політики. Загалом державні фірми вказують на менше ухилення від сплати податків порівняно

з недержавними фірмами, з огляду на відсутність асоційованих компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень з трансфертного ціноутворення та ефекту від використання даного механізму при формуванні податкового планування суб'єктами господарювання показав, що даній тематиці присвятили свої наукові роботи, як вітчизняні, так зарубіжні науковці, а саме: Брехов С. [3], Брюне А. [4], Іванов О. [5], Кучерява М. [6], Петруцці Р. [7], Романюк М. [8], Тищук Т. [5], Х'ю Дж. Олт [9], Шанц Д. [4], та багато інших.

Зважаючи на значну кількість наукових робіт та різних підходів до вирішення проблемних питань, є потреба в систематизації провідних досліджень щодо концепції впливу трансфертного ціноутворення на економіку міжнародних корпорацій та держави.

**Мета статті** — проаналізувати використання трансфертних цін суб'єктами господарювання та визначити їх місце і роль в податковому плануванні міжнародних корпорацій.

**Виклад основного матеріалу.** За останнє десятиліття більшість досліджень, що розглядають механізм податкового планування, визначають даній процес як ризик для податкової системи країни. Це пов'язано з тим, що в результаті зростає кількість перенесеного прибутку в сприятливі економічні зони. Таким чином, податкове планування має на меті створення податкових пільг з метою максимізації прибутку після умовної сплати податків.

За визначенням О. Сухаревої, «сутність податкового планування є визнання за кожним платником податків права застосовувати всі припустимі законами засоби, прийоми та способи (у тому числі й прогалини в законодавстві) для максимального скорочення своїх податкових зобов'язань» [10, с. 209].

Згідно з дослідженням Лагодієнко Н., Бондаренко Г. та Тарасенко В. [11] моделі податкової поведінки мають три форми: податкове планування, нормальний метод сплати податків та ухилення від сплати податків. З одного боку, дані моделі тісно перетинаються та є типовими для будь-якої країни з розвинутою економікою. З іншого, моделі податкової поведінки з використанням податкового планування є ризиком зниження податкових надходжень до державного бюджету.

Відповідно до твердження Хенлона М. та Хейцмена Ш. [12], ухилення від сплати податків є одним з явних методів заниження податкових зобов'язань через низку методів податкового планування, зокрема трансфертного ціноутворення. В результаті можна стверджувати, що податкове планування передбачає як вигоди так і витрати для фірми, яка використовує таку модель податкової поведінки.

При аналізі податкового планування, спостерігається відсутність консенсусу при визначенні позитивного чи негативного впливу, що слугує необхідністю проведення аналізу кількісних показників.

З розвитком правил контролю за трансфертним ціноутворенням в Україні у 2013 році, за даними Міністерства доходів і зборів України тільки в 2012 році 54% українського товарного експорту було вивезено через третіх, часто афілійованих осіб, а загальний обсяг експорту за непрямыми контрактами склав 260 млрд. грн. В результаті за

межами України залишилося майже 30% від доходу товарів. Ситуація не унікальна: всього в світі за допомогою таких схем було виведено в офшори до 21 трлн. дол. США [5].

З метою розуміння впливу податкового планування, за рахунок використання механізму трансфертного ціноутворення в Україні, проаналізовано загальну динаміку декларування контрольованих операцій за період з 2013–2021 рр.

За даними Державної податкової служби України [13], порівняно з відповідними періодами минулого року обсяг контрольованих операцій за 2021 рік збільшився на 30,5%. Однак, спостерігається збільшення обсягів в порівнянні з незміною кількістю поданих звітів. В середньому за результатами компанії декларування було здано більше 2,4 тис. шт. звітів на рік.

Суму надходження податку на прибуток підприємств до зведеного бюджету та його частка у ВВП за досліджуваний період представлено на рис. 2.

Для більш глибокого розуміння залежності дохідної частини бюджету від використання механізму трансфертного ціноутворення, проаналізуємо за допомогою кореляційного аналізу вплив на рівень валового внутрішнього продукту прибутків суб'єктів господарювання, обмінного курсу долара США до гривні та суми задекларованих контрольованих операцій (таблиця 1). З метою побудови парних коефіцієнтів кореляції використано MS Excel.

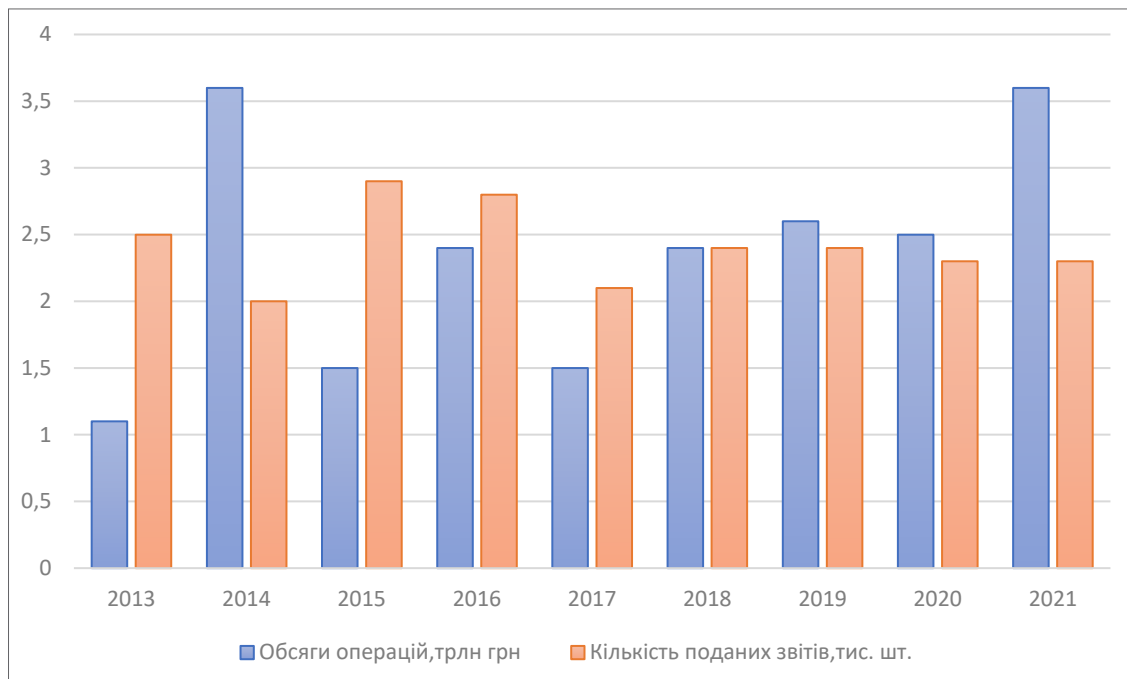


Рис. 1. Динаміка декларування контрольованих операцій за 2013–2021 роки

Джерело: [13]

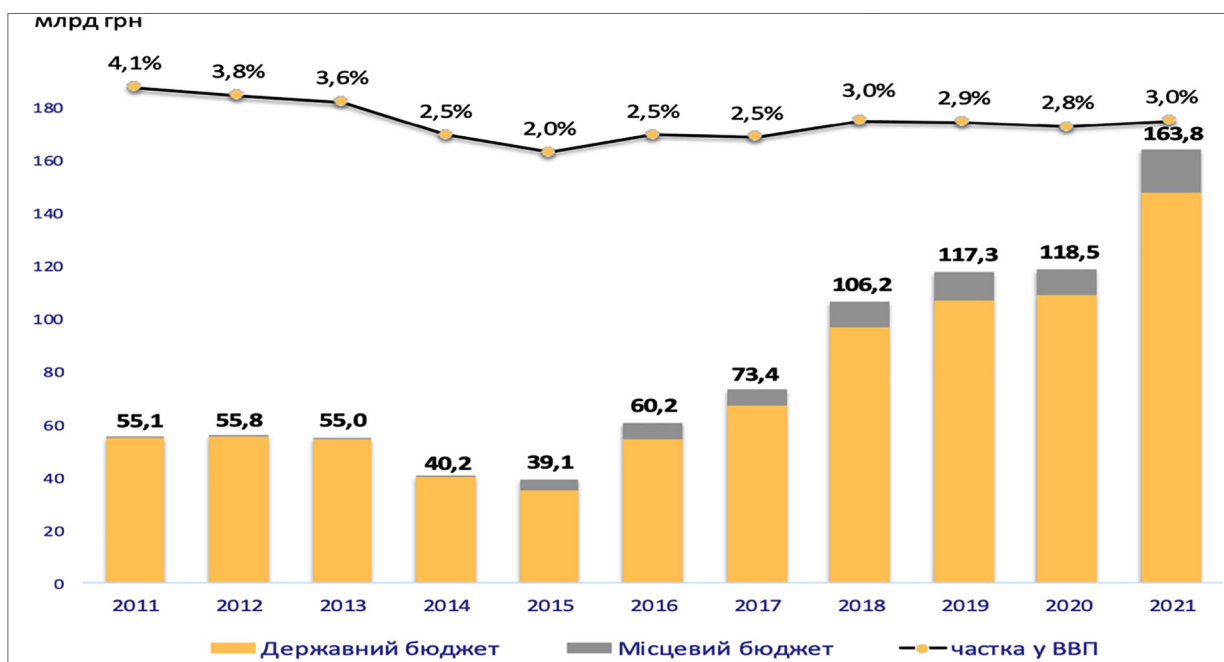


Рис. 2. Надходження податку на прибуток підприємств до зведеного бюджету та його частка у ВВП, млрд. грн.  
Джерело: [14]

Матриця парних коефіцієнтів кореляції Пірсона (табл. 2) вказує, що на рівень валового внутрішнього продукту має сильний прямий вплив прибутки отримані суб'єктами господарювання (0,975), та середній обмінний курс дол. США до гривні (0,68), а також незначний вплив має сума задекларованих контрольованих операцій (0,17).

Отже, як свідчать дані аналізу, суми контрольованих операцій та фінансового результату до оподаткування (прибутку) мають між собою прямий вплив. Як зазначають американські фахівці, коли податкові надходження держави зменшуються, а прибутки транснаціональних компаній зростають, питання ефекту від використання трансфертних цін є значним джерелом для

занепокоєння в податкових органах [17]. Однак, в сучасних умовах господарювання з глобалізацією процесів більшість компаній, що ведуть свою діяльність на території України почали зважати на нові правила вибору моделі податкової політики, та використовувати модель стратегічного податкового планування. Проте, так як податкове планування є законною дією, навіть при порушенні етичних норм та використанні агресивних механізмів, що призводять до зменшення потенціалу державних доходів, питання оптимізації податкового навантаження, а саме зменшення бази оподаткування за рахунок використання трансфертних цін є ризиком для економіки будь-якої країни.

Таблиця 1

Вихідні дані моделі

№ з/п	Рік	ВВП, млрд. грн	Курс долара до гривні (100 дол США)	Сума контрольованих операцій, млрд. грн.	Фінансові результати підприємств до оподаткування, млрд. грн.	
					Прибуток	Збиток
1	2013	1522	799,3	1 153	234	205
2	2014	1586	1576,8	3 611	335	858
3	2015	1988	2400	1 630	475	815
4	2016	2383	2719	2 413	524	546
5	2017	2982	2806,7	1 564	674	386
6	2018	3558	2768,8	2 413	747	317
7	2019	3974	2329,2	2 593	933	268
8	2020	4194	2780	2 534	849	545

Джерело: складено авторами на основі [15; 16]

Таблиця 2

Матриця парних коефіцієнтів кореляції Пірсона

	ВВП, млрд. грн	Курс долара до гривні	Сума контрольованих операцій, млрд. грн.	Фінансовий результат до оподаткування	
				прибуток	збиток
ВВП, млрд. грн	1				
Курс долара до гривні	0,686662034	1			
Сума контрольованих операцій, млрд. грн.	0,171332988	0,138580396	1		
Фін.рез. до оподаткування (прибуток)	0,97571259	0,745761696	0,197195978	1	
Фін.рез. до оподаткування (збиток)	-0,387095662	0,08461629	0,457814261	-0,311354538	1

Джерело: складено автором на основі [15; 16]

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В результаті проведених досліджень встановлено, що моделі податкової поведінки (податкової політики) суб'єктів господарювання мають три форми: податкове планування, нормальний метод сплати податків та ухилення від сплати податків. Опцією податкового планування міжнародних корпорацій є трансфертне ціноутворення. Застосування трансфертних цін, з однієї сторони є важливою частиною ефективної податкової політики компанії, а з іншої, ризиком недоотримання податкових надходжень з податку на прибуток для держави.

Питання ролі трансфертного ціноутворення є актуальним для всього світу попри те, що за останні кілька років, було досягнуто прогресу в боротьбі з агресивним податковим плануванням. Податкове планування призводить до зменшення потенціалу державних доходів, а саме зменшен-

ня бази оподаткування за рахунок використання трансфертних цін і, в кінцевому підсумку, негативно впливає на економіку будь-якої країни.

Проведене дослідження дало зрозуміти причино наслідковий зв'язок трансфертних цін та прибутків отриманих підприємствами. За допомогою кореляційного аналізу встановлено вплив на рівень валового внутрішнього продукту прибутків суб'єктів господарювання, обмінного курсу долара США до гривні та суми задекларованих контрольованих операцій.

Трансфертне ціноутворення є законним актом навіть при використанні агресивних механізмів. Разом з тим, це елемент облікової політики суб'єкта господарювання, інструмент управління прибутком в групах компаній для оптимізації податку на прибуток, що є метою наших подальших досліджень.

Література

1. Жиглей І.В., Легенчук С.Ф., Орлов І.В. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2021. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/251914/249315>
2. Forum on Tax Administration: Information Note General Administrative Principles: Corporate governance and tax risk management. OECD. 2009. URL: <https://www.oecd.org/tax/administration/43239887.pdf>
3. Брехов С.С. Напрями розвитку контролю за трансфертним ціноутворенням в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. / НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАНУ»; ред. кол.: В.С. Кравців (відп. ред.). Львів, 2016. Вип. 4 (120). № 4. С. 126–131.
4. Bruehne A., Schanz D. Building Up a Protective Shield: The Role of Communication for Corporate Tax Risk Management, September 25, 2018. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3254915](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3254915)
5. Тищук Т., Іванов О. Державне регулювання трансфертного ціноутворення в Україні як засіб протидії впливу капіталу. Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України: аналітична записка. 2012. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/739/>
6. Кучерява М.В., Синявський В.В. Удосконалення організаційно-методичних підходів до складання глобальної документації з трансфертного ціноутворення в Україні. Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах глобалізаційних змін: Збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної

конференції; 08 грудня 2022 року К.: КНЕУ. 2022. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37148/spvuis\\_72\\_1221.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37148/spvuis_72_1221.pdf?sequence=1)

7. Petruzzi R., Tavares R. Transfer pricing and value creation. Series on International Tax Law, Michael Lang (ed). 2019. Vol. 116. URL: <https://www.gbv.de/dms/zbw/1671000579.pdf>

8. Романюк М. В. Трансфертне ціноутворення в податковій системі України. Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України. 2013. С. 15–17.

9. Ault J. Hugh. Some Reflections on the OECD and the Sources of International Tax Principles. Working Paper of the Max Planck Institute for Tax Law and Public Finance 2013. № 03. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2287834](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2287834).

10. Сухарева Л. О., Сухарев П. М., Глущенко Я. І. Податкове планування в системі управління підприємством: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. С. 209.

11. Лагодієнко Н. В., Бондаренко Г. Ю., Бондаренко Г. Ю., Особливості податкового планування в управлінні підприємством: методи та інструменти. Modern Economics. 2019. № 17. С. 121–126. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/features-of-tax-planning-in/>

12. Hanlon M., Shane H. A Review of Tax Research. Journal of Accounting and Economics 50, 2010. No. 2–3. URL: <https://tinyurl.com/mrymj2p9>

13. Пресслужба Державної податкової служби України. Результат роботи ДПС у напрямку трансфертного ціноутворення. 2022. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/268313.pdf>

14. Доходи зведеного бюджету за 2021. Міністерство фінансів України. URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/Zvit\\_2021\\_сайт.pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/Zvit_2021_сайт.pdf)

15. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

16. Пресслужба Державної податкової служби України. 2020. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/440847.html>

17. Chyz J., Gal-Or R., Naiker V., Sharma D. The Association between Auditor Provided Tax Planning and Tax Compliance Services and Tax Avoidance and Tax Risk, The Journal of the American Taxation Association, Forthcoming. 2021. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3821858](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3821858)

### References

1. Zhiglei I. V., Legenchuk S. F., Orlov I. V. (2021). Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis]. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/251914/249315>

2. Forum on Tax Administration: Information Note General Administrative Principles: Corporate governance and tax risk management [Forum on Tax Administration: Information Note General Administrative Principles: Corporate governance and tax risk management]. OECD. 2009. URL: <https://www.oecd.org/tax/administration/43239887.pdf>

3. Brekhov S. S. (2016). Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Areas of development of transfer pricing control in Ukraine]. NAN Ukrainy. DU “In-t rehionalnykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho NANU”; red. kol.: V. S. Kravtsiv (vidp. red.). Lviv, 4 (120), 4, 126–131.

4. Bruehne A., Schanz D. (2018). Building Up a Protective Shield: The Role of Communication for Corporate Tax Risk Management. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3254915](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3254915)

5. Tyshchuk T., Ivanov O. (2012). Derzhavne rehuliuвання transfertnoho tsinoutvorennia v Ukraini yak zasib proty-dii vidplyvu kapitalu [State regulation of transfer pricing in Ukraine as a means of countering capital outflow]. National Institute of Strategic Studies under the President of Ukraine: analytical note. URL: <https://www.niss.gov.ua/articles/739>

6. Kucheryava M. V., Sinyavskiy V. V. (2022). Udoskonalennia orhanizatsiino- metodychnykh pidkhodiv do skladan-nia hlobalnoi dokumentatsii z transfertnoho tsinoutvorennia v Ukraini [Improvement of organizational and methodical approaches to the preparation of global documentation on transfer pricing in Ukraine]. Accounting, analysis, audit, taxation and financial monitoring in conditions of globalization changes: Collection of materials of the VIII International Scientific and Practical conferences; December 8, 2022 K.: KNEU. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37148/spvuis\\_72\\_1221.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37148/spvuis_72_1221.pdf?sequence=1)

7. Petruzzi R., Tavares R. (2019). Transfer pricing and value creation. Series on International Tax Law, Michael Lang (ed), 116. URL: <https://www.gbv.de/dms/zbw/1671000579.pdf>

8. Romaniuk M. V. (2013). Transfertne tsinoutvorennia v podatkovii systemi Ukrainy [Transfer pricing in the tax system of Ukraine. Global trends and prospects for the development of the financial system of Ukraine]. Svitovi tendentsii ta perspektyvy rozvytku finansovoi systemy Ukrainy, 15–17.



9. Ault J. Hugh. (2013). Some Reflections on the OECD and the Sources of International Tax Principles. Working Paper of the Max Planck Institute for Tax Law and Public Finance, 03. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2287834](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2287834)
10. Sukhareva L.O. (2006). Podatkove planuvannia v systemi upravlinnia pidpriemstvom: monohrafiia [Tax planning in the enterprise management system: Monograph]. L.O. Sukhareva, P.M. Sukharev, Y.I. Hlushchenko. Donetsk: Don. DUET named after M. Tugan-Baranovskiy, 209.
11. Lagodienko N., Bondarenko A., Tarasenko V., (2019). Features of Tax Planning in Enterprise Management: Methods and Tools. Modern Economics, 17, 121–126.
12. Hanlon M., Shane H. (2010). A Review of Tax Research. Journal of Accounting and Economics 50, 2–3. URL: [http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/99175/Hanlon\\_A%20review%20of%20tax%20research.pdf;sequence=1](http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/99175/Hanlon_A%20review%20of%20tax%20research.pdf;sequence=1)
13. Presssluzhba Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy. Rezultat roboty DPS u napriamku transfertnoho tsin-outvorennia [Press service of the State Tax Service of Ukraine. The result of STS work in the direction of transfer pricing]. 2022. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/268313.pdf>
14. Dokhody zvedenoho biudzhetu za 2021 [Consolidated budget revenues for 2021. Ministry of Finance of Ukraine]. 2021. URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/Zvit\\_2021\\_cayr.pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/Zvit_2021_cayr.pdf)
15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
16. Presssluzhba Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy [Press service of the State Tax Service of Ukraine]. 2020. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsent/novini/440847.html>
17. Chyz J., Gal-Or R., Naiker V., Sharma D. (2021). The Association between Auditor Provided Tax Planning and Tax Compliance Services and Tax Avoidance and Tax Risk. The Journal of the American Taxation Association, Forthcoming. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3821858](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3821858)

**Богуславський Олександр Володимирович**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Boguslavskyy Oleksandr**  
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Environmental Management and Entrepreneurship  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*  
ORCID: 0000-0001-9168-3844

**Каліновський Максим Олександрович**  
*магістр  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Kalinovskyi Maksym**  
*Master of the  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8601

## КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ «4Р» ЯК ОСНОВА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

## THE CONCEPT OF MARKETING «4P» AS THE BASIS OF SALES ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE

**Анотація.** Стаття присвячена особливостям застосування концепції маркетингу «4Р» у діяльності компаній МакДональдз та Нова Пошта в Україні в умовах війни. Проаналізовано основні складові елементи концепції «4Р» – product, price, place, promotion у стратегіях збуту цих компаній. Метою статті є дослідження впливу концепції маркетингу «4Р» на збутову діяльність підприємств МакДональдз та Нова Пошта.

Особливості застосування концепції маркетингу «4Р» в Україні компанією МакДональдз наступні:

Компанія має добре впізнаваний бренд і логотип та якісну продукцію. На нашу думку, ресторонам МакДональдз в Україні варто приділити увагу впровадженню нової продукції, що є корисною для здоров'я, наприклад: свіжі салати з овочів та фруктів, натуральні лимонади. Ціни на продукцію МакДональдза в цілому є конкурентними. Зокрема, один із основних бургерів, «чізбургер стандарт» у МакДональдзі є дешевшим ніж у конкурентів. З початку повномасштабної війни в Україні компанія зупинила свою збутову діяльність в Україні більш ніж на пів року через піклування про безпеку працівників і клієнтів та повністю вийшла із ринку Росії. В Україні частково відновила свою діяльність компанія МакДональдза у вересні 2022 р., при цьому збут продукції здійснювався шляхом доставки продукції кур'єрами компанії «Glovo».

Специфіка реалізації концепції маркетингу «4Р» компанією «Нова Пошта» є наступною:

Ключова відмінність доставки товарів компанії у порівнянні із конкурентами – це її швидкість, адже доставка товарів в межах України, як правило, проводиться протягом доби. Швидкість та якість надання послуг є головними причинами, через які вартість послуг Нової пошти на 30–50% вищі за вартість послуг інших компаній-конкурентів. Не дивлячись на війну в Україні, компанія намагалася не підвищувала ціни на свої послуги і підняла тарифи тільки з 1 січня 2023 р.

Отже, правильне застосування концепції маркетингу «4Р» є однією із ключових стратегій провідних компаній України (Нова пошта) та світу (МакДональдз) для збільшення збуту своєї продукції та, як наслідок, отримання більших прибутків.

**Ключові слова:** аналіз, стратегія, збут, конкуренція, маркетинг, підприємство, продукція, концепція маркетингу «4Р».

**Summary.** The article is devoted to the peculiarities of applying the «4P» marketing concept in the activities of McDonald's and Nova Poshta in Ukraine during the war. The authors analyse the main components of the «4P» concept – product, price, place, promotion in the marketing strategies of these companies. The purpose of the article is to study the impact of the «4P» marketing concept on the sales activities of McDonald's and Nova Poshta.

The peculiarities of application of the 4P marketing concept in Ukraine by McDonald's are as follows:

The company has a well-recognized brand and logo and high-quality products. In our opinion, McDonald's restaurants in Ukraine should pay attention to the introduction of new products that are healthy, such as fresh salads made from vegetables and fruits, natural lemonades. Prices for McDonald's products are generally competitive. In particular, one of the main burgers, the Standard Cheeseburger, is cheaper than its competitors. Since the beginning of the full-scale war in Ukraine, the company has stopped its sales activities in Ukraine for more than six months due to concern for the safety of employees and customers and completely withdrew from the Russian market. McDonald's partially resumed its operations in Ukraine in September 2022, with sales of products carried out by delivery of products by Glovo couriers.

The specifics of implementing the 4P marketing concept by Nova Poshta are as follows:

The key difference between the company's delivery of goods compared to its competitors is its speed, as delivery of goods within Ukraine is usually carried out within a day. The speed and quality of service are the main reasons why the cost of Nova Poshta's services is 30–50% higher than that of other competitors. Despite the war in Ukraine, the company tried not to raise prices for its services and raised tariffs only on January 1, 2023.

Thus, the correct application of the 4P marketing concept is one of the key strategies of leading companies in Ukraine (Nova Poshta) and the world (McDonald's) to increase sales of their products and, as a result, generate more profits.

**Key words:** analysis, strategy, sales, competition, marketing, enterprise, products, 4P marketing concept.

**Постановка проблеми.** Стратегія збуту продукції — це одна із основних маркетингових стратегій підприємства, спрямована на реалізацію якнайбільшої кількості продукції із найменшими витратами. Від розробки та впровадження такої стратегії напряму залежить успішність діяльності конкретного підприємства, ось чому провідні компанії світу витрачають чималі кошти на розробку правильної та ефективної стратегії збуту своїх товарів та послуг. Абсолютна більшість провідних компаній на ринку України мали усталені стратегії та канали збуту для своєї продукції, але повномасштабна війна в Україні, що розпочалася 24 лютого 2022 року змусила компанії переглянути свої стратегії та кардинально їх змінити, пристосовавши до нових реалій життя. Наскільки успішними були ці стратегії та що вдалося змінити у підходах до стратегії збуту в умовах війни ми і розглянемо детальніше.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню збуту продукції приділяли увагу у своїх наукових працях такі відомі українські вчені як В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин [1]. У навчальному посібнику «Маркетинг» вони дають таке визначення збуту продукції: «збут — це один із головних елементів маркетингу, який стоїть позаду таких елементів, як виявлення споживчих потреб, розробка товарів і встановлення на них відповідної ціни, налагодження системи їх ефективного стимулювання» [1]. Уважно досліджували тему збуту продукції і такі українські

вчені як Л. В. Балабанова та Ю. П. Митрохіна [2]. Так, у своїй праці «Управління збутовою політикою» вони визначають збутову політику підприємства як «сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу» [2].

На нашу думку, на будь-якому успішному підприємстві прикладом сукупності таких елементів може слугувати концепція маркетингу «4P», яка була вперше запропонована американським професором з маркетингу Джеромом МакКарти та описана у його праці «Basic Marketing — a managerial approach» [3]. Основна ідея цієї стратегії полягає у тому, що при плануванні маркетингової діяльності підприємства необхідно основну увагу приділяти поліпшенню товарів компанії (product), ціни на ці товари (price), місця продажу, збуту продукції (place) та просуванню товарів на обраному ринку (promotion) (рис. 1).

Пізніше концепція маркетингу «4P» була описана одним із найвідоміших спеціалістів у сфері маркетингу всіх часів — американським економістом Філіпом Котлером [4]. Так, за словами американського фахівця із маркетингу Хайді Коен, що має ступінь магістра ділового адміністрування з маркетингу у Вищій школі бізнесу Стерна при Нью-Йоркському університеті, у своїй роботі «Marketing Management» Філіп Котлер визначив дану концепцію маркетингу як «набір контрольно-

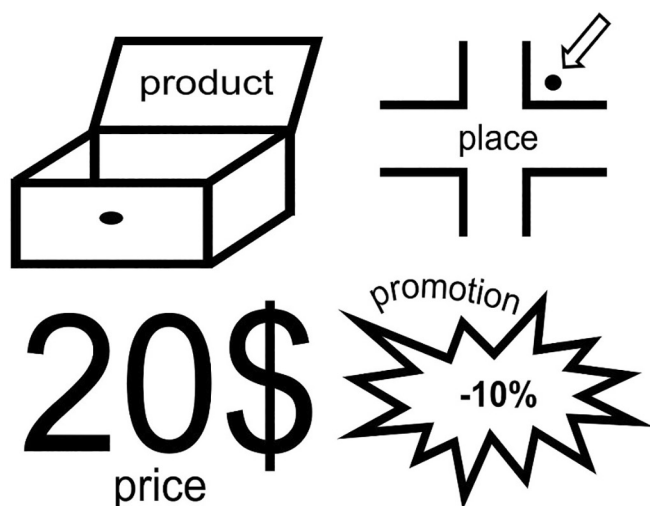


Рис. 1. Складові концепції маркетингу «4P»

Джерело: [3; 4]

ваних змінних, які фірма може використовувати для впливу на реакцію покупців» [4].

З часом, на основі концепції маркетингу «4P» були розроблені концепції «5P», «6P», «7P» та «8P», у яких відповідно додавалося по одній новій категорії, необхідної для маркетингового дослідження:

- усі люди, які мають відношення до продукту компанії, як працівники, так і клієнти (people);
- позиціонування товару на ринку (positioning);
- виробничі та збутові процеси підприємств (process);
- ефективність маркетингової діяльності (performance) [4].

Проте, як і раніше, основною маркетинговою концепцією на сьогоднішній день залишається концепція «4P», і для того, щоб зрозуміти як дана концепція впливає на збутову стратегію підприємств на практиці, ми вирішили дослідити концепції маркетингу «4P» провідних компаній, що працюють в Україні — МакДональдз та Нової пошти.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основними цілями даної статті є: 1) розкрити сутність концепції «4P» на практичних прикладах; 2) показати особливості застосування концепції «4P» у діяльності компаній МакДональдз та Нової Пошти в Україні; 3) проаналізувати основні складові елементів концепції «4P» — product, price, place, promotion у збутовій діяльності компаній МакДональдз та Нової Пошти. 4) показати напрями удосконалення застосування концепції маркетингу «4P» провідними підприємствами в Україні.

**Мета статті:** дослідження впливу концепції маркетингу «4P» на збутову діяльність підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** МакДональдз — це одна з найбільших мереж ресторанного бізнесу у світі, яка за капіталізацією на 31 січня 2023 року займає 52 місце із показником 195.85 мільярдів доларів [5]. Компанія позиціонує себе як ресторан сімейного типу, створений для батьків та дітей, але послугами компанії з великим задоволенням користуються і студенти, і молоді пари та бізнесмени [6].

Мережа «МакДональдз» в Україні налічує біля 100 ресторанів та може слугувати прикладом того, як послідовне дотримання концепції маркетингу «4P» допомагає залишатися компанії популярною у світі протягом багатьох років та ефективно проводити стратегію збуту своєї продукції [6].

1. Product (Продукт). Компанія має добре впізнаваний бренд та логотип, який не сплутаєш із жодною іншою компанією; продукція компанії проходить постійні перевірки на якість, що зазначено на офіційному сайті компанії [7]. До основних продуктів компанії можна віднести їжу швидкого приготування (різні види бургерів, картопля фрі), десерти (морозиво, тістечка) та напої (солодка вода та чай). Упаковка продукції МакДональдз зроблена із якісного картону в яскравих червоно-жовтих кольорах компанії. Продукцію у такій упаковці зручно тримати в руках і її легко можна покласти у сумку чи рюкзак, не замастивши при цьому речі.

Та незважаючи на високу якість продукції та хороший асортимент, на нашу думку, ресторанам МакДональдз в Україні варто приділити увагу впровадженню нової продукції, що є корисною для здоров'я, наприклад: свіжі салати з овочів та фруктів, натуральні лимонади. Таким чином, продукція МакДональдза перестане асоціюватися лише з фаст-фудом, що з часом допоможе залучити до ресторанів нові категорії споживачів.

2. Price (Ціна). Ціни на продукцію МакДональдза в цілому є конкурентними. У 2022 році у зв'язку із зростанням інфляції та економічною нестабільністю в Україні, пов'язану із війною, ціни на продукцію компанії значно виросли, але при цьому не перевищили цін на аналогічну продукцію конкурентів. Порівнюючи ціни компанії із цінами на продукцію основного конкурента на ринку України, KFC, можна зазначити, що один із основних бургерів, «чізбургер стандарт» у МакДональдзі є значно дешевшим (на 22%) у порівнянні із конкурентом, маленька картопля фрі на 5% дорожча, а напій «Кола, 0,5л» на 8% дешевший (таблиця 1).

3. Place (Місце). В Україні ресторани МакДональдз розміщені у великих містах (наприклад:

Таблиця 1

## Порівняння цін на продукцію ресторанів «McDonald's» та «KFC»

Назва продукту / Компанія	McDonald's	KFC
Чізбургер (стандарт)	60 грн	77 грн
Картопля Фрі (маленька)	41 грн	39 грн
Кола (0,5 л)	46 грн	50 грн

Джерело: складено авторами на основі цін на продукцію у додатку «Glovo» на 28.01.2023 [8]

Київ, Львів, Вінниця). Як правило, ресторани розташовані у центральних частинах міст, в ТРЦ, біля аеропортів, вокзалів та в місцях, де потенційні клієнти можуть припаркувати свої авто. Так, один із ресторанів МакДональдз, який розташований біля центрального залізничного вокзалу за кількістю клієнтів на рік стабільно займає друге місце у світі [6].

4. Promotion (Просування). МакДональдз постійно рекламує свої послуги у соціальних мережах, розміщує рекламу продукції на біг-бордах та банерах, проводить акції, закликає клієнтів до благодійності та стимулює продаж продукції шляхом укладання контрактів із компаніями з доставки товарів, які набули особливої популярності із часу введення карантинних обмежень пов'язаних із розвитком пандемії коронавірусу у світі.

З початку повномасштабної війни в Україні МакДональдз став однією із тих компаній, які поставили репутаційні ризики вищими за недоотриманий прибуток, адже, по-перше, компанія повністю зупинила свою збутову діяльність в Україні більш ніж на пів року, що зумовлено у першу чергу піклуванням про безпеку співробітників та потенційних клієнтів, які б чи не кожного дня при відвідуванні даного закладу наражалися на небезпеку, пов'язану із постійними ракетними обстрілами країни; по-друге — компанія вийшла із ринку Росії, таким чином показавши свою чітку позицію до війни, розпочатою останньою проти України [9].

Частково відновити свою діяльність компанія вирішила тільки у вересні 2022 року, відкривши декілька закладів у Києві, при цьому збут продукції здійснювався лише шляхом доставки продукції кур'єрами компанії «Glovo» [10].

На сьогоднішній день МакДональдз в Україні відновив роботу у більшості своїх закладів, що сприяє постійному зростанню кількості клієнтів і, як наслідок, прибутків компанії. Як і раніше, для збільшення збуту своєї продукції компанія багато вкладає у рекламу, проводить благодійні заходи та чітко дотримується уже зазначеної стратегії конкурентних цін.

Тепер перейдемо до розгляду концепції «4Р» однієї із найуспішніших українських компаній — Нової пошти.

Нова пошта була заснована у 2001 році та на сьогоднішній день є компанією № 1 на ринку доставки товарів у межах України. Важливою складовою успіху компанії стало дотримання концепції маркетингу «4Р», яка детально розглянута нижче.

1. Product (Продукт). Основною послугою Нової пошти є перевезення посилок між містами України та закордон. Ключова відмінність доставки товарів компанії у порівнянні із конкурентами (наприклад, Укрпоштою) — це її швидкість, адже доставка товарів в межах України, як правило, проводиться протягом доби [11]. Для порівняння експрес доставка Укрпошти займає втричі більше часу [12]. Швидкість доставки стала особливо важливою у період повномасштабної війни в Україні, коли в найкоротші терміни необхідно було пересилати речі військовим на фронт, організовувати волонтерські збори та надсилати необхідні речі людям, що стали вимушеними переселенцями.

Упаковка товарів на Новій пошті здійснюється в коробки (або конверти, якщо мова іде про надсилання, наприклад, якихось документів) з міцного картону, що скріплюються скотчем, після чого на них клеїться унікальний штрих-код, на якому зазначено номер посилки. За цим штрих-кодом клієнт може відслідковувати пересування своєї посилки країною через додаток Нової Пошти.

Останні кілька років компанія активно розвиває новий канал збуту продукції — через поштомати, яких до повномасштабної війни в Україні налічувалося 11 тисяч [11].

2. Price (Ціна). Швидкість та якість надання послуг є головними причинами, через які вартість послуг Нової пошти на 30–50% вищі за вартість послуг Укрпошти. Так наприклад, на 31 січня 2023 року вартість перевезення однієї посилки до 20 кг з розмірами 40\*40\*40 см з м. Київ до м. Львів Новою поштою коштувало 140 грн, у той час як Укрпоштою — 110 грн (на 27% дешевше) [11; 12].

При цьому треба зазначити, що у 2022 році, не дивлячись на війну в Україні, компанія намагалася не підвищувала ціни на свої послуги і підняла тарифи тільки з 1 січня 2023 року [13].

3. Place (Місце). Розпочавши відкриття відділень з великих міст, поступово Нова пошта почала заходити і в менші міста, СМТ та села. До повномасштабної війни в Україні кількість відділень Нової пошти перевищувала 9 тисяч. Як правило, компанія намагається відкривати відділення у добре заселених районах — в спальних кварталах, у центрах міст, біля студентських гуртожитків.

Швидке зростання кількості відділень не могло не відобразитися на якості приміщень, взятих компанією в оренду. Такі приміщення часом бувають непрезентабельними на початку роботи нових відділень, що може справляти негативне враження на клієнтів. І хоча з часом Нова пошта приводить такі приміщення до ладу, на нашу думку, важливо звертати на це увагу із самого початку роботи відділень.

4. Promotion (Просування). Компанія постійно рекламує свої послуги в інтернеті, має свій канал на ютубі, де розповідає про роботу персоналу, регулярно проводяться акції на послуги компанії, а з початку війни в Україні у 2014 році компанією було створено «Гуманітарну пошту», якою безкоштовно могли користуватися благодійні фонди та волонтерські організації [11].

На сьогоднішній день, незважаючи на війну в Україні та втрату цілого ряду відділень на території України, що потрапили під окупацію, Нова пошта продовжує успішно вести свій бізнес,

а ефективно застосування концепції «4P» допомогли Новій Пошті уже в липні 2022 року досягти 90% від довоєнного рівня збуту своїх послуг (відправлень) [14].

**Висновки.** Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, можна з упевненістю сказати, що правильне застосування концепції маркетингу «4P» є однією із ключових стратегій провідних компаній України (Нова пошта) та світу (МакДональдз) для збільшення збуту своєї продукції та, як наслідок, отримання більших прибутків.

Чітке дотримання даної концепції допомагає компаніям показувати високі результати навіть в умовах війни в Україні та спричиненою війною економічної кризи, а ретельне ставлення та розвиток кожного із критеріїв концепції «4P» є ключовим у подальшому збуті товарів та послуг цими компаніями.

Враховуючи те, що тисячі підприємств в Україні через війну зіткнулися із проблемою збуту своєї продукції, досвід застосування концепції «4P» такими компаніями як МакДональдз та Нова пошта буде дуже корисним для українських підприємців та може допомогти вирішити наявні у їхньому бізнесі проблеми збуту товарів та послуг.

Дискусія. Напрямами подальших досліджень можуть бути вивчення можливостей та особливостей застосування концепцій «5P», «6P», «7P» та «8P» українськими підприємствами в умовах війни.

Також актуальними у світовій практиці підприємництва є створення нових концепцій маркетингу типу nP та їх подальше ефективне застосування.

#### Література

1. Липчук В.В. Маркетинг: навч. пос. / В.В. Липчук, Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль, Я.С. Янишин. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 456 с. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/36599-65-formuvannya-strateg-zbutu-tovarv-usistem-tovaroprosuvannya.html>
2. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с. URL: [https://pidru4niki.com/10561127/marketing/zbutova\\_politika\\_sistemi\\_marketingovogo\\_menedzhmentu\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/10561127/marketing/zbutova_politika_sistemi_marketingovogo_menedzhmentu_pidpriyemstva)
3. Doyle Ch. A Dictionary of Marketing, 2011. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803100143321;jsessionid=44C536E255EFF97437DAABF03533F68F>
4. «4Ps Of Marketing Mix: The Best Guide To Show You How To Triumph», article by Heidi Cohen, 15.07.2021. URL: <https://heidicohen.com/four-ps-of-marketing-mix/>
5. Market capitalization of McDonald. URL: <https://companiesmarketcap.com/mcdonald/marketcap/>
6. Інтерв'ю директора з маркетингу компанії «МакДональдз Україна» Ольгою Васильєвою виданню «Delo.ua» від 21.02.2020. URL: <https://delo.ua/business/makdonaldz-bilshe-50-rokiv-zajmaje-liderski-poz-364928/>
7. Офіційний сайт «МакДональдз Україна». URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>
8. Онлайн-додаток компанії з доставки товарів «Glovo» в Україні. URL: <https://glovoapp.com/ua/>

9. «Так і не пішли з Росії. Як міжнародні компанії підтримують війну в Україні», стаття New Voice від 30.12.2022. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/viyna-v-ukrajini-yaki-kompaniji-pishli-z-rosiji-makdonalds-ostanni-novini-50271210.html>
10. «В Україні запрацював McDonalds. Сотні замовлень зламали систему», стаття «BBC News Україна» від 20.09.2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-62969223>
11. Офіційний сайт «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
12. Офіційний сайт «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua>
13. ««Нова пошта» змінює тарифи: що буде із цінами з 1 січня», стаття ФОКУС від 02.01.2023. URL: <https://focus.ua/uk/economics/543460-nova-poshta-menyayet-tarify-chto-budet-s-cenami-s-1-yanvaryu>
14. «Війна практично зупинила e-commerce. Наразі показники сягнули 90% до довоєнних. Як це вдалося», стаття керівника відділу маркетингових досліджень Нової пошти Сергія Кравченко для Liga.net від 05.10.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/nova-poshta-ecommerce/>

#### References

1. Lypchuk V.V. Marketynh: navch. pos. / V.V. Lypchuk, R.P. Dudiak, S. Ya. Buhil, Ya.S. Yanyshyn. Lviv: «Mahnoliia 2006», 2012. 456 s. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/36599-65-formuvannya-strateg-zbutu-tovarv-u-sistem-tovaroprosuvannya.html>
2. Balabanova L.V., Mytrokhina Yu.P. Upravlinnia zbutovoiu politykoiu. Navch. posib. K.: Tsentri uchbovoi literatury, 2011. 240 s. URL: [https://pidru4niki.com/10561127/marketing/zbutova\\_politika\\_sistemi\\_marketingovogo\\_menedzhmentu\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/10561127/marketing/zbutova_politika_sistemi_marketingovogo_menedzhmentu_pidpriyemstva)
3. Doyle Ch. A Dictionary of Marketing, 2011. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803100143321;jsessionid=44C536E255EFF97437DAABF03533F68F>
4. «4Ps Of Marketing Mix: The Best Guide To Show You How To Triumph», article by Heidi Cohen, 15.07.2021. URL: <https://heidicohen.com/four-ps-of-marketing-mix/>
5. Market capitalization of McDonald. URL: <https://companiesmarketcap.com/mcdonald/marketcap/>
6. Interviu dyrektora z marketynhu kompanii «MakDonaldz Ukraina» Olhoiu Vasylievoiu vydanniu «Delo.ua» vid 21.02.2020. URL: <https://delo.ua/business/makdonaldz-bilshe-50-rokiv-zajmaje-liderski-poz-364928/>
7. Ofitsiyni sait «MakDonaldz Ukraina». URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>
8. Onlain-dodatok kompanii z dostavky tovariv «Glovo» v Ukraini. URL: <https://glovoapp.com/ua/>
9. «Tak i ne pishly z Rosii. Yak mizhnarodni kompanii pidtrymuiut viinu v Ukraini», stattia New Voice vid 30.12.2022. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/viyna-v-ukrajini-yaki-kompaniji-pishli-z-rosiji-makdonalds-ostanni-novini-50271210.html>
10. «V Ukraini zapratsiuвав McDonalds. Sotni zamovlen zlamaly systemu», stattia «BBC News Ukraina» vid 20.09.2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-62969223>
11. Ofitsiyni sait «Nova Poshta». URL: <https://novaposhta.ua>
12. Ofitsiyni sait «Ukrposhta». URL: <https://www.ukrposhta.ua>
13. ««Nova poshta» zminiue taryfy: shcho bude iz tsinamy z 1 sichnia», stattia FOKUS vid 02.01.2023. URL: <https://focus.ua/uk/economics/543460-nova-poshta-menyayet-tarify-chto-budet-s-cenami-s-1-yanvaryu>
14. «Viina praktychno zupynyla e-commerce. Narazi pokaznyky siahnuly 90% do dovoiennykh. Yak tse vdalosia», stattia kerivnyka viddilu marketynhovyykh doslidzhen Novoi poshty Serhiia Kravchenko dlia Liga.net vid 05.10.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/nova-poshta-ecommerce/>

**Бортнік Світлана Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і маркетингу  
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

**Bortnik Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Entrepreneurship and Marketing Department  
Lesia Ukrainka Volyn National University  
ORCID: 0000-0003-2687-7866*

**Цимбалюк Ірина Олександрівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

**Tymbaliuk Iryna**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management and Administration  
Lesia Ukrainka Volyn National University  
ORCID: 0000-0003-0506-2262*

**Волинець Ірина Григорівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

**Volynets Iryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Management and Administration  
Lesia Ukrainka Volyn National University  
ORCID: 0000-0003-2556-2109*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8602

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РИЗИКУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## IMPROVEMENT OF RISK ANALYSIS AND ASSESSMENT METHODS IN BUSINESS PLANNING OF ENTREPRENEURSHIP

**Анотація.** Стаття присвячена теоретико-методичним та прикладним проблемам аналізу й оцінки ризиків в бізнес-плануванні підприємницької діяльності. Запропоновано авторські методику оцінки ризику, алгоритм управління ризиками на основі яких формується концепція управління ризиками бізнес-плану інвестиційного проекту.

Доведено, що управління ризиком в сучасних успішних організаціях є ретельно планованим процесом, метою якого слід вважати оптимізацію рівня ризику для забезпечення стійкого існування та розвитку підприємства.

В процесі дослідження виділено принципові особливості оцінки ризиків саме в сфері бізнес-планування, оскільки вони об'єктивно впливають на формування методики аналізу й оцінки ризику, а також побудову концепції і стадії управління ризиками при реалізації бізнес-плану.



Для аналізу і управління системою ризиків бізнес-плану запропоновано алгоритм ризик-менеджменту, послідовна реалізація якого дозволяє досить якісно оцінити можливі види ризиків, притаманні конкретному бізнес-плану, їх наслідки, графічно відобразити результати аналізу і на основі цього сформувані відповідну можливість підприємства, його зовнішньому і внутрішньому середовищу функціонування, концепцію і стратегію управління ризиками, яка дозволяє контролювати ризик і зводити його до прийняттого рівня за допомогою розробленої програми заходів попередження ризиків. Практична реалізація запропонованого алгоритму здійснюється поетапно з використанням розробленої системи таблиць, які спрощують процедуру аналізу ризиків, роблять її більш наочною компактною.

Показано, що інтегральний аналіз поєднує в собі результати якісної і кількісної оцінки ризиків в просторі (за зонами ризику) і часі (етапами реалізації бізнес-плану), що дозволяє здійснити графічну інтерпретацію сукупних ризиків в динаміці.

**Ключові слова:** бізнес-планування, аналіз ризику, оцінка ризику, методика аналізу ризику, управління ризиком, концепція ризик-менеджменту.

**Summary.** The article deals with the theoretical- methodological and application problems of the analysis and evaluation of risk in business-planning. The author methods of risks evaluation, the algorithm of risk management are suggested. On their base the conception of risks management of investment projects is formed.

It has been proven that risk management in modern successful organizations is a carefully planned process, the goal of which should be optimization of the level of risk to ensure sustainable existence and development of the enterprise.

In the process of research, the principal features of risk assessment in the field of business planning are highlighted, as they objectively influence the formation of risk analysis and assessment methods, as well as the construction of the concept and stage of risk management in the implementation of a business plan.

For the analysis and management of the risk system of the business plan, a risk management algorithm is proposed, the consistent implementation of which allows you to fairly qualitatively assess the possible types of risks inherent in a specific business plan, their consequences, graphically display the results of the analysis and, on the basis of this, to form a plan appropriate to the capabilities of the enterprise, its external and the internal environment of operation, the concept and strategy of risk management, which allows you to control the risk and reduce it to an acceptable level with the help of a developed program of risk prevention measures.

The practical implementation of the proposed algorithm is carried out step by step using the developed system of tables that simplify the risk analysis procedure and make it more visually compact.

It is shown that the integrated analysis combines the results of qualitative and quantitative assessment of risks in space (by risk zones) and time (stages of the implementation of the business plan), which allows for a graphical interpretation of cumulative risks in dynamics.

**Key words:** business planning, risk analysis, risk assessment, risk analysis methodology, risk management, risk management concept.

**П**остановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Загальновідомо, що практична реалізація будь-якого виробничого чи комерційного проекту ускладнюється, чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого і належним чином оціненого і проаналізованого з точки зору доцільності витрат і результатів бізнес-плану.

Необхідність такого аналізу обґрунтована передусім тим, що побудовані за будь-яким бізнес-планом чи інвестиційним проектом потоки грошових коштів відносяться до майбутніх періодів і мають прогнозний характер. Тому зростає ймовірність недостовірності використовуваних для розрахунків даних, а відтак, й самих результатів. Звідси випливає, що найважливішою частиною експертизи бізнес-планів стає аналіз і оцінка можливих негативних наслідків таких помилок. Голов-

ним інструментом таких досліджень слугує аналіз ризиків бізнес-плану, котрий відіграє значну роль в прийнятті рішень про інвестування проектів. Тому якісна оцінка ризику в бізнес-плануванні набуває все більшої ваги й актуалізує питання вибору прийнятної методики аналізу проектних ризиків, а також формування концепцій управління ризиками в сучасних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Досить гострою проблемою для сучасних підприємств є не просто невизначеність і нестабільність середовища діяльності та наявність ризиків як таких, а недостатній рівень забезпеченості суб'єктів господарювання методичними рекомендаціями щодо розробки ефективних бізнес-планів, адаптації до умов середовища функціонування або ж впливу на них з метою досягнення поставлених в бізнес-

плані цілей. Тому моніторинг ризиків, врахування специфіки їхнього впливу на діяльність підприємства, розробка та впровадження ефективних заходів протидії ризикам є вкрай важливими.

Проблемам управління ризиком в підприємницькій діяльності присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Дука А., Вітлінський В., Гончаров В., Кравченко В., Кривов'язюк І., Лапуста М., Семенова К., Старостіна А., Тарасова К., Устенко О., Ястремський О. та інших. Незважаючи на значні здобутки в дослідженнях проблемних аспектів ризику, в теорії і практиці господарювання не існує однозначного підходу й розуміння сутності конкретних методик оцінки ризиків в різних сферах підприємницької діяльності. В теоретичному та прикладному плані потребують розгляду та уточнення такі моменти: питання термінології, процесу управління ризиками, формування концепції управління ризиком як стратегічної складової ризику в бізнес-плані підприємницької діяльності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є вдосконалення та конкретизація методики аналізу й оцінки ризиків в бізнес-плані, що слугує основою формування концепції управління ризиками в сучасних умовах підприємницької діяльності. Реалізація цієї мети зумовила постановку таких завдань: уточнення змісту і мети управління ризиком на підприємстві; виявлення принципових особливостей і специфіки оцінки ризиків в бізнес-плануванні; визначення етапів управління ризиками; розробка алгоритму управління ризиками в бізнес-плані підприємства; розробка методики аналізу й оцінки проектних ризиків з врахуванням специфіки бізнес-планування.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Процес глобалізації, активізація перерозподілу впливу крупних транснаціональних компаній дали потужний імпульс до переосмислення методів діяльності в умовах ризику. Зростаючий взаємозв'язок і взаємозалежність, неперервно зростаючий темп життя, організаційне оточення, котре постійно ускладнюється, породжує різноманітні види ризиків, що призвело до зміни парадигм управління. Ефективне і результативне управління вимагає використання адаптивних комплексних підходів, що базуються на системній філософії і методології.

Управління ризиком в сучасних успішних організаціях є ретельно планованим процесом. Задача управління ризиком органічно вплітається в загальну проблему підвищення ефективності роботи

організації. Пасивне відношення до ризику і усвідомлення його існування замінюється активними методами управління. Окрім традиційного аналізу наявних ресурсів такі методи передбачають взаємодію зі сторонами, залученими в прийняття розглядуваного рішення, виявлення їх інтересів і врахування цілей, проведення комплексу заходів з узгодження суперечливих цілей.

Аналіз економічної літератури, яка присвячена проблемам ризиків, свідчить про надмірну і тому не завжди практичну широту поглядів на природу та визначення підприємницького ризику. Взагалі, слід визнати, що довгий час проблеми ризику розглядалися і досліджувалися переважно зарубіжними економістами. Вітчизняна економічна наука поки що осмислює загальноприйняті західні теоретичні підходи до підприємницького ризику, тому практично не розроблено методів кількісної оцінки ризику стосовно певних виробничих ситуацій та видів підприємницької діяльності в реаліях національної економіки, відсутні рекомендації стосовно шляхів і засобів попередження і усунення ризику [8].

Хоча слід зазначити, що останнім часом з'являється все більше наукових праць, в яких при розгляді питань економічної діяльності комерційних структур, дослідженні співвідношення попиту і пропозиції та при розробці бізнес-планів порушуються проблеми оцінки ризику [2; 3; 6; 8]. Однак значна кількість публікацій присвячена дослідженню ризиків у страхуванні та банківській справі, тобто частіше суто у фінансовій сфері, ніж безпосередньо у виробничому підприємстві, що є значно глобальнішим за суттю. Результатом недостатнього рівня забезпечення підприємств науково обґрунтованими рекомендаціями щодо оцінки ризику з врахуванням специфіки виробничих бізнес-планів і проектів стало те, що в даний час низка бізнес-планів інвестиційних проектів які містять розділ аналізу ризику, звужує проблему до аналізу лише фінансових ризиків або підмінє аналізом банківських ризиків, що не відображає увесь спектр проектних ризиків.

Отже, незважаючи на те, що управління ризиком відносно новий вид діяльності для вітчизняних підприємств, помилково вважати, що проблема ризику є неактуальною для них сьогодні.

Результати економічних досліджень [2–4; 6–9] показують, що ризики притаманні будь-якому виду господарської діяльності, незалежно від того, враховують їх чи ігнорують. Створити ефективний механізм функціонування підприємства на основі концепцій безризикового господарювання неможливо. При цьому ризик, як ймовірно

несприятливу подію, не можна однозначно віднести ні до позитивних, ні до негативних явищ, оскільки попри значний потенціал втрат, який несе в собі ризик, він одночасно є й джерелом можливого прибутку. Звідси випливає, що головне завдання підприємця — не відмова від ризику взагалі, а обґрунтований вибір оптимальних рішень, які об'єктивно мінімізують ризик при умові отримання бажаного прибутку.

З огляду на вищевикладене в концепції управління ризиком слід виокремлювати підсистеми проризикових і антиризикових заходів. Перша виробляє комплекс проризикових дій, спрямованих на збільшення ризику до деякого прийняттого рівня. Доцільність її виокремлення зумовлена твердженням про позитивну роль ризику в діяльності підприємства, наявністю прямого зв'язку між рівнем ризику й величиною прибутку. Відповідно, під антиризиковими заходами розуміються цілеспрямовані управлінські дії суб'єкта господарювання, що включають комплекс методів і способів зменшення рівня ризику з метою забезпечення реалізації інтересів організації.

В працях, присвячених теорії економічного ризику і оцінці ризику в бізнес-плануванні підприємницької діяльності не сформувався однозначний підхід до термінології і послідовності процесу ідентифікації і оцінки ризику.

Існування ризику пов'язане з неможливістю з точністю до 100% прогнозувати майбутнє. Виходячи з цього, слід виділити основну властивість ризику: ризик має місце лише по відношенню до майбутнього і нерозривно пов'язаний з прогнозуванням і плануванням. Слово «ризик» в буквальному перекладі означає «прийняття рішення, результат котрого невідомий» [7].

На сьогоднішній день теорія управління ризиком розглядається як цілісна система знань, що характеризуються логічною залежністю і взаємозв'язком між доходами і фінансовою стійкістю в певних межах ризику для досягнення цілей економічних суб'єктів [10].

Багатьма економістами [4; 5; 10] управління ризиком розглядається як засіб зниження ризику. На нашу думку, таке бачення є певною мірою однобоким, оскільки, з одного боку, ігнорує позитивну роль ризику як джерела прибутку, а з іншого — визначає об'єктом управління сам ризик, а не його оцінку, тобто якісне і кількісне вираження. Мається на увазі те, що з поля зору випадають систематичні (притаманні господарській діяльності в цілому, ті, які не піддаються управлінню з боку господарюючого суб'єкта) ризику,

якими окремо взяте підприємство не може «керувати» навіть гіпотетично, а може лише враховувати в своїй діяльності. Отже, метою управління ризиком на підприємстві слід вважати оптимізацію рівня ризику для забезпечення стійкого існування та розвитку підприємства.

Будь-який ризик взагалі, і ризик реалізації бізнес-планів зокрема, досить багатогранний в своїх проявах і переважно являє собою складну конструкцію з елементів інших ризиків. Наприклад, ризик коливання ринкової кон'юнктури представляє собою цілу низку ризиків: цінові ризики (і постачання, і збуту продукції, затрат), ризики зміни структури і обсягу попиту, ризики коливань ділових циклів тощо. Крім того, прояви ризику індивідуальні для кожного учасника ситуації невизначеності.

З огляду на зазначене слід виділити принципові особливості оцінки ризиків саме в сфері бізнес-планування, оскільки вони об'єктивно впливають на формування методики аналізу й оцінки ризику, а також побудову концепції і стадії управління ризиками при реалізації бізнес-плану. Тривалі спостереження автора за процесами розробки і практичної реалізації виробничих бізнес-планів дозволили виявити особливості оцінки ризику. На нашу думку, специфіка оцінки ризиків у бізнес-плануванні полягає в тому, що вона:

- по перше, носить комплексний характер, тобто стосується не окремих сфер діяльності, скажімо фінансової чи збутової, а усіх сторін функціонування підприємства (включаючи проектну, виробничо-технічну, постачальну, організаційну, маркетингову тощо);
- по друге, стосується, переважно, майбутньої діяльності підприємства, тому носить подвійно ймовірнісний характер, оскільки сам бізнес-план будується на певних припущеннях майбутніх тенденцій розвитку подій чи явищ;
- по третє, має носити постійно діючий, циклічний характер, пов'язаний з необхідністю врахування динаміки зовнішнього середовища функціонування підприємства і коригування бізнес-плану в процесі його реалізації;
- по четверте, спрямована, головним чином, не стільки на оцінку існуючих ризиків, скільки на виявлення потенційних майбутніх ризиків та джерел їх виникнення, чинників та наслідків впливу;
- по п'яте, мусить бути системним процесом, вмонтованим в управління підприємством загалом, володіти концептуальною стратегічною спрямованістю в силу своєї важливості і суттєвого

позначення на кінцевих результатах реалізації бізнес-плану й фактичних показниках діяльності підприємства загалом.

Крім того, при прийнятті рішень щодо обсягів і напрямків фінансування, а також доцільності залучення зовнішнього капіталу розділ з аналізу і оцінки ризиків в бізнес-плані виявляється чи не найважливішим, оскільки ретельно вивчається як кредиторами так і інвесторами нарівні з фінансовою частиною бізнес-плану.

Досліджуючи природу ризику та підходи до його оцінки, використовувані в бізнес-планах та інвестиційних проектах, науковці підкреслюють основні моменти загальної проблеми [4; 7; 11]: невизначеність — об'єктивна умова існування ризику; необхідність прийняття рішення — суб'єктивна причина існування ризику; майбутнє — джерело ризику; можливість втрат — ступінь загрози від ризику; взаємозв'язок «ризик-доходність» — стимулюючий фактор прийняття рішень в умовах невизначеності; толерантність до ризику — суб'єктивна складова ризику;

Отже, приймаючи рішення про ефективність бізнес-плану або інвестиційного проекту в умовах невизначеності, інвестор чи кредитор розв'язує, як мінімум, двокритеріальну задачу, оскільки йому необхідно знайти оптимальне поєднання співвідношення «ризик-доходність». Для розв'язання цієї оптимізаційної задачі в економічній літературі, присвяченій проблемам оцінки ризиків, пропонується значна кількість підходів [2; 3; 5; 9; 11], які побудовані на різних поєднаннях стратегій поведінки господарюючих суб'єктів (максимум виграшу, мінімум витрат, мінімум ризику, оптимум ймовірності тощо). Абсолютно очевидно, що вибір того чи іншого підходу до визначення оптимального співвідношення рівня ризику і доходів залежатиме, в першу чергу, від суб'єктивної складової — тобто відношення (толерантності) інвестора до ризику, а також конкретних умов зовнішнього оточення підприємства і реалізації бізнес-плану загалом.

Для аналізу і управління системою ризиків бізнес-плану ми пропонуємо наступний алгоритм ризик-менеджменту (рис. 1), послідовна реалізація якого дозволяє досить якісно оцінити можливі види ризиків, притаманні конкретному бізнес-плану, їх наслідки, графічно відобразити результати аналізу і на основі цього сформулювати відповідну можливість підприємства, його зовнішньому і внутрішньому середовищу функціонування, концепцію і стратегію управління ризиками, яка дозволяє контролювати ризик і зводити

його до прийняттого рівня за допомогою розробленої програми заходів попередження ризиків.

Практична реалізація запропонованого алгоритму здійснюється поетапно з використанням розробленої автором і поданої нижче системи таблиць, які, на наш погляд, спрощують процедуру аналізу ризиків, роблять її більш наочною компактною, що є досить суттєвим для бізнес-планування, оскільки останнє, як зазначалось вище, є безперервним циклічним процесом, що потребує постійного коригування й реагування на зміни в режимі реального часу.

Розкриємо зміст і послідовність застосування розробленої методики оцінки ризиків в бізнес-плануванні підприємницької діяльності з використанням алгоритму управління ризиками.

Оскільки в будь-якому бізнес-плані необхідно передбачити можливі види ризиків, то розділ бізнес-плану, присвячений їх оцінці має на меті визначити реальні і потенційні джерела виникнення ризиків, розробити концепцію управління ризиками й програму заходів для мінімізації їх негативного впливу.

Тому в структурі розділу з аналізу і оцінки ризиків бізнес-плану мають міститися наступні складові й повинні бути висвітлені такі питання:

1. Визначення і оцінка можливих ризиків
2. Концепція управління ризиками
3. Шляхи мінімізації ризиків

Визначення та оцінку можливих ризиків згідно алгоритму (рис. 1) здійснюють поетапно, з врахуванням стадій реалізації підприємницького проекту (бізнес-плану). На першому етапі роботи необхідно визначити фактори, що обумовлюють певний рівень кожного виду ризику, який потребує оцінки, та ризикованість діяльності підприємства в цілому. Визначення ризик-факторів здійснюється на основі вивчення організації господарсько-фінансової діяльності з точки зору ймовірності виникнення ризикових подій. Ця робота носить інтелектуальний характер і не піддається формалізації.

Фактори господарського ризику — це такі характеристики ситуації прийняття господарського рішення, які впливають на шанси й величину небажаного відхилення від цілі господарської діяльності [7]. Тобто, ризик-фактори у вузькому розумінні — небажане відхилення від запланованого результату.

На другому етапі роботи необхідно скласти фактор-карту оцінки ризиків, встановивши відповідність між характером дії факторів та рівнем ризику, що характеризує рівень ризику якісно,

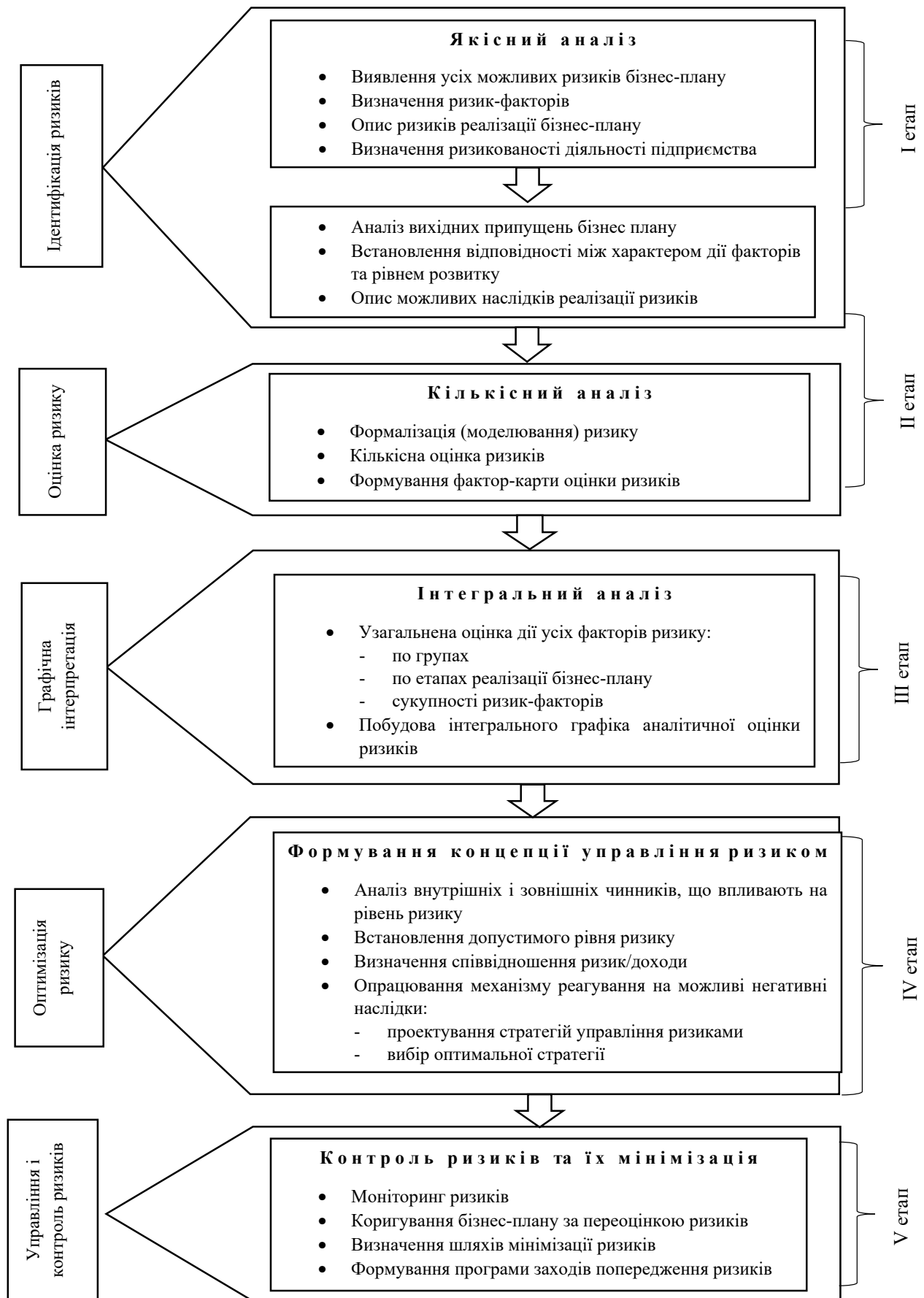


Рис. 1. Процес управління ризиками в бізнес-плануванні

Джерело: розробка автора

описує дію кожного фактора при певному рівні ризику та встановлює кількісну (бальну) оцінку виявлених ризиків. Загальний ступінь ризику визначається як сума балів, якими оцінені всі фактори, що обумовлюють даний вид ризику (табл. 1).

На третьому етапі роботи, використовуючи розроблену попередньо фактор-карту, здійснюємо узагальнену оцінку дії усіх факторів ризику на даному підприємстві (по групах ризику, етапах робіт та сукупності ризик-факторів).

За результатами роботи над даним підрозділом бізнес-плану будується інтегральний графік аналітичної оцінки ризиків (рис. 2).

Інтегральний аналіз (як видно з алгоритму — рис. 1, етап III та графіка — рис. 2) поєднує в собі результати якісної і кількісної оцінки ризиків в просторі (за зонами ризику) і часі (етапами реалізації бізнес-плану), що дозволяє здійснити графічну інтерпретацію сукупних ризиків в динаміці.

Четвертий етап алгоритму — «Формування концепції управління ризиками» — є чи не найважливішим результуючим етапом, оскільки покликаний не просто привести у відповідність результати оцінки ризиків з можливостями підприємства, а взаємоузгодити інтереси усіх зацікавлених сторін (інвесторів чи кредиторів, підприємства і його партнерів), виробити адекватну стратегію і механізм реагування на можливі прояви ризиків.

Оцінка ризиків в цьому підрозділі включає в себе такі етапи: 1) виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які збільшують чи зменшують вплив конкретного виду ризику; 2) оцінка конкретного виду ризику з погляду ліквідності підприємницького проекту та економічної доцільності інвестування; 3) встановлення допустимого рівня ризику; 4) здійснення певних заходів для зменшення ризику.

Кількісно визначення ступеня відповідності між доходами та ризиком може проводитися за допомогою коефіцієнта ризик-віддачі [9], який розраховується наступним чином:

$$PB = \frac{D}{BP},$$

де  $PB$  — ризик-віддача діяльності або операції;

$D$  — обсяг чистого доходу, що очікується від діяльності або операції;

$BP$  — вартість ризику, який притаманний діяльності або операції.

Значення коефіцієнта ризику характеризує відносний розмір втрати власних фінансових ресурсів або власного капіталу підприємства, який може мати місце в даному періоді.

Дослідження окремих спеціалістів з питань ризик-менеджменту свідчать, що оптимальне значення коефіцієнта ризику дорівнює 30%. Ситуація банкрутства, як правило, виникає при

Таблиця 1

Фактор-карта оцінки ризиків

Групи ризику	Етапи робіт	Ризик-фактор	Опис ризиків, спричинених фактором	Можливі наслідки реалізації ризиків	Рівень ризику			Бальна оцінка
					Низький	Помірний	Високий	
Специфічні (внутрішні) ризики, які піддаються управлінню зі сторони підприємства	Інвестиційна стадія							
	1. Підготовчий							
	2. Проектування							
	3. Бізнес-планування							
	4. Будівництво							
	5. Закупівля і встановлення обладнання							
	Стадія функціонування							
	6. Закупівля і доставка сировини та матеріалів							
7. Виробництво продукції								
8. Надання послуг								
Зовнішні ризики, які не піддаються впливу зі сторони підприємства	Ризики, притаманні господарській діяльності в цілому							
		Політичний						
		Економічний						
		Соціальний						
		Екологічний						

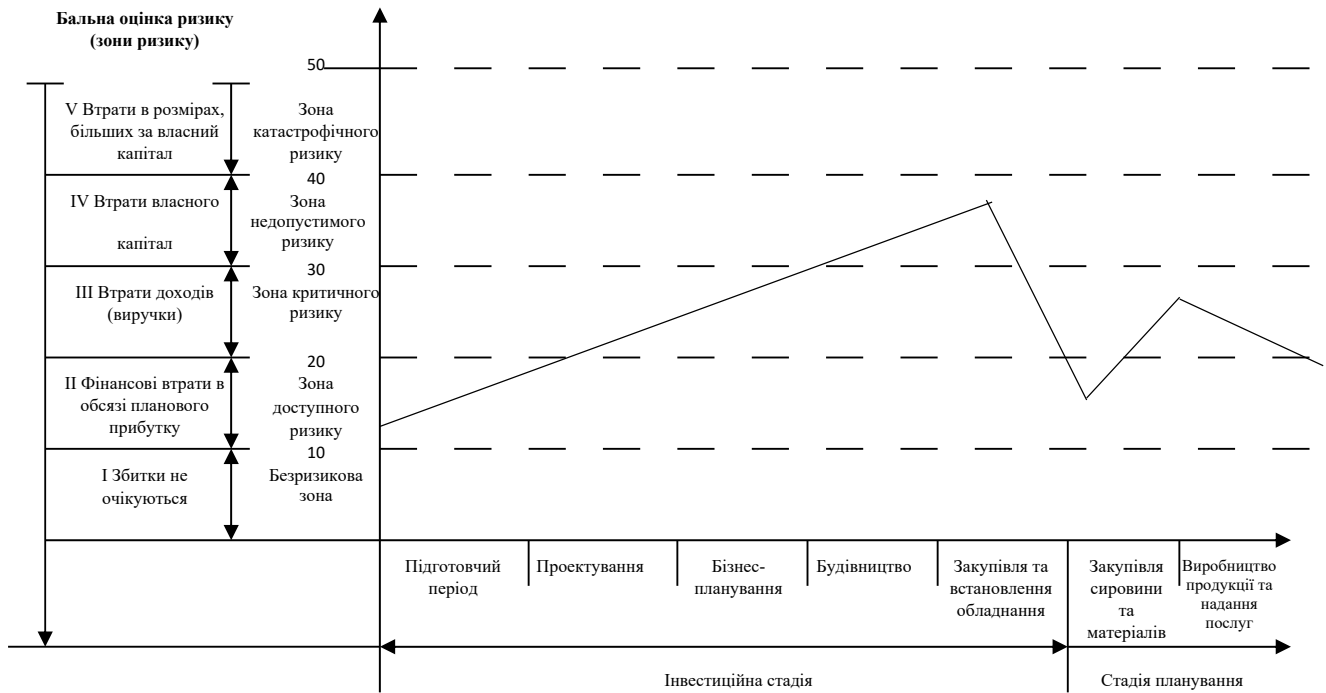


Рис. 2. Інтегральний графік аналітичної оцінки ризиків реалізації бізнес-плану

Джерело: розробка автора

значенні коефіцієнта ризику понад 70%. Такий рівень розвитку подій оцінюється як критичний. На нашу думку, наведені значення коефіцієнта ризику можуть розглядати лише як орієнтовні, так само як і інтегральна бальна оцінка ризику (рис. 2). Лише безпосередньо підприємство, виходячи з особливостей формування свого капіталу та економічних інтересів і фінансових можливостей власників, може визначити оптимальне для себе значення ризику.

В результаті розробки концепції управління ризиками необхідно чітко визначити, які конкретно установки (ухилення, зменшення, оптимізація, прийняття, передачі, розподілу) будуть використовуватись підприємством для вибору дій, спрямованих на мінімізацію можливих ризиків.

Завершальним етапом (V-й етап алгоритму) є контроль ризиків на основі якого, власне, здійснюється безпосереднє управління ризиками бізнес-плану. Головний зміст етапу полягає у налагодженні чіткої системи моніторингу ризиків, послідовного коригування бізнес-плану в процесі його реалізації та розробку програми заходів з мінімізації негативного впливу ризиків. Програма заходів попередження можливих ризиків та витрат на них зводиться в табл. 2.

Слід зауважити, що усі заходи, спрямовані на зниження чи попередження ризиків тягнуть за собою додаткові витрати, які повинні мати

відображення у фінансовій частині бізнес-плану у вигляді відповідних статей витрат. Зрозуміло, що тут необхідно дотримуватись ключового принципу: витрати на зниження ризику повинні бути адекватні ступеню зниження ризику.

І насамкінець необхідно додати, що запропонована процедура оцінки ризиків в бізнес-плануванні носить постійно діючий циклічний характер, що підтверджується наявністю зворотного зв'язку в запропонованому алгоритмі. Циклічність процедури оцінки є об'єктивною необхідністю в зв'язку з постійними змінами оточуючого середовища функціонування підприємства, які вимагають швидкого реагування (адаптації) на зміну ситуацій і вироблення адекватних дій.

Отже, можна зробити висновок, що управління ризиком слід розглядати як цілісний процес, зміст і етапи якого залежать від структури організації, специфіки і сфери підприємницької діяльності, характеру можливих ризиків та інших чинників.

Практична реалізація сформованої концепції управління ризиками на підприємстві можлива лише за умови продуманої організації процесу управління ризиком. Важливість ефективної організації цього процесу підтверджується жвакими дискусіями науковців і практиків з приводу доцільності чи недоцільності виокремлення в структурі управління підприємством окремої одиниці (ризик-менеджера, відділу управління ризиком,

Таблиця 2

Заходи попередження ризику

Стадії	Етапи реалізації проекту	Ризик-фактор	Можливі способи профілактики	Витрати
Інвестиційна стадія	1. Підготовчий			
	2. Проектування			
	3. Бізнес-планування			
	4. Будівництво			
	5. Закупівля і встановлення обладнання			
	Інші			
Стадія функціонування	6. Закупівля і доставка сировини і матеріалів			
	7. Виробництво продукції			
	8. Надання послуг			
	Інші			
Систематичні (зовнішні) ризики				
Види ризиків				
Політичні				
Економічні				
Екологічні				
Соціальні				
Інші				
Всього витрат				

консультативної служби з ризик-діяльності тощо), виконуючої функції організації й координації дій з управління ризиками [1–4; 12]. Не вдаючись у подробиці кожного з існуючих підходів, зауважимо, що будь-який з них має певні переваги і недоліки, які слід оцінювати виключно з позицій конкретного підприємства, оскільки у відриві від специфіки певного господарюючого суб'єкта так оцінка втрачає критичний сенс і буде суб'єктивною. Погоджуючись із К. Семеновою та К. Тарасовою [7], що немає і не повинно бути стандартної схеми організації управління ризиком, вважаємо, однак, що специфіка управління підприємницьким ризиком вимагає, в першу чергу високої кваліфікації, компетентності, відповідальності за ризик незалежно від особливостей самого підприємства і сфери його діяльності. Тому, на наш погляд, ключовим питанням організації управління ризиком повинна бути не стільки наявність чи відсутність окремої служби з контролю ризику з точки зору її переваг чи недоліків, скільки питання визначення місця ризик-менеджменту в загальній стратегії функціонування підприємства.

**Висновки.** Підприємницька діяльність передбачає обов'язкову присутність ризику, тому врахування цього чинника є однією з ключових проблем управління господарюванням і бізнес-планування зокрема. Спільність сучасних поглядів на проце-

ду управління ризиком полягає у її комплексному характері, що базується на системному підході до розгляду організації в контексті її оточення.

Слід зауважити, що в питанні управління ризиком немає єдиних універсальних рішень. Кожна організація володіє певною спрямованістю діяльності і має специфічно унікальне оточення, тому конкретні кроки з управління ризиком можуть бути доволі різноманітними і повинні обиратись індивідуально.

В силу унікальності організаційного оточення і різноманітності можливих цілей зацікавлених сторін, поведінку котрих необхідно враховувати на етапі аналізу ризиків і прогнозування їх очікуваних наслідків, конкретна процедура управління ризиками може тою чи іншою мірою відрізнятися від запропонованої.

Однак робота з управління ризиками повинна носити систематичний характер та, очевидно, стати складовою частиною процесу стратегічного планування.

Результатом проведеного дослідження є методика аналізу оцінки ризику, що базується на розробленому алгоритмі управління ризиками в бізнес-плануванні підприємницької діяльності, а також вдосконалення оцінки ризиків за допомогою інтегрального аналізу та графічної інтерпретації його результатів.



### Література

1. Борисова І.М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 7. С. 116–120.
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. Київ: КНЕУ, 2004, 485 с.
3. Вітлінський В.В., Наконечний С. Ризик у менеджменті. Київ: Борисфен. 1996. 336 с.
4. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень. Харків: НТУ ХПІ, 2002. 160 с.
5. Дука А.П. Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/26120/1/duka\\_2.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/26120/1/duka_2.pdf) (дата звернення 10.02.2023).
6. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С.Ф., Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: ВД «Кондор», 2018. 200 с. URL: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/33937> (дата звернення 10.02.2023).
7. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
8. Семенченко Н. Проблема ризику та концепція надійності в сфері збуту продукції. Економіст. Лютий, 2004. № 2. С. 68–69.
9. Старенька О. Оцінка ризиків як компонент системи внутрішнього контролю підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. № 9–10 (272–273). С. 127–145. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/272-273/pdf/127-145.pdf> (дата звернення 10.02.2023).
10. Устенко О.Л. Теория экономического риска: монография. Київ: МАУП, 1997. 164 с.
11. Покропивний С.Ф., Соболь С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Київ: КНЕУ, 1999. 208 с.
12. Lawton G. 12 top enterprise risk management trends in 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/8-top-enterprise-risk-management-trends> (дата звернення 10.02.2023)

### References

1. Borysova I.M. (2005). Teoretychni aspekty upravlinnia ryzykom na pidpriemstvi [Theoretical aspects of risk management at the enterprise]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of the economy]. 7, pp. 116–120.
2. Vitlinskyi V.V., Velykoivanenko H.I. (2004). Ryzikolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: Monohrafiia. [Riskology in economics and entrepreneurship: Monograph.]. Kyiv: KNEU, 485 p. [in Ukrainian].
3. Vitlinskyi V.V., Nakonechnyi S. (1996). Ryzik u menedzhmenti. [Risk in management]. Kyiv: Borysfen. 336 p. [in Ukrainian].
4. Honcharov I.V. (2002). Ryzik ta pryiniattia upravlinskykh rishen. [Risk and managerial decision-making]. Kharkiv: NTU KhPI, 160 p. [in Ukrainian].
5. Duka A.P. (2017). Kartohrafuvannia ryzykiv u systemi intehrovanoho ryzik-menedzhmentu orhanizatsii. [Risk mapping in the organization's integrated risk management system]. Efficient economy. T. 10. Available at: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/26120/1/duka\\_2.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/26120/1/duka_2.pdf) [in Ukrainian].
6. Kryvoviazuk I.V., Smerichevskiy S.F., Kulyk Yu. M. (2018). Ryzik-menedzhment lohistychnoi systemy mashynobudivnykh pidpriemstv: monohrafiia. [Risk management of the logistics system of machine-building enterprises: monograph] Kyiv: VD «Kondor», 200 p. Available at: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/33937> (Accessed 10 February 2023) [in Ukrainian].
7. Semenova K.D., Tarasova K.I. (2017). Ryziky diialnosti promyslovykh pidpriemstv: intehralne otsiniuvannia: monohrafiia. [Risks of industrial enterprises: integral assessment: monograph] Odessa: FOP Huljaieva V.M., 234 p. [in Ukrainian].
8. Semenchenko N. (2004). Problema ryzyku ta kontseptsiiia nadiinosti v sferi zbutu produktsii. [The problem of risk and the concept of reliability in the field of product sales] Ekonomist. 2, pp. 68–69. [in Ukrainian].
9. Starenka O. (2019). Otsinka ryzykiv yak komponent systemy vnutrishnoho kontroliu pidpriemstva. [Risk assessment as a component of the company's internal control system] Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. [Scientific Bulletin of Odessa National Economic University] Odessa: Odessa National University of Economics. № 9–10 (272–273). pp. 127–145 Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/272-273/pdf/127-145.pdf> (Accessed 10 February 2023) [in Ukrainian].

10. Ustenko O.L. (1997). Teoryia ekonomycheskoho ryska: monohrafiya. [Theory of economic risk: monograph] Kyiv: MAUP, 164 s. [in Ukrainian].

11. Pokropyvnyi S.F., Sobol S.M., Shvydanenko H.O. (1999). Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvania. [Business plan: development technology and justification] Kyiv: KNEU, 208 p. (Accessed 10 February 2023) [in Ukrainian].

12. Lawton G. (2023). 12 top enterprise risk management trends in 2023. Available at: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/8-top-enterprise-risk-management-trends> [in English].

**Белялов Талят Енверович**

*доктор економічних наук, доцент*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Bielialov Taliat**

*Doctor of Economics, Associate Professor*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**Кохно В'ячеслав Сергійович**

*аспірант*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Kokhno Viacheslav**

*Postgraduate of the*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8591

## ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

**Анотація.** Вступ. На сьогоднішній день цифровізація є головним напрямком трансформації української економіки. Дана концепція передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, здобуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

Цифрова економіка застерігає цифрове перетворення всіх сфер життєдіяльності, надаючи їм значний економічний і соціальний ефекти, що, своєю чергою, відкриває нові можливості для розвитку підприємництва. Швидкий розвиток цифрових технологій, їх проникнення в традиційний бізнес, поява нових видів цифрових продуктів і послуг, масове використання онлайн-каналів призводять до перебудови бізнес-процесів, трансформації бізнес-моделей, систем управління підприємством та змін у поведінці споживачів.

**Мета.** Розкрити сутність цифрової економіки в Україні та визначити особливості підприємницької діяльності в умовах її подальшого розвитку.

**Результати.** У науковій статті було розкрито сутність поняття «цифрова економіка». Розглянуто удосконалення системи управління в умовах цифровізації, у якому є вибір критеріїв її результативності, яка визначається через очікуваний комплексний ефект від цифровізації.

Запропоновано впровадити удосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємства для суттєвого розширення інструментарію всіх управлінських функцій інформаційної спрямованості та об'єктивним процесом, які відповідають на постійні зміни й ускладнення зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

**Перспективи.** Для успішного розвитку цифрової економіки в Україні необхідно створити діючу інфраструктуру для співіснування державних органів із суспільством та бізнесом для роботи різноманітних соціально-економічних процесів; розробити сприятливі умови для цифрової трансформації виробництва та впровадження цифрових інновацій у підприємництво.

**Ключові слова:** цифрова економіка, системні трансформації, тенденції, підприємництво.

**Summary.** Introduction. Today, digitization is the main direction of the transformation of the Ukrainian economy. This concept provides for the implementation of measures to implement appropriate incentives for the digitalization of the economy, public and social spheres, awareness of existing challenges and tools for the development of digital infrastructures, acquisition

of digital competences by citizens, and also defines critical areas and projects of digitalization, stimulation of the domestic market for the production, use and consumption of digital technologies.

The digital economy warns of the digital transformation of all spheres of life, giving them significant economic and social effects, which, in turn, opens up new opportunities for the development of entrepreneurship. The rapid development of digital technologies, their penetration into traditional business, the emergence of new types of digital products and services, and the massive use of online channels lead to the restructuring of business processes, the transformation of business models, marketing management systems, and changes in consumer behavior.

*Purpose.* To reveal the essence of the digital economy in Ukraine and to determine the peculiarities of entrepreneurial activity in terms of its further development.

*Results.* The essence of the concept of «digital economy» was revealed in the scientific article. The improvement of the management system in the conditions of digitalization is considered, in which there is a choice of criteria for its effectiveness, which is determined due to the expected complex effect of digitalization.

It is proposed to implement the improvement of the information support of the enterprise's management system to significantly expand the toolkit of all information-oriented management functions and an objective process that respond to constant changes and complications in the external and internal conditions of the enterprise's functioning.

*Discussion.* For the successful development of the digital economy in Ukraine, it is necessary to create an operational infrastructure for the coexistence of state bodies with society and business for the operation of various socio-economic processes; to develop favorable conditions for the digital transformation of production and the introduction of digital innovations in entrepreneurship.

**Key words:** digital economy, system transformations, trends, entrepreneurship.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення українські підприємства змушені працювати в умовах військового стану, посиленого тиску з боку національних та іноземних конкурентів, споживчих союзів, урядових розпоряджень. Все це змушує запроваджувати в діяльності підприємств нові методи управління виробництвом, нові інформаційні системи, розробляти більш пристосовану до зовнішніх умов організаційну роботу, вдосконалювати техніку та технологію, підвищувати якість товарів, робіт, послуг та підвищувати ефективність організації праці у всіх підрозділах.

Отже, трендами сьогодення є глобальна інформатизація, цифровізація, діджиталізація тощо. У той час, коли Інтернет та цифрові технології змінюють наш світ, Європа підготовлена до цифрової ери, та є одним з шести політичних пріоритетів Європейської Комісії, спрямованих на розширення можливостей людей за допомогою технологій нового покоління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку цифрової економіки є дуже актуальною у всьому світі та перебуває в центрі уваги низки визнаних науковців. Теоретичні становлення та функціонування цифрової економіки досліджують в своїх роботах Айзексон В. [1], Саух І.В. [17], Шиманська В.В. [17], Момонт Т.В. [17], Кулинич М.Б. [10], Голобородько О.П.[4], Гройсман В.Б.[4], Криворучко О.С. [9], Щербатенко О.В. [16], Апалькова В.В. [2], Малюта Л.Я. [11], Пивоваров Ю.А. [14] та ін. Проблему розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки

у наукових працях розкривають Дятлова В.В. [5], Вознюк С.В. [5], Валага Л.Ю. [3], Нагорна О.О. [12], Огородня Д.В. [6]. та ін.

**Метою статті** є розкриття сутності цифрової економіки в Україні та визначення особливостей підприємницької діяльності в умовах її подальшого розвитку.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у напрямках тенденцій розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Масштабні технологічні зміни, що значно розширюють продуктивні можливості людства, призводять також до перетворень в структурі економічних відносин, а значить, і до появи нових наукових категорій.

Погляд на цифрову економіку з позицій історичного минулого дозволяє побачити вірогідні особливості, які, як правило, вислизують від уваги тих, хто сьогодні пише про неї, виходячи лише з сучасного досвіду і контексту.

Цифровізація — це один із головних факторів зростання світової економіки в найближчі роки. Крім прямого підвищення продуктивності, яке отримують компанії від цифрових технологій, є ланцюг непрямих переваг цифровізації, як-от економія часу, створення нового попиту на нові товари й послуги, нова якість та цінність тощо [19].

Основними напрямками розвитку цифрових технологій є цифрові тренди, ключові з яких вже розвинені в нашій країні [19]:

- дані, які стають головним джерелом конкурентоспроможності;
- розвиток сфери Інтернету речей (Internet of things, IoT);
- цифрові трансформації як окремих бізнесів, так і цілих секторів;
- економіка спільного користування (sharing economy);
- віртуалізація фізичних інфраструктурних IT-систем;
- штучний інтелект (ШІ, з англ. artificial intelligence, або AI);
- цифрові платформи.

Визначимо основні визначення поняття «цифрова економіка», які наведені в науковій літературі, та зазначені у таблиці 1.

Слід зазначити, що серед науковців і практиків не існує єдиного підходу до визначення поняття цифрової економіки. У класичному розумінні «цифрова економіка» — це будь-яка діяльність, пов'язана з інформаційними технологіями [16].

Тож цифрова економіка є сучасним трендом, який приведе до суттєвої зміни професійно-управлінської структури в суспільстві.

Цифрові технології змінюють наше майбутнє. Цифрова стратегія спрямована на те, щоб ця трансформація працювала на користь підприємств.

Одна з важливих особливостей визначення поняття «цифрової економіки» стосується встановлення меж. Більшість науковців -визнає, що немає жорсткої межі, яка дозволила б суворо відокремити всю господарську діяльність підприємства всередині або поза межами цифрової економіки.

Виникнення великої кількості нових категорій, які відображають вплив інформації на економічні процеси, потребувало систематизації термінологічної бази економічної теорії та призвело до появи нових понять. З'явилася певна кількість категорій, які описують економічні відносини, пов'язані з виробництвом і використанням інформації, розвитком і проникненням технології — інформаційна економіка, економіка знань, Інтернет-економіка, інноваційна економіка тощо [21].

Трансформація форм розвитку економіки пов'язується з виникненням так званої нематеріальної сфери виробництва. Відомо що в нашу епоху відбувається глибока зміна співвідношення між матеріальними і нематеріальними відносинами, разом із зростанням нематеріального виробництва посилюється роль нематеріальних категорій і понять.

Удосконалення системи управління в умовах цифровізації є вибір критеріїв її результативності, яка визначається через очікуваний комплексний ефект від цифровізації. Зокрема, очікується зростання продуктивності праці, скорочення операційних витрат, зростання прибутку як наслідок формування ефективності системи управління у процесі цифровізації підприємства. Удосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємства зобов'язує суттєвого розширення інструментарію всіх управлінських функцій інформаційної спрямованості та є об'єктивним процесом, який відповідає на постійні зміни й ускладнення зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Таблиця 1

Варіанти визначення поняття «Цифрова економіка»

Визначення	Автори
1	2
Цифрова економіка — це економіка, що заснована на цифрових комп'ютерних технологіях.	Дон Трапскот [22]
Цифрова економіка — економіка що застосовує цифрові технології та є найважливішим двигуном впровадження інновацій і забезпечення конкурентоспроможності та ефективного розвитку.	В.В. Альпакова [2]
Цифрова економіка — процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських та інших суспільних відносин і зміни суб'єктно-об'єктної орієнтованості, що пов'язана з розвитком цифрових технологій.	М.В. Руденко [16]
Цифрова економіка — це будь-яка діяльність, пов'язана з інформаційними технологіями.	Ю.А. Пивоваров [15]
Цифрова економіка — це економіка віртуальних світів, тобто її головний простір — це мережа Інтернет.	О.В. Щербатенко [20]
Цифрова економіка — це штучний інтелект, роботизація, електронні гроші, промислова біологія, обробка великих масивів даних, безпілотний транспорт.	В.С. Михайлов [13]

Джерело: побудовано автором на основі [2; 13; 15; 16; 20; 22]

Таким чином, удосконалення системи управління підприємством, зокрема шляхом впровадження інноваційних інформаційних технологій, здійснення релевантних організаційних змін, реалізації інноваційних методів управління в умовах цифрової економіки, розвитку корпоративної культури, імплементації цифрової стратегії у загальну стратегію підприємства, навчання персоналу цифровій грамотності — переліку розглянутих у роботі дескрипторів системи управління підприємством, само по собі не гарантує досягнення очікуваних результатів цифрової трансформації [7].

Система управління попри оснащення працівників підприємства інноваційними технологіями й розвитку сильної цифрової культури створює передумови не тільки для продуктивнішої роботи, але і для розвитку організаційного мислення працювати «розумніше», а не «старанніше» — результати є безумовними, про що свідчить досвід успішних компаній. Значно полегшити компанії її шлях цифрової трансформації можливо за рахунок застосування такого методичного інструментарію стратегічного планування як розроблення дорожньої карти [5].

Зміна характеру зайнятості підвищує важливість розробки стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами майбутнього. Розвиток цифрових технологій, роботизації та автоматизації мають стати базою для прогнозування розвитку поділу праці і трансформації професій, змісту праці. Це, своєю чергою, є основою для прогнозування розвитку ринку праці і зайнятості населення, звідси випливають вимоги до утворення та формування компетенцій.

Будь-яке прогнозування, або моделювання майбутнього у розвитку цифрової економіки супроводжується ризиком помилкових висновків. Майбутнє створює варіанти та може розвиватися за будь-яким сценарієм. Унаслідок того, що суспільство перебуває на порозі якісного перелому, то простою пролонгацією існуючих трендів неможливо відповісти на питання, яким буде світ роботи майбутнього. Тому варто окреслити певні обмеження, що впливають на точність прогнозування майбутнього цифрового простору зайнятості:

- життєвий цикл професій скорочується. Тому більш підходящим видається не прогнозування конкретних професій, а формування набору



Рис. 1. Фактори, що є перешкодою на шляху до цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка

навичок, освоєння яких дасть змогу працівникам пристосуватись в тій чи іншій діяльності майбутнього, будучи готовими до подальшого перенавчання;

- складність і поляризація сучасного світу стрімко зростає. У будь-якому суспільстві є люди, не знайомі навіть з самими елементарними технологіями, а також є такі, хто в повсякденному житті використовує найрозвинутіші сучасні технології. Отже прогнозувати навички, необхідні всім жителям країни — нездійсненна задача. Тому для аналізу більш продуктивним є звуження фокусу та використання секторального підходу з метою побачити еволюцію навичок у різних галузях: у промисловості, сфері послуг і економіці знань тощо;
- вимога пожиттєвої освіти суперечить зниженню здатності людини до навчання з віком. При цьому сфера освіти та підготовки кадрів є однією з найбільш консервативних, в яких програми підготовки не змінюються десятиліттями.

Економічний ефект цифровізації підприємства може мати різносторонній характер:

- цифровізація технологічних процесів, способів організації виробництва;
- цифровізація засобів праці з кращими якісними характеристиками. Дослідження показує, що

цифровізація майже не торкається української промисловості, яка демонструє тенденцію до стрімкого скорочення темпів свого розвитку. Для України критичною проблемою є технологічне відставання та консервування цієї відсталості. Україна не лише не спромоглася на технологічний прорив, але й втратила досягнуті позиції.

Якщо розглядати цифровізацію економіки України як функціональне явище, то можна виокремити фактори що є перепорою процесу цифрової економіки, а також можливості й загрози для її розвитку. В Україні також досить широкий доступ населення до мережі Інтернет, що є гарною передумовою для широкомасштабного впровадження цифрових технологій. Щоправда швидкість інтернету відрізняється у різних населених пунктах України, зокрема у сільській місцевості та районах. Тож на Рис. 1 можна розглянути фактори, що є перепорою на шляху до цифрової трансформації.

Розглянувши фактори, які є перепорою до цифрової трансформації, необхідно побудувати принципи напрямку розвитку підприємництва цифрової економіки

Цифрова економіка потребує нових форм партнерства і співробітництва різних сфер економіки



Рис. 2. Принципи напрямку розвитку підприємництва цифрової економіки

Джерело: авторська розробка

та суспільства. Так, сформульовано основні принципи цифрової економіки. Дотримання цих принципів є визначальним для створення, реалізації та користування перевагами, що надають цифрові технології.

Основними завданнями підприємництва на шляху до цифрової економіки є корегування вад ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проєктів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур, формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки.

Для максимально швидкого розвитку цифрової економіки в Україні необхідно акцентувати увагу на таких ключових напрямках, як:

- транспорт;
- енергетика;
- телекомунікації;
- обробка даних;
- надання державних послуг.

Такий підхід дозволить побудувати єдиний цифровий простір, який об'єднає всі галузі і сектори економіки. Умовно всі ці напрямки можна об'єднати в дві екосистеми: сервіс для споживачів і сервіс для виробників, технологічний фундамент яких становить контактне ядро.

Для того щоб отримувати дохід в умовах цифрової економіки в Україні недостатньо бути власником, необхідно або мати владні повноваження, або обслуговувати владу. Ця влада може бути заснована на ринковій монополії в її різних видах, адміністративної влади, грошової влади, доступі до джерел політичної та правоохоронної влади, на кримінальній влади тощо. Саме наявність економічної влади є в Україні в умовах цифрової економіки головною конкурентною перевагою, яка дозволяє отримувати статусну ренту і робить можливим необхідний для цього примус. Інвес-

тиції у владу спочатку мають суттєві «природні» переваги перед інвестиціями в інновації. На відміну від останніх, які дають ефект у тривалому часовому діапазоні і пов'язані з невизначеністю та ризиками, інвестиції, тощо [7].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результати дослідження свідчать, що основні перешкоди на шляху розвитку цифрових перетворень пов'язані з відсутністю стандартів щодо застосування цифрових технологій. В ході дослідження запропоновано ключові напрямки, для максимально швидкого розвитку цифрової економіки в Україні.

На сьогоднішній день цифрова економіка є ефективною основою для розвитку економіки, бізнесу, державного управління та всього суспільства. Для успішного розвитку цифрової економіки в Україні необхідно створити діючу інфраструктуру для співіснування державних органів із суспільством та бізнесом для роботи різноманітних соціально-економічних процесів; розробити сприятливі умови для цифрової трансформації виробництва та впровадження цифрових інновацій у підприємництво.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямку є впровадження удосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємства для суттєвого розширення інструментарію всіх управлінських функцій інформаційної спрямованості та об'єктивним процесом, які відповідають на постійні зміни й ускладнення зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Перехід до цифрової економіки є елементом національної безпеки, конкуренції державної економіки в глобальному просторі у довготерміновій перспективі. Але, слід звернути увагу, що ефективність господарювання підприємства в умовах цифрової економіки в цілому залежить від обраного напрямку розвитку. Оскільки розвиток підприємства у відповідь на розвиток зовнішнього конкурентного середовища, це — об'єктивна необхідність.



## Література

1. Волтер А. Інноватори: як група хакерів, геніїв та гиків здійснила цифрову революцію. Київ: Видавництво «Наш формат». 2017. 488 с.
2. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 9–18.
3. Валага Л.Ю. Ефективність адаптації національної системи технічного регулювання у відповідність до вимог Європейського Союзу. Вісник КНУТД. 2014. № 1. С. 235–243.
4. Голобородько О.П., Краус Н.М., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf) (дата звернення 20.12.22).
5. Гройсман В.Б. Цифрова економіка здатна стрімко підвищити ВВП. Новини економіки. 8 вересня 2017.
6. Дятлова В.В., Вознюк С.В. Система технічного регулювання в Україні: етапи і механізми трансформації. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2013. № 2 (31). С. 144–148.
7. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). С. 13–21.
8. Карчева Г.Т. Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери. Банківська справа. 2017. № 2. С. 110–119.
9. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.
10. Криворучко О.С., Краус Н.М. Імперативи формування та доміанти розвитку цифрової економіки у сучасному парадигмальному контексті. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XIX ст.: зб. наук. пр. за матеріалами III Міжнар. наук.-практ. конф., 2–3 лист. 2017 р. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 681–685.
11. Кулинич М.Б. Тенденції становлення цифрової економіки в глобальному економічному просторі. Modern Economics. 2019. № 16. С. 57–63. doi: <https://doi.org/10.31521/modecon>
12. Малюта Л.Я., Дерманська Л.В. Інноваційно-цифрові перспективи розвитку економіки України. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 2. С. 55–60.
13. Михайлов В.С. Україна переходить на цифрову економіку. Що це означає? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-ceoznaca.html> (дата звернення: 19.12.2022).
14. Нагорна О.О. Система технічного регулювання як складова інноваційного розвитку економіки України. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3145> (дата звернення: 19.12.2022).
15. Пивоваров Ю.А. Навіщо Україні цифрова економіка. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/navishcho-ukrajini-tsifrova-ekonomika-1053336.html> (дата звернення: 19.12.2022).
16. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61–65.
17. Саух І.В., Шиманська В.В., Момонт Т.В. Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. 2. С. 228–234.
18. Сомова О. Як змінився рейтинг соціальних мереж в Україні та світі: актуальна статистика після 24 лютого 2022 року. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/kak-izmenilsya-rejting-soczialnyh-setej-v-ukraine-i-mire-aktualnaya-statistika-posle-24-fevralya-2022-goda/> (дата звернення: 15.12.2022).
19. Соснін О. Цифровізація як етап становлення цифрового суспільства знань. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-etap-stanovlennya-tsyfrovogo-suspilstva-znan/> (дата звернення: 15.12.2022).
20. Щербатенко О.В. Перспективи та перешкоди цифрової економіки в Україні. 29.01.2018. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital/> (дата звернення: 19.12.2022).
21. The Global Competitiveness Report 2016–2017, World Economic Forum. URL: [https://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](https://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf) (дата звернення: 15.12.2022).
22. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in The Age of Networked Intelligence. NY: McGraw-Hill, 1994. 368 p.

## References

1. Volter A. Innovatory: yak hrupa khakeriv, heniiv ta gikiv zdiisnyla tsyfrovu revoliutsiiu. Kyiv: Vydavnytstvo «Nash format». 2017. 488 s.

2. Apalkova V.V. Kontsepsiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya: Menedzhment innovatsii. 2015. Vyp. 4. S. 9–18.
3. Valaha L. Yu. Efektyvnist adaptatsii natsionalnoi systemy tekhnichnoho rehuliuвання u vidpovidnist do vymoh Yevropeiskoho Soiuzu. Visnyk KNUTD. 2014. № 1. S. 235–243.
4. Holoborodko O.P., Kraus N.M., Kraus K.M. Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku. Efektyvna ekonomika. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf) (Accessed: 12/20/22).
5. Hroisman V.B. Tsyfrova ekonomika zdatna strimko pidvyshchyty VVP. Novyny ekonomiky. 8 veresnia 2017.
6. Diatlova V.V., Vozniuk S.V. Systema tekhnichnoho rehuliuвання v Ukraini: etapy i mekhanizmy transformatsii. Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii. 2013. № 2 (31). S. 144–148.
7. Karcheva H.T., Ohorodnia D.V., Openko V.A. Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok natsionalnoi ta mizhnarodnoi ekonomiky. Finansovy prostir. 2017. № 3 (27). S. 13–21.
8. Karcheva H.T. Vykorystannia tekhnolohii blokchein yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti finansovoi sfery. Bankivska sprava. 2017. № 2. S. 110–119.
9. Koliadenko S.V. Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti. Ekonomika. Finansy. Menedzhment. 2016. № 6. S. 106–107.
10. Kryvoruchko O.S., Kraus N.M. Imperatyvy formuvannia ta dominanty rozvytku tsyfrovoy ekonomiky u suchasnomu paradyhmalnomu konteksti. Paradyhmalni zrushennia v ekonomichnii teorii KhIKh st.: zb. nauk. pr. za materialamy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 2–3 lyst. 2017 r. Kyiv: KNU im. T. Shevchenka, 2017. S. 681–685.
11. Kulynych M.B. Tendentsii stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky v hlobalnomu ekonomichnomu prostori. Modern Economics. 2019. № 16. S. 57–63. doi: <https://doi.org/10.31521/modecon>
12. Maliuta L. Ya., Dermanska L.V. Innovatsiino-tyfrovoyi perspektyvy rozvytku ekonomiky Ukrainy. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia. 2019. T. 30 (69). № 2. S. 55–60.
13. Mykhailov V.S. Ukraina perekhodyt na tsyfrovu ekonomiku. Shcho tse oznachaie? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-ceoznaciae.html> (Accessed: 12/19/22).
14. Nahorna O.O. Systema tekhnichnoho rehuliuвання yak skladova innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy. Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika». 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3145> (Accessed: 19/20/22).
15. Pyvovarov Yu.A. Navishcho Ukraini tsyfrova ekonomika. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/navishcho-ukrajini-tsyfrova-ekonomika-1053336.html> (Accessed: 19/20/22).
16. Rudenko M.V. Tsyfrovizatsiia ekonomiky: novi mozhlyvosti ta perspektyvy. Ekonomika ta derzhava. 2018. № 11. S. 61–65.
17. Saukh I.V., Shymanska V.V., Momont T.V. Tsyfrova ekonomika Ukrainy: suchasnyi stan, tendentsii, problemy rozvytku. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2019. 2. S. 228–234.
18. Somova O. Yak zminyvsia reitynh sotsialnykh merezh v Ukraini ta sviti: aktualna statystyka pislia 24 liutoho 2022 roku. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/kak-izmenilsya-rejting-soczialnyh-setej-v-ukraine-i-mire-aktualnaya-statistika-posle-24-fevralya-2022-goda/> (Accessed: 15/20/22).
19. Sosnin O. Tsyfrovizatsiia yak etap stanovlennia tsyfrovoho suspilstva znan. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-etap-stanovlennya-tsyfrovogo-suspilstva-znan/> (Accessed: 15/20/22).
20. Shcherbatenko O.V. Perspektyvy ta pereshkody tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini. 29.01.2018. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital/> (Accessed: 19/20/22).
21. The Global Competitiveness Report 2016–2017, World Economic Forum. URL: [https://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](https://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf) (Accessed: 15/20/22).
22. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in The Age of Networked Intelligence. NY: McGraw-Hill, 1994. 368 p.

**Бондаренко Сніжана Михайлівна**

*аспірант кафедри фінансів*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Bondarenko Snizhana**

*PhD Student of the Department of Finance*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8569

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

## THEORETICAL ASPECTS OF THE RESEARCH OF THE FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE AND WAYS TO ENSURE IT

**Анотація.** Однією із найважливіших умов забезпечення стійкого розвитку підприємства та формування позитивних результатів його фінансової діяльності є існування ефективної системи фінансової безпеки, яка забезпечить захист підприємства від загроз. У статті досліджено сутність понять «безпека», «загроза» та «фінансова безпека підприємства» та різні підходи до їх трактування. На основі проведеного дослідження автором запропоноване власне трактування понять «безпека підприємства» та «фінансова безпека підприємства».

Метою даного дослідження є надання практичних рекомендацій щодо подолання зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці підприємства.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних науковців. В ході дослідження встановлено, що в умовах постійної мінливості ринкового середовища, повномасштабної війни в Україні, з'являються нові загрози, які призводять до виникнення негативного впливу на систему фінансової безпеки підприємства, а також виявлено, що однією з найважливіших умов стійкого розвитку підприємств є забезпечення високих результатів їх підприємницької діяльності за рахунок ефективної системи фінансової безпеки.

Представлена класифікація загроз фінансовій безпеці підприємства за місцем та джерелами виникнення, сферою походження, можливістю здійснення, тривалістю дії, ступенем важкості. Охарактеризовано види загроз відповідно до основних економічних тенденцій у країні. Їх класифікація необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень для зменшення негативного впливу на фінансовий стан та сталий економічний розвиток підприємств у сучасному економічному середовищі.

Наведено ряд практичних рекомендацій щодо можливості запобігання ризикам та подолання загроз фінансовій безпеці підприємства в межах техніко-технологічної, кадрової та фінансової складових. Запропоновано напрями посилення, зміцнення фінансового стану підприємства, які дадуть можливість посилити фінансову безпеку, підвищити ефективність господарювання та досягти достатнього потенціалу розвитку.

**Ключові слова:** безпека, безпека підприємства, фінансова безпека підприємства, загроза.

**Summary.** One of the most important conditions for ensuring the sustainable development of the enterprise and the formation of positive results of its financial activity is the existence of an effective financial security system that will ensure the protection of the enterprise from threats. The article deals with the essence of concepts of «security», «threat» and «financial security of the enterprise» and different approaches to their interpretation. Based on the conducted research, the author proposed own interpretation of the concepts «security of the enterprise» and «financial security of an enterprise».

*The purpose of the research is to provide practical guidance on how to overcome external and internal threats to the financial security of the enterprise.*

*The theoretical and methodological basis of the study is the works of domestic and foreign scientists.*

*It was established that in the conditions of constant variability of the market environment, the war in Ukraine, new threats appear that lead to a negative impact on the financial security system of the enterprise, and it was also found that one of the most important conditions for the sustainable development of enterprises is the provision of high the results of their entrepreneurial activity at the expense of an effective system of financial security.*

*The necessity of threats classification to the enterprise's financial security by place and sources of origin, sphere of origin, possibility of implementation, duration of action, degree of severity is substantiated. Their identification is necessary to make effective decisions to reduce the negative impact on the financial condition and enterprises economic development in today's economic environment.*

*There are a number of practical recommendations on the possibility of risks prevention and overcoming threats to the financial security of the enterprise within the technical, technological, personnel and financial components.*

**Key words:** security, financial security of an enterprise, security of an enterprise, threat.

**П**остановка проблеми. На сьогоднішній день, підприємства стикаються із викликами та загрозами глобалізаційного процесу, особливо в умовах повномасштабної війни в Україні, функціонують в умовах нестійкості, невизначеності та непередбаченості зовнішнього середовища. У ринкових умовах господарювання дуже складно недооцінити роль фінансової безпеки у сталому розвитку суб'єктів господарювання та в системі фінансової стабільності їх підприємницької діяльності.

Процес формування фінансової безпеки підприємства є досить складним, оскільки існує значна кількість загроз зовнішнього і внутрішнього походження, що перешкоджають забезпеченню його стійкості, стабільності та ефективного розвитку. У цьому контексті важливого значення набуває формування фінансової безпеки для успішного функціонування й розвитку підприємств, особливо в умовах сучасних викликів та загроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням стану фінансової безпеки підприємства присвячені дослідження зарубіжних науковців, таких як Абрансон П., Акофф Р.Л., Кім С., Шін С. та інші, а також вітчизняних — Барановський О.І. [1], Варналій З.С. [2; 3; 4], Єрмошенко М.М. [7], Живко З.Б. [9], Крупка М.І. [10], Лютий І.О. [11], Мехед А.М. [4], Романюк М.В. [11], Франчук В.І. [12], Чеберяко О.В. [13], Чібісова І.В. [14] та інші.

Більшість учених дотримуються думки, яка заснована на визначенні фінансової безпеки держави, тільки екстраполюють її на мікрорівень. Загалом фінансову безпеку підприємства представляють як певний механізм, що забезпечує, з одного боку, стабільність фінансової системи господарського суб'єкта шляхом використання захисних фінансових інструментів, а з другого —

її ефективність шляхом організації раціонального використання фінансових ресурсів.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд основних теоретичних підходів визначення сутності фінансова безпека підприємства, а також дослідження заходів та шляхів її забезпечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як уже зазначалось, щодня вітчизняні підприємства зустрічаються з різноманітними дестабілізуючими факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, які негативно впливають на рівень їх безпеки.

Забезпечення стійкого зростання підприємництва, стабільності результатів їх діяльності, досягнення цілей, що відповідають інтересам власників і суспільства в цілому, неможливі без розробки й проведення самостійної стратегії, що в сучасній економіці визначається наявністю ефективної системи його фінансової безпеки. Ефективність діяльності підприємств в умовах ринкової економіки залежить багато в чому саме від стану їх фінансів, ось чому і необхідно розглядати в першу чергу проблему забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва.

Виходячи з проведеного дослідження можна зазначити, що в економічній літературі до сьогодні приділялось недостатньо уваги питанням фінансової безпеки ще й тому, що деякі з її аспектів розглядаються при розробці фінансової політики підприємства, управлінні фінансами, організації системи економічної безпеки, управлінні ризиками. Тому необхідний цілісний і комплексний підхід до цієї проблеми, що поєднав би всі ці, часом відірвані один від одного елементи, у єдину систему, яка б діяла безперервно.

Сьогодні поняття «фінансова безпека підприємства» виходить за рамки підкатегорії в процесі дослідження науковцями. Проте наукове досліджен-

ня даного поняття неможливе без розгляду такого базового поняття як «безпека» та «загроза».

Проведене дослідження поняття «безпека» показало, що воно проходило свій еволюційний розвиток разом з людством, і на кожному етапі уособлювало в собі ті речі та явища, які були найбільш необхідні в окремий період часу. Сьогодні існує безліч поглядів науковців на трактування поняття «безпека».

Наприклад, Р. Дацків трактує поняття «безпека» як «... задоволення основних життєвих потреб, таких як існування, цілісність, незалежність, спокій та розвиток» [6, с. 148]. Таке визначення неповністю розкриває сутність «безпеки». Хоча автор говорить про безпеку в більш широкому розумінні, але фактично у ньому йдеться про першочергову потребу задоволення потреб людини, що не може застосовуватися до будь-яких соціально-економічних систем. Ключовим тут є той факт, що безпека спрямована на задоволення певної сукупності потреб.

Водночас, М. Войнаренко та О. Яременко розглядають поняття «безпека» як «... особливий стан суб'єкта господарювання, за якого всі його механізми функціонують за максимальної ефективності, а також за якого зменшується вплив загроз на стабільність розвитку та функціонування» [5, с. 63]. Примітним у цьому визначенні є такі моменти: йдеться про безпеку як стан; систему, яка складається з механізмів, що злагоджено виконують поставлені завдання; безпека забезпечує захист від негативної дії загроз. Можна вважати, що таке визначення є багатоплановим і містить декілька важливих аспектів, які можуть бути використані при формуванні методологічних засад управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання.

На думку З.Б. Живко, забезпечення економічної безпеки підприємства потребує: формування етапів реалізації організаційно-економічного, визначення умов системного збалансування інтересів підприємства з суб'єктами зовнішнього оточення підприємства; розробку заходів щодо системного збалансування інтересів підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища [9, с. 37].

В. Франчук трактує поняття «безпека» як «... мету системи, до якої вона прагне, та стан, який залежить від ефективності результатів її діяльності» [12, с. 162]. У цьому тлумаченні безпеку визначено як мету існування та розвитку системи, яка може бути досягнутою за умов ефективного здійснення певних дій.

Проаналізувавши існуючі підходи до розуміння поняття «безпека», можна запропонувати ви-

значення поняття безпека підприємства як стан суб'єкта господарювання, за якого гарантується його стабільне, стійке та ефективне функціонування, який може бути досягнутий за умов ефективного здійснення певних дій направлених на мінімізацію впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Тобто, фактично формується підґрунтя для ретельнішого розгляду управління безпекою як керованого, а не випадкового процесу.

Вивчення різних поглядів і позицій по відношенню до розуміння сутності поняття «фінансова безпека підприємства» показало, що досі залишаються прихильники думки, що фінансова безпека підприємства — це, насамперед, саме складова економічної безпеки. Так, у трактуванні І. Чібісової та Є. Івашиної фінансову безпеку підприємства можна визначити як «...складову економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз» [14, с. 128].

На думку О.І. Барановського, фінансова безпека підприємства — це рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення його потреб і виконання наявних зобов'язань, які характеризуються збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування та економічне зростання [1, с. 218].

Як стверджує професор З.С. Варналій, «фінансова безпека — це захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на всіх рівнях фінансових відносин, забезпеченість домашніх господарств, підприємств, організацій та установ, регіонів, галузей, секторів економіки, держави фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб і виконання зобов'язань» [2].

Проаналізувавши існуючі підходи до визначення поняття «фінансова безпека підприємства», пропонуємо таке визначення: фінансова безпека підприємства — це стан захищеності його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів, при якому за рахунок ефективного використання всіх наявних ресурсів та прийняття адекватних, в кожній конкретній ситуації, управлінських рішень, формується рівновага, підтримується стійкість і стабільність функціонування підприємства в поточному та перспективному періодах.

Для забезпечення належного рівня існування суб'єкта господарювання необхідно визначити та розуміти можливі загрози та ризики, які

є та з'являються у ході діяльності будь-якого підприємства та мають прямий або опосередкований вплив на ефективність функціонування та результативність його діяльності. Так, на думку Варналія З.С., під загрозою слід розуміти сукупність реальних чи потенційно можливих явищ і чинників, що створюють небезпеку для реалізації інтересів в фінансовій сфері. Загрози ускладнюють саморегуляцію економіки та реалізацію фінансових інтересів, спричиняють вихід фінансових індикаторів за межі їх порогових значень, негативно впливають на фінансову систему [2].

Для забезпечення фінансової безпеки підприємства у сучасному економічному середовищі варто класифікувати загрози відповідно до місця та джерела виникнення, сфери походження, можливості здійснення, тривалості дії, ступеня важкості (рис. 1). Дана ідентифікація необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень щодо нейтралізації негативного впливу на фінансовий стан та стійкість функціонування підприємства.

Найбільшу небезпеку, як правило, становлять зовнішні загрози, які не піддаються виявленню і прогнозуванню. У той же час усунення внутрішніх загроз належить до компетенції органів управління підприємством.

Політична та економічна нестабільність, повномасштабна війна у країні, подорожчання енер-

гетичних ресурсів та інші фактори становлять суттєву загрозу фінансовій безпеці вітчизняних підприємств. Вони не отримують фінансовий результат, що був запланований за сталих умов функціонування.

Також можна стверджувати, що для суб'єктів господарювання забезпечення фінансової безпеки їх діяльності вимагає створення на підприємствах власних систем безпеки, метою функціонування яких є своєчасне виявлення і запобігання небезпекам і загрозам. Реалізація таких систем відбувається на основі комплексної взаємодії та взаємозв'язку концептуального, організаційно-управлінського і ресурсного забезпечення, що спрямована на досягнення захисту фінансових інтересів шляхом проведення об'єктивного і всебічного моніторингу фінансової сфери і комплексної оцінки рівня фінансової безпеки.

Для покращення фінансової безпеки суб'єктів господарювання важливими є не лише ретельна розробка та впровадження системи фінансової безпеки, а й моніторинг ефективності її реалізації, контроль та перевірка доцільності застосування тих чи інших нововведень.

Можливо запропонувати наступні шляхи забезпечення фінансової безпеки підприємства:

– створення сприятливих умов для збільшення ефективності функціонування підприємства через



Рис. 1. Класифікація загроз фінансовій безпеці підприємства

Джерело: складено на основі [1–4; 11]

- підтримання його достатнього рівня фінансової стійкості і ліквідності;
- постійна оптимізація та скорочення витрат підприємства;
- впровадження нових інформаційних технологій, досягнень науки і техніки, модернізація;
- організація оптимальної організаційної структури, пошук та утримання висококваліфікованих працівників;
- підвищення кваліфікації працівників підприємства та оптимальний розподіл функціональних обов'язків;
- запровадження систематичного моніторингу граничних значень індикаторів фінансової безпеки підприємства;
- забезпечення дієвого правового захисту всіх напрямів діяльності підприємства, слідкування за змінами нормативно-правових актів;
- оцінка рівня сучасності, достатності та продуктивності матеріально-технічної бази, пошук резервів їх покращення;
- досягнення належного захисту комерційних інтересів та внутрішньої інформації підприємства, а також належного рівня взаємодії всіх структурних підрозділів компанії;
- забезпечення дієвих заходів безпеки підприємства, його капіталу, активів і інтересів бізнесу.

Реалізація перелічених напрямів допоможе підприємству створити необхідний запас міцності фінансової системи, що забезпечить мінімізацію негативного впливу загроз.

**Висновок і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** З проведеного дослідження видно, що фінансова безпека підприємства є складним та багатограним поняттям, про що свідчить різноманіття наукових підходів до трактування її сутності. Питання забезпечення фінансової безпеки підприємства полягає не тільки у фізичному захисті майна, а в першу чергу у формуванні безпечних умов стабільного функціонування та досягнення економічних інтересів. Нові виклики, пов'язані з нестабільністю світового економічного простору та продовженням трансформаційних процесів у національній економіці, повномасштабна війна в Україні, мотивують до активізації наукових досліджень у сфері забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

Подальшого дослідження потребує процес формування відповідного дієвого механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, який би врахував актуальні на сьогодні зміни в середовищі функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання та давав змогу максимально ефективно оцінювати поточний її стан.

#### Література

1. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. К.: КНТЕУ, 2004. 759 с.
2. Варналій З.С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія. Київ: Знання України, 2020. 423 с.
3. Варналій З.С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення: Монографія / З.С. Варналій, Д.Д. Буркальцева, С.О. Саєнко. К.: Знання України, 2011. 299 с.
4. Варналій З.С., Мехед А.М. Теоретико-методичні підходи до оцінки фінансової безпеки суб'єктів підприємництва // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 32. С. 203–211.
5. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. Економіст. 2008. № 12. С. 60–63.
6. Дацків Р.М. Економічна безпека у глобальному вимірі. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7 (37). С. 143–153.
7. Єрмошенко М.М., Горячева К.С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: наук. монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 232 с.
8. Єрмошкіна О.В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія. Донецьк: Національний гірничий університет, 2009. 228 с.
9. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2014. Випуск 3 (44). С. 37–42.
10. Крупка М.І. Формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в економіці України: монографія / М.І. Крупка, Д.В. Ванькович, Н.Б. Демчишак. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2011.

11. Фінанси. Підручник / І.О. Лютий, С.Я. Боринець, З.С. Варналій, та ін.; за ред.д.е.н., проф. І.О. Лютого. Київ: Вид-во Ліра-К, 2017. 728 с.
12. Франчук В.І. Теоретичні засади корпоративної безпеки // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 7(97). С. 161–167.
13. Чеберяко О.В. Система забезпечення інформаційної безпеки як інструмент протидії гібридній війні // Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет конференції з міжнародною участю, 20 грудня 2018 р. — 20 січня 2019 р. Полтава: ПолНТУ, 2019. С. 11–16.
14. Чібісова І.В., Івашина Є.М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. 2011. № 31. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/347>

#### References

1. Baranovskiy O.I. Financial security in Ukraine (assessment methodology and mechanisms of provision): monograph. K.: KNTEU, 2004. 759 p.
2. Varnaliy Z.S. Economic and financial security of Ukraine in the conditions of globalization: monograph. Kyiv: Znannya Ukrainy, 2020. 423 p.
3. Varnaliy Z.S. Economic and financial security of Ukraine in the conditions of globalization: Monograph / Z.S. Varnaliy, D.D. Burkaltseva, S.O. Saienko. K.: Znannya Ukrainy, 2011. 299 p.
4. Varnaliy Z.S., Mehed A.M. Theoretical and methodological approaches to the assessment of financial security of business entities // Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series. 2022. Issue 32. P. 203–211.
5. Voinarenko M., Yaremenko O. Management of the economic security of enterprises based on the assessment of deviations of threshold indicators. Economist. 2008. № 12. P. 60–63.
6. Datskiv R.M. Economic security in the global dimension. Actual problems of the economy. 2004. No. 7 (37). P. 143–153.
7. Iermoshenko M.M., Horiacheva K.S. The financial component of economic security: the state and the enterprise: monograph. K.: National Academy of Management, 2010. 232 p.
8. Iermoshkina O.V. Management of financial flows of industrial enterprises: theory, practice, perspectives: monograph. Donetsk: National Mining University, 2009. 228 p.
9. Zhyvko Z.B. Management mechanism of the economic security system of the enterprise // Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economy series. 2014. Issue 3 (44). P. 37–42.
10. Krupka M.I. Formation of the financial potential of investment activity in the economy of Ukraine: monograph / M.I. Krupka, D.V. Vankovych, N.B. Demchyshak. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2011.
11. Finances. Textbook / I.O. Lyutiy, S. Ya. Borynets, Z.S. Varnaliy, etc.; under the editorship Doctor of Economics, Prof. I.O. Lyutiy. Kyiv: Lira-K Publishing House, 2017. 728 p.
12. Franchuk V.I. Theoretical principles of corporate security // Actual problems of the economy. 2009. No. 7(97). P. 161–167.
13. Cheberyako O.V. The system of ensuring information security as a tool for countering hybrid warfare // Economic security: state, region, enterprise: Proceedings of the 5th All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference with International Participation, December 20, 2018 — January 20, 2019. Poltava: PolNTU, 2019. P. 11–16.
14. Chibisova I.V., Ivashyna Ye.M. Mechanism of ensuring financial security of the enterprise. 2011. No 31. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/347>



**Лазаришина Інна Дмитрівна**

*доктор економічних наук, професор,*

*завідувач кафедри статистики та економічного аналізу*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Lazaryshyna Inna**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Head of the Statistics and Economic Analysis Department*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-1183-7530

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8665

## ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

### FINANCIAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN GREEN DEAL

**Анотація.** Сучасний світ характеризується погіршенням клімату та збільшенням викидів парникових газів. Для вирішення даного питання в 2019 році ЄС офіційно представив Європейський зелений курс (Європейську зелену угоду). Реалізація даної угоди вимагає колективної трансформації економіки та суспільства для зменшення викидів, досягнення кліматичної нейтральності та забезпечення сталого розвитку. Метою статті є дослідження фінансової політики, спрямованої на реалізацію Європейського зеленого курсу. У статті порівняно поняття кліматичної та вуглецевої нейтральності. Проаналізовано загальну емісію CO<sub>2</sub>, викиди на душу населення, частку в загальному глобальному обсязі та викиди за видами палива або типом промисловості за 2011–2021 роки. Даний аналіз дозволяє зробити висновок про ефективність прийнятого Європейського зеленого курсу. Але водночас його подальша реалізація вимагає удосконалення Європейської фінансової політики й фінансового механізму. ЄС та його країни-члени є найбільшим постачальником державного кліматичного фінансування в усьому світі. Для справедливого врегулювання досягнення кліматичної нейтральності усіма країнами-членами ЄС та надання підтримки регіонам, які потребуватимуть більших інвестицій запроваджено Механізм справедливого переходу. Фінансова політика у сфері відновлювальної енергетики акцентує увагу на інвестування в чисту енергію. Схема справедливого переходу в рамках InvestEU забезпечує ще одне додаткове фінансування. Позики для державного сектору поєднують грантовий компонент з бюджету ЄС і кредитний компонент від Європейського інвестиційного банку. Приватний сектор відіграватиме ключову роль у фінансуванні зеленого переходу. Європейська Зелена угода передбачає трансформацію сучасної економіки в економіку замкнутого циклу за рахунок подовження життєвого циклу виробів, зокрема скорочення відходів до мінімуму.

**Ключові слова:** Європейський зелений курс, Європейська зелена угода, кліматична нейтральність, емісія CO<sub>2</sub>, екологічне оподаткування, фінансове забезпечення, фінансова політика.

**Summary.** The modern world is characterized by climate change and increasing greenhouse gas emissions. To address this issue, in 2019, the EU officially introduced the European Green Deal (EGD). The implementation of this agreement requires a collective transformation of the economy and society to reduce emissions, achieve climate neutrality and ensure sustainable development. The purpose of the article is to study the financial policy aimed at implementing the European Green Deal. The article compares the concepts of climate and carbon neutrality. The author analyzes total CO<sub>2</sub> emissions, emissions per capita, share in the global total, and emissions by fuel type or industry type for 2011–2021. This analysis allows us to conclude that the European Green Deal has been effective. But at the same time, its further implementation requires improvement of the European financial policy and financial mechanism. The EU and its member states are the largest provider of public climate finance worldwide. The Fair Transition Mechanism has been introduced to ensure that all EU member states achieve climate neutrality

*in a fair manner and to support regions that will require more investment. The financial policy in the field of renewable energy emphasizes investment in clean energy. The Just Transition Scheme under InvestEU provides additional financing. Loans to the public sector combine a grant component from the EU budget and a loan component from the European Investment Bank. The private sector will play a key role in financing the green transition. The European Green Deal envisages the transformation of the modern economy into a circular economy by extending the life cycle of products, including reducing waste to a minimum.*

**Key words:** European Green Deal, European Green Deal, climate neutrality, CO<sub>2</sub> emissions, environmental taxation, financial support, financial policy.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ характеризується погіршенням клімату та збільшенням викидів парникових газів. Європейський Союз протягом тривалого часу відіграє провідну роль у політиці боротьби зі зміною клімату. Для вирішення даного питання в 2019 році ЄС офіційно представив Європейський зелений курс (Європейську зелену угоду — European Green Deal). Реалізація даної угоди вимагає колективної трансформації економіки та суспільства для зменшення викидів, досягнення кліматичної нейтральності та забезпечення сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Внесок у дослідження тематики, присвяченої Європейському зеленому курсу, особливостям його реалізації присвячені праці таких вчених та практиків як: M.-G. Ciot, G. Claeys, M. Dobbs, M. Saddi, S. Schunz, K. Szulecki, A. Андрусевич, В. Данкевич, І. Дороніна, О. Івасечко, З. Козак, В. Кравчук та інші.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження фінансової політики, спрямованої на реалізацію Європейського зеленого курсу.

**Виклад основного матеріалу.** Кліматична нейтральність спрямована на досягнення нульових викидів парникових газів шляхом їх збалансування за рахунок урівноваження викидів.

Досліджуючи поняття кліматичної нейтральності необхідно окремо зупинитися на такому терміні як вуглецевий нейтралітет. Іноді їх використовують як синоніми, але вони мають різне значення. Вуглецево-нейтральний означає наявність нульового чистого вуглецевого сліду, тобто досягнення балансу між викидами в атмосферу вуглецю та видаленням забруднювача клімату через поглиначі вуглецю. Досягнення даного статусу не означає кліматичну нейтральність, оскільки не охоплює всі парникові гази. Кліматично нейтральний статус означає пом'якшення викидів всіх парникових газів, а не лише CO<sub>2</sub>, хоча вони й становлять близько 80% їх загальної кількості. Механізм досягнення кліматичної нейтральності подібний до вуглецевої. Джерело, яке є кліматично нейтральним не сприяє потеплінню [7].

У 2019 році лідери Європейського союзу поставили за мету досягнення нейтралітету до 2050 року. Передумовою цього було підписання в 2015 році Паризької угоди (рис. 1).

Викиди парникових газів у ЄС-27 повільно зменшуються з 1990 року. У 2008 році лідери Європейського союзу погодилися, що до 2020 року вони скоротять викиди парникових газів на 20% порівняно з рівнем 1990 року. Поставлена мета була досягнута на три роки раніше запланованого терміну. Фактично в 2019 році загальні викиди парникових газів були на 26% нижчими за рівень 1990 року. У 2020 році даний показник знизився на 10%, оскільки пандемія Covid-19 зменшила попит на енергію й пов'язані з цим викиди, та досягли -31% відносно рівня 1990 року.

Протягом досліджуваного періоду абсолютна зміна річної емісії CO<sub>2</sub> протягом 2011–2021 рр. зменшилася на 539,9 млн. т (-16%) (рис. 2).

Даний рисунок показує, скільки викидів вуглекислого газу виробляється за певний рік. У 2014 році річні викиди країн ЄС зменшилися на 8,7% відносно 2011. До 2017 року даний показник характеризується зростанням, протягом до 2017–2020 рр. простежується тренд скорочення величини, а в 2021 році — зріст на 6,5%.

Емісія CO<sub>2</sub> у промисловому секторі скоротилася на 42 Мт. Водночас в енергетичному секторі зросли на 28 Мт, незважаючи на те, що попит на електроенергію знизився, оскільки тимчасова більша залежність від вугілля збільшила інтенсивність вуглецю [8].

Щоб зрозуміти «слід» середньостатистичної людини в певній країні, на рис. 2 показано викиди на душу населення. Протягом 2011–2013 рр. даний показник перевищував величину 5,6 т на душу населення; у 2014 різко скоротився на 9,2% і коливався в межах 1% до 2017 року. Для наступних періодів, за винятком 2021 року (+9,2%), характерна тенденція зниження викидів до 4,34 т.

Аналіз частки глобальних викидів CO<sub>2</sub> показав, що серед країн ЄС у 2021 році найбільші викиди припадають на Німеччину (1,82%) (рис. 3).

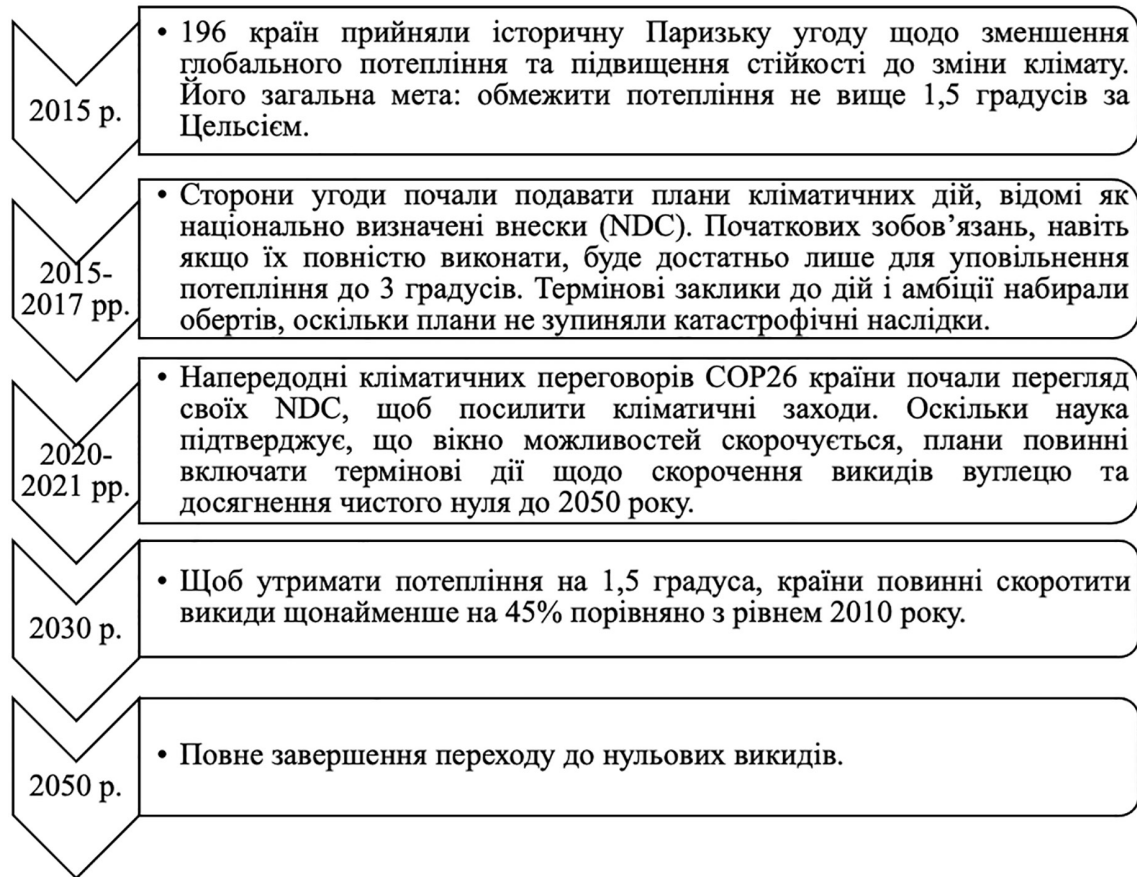


Рис. 1. Шлях до кліматичної нейтральності

Джерело: побудовано автором за даними [4]

Аналіз річних викидів CO<sub>2</sub> за джерелами показав, що протягом 2011–2021 pp. найбільша частка припадає на олію та становить 39,6% в 2011, 43,0% в 2021 (рис. 4). Загалом величина викидів від вугілля скоротилася на 36,9%, олії — на 9,1%. Викиди від інших речовин майже не змінилися. На дану структуру має суттєвий вплив енергетичний баланс певної країни.

Аналіз емісії CO<sub>2</sub> дозволяє зробити висновок про ефективність прийнятого Європейського зеленого курсу. Але водночас його подальша реалізація вимагає удосконалення Європейської фінансової політики та фінансового механізму.

Європейський союз продемонстрував свою рішучість у боротьбі зі зміною клімату, використавши 20% свого загального бюджету в період з 2014

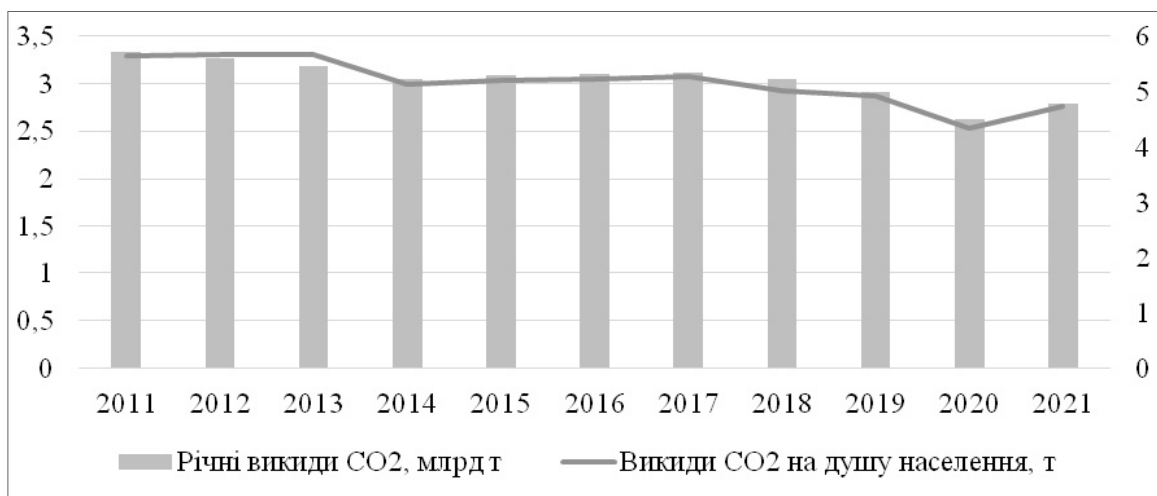


Рис. 2. Річна емісія CO<sub>2</sub> в Європейському Союзі

Джерело: побудовано автором за даними [9]

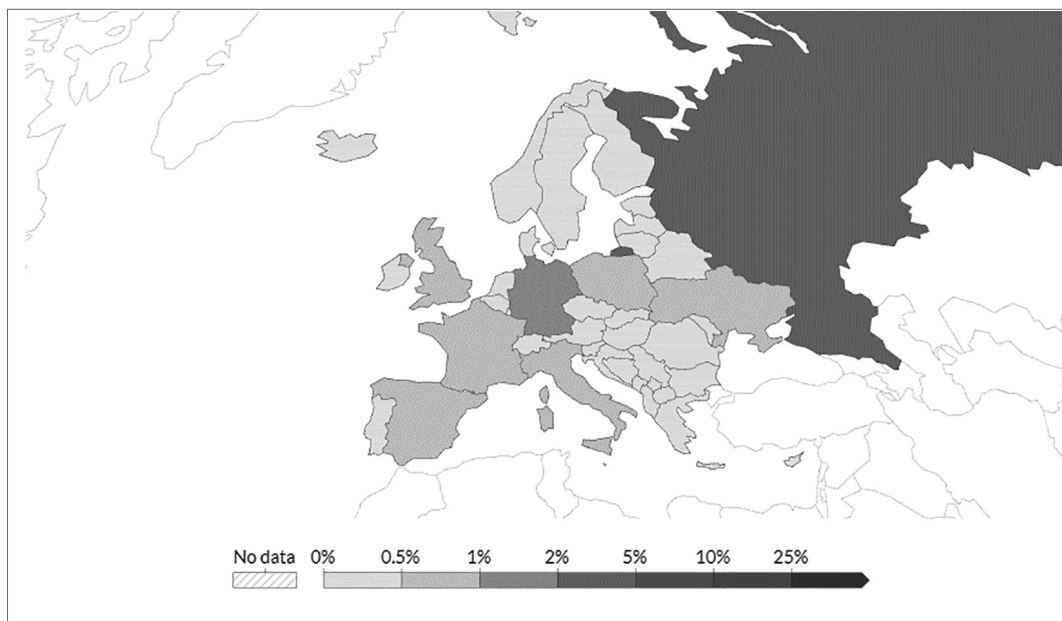


Рис. 3. Викиди CO<sub>2</sub> у відсотках від загального глобального обсягу за 2021 рік  
Джерело: [9]

по 2020 роки для фінансового забезпечення дій, які сприяють пом'якшенню наслідків зміни клімату та адаптації до неї. І він має на меті бути ще більш амбітним після домовленості лідерів ЄС у липні 2020 року збільшити цю цифру щонайменше до 30% бюджету ЄС на 2021–2027 роки та фінансування плану відновлення. ЄС та його країни-члени є найбільшим постачальником державного кліматичного фінансування в усьому світі. Їхні загальні внески, що склали 23,3 млрд. євро у 2020 році, були успішно спрямовані на ініціативи з пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації в країнах, що розвиваються. Складність досягнення кліматичної нейтральності до 2050

року для держав-членів буде варіюватися, оскільки деякі з них більшою мірою залежать від викопного палива або мають вуглецевоємні галузі, на яких працює значна кількість людей. Для справедливого врегулювання даного питання та надання підтримки регіонам, які потребуватимуть більших інвестицій для досягнення цілей Європейський союз запровадив «Механізм справедливого переходу» [1].

Реалізація даного механізму дозволяє мобілізувати 65–75 млрд. євро протягом 2021–2027 років. та направити їх за наступними напрямками (рис. 5).

Фінансова політика у сфері відновлювальної енергетики акцентує увагу на інвестування в чисту енергію. Середньорічні темпи зростання

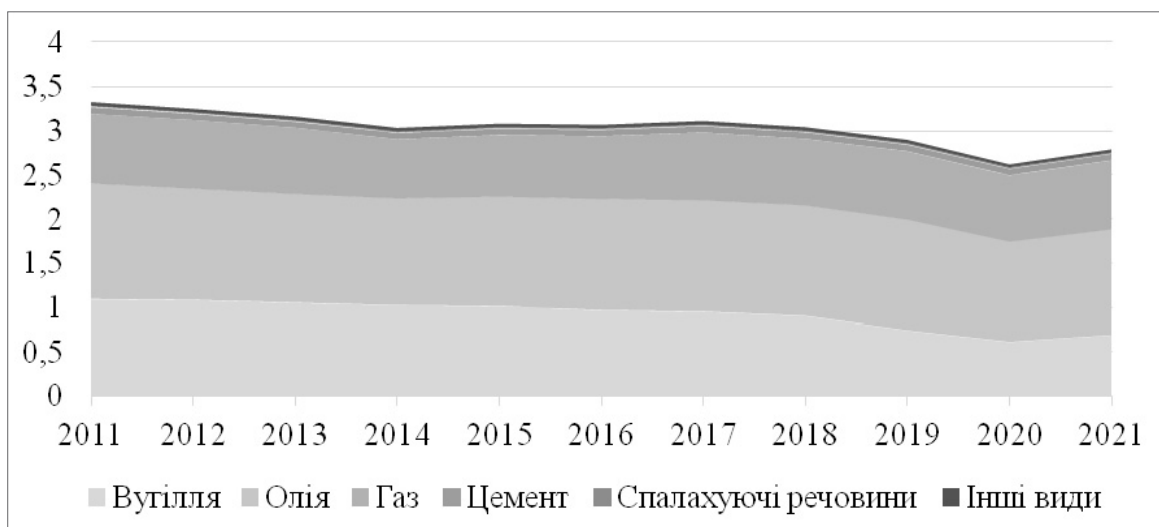


Рис. 4. Викиди CO<sub>2</sub> за видами палива або типом промисловості (млрд. т)  
Джерело: [9]

інвестицій у чисту енергетику протягом п'яти років після підписання Паризької угоди становили трохи більше 2%. З 2020 року показник зріс до 12%, що значно менше, ніж потрібно для досягнення міжнародних кліматичних цілей, але, тим не менш, це важливий крок у правильному напрямку. В основі позитивної тенденції лежить відновлювана енергетика; незважаючи на те, що витрати зросли в останні місяці, екологічно чисті технології, такі як вітрова та сонячна фотоелектричні системи, залишаються найдешевшим варіантом для нової генерації електроенергії в багатьох країнах, навіть якщо не враховувати надзвичайно високі ціни на вугілля та газ. На відновлювані джерела енергії, електромережі та накопичувачі зараз припадає понад 80% загальних інвестицій у енергетичний сектор [2].

Із загальним бюджетом у 17,5 млрд. євро Фонд справедливого переходу (ФСП) є першою опорою механізму. Він підтримує інвестиції в малі та середні підприємства, чисті енерготехнології та зменшення викидів, дослідження й інновації, перекваліфікацію та допомогу в працевлаштуванні працівників [3].

Схема справедливого переходу в рамках InvestEU забезпечує ще одне додаткове фінансування для інвестицій у більш широкий спектр проектів ніж ФСП. Ці інвестиції здійснюватимуться суб'єктами приватного та державного секторів із фінансовими продуктами, запропонованими партнерами-виконавцями InvestEU, такими як Група Європейського інвестиційного банку або національні банки. Ще одним джерелом фінансового стимулювання є позики для державного сектору. Вони поєднують грантовий компонент з бюджету ЄС і кредитний компонент від Європейського інвестиційного банку, який має мобілізувати державні інвестиції в енергетичну та транспортну інфраструктуру,

мережі централізованого тепlopостачання, заходи з енергоефективності, включаючи реконструкцію будівель, соціальної інфраструктури тощо [5].

Відповідно до Повідомлення, принаймні 30% фонду InvestEU — великої інвестиційної схеми ЄС, що має залучити щонайменше 650 млрд. євро інвестицій у 2021–2027 роках, сприятиме боротьбі зі зміною клімату. Крім того, Європейський інвестиційний банк поставив собі за мету подвоїти частку власного фінансування, спрямованого на боротьбу з кліматом, з 25% до 50% до 2025 року [10].

Отже, щоб досягти амбіцій Європейської зеленої угоди, необхідні суттєві інвестиції. Приватний сектор відіграватиме ключову роль у фінансуванні зеленого переходу. Це вимагає послідовних стратегій, інноваційної нормативної бази та розумних інструментів. Національні уряди відіграватимуть важливу роль у фінансуванні переходу, надсилаючи правильні цінові сигнали та переорієнтовуючи державні витрати на сталу політику. Їм також необхідно стимулювати попит на стійкіші товари та послуги через екологічні державні закупівлі та зменшувати вуглецевий слід державних послуг. Надійна структура управління забезпечить відповідальність осіб, які приймають рішення, перед майбутніми поколіннями. Для вирішення цих проблем DG REFORM підтримує держави-члени в таких сферах: зелене бюджетування та екологічне оподаткування; зелені закупівлі; стабільні фінанси та інвестиції, зокрема шляхом збільшення зелених державних інвестицій та впровадження зелених облігацій; розробка й упровадження екологічного оподаткування та бюджетування тощо [6].

Європейська Зелена угода передбачає трансформацію сучасної економіки в економіку замкнутого циклу за рахунок подовження життєвого циклу виробів, зокрема скорочення відходів до мінімуму

Для людей та громад	Для компаній	Для країн-членів та регіонів
<ul style="list-style-type: none"><li>• полегшення перекваліфікації і працевлаштування;</li><li>• підвищення енергоефективності житла;</li><li>• боротьба з енергетичною бідністю.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• забезпечення інвестиційної привабливості низьковугільних технологій.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• екологічно чистий громадський транспорт;</li><li>• інвестування в нові зелені робочі місця тощо.</li></ul>

Рис. 5. Напрями використання коштів мобілізованих за рахунок Механізму справедливого переходу

Джерело: побудовано автором за даними [3]

му. Тобто, коли термін служби продукту закінчується, його матеріали можна використовувати знову, тим самим створюючи додаткову цінність. Це відхід від традиційної лінійної економічної моделі, яка базується на шаблоні «Європейський зелений курс бери-роби-споживай-викидай». Дана модель базується на великій кількості дешевих, легкодоступних матеріалів та енергії [5].

План дій ЄС в даному напрямі охоплює повний життєвий цикл продукції: від виробництва та споживання до управління відходами та ринку вторинної сировини [11].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Загалом можна стверджувати, що кінце-

вою метою реалізації Європейської зеленої угоди є сприяння сталому розвитку. Вона є дорожньою картою переходу до економіки замкнутого циклу та адаптації до зміни клімату й досягнення кліматичної нейтральності. У ній зростання доходів та зайнятості обумовлено державними та приватними інвестиціями в економічну діяльність, інфраструктуру й активи, які сприяють зниженню викидів вуглецю й забрудненню навколишнього середовища.

Перспективними напрямками подальших досліджень є оцінка ефективності реалізації Європейської зеленої угоди, особливостей та наслідків її впровадження в країнах ЄС і Україні.

### Література/References

1. 5 facts about the EU's goal of climate neutrality. 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/5-facts-eu-climate-neutrality/>
2. Energy investment in 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2022/overview-and-key-findings>
3. European Green Deal. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/>
4. For a livable climate: Net-zero commitments must be backed by credible action. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/net-zero-coalition>
5. Green Deal. URL: <https://wecoop.eu/glossary/green-deal/>
6. Green transition. URL: [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition\\_en](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_en)
7. How Carbon Neutral is Different than Climate Neutral. 2020. URL: <https://clear.ucdavis.edu/explainers/carbon-neutral-versus-climate-neutral>.
8. IEA. CO2 Emissions in 2021. URL: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-co2-emissions-in-2021-2>
9. Ritchie H., Roser M., Rosado P. CO2 and Greenhouse Gas Emissions. URL: <https://ourworldindata.org/co2-and-greenhouse-gas-emissions>.
10. Siddi M. The European Green Deal: Assessing its current state and future implementation. 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/341701815\\_The\\_European\\_Green\\_Deal\\_Assessing\\_its\\_current\\_state\\_and\\_future\\_implementation](https://www.researchgate.net/publication/341701815_The_European_Green_Deal_Assessing_its_current_state_and_future_implementation)
11. European Green Deal Policy Guide. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2022/01/european-green-deal-policy-guide.html>

**Половинко Богдан Сергійович**

*аспірант*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

**Polovynko Bohdan**

*Postgraduate Student of the*

*V.N. Karazin Kharkiv National University*

ORCID: 0000-0003-0592-941X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-2-8592

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ  
ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН У РОЗВИТКУ РЕГІОНУ:  
ДІЯЛЬНІСНО-ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД**

**THEORETICAL–METHODICAL UNDERSTANDING  
OF FINANCIAL AND BUDGETARY RELATIONS IN THE DEVELOPMENT  
OF THE REGION: OPERATIONAL AND LOGISTICS APPROACH**

**Анотація.** Актуальність питання формування системної парадигми використання фінансово-бюджетних інструментів для забезпечення розвитку регіону обумовлена необхідністю відновлення економіки України в умовах негативних очікувань подальшого розгортання кризових явищ. Дослідження спрямоване на розробку теоретико-методичної основи формування механізму фінансово-бюджетних відносин у розвитку регіону на принципах діяльнісно-логістичного підходу. В статті визначено, що розвиток – це незворотній, закономірний та цілеспрямований процес змін об'єкту, у результаті якого покращуються його якісні та кількісні характеристики, підвищується рівень стійкості в умовах невизначеності і глобальної нестабільності, еволюційний перехід до нового, прогресивного стану. Встановлено, що основною характеристикою регіону є його цілісність, що дозволяє визначити дане поняття як цілісну господарську систему як частину території держави, що виокремлена за певними ознаками в самостійну адміністративно-правову одиницю, функціонування якої свідомо спрямовується на відновлення стійкого економічного зростання, забезпечення соціального розвитку та екологічної безпеки, координується шляхом саморозвитку, ефективної організації та структуризації. Обґрунтовано, що ключовим поняттям у системі регіонального розвитку, яке дає вихідне уявлення про певні регуляторні заходи, спрямовані на подолання внутрішньої нестабільності та зовнішніх глобальних загроз для досягнення цілей соціально-економічного розвитку територій держави, є фінансово-бюджетні відносини. Встановлено, що відновлення економіки України та подолання наслідків глобальної нестабільності як в економічній, так і соціальній сферах можна забезпечити фінансово-бюджетними інструментами на принципах діяльнісно-логістичного підходу, перевагою якого є отримання комплексного уявлення про результати їх використання та вирішити питання оптимізації розподілу фінансових ресурсів за напрямками використання для досягнення довгострокового успіху, зокрема в сфері регіонального розвитку.

**Ключові слова:** розвиток, регіон, фінансово-бюджетні відносини, діяльнісно-логістичний підхід.

**Summary.** The relevance of the issue of forming a systemic paradigm for the use of financial and budgetary tools to ensure the development of the region is due to the need to restore the economy of Ukraine in conditions of negative expectations of the further development of crisis phenomena. The research is aimed at developing the theoretical and methodological basis for the formation of the mechanism of financial and budgetary relations in the development of the region based on the principles of the activity-logistics approach. The article defines that development is an irreversible, regular and purposeful process of object changes, as a result of which its qualitative and quantitative characteristics are improved, the level of stability in conditions of uncertainty and global instability increases, and the evolutionary transition to a new, progressive state. It was established that the main characteristic of the region is its integrity, which allows defining this concept as a complete economic system as part of the territory of the state, which is separated according to certain characteristics into an independent administrative and legal

unit, the functioning of which is consciously aimed at restoring sustainable economic growth, ensuring social development and environmental safety, coordinated through self-development, effective organization and structuring. It is substantiated that the key concept in the system of regional development, which provides an initial idea of certain regulatory measures aimed at overcoming internal instability and external global threats to achieve the goals of socio-economic development of the state's territories, is financial and budgetary relations. It has been established that the recovery of Ukraine's economy and overcoming the consequences of global instability in both the economic and social spheres can be ensured by financial-budgetary instruments based on the principles of the activity-logistics approach, the advantage of which is to obtain a comprehensive picture of the results of their use and to solve the issue of optimizing the distribution of financial resources areas of use to achieve long-term success, in particular in the field of regional development.

**Key words:** development, region, financial-budgetary relations, activity-logistics approach.

**Постановка проблеми.** Наслідки глобальної нестабільності як в економічній, так і соціальній сферах кардинально змінюють уявлення щодо ролі та місця фінансово-бюджетних відносин в системі регіонального розвитку. Дослідження фінансово-бюджетних відносин, підходів до регулювання розвитку територій та інструментів досягнення поставлених цілей регіонального розвитку мають базуватися на опрацюванні характеристик і особливостей соціальних та економічних процесів в регіонах, сутності фінансово-бюджетного регулювання, що дозволяє зрозуміти глибинне значення і роль фінансово-бюджетних відносин. Проблемна відсутності системної парадигми використання фінансово-бюджетних інструментів для забезпечення розвитку регіону в умовах необхідності відновлення економіки України та негативних очікувань подальшого розгортання кризових явищ потребує нагального вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню регіонального розвитку, у тому числі питань економічної нестабільності та загострення соціальних проблем, присвячено наукові роботи як вітчизняних, так і закордонних авторів, зокрема: С. Варналій [1], Б. Данилишин [2], М. Долішній [3], R. Boschma [4], R. Samagní [5], T. Herrschel [6] та ін. Сутність фінансово-бюджетного регулювання в контексті досягнення цілей регіонального розвитку розкрито в роботах І. Чугунова [7], В. Асікгоз [8], Т. Крукун [9].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка теоретико-методичних основ формування механізму фінансово-бюджетних відносин у розвитку регіону на принципах діяльнісно-логістичного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** З метою обґрунтування понятійно-категоріального апарату формування механізму фінансово-бюджетних відносин у забезпеченні розвитку регіону доцільно розглянути наукові підходи до розуміння понять «розвиток» та «регіон». В наукових публікаціях

поняття «розвиток» використовується для характеристики проблем, що відносяться до соціально-економічних об'єктів, а саме: підвищення їх економічної конкурентоспроможності, реагування на зміни зовнішнього середовища, подолання перешкод у соціальних відносинах та інше. Однак, поняття «розвиток» часто приймає невизначений, а іноді й суперечливий характер. З точки зору аналізу його термінологічних визначень важливо розуміти сутність та структуру цього процесу. Вкажемо, що незважаючи на існування різних концептуальних підходів до розуміння даного поняття їх об'єднує трактування розвитку як певної сукупності кількісних та якісних змін, що відповідають структурним характеристикам систем, основними характеристиками яких є необоротність, закономірність еволюційних змін та націленість на новий якісний рівень [1].

На основі дослідження сутності та характеристики розвитку можна розвинути наявні трактування даного поняття. Отже, розвиток — це незворотній, закономірний та цілеспрямований процес змін об'єкту, у результаті якого покращуються його якісні та кількісні характеристики, підвищується рівень стійкості в умовах невизначеності і глобальної нестабільності, еволюційний перехід до нового, прогресивного стану. Звідси, необхідність детального дослідження й аналізу властивостей розвитку, а також розробки способів забезпечення розвитку певного об'єкту, зокрема регіону, значно актуалізується.

Проаналізуємо визначення поняття «регіон», надане іншими авторами, що зумовлює різноманіття підходів до його розуміння. Досліджуване поняття (від лат. *regionis* — країна, область, область, край) з'явилося у другій половині XIX століття як визначення країни, регіону [2]. У роботі [3] справедливо вказується, що поняття «регіон» є актуальним не лише в розрізі географії, а й для всіх економічних наук, пов'язаних із просторовими, територіальними аспектами суспільного



відтворення. Сучасна економічна теорія розглядає регіон як багатофункціональну і різнобічну систему. Багато вчених досліджують регіон на основі системного підходу, відзначаючи певні властивості, що надають їм цілісності. В роботі [4] зазначено, що розвиток регіону має базуватися на теоретико-філософському осмисленні концепції єдиного об'єктивного взаємозв'язку природних, соціальних і економічних процесів, що формуються на певній території. Наголошено, що певна територія розглядається цілісна сукупність природного та фізичного середовища, створеного людьми та людською спільністю певного типу. Крім того, різні типи регіонів формуються та існують завдяки певним типам відносин між цими трьома середовищами. Отже, з огляду існуючі підходи до визначення поняття регіону, можемо виділити певні ознаки, притаманні регіону, що надають йому цілісності: спільна територія, єдине екологічне середовище, управління як адміністративно-територіальне утворення, комплекс взаємопов'язаних продуктивних сил, історична культура населення, етнічна приналежність і характеристика населення, єдина система життєзабезпечення населення тощо. Поліваріантність характеристик та складність поняття «регіон» визначає і різноманітність підходів до його класифікації. Вважаємо, що для цілей цього дослідження поняття «регіон» найбільш повно розкривається у роботах [5; 6], оскільки органічно поєднані адміністративні та управлінські чинники територіального розподілу частин країни, важливі для регіонального розвитку фінансово-бюджетними інструментами, що є основою для оцінки показників соціально-економічного розвитку та визначенні оптимального розподілу бюджетних видатків для досягнення поставлених цілей. Під регіоном будемо розуміти цілісну господарську систему як частину території держави, що виокремлена за певними ознаками в самостійну адміністративно-правову одиницю, функціонування якої свідомо спрямовується на відновлення стійкого економічного зростання, забезпечення соціального розвитку та екологічної безпеки, координується шляхом саморозвитку, ефективної організації та структуризації. Одним із ключових понять у системі регіонального розвитку, яке дає вихідне уявлення про певні регуляторні заходи, спрямовані на подолання внутрішньої нестабільності та зовнішніх глобальних загроз для досягнення цілей соціально-економічного розвитку територій держави, є фінансово-бюджетні відносини. Фінансово-бюджетні відносини виникають між державою (суспільством) і бюджетом та дер-

жавними органами і реалізуються за допомогою фінансових ресурсів. Ці відносини постійно перебувають в процесі становлення та розвитку, включають принципи та правила планування, координації та реалізації фінансових доходів та витрат державних установ. Цей процес включає у себе формування фінансових призначень державних установ, розподілення фінансових ресурсів між напрямками фінансування, призначення коштів на реалізацію різних програм, забезпечення контролю за бюджетними видатками та забезпечення ефективності використання бюджетних видатків. Дослідженню проблематики фінансово-бюджетних відносин, у тому числі питань використання інструментів фінансово-бюджетного регулювання, присвячено чимало наукових творів як вітчизняних, так і закордонних авторів [7–9]. Науковці ґрунтовно досліджували окремі елементи фінансово-бюджетної політики, яка органічно поєднує бюджетне та податкове регулювання соціального та економічного розвитку. Кожне з них виконує свою функціональну роль, але разом вони спрямовані на забезпечення якості та цілісності бюджетів усіх рівнів. Від ефективності фінансово-бюджетних відносин значною мірою залежить рівень соціального захисту населення, інвестиційної та підприємницької діяльності, позиції України на міжнародній арені. Таким чином, підвищення ефективності фінансово-бюджетних відносин залежить насамперед від розуміння економічної природи даного механізму регулювання та основних детермінант його розвитку. Виходячи з цих аргументів, вважаємо, що роль та значення фінансово-бюджетних відносин у регіональному розвитку потребує глибокого вивчення на основі цілісного та системного теоретичного огляду і з'ясування сутності фінансово-бюджетних відносин та його синонімічних понять.

Як видно із проаналізованої літератури, поняття «бюджетні відносини», «фінансово-бюджетні відносини», «бюджетно-податкові відносини» мають достатньо близький економічний зміст. У той же час кожне з перерахованих понять може відображати окремі аспекти фінансово-бюджетних відносин як узагальнюючої характеристики процесу участі держави в управлінні економічним і соціальним розвитком держави в цілому та окремих регіонів з використанням певних фінансових інструментів. Так, поняття «бюджетні відносини» зосереджує увагу переважно на процесі управління фінансовими або грошовими потоками, що дещо звужує розуміння процесу державного регулювання економіки в контексті фінансового

забезпечення виконання державою своїх функцій. Погодимось із думкою фахівців, що фінансово-бюджетні відносини не варто розуміти лише як діяльність у межах бюджетної системи, що пов'язана з перерозподілом наявних фінансових ресурсів. У випадку з бюджетно-податковими відносинами мова йде про сферу, що формуються у результаті законних дій зі сторони держави і громадян у сфері бюджетного та податкового права. Основними складовими бюджетно-податкових відносин є державні регулятивні акти, правові акти, обмеження та обов'язки для платників податків як набір правил, що визначають процедури податкових надходжень з метою подальшого їх розподілу. В свою чергу, фінансово-бюджетні відносини виступають одним із методів державного економічного регулювання, за допомогою якого держава впливає на макроекономічні процеси через опосередкований вплив на ринкові механізми фінансово-бюджетними інструментами. Фінансово-бюджетні відносини відображають процеси національного значення і використовується для вирішення загальнодержавних завдань, таких як забезпечення економічного зростання, розвиток продуктивності, підвищення рівня добробуту населення, усунення відмінностей у рівнях розвитку окремих регіонів, підтримка місцевої автономії у фінансах, і вирішення національних проблем. Все це надає фінансово-бюджетним відносинам особливе значення, що займають центральне місце в структурі економічного регулювання. Отже, можна виділити наступні цілі фінансово-бюджетних відносин: досягнення національних (регіональних) цілей соціально-економічного розвитку, задоволення потреб усіх суб'єктів (країн, корпоративних структур, окремих громадян), перерозподіл фінансових ресурсів [7], відновлення економіки та створення умов для подальшого економічного зростання, розвиток продуктивних сил, підвищення добробуту населення, усунення нерівності соціально-економічного розвитку регіонів країни, фінансова підтримка місцевої автономії та вирішення проблем місцевих громад питань та ін. Справедливо вказується, що з одного боку, фінансово-бюджетні відносини — це процес, а з іншого — це комплекс засобів, заходів, дій, методів, механізмів, фінансових відносин. Погоджуючись із такими твердженнями, водночас ще раз підкреслимо існування певних розбіжностей у поглядах на елементи, методи, засоби та форми бюджетного регулювання та оцінювання фінансово-бюджетних відносин (рис. 1).

Отже, з огляду на смислові відтінки понять відмінності та їх застосування до розуміння сут-

ності фінансово-бюджетних відносин, представлених на рис. 1 будемо розуміти під цим поняттям економічні відносини між державою та суб'єктами процесів відтворення (підприємствами, різними формами власності, населенням) у процесі формування та використання фінансових ресурсів, необхідних для виконання функцій держави в сфері економічної діяльності, соціального забезпечення, управління розвитком економіки, екологічної безпеки на основі правових норм, що регламентують процеси розподілу ресурсів і доходів. Фінансово-бюджетні відносини мають важливе значення для забезпечення регіонального розвитку. Вони включають в себе структуру фінансування щодо проектів регіонального розвитку, методи організації і управління фінансовими потоками для досягнення регіональної стабільності та розвитку. Фінансово-бюджетні відносини дозволяють регіональним органам управління контролювати та координувати фінансування проектів регіонального розвитку, організувати фінансову діяльність та реалізувати регіональну стратегію розвитку.

Фінансово-бюджетні відносини є важливою частиною регіонального розвитку. Вони пропонують відносини між бюджетами на різних рівнях і між державними доходами і видатками. Ці відносини включають наступні елементи: передачу бюджетних коштів з одного рівня на інший; прив'язку доходів і видатків до рівня бюджету; формування центральної і регіональної бюджетної політики; управління бюджетними ресурсами; підтримка розвитку регіону. Для опису основних параметрів механізму фінансово-бюджетних відносин найбільш адекватно, на думку автора, використовувати наступне розуміння поняття «механізм». Механізм — це сукупність методів, важелів, способів та інструментів управління, які визначають можливість цілеспрямованого руху, функціонування та розвитку об'єкту, зокрема регіону. Завдання реалізації завдань з відновлення економіки України в умовах глобальної нестабільності та негативних очікувань щодо подальшого поглиблення кризових явищ соціального та економічного характеру пропонуємо вирішувати фінансово-бюджетними інструментами на принципах діяльнісного-логістичного підходу. Теорія діяльності дозволяє досліджувати суб'єкта діяльності у його взаємодії з середовищем, що оточує об'єкти діяльності. Діяльнісний підхід до аналізу результатів фінансово-бюджетного регулювання дозволить отримати адекватну оцінку та сформулювати заходи управлінського впливу на розвиток регіону. В даному контексті оптимізацію розподілу



Рис. 1. Аналіз сутнісного складу поняття «фінансово-бюджетні відносини»

Джерело: складено автором на основі [7–9]

бюджетних видатків між напрямками їх використання доцільно здійснювати на основі логістичного принципу, який передбачає координацію у просторі та синхронізацію у часі дій суб'єктів на формування та трансформацію матеріальних потоків і пов'язаних з ними фінансових ресурсів для досягнення довгострокового успіху, зокрема в сфері регіонального розвитку (рис. 2). Таким чином, механізм фінансово-бюджетних відносин на принципах діяльнісно-логістичного підходу — сукупність методів, важелів, способів та інструментів управління із застосуванням сучасних концепцій логістики та діяльнісного підходу, що через інформаційно-аналітичний супровід оптимізації розподілу бюджетних ресурсів дозволяє підвищити рівень обґрунтованості та реалізованості програм регіональному розвитку для забезпечення економічними та соціальними благами населення

регіону з врахуванням поточної ситуації та перспективних потреб.

**Висновки.** Таким чином, парадигму фінансово-бюджетних відносин у розвитку регіону представимо на основі **діяльнісно-логістичного підходу**, детермінантами якого виступають діяльність людини і процес збалансування інтересів учасників (бізнес-одиниць) та єдності цілей розвитку, який полягає в оцінюванні розвитку регіону та розробки ефективного фінансово-бюджетного інструментарію трансформації фінансових ресурсів за умови оптимального їх розподілу для забезпечення позитивної динаміки соціально-економічної сфери регіону.

А механізм фінансово-бюджетних відносин на принципах діяльнісно-логістичного підходу визначимо як сукупність методів, важелів, способів та інструментів управління із застосуванням

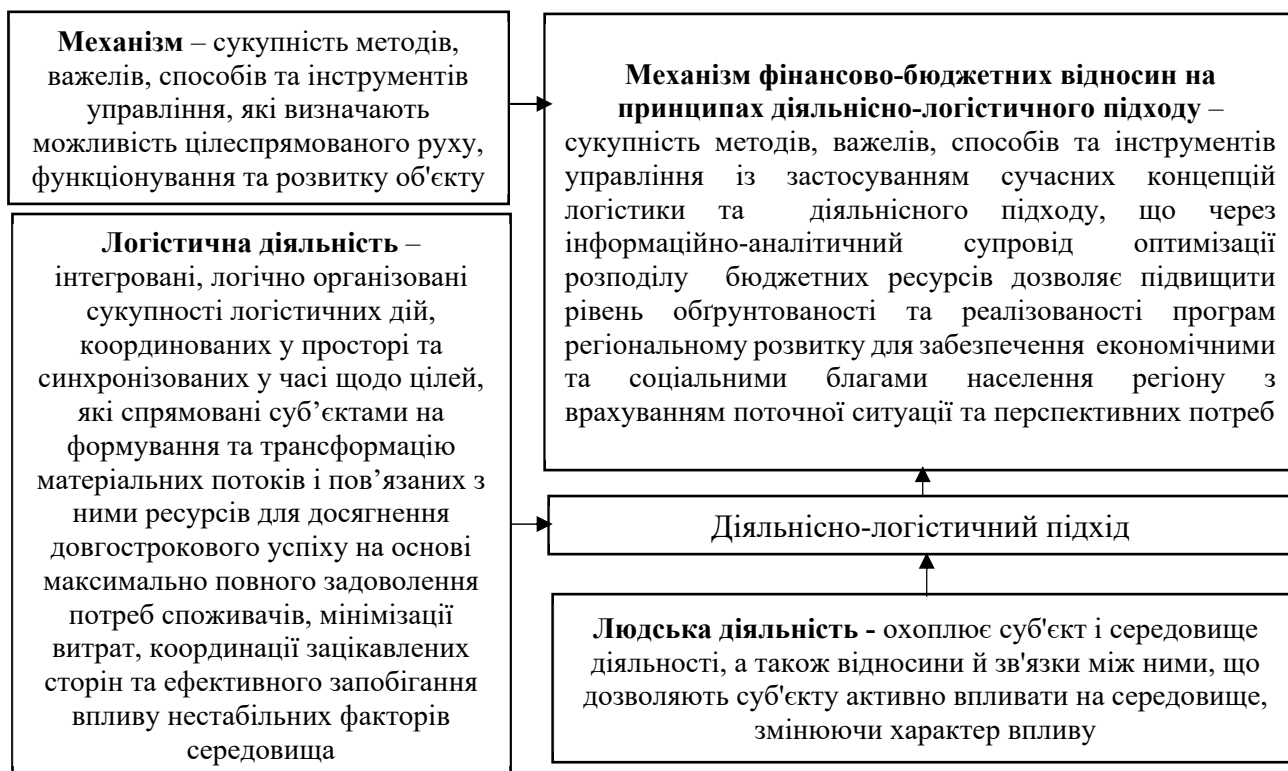


Рис. 2. Механізм фінансово-бюджетних відносин на принципах діяльнісно-логістичного підходу

Джерело: авторська розробка

сучасних концепцій логістики та діяльнісного підходу, що через інформаційно-аналітичний супровід оптимізації розподілу бюджетних ресурсів дозволяє підвищити рівень обґрунтованості та ре-

алізованості програм регіональному розвитку для забезпечення економічними та соціальними благами населення регіону з врахуванням поточної ситуації та перспективних потреб.

### Література

1. Варналій З.С. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія. за ред. Київ: Знання України, 2005. 498 с.
2. Данилишин Б.М., Чернюк Л.Г., Фащевський М.І. Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів: методологія і практика. Черкаси: ЧДТУ, 2006. 315 с.
3. Долішній М.І. Регіональна політика на рубежі ХХ–ХХІ століть: нові пріоритети. Київ: Наукова думка, 2006. 512 с.
4. Boschma R., Gianelle C. Regional branching and smart specialization policy. 2013. JRC technical reports, 06/2104. Publications Office of the European Union.
5. Camagni R., Capello R. Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union, Regional Studies. October 2013. Vol. 47(9). P. 1383–1402.
6. Herrschel T., Tallberg P. The Role of Regions? Networks, Scale, Territory. Sweden, Kristianstads Boktryckeri, 2011. 303 p.
7. Чугунов І.Я., Канєва Т.В., Пасічний М.Д. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.
8. Acikgoz B., Cinar S. Public Spending and Economic Growth: An Empirical Analysis of Developed Countries. Journal of Economics. 2017. Vol. 65, No. 5. P. 448–458.
9. Chugunov I., Makohon V., Krykun T. Budget strategy in the conditions of economic globalization. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 17, Issue 3. P. 101–110.

---

**References**

1. Varnalii Z.S. Rehiony Ukrainy: problemy ta priorytety sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: monohrafiia. za red.. Kyiv: Znannia Ukrainy, 2005. 498 s.
2. Danylyshyn B.M., Cherniuk L.H., Fashchevskiy M.I. Sotsialno-ekonomichni problemy rozvytku rehioniv: metodolohiia i praktyka. Cherkasy: ChDTU, 2006. 315 s.
3. Boschma R., Gianelle C. Regional branching and smart specialization policy. 2013. JRC technical reports, 06/2104. Publications Office of the European Union.
4. Camagni R., Capello R. Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union, *Regional Studies*. October 2013. Vol. 47(9). P. 1383–1402.
5. Herrschel T., Tallberg P. The Role of Regions? Networks, Scale, Territory. Sweden, Kristianstads Boktryckeri, 2011. 303 p.
6. Herrschel T., Tallberg P. The Role of Regions? Networks, Scale, Territory. Sweden, Kristianstads Boktryckeri, 2011. 303 p.
7. Chuhunov I. Ia., Kanieva T.V., Pasichnyi M.D. Biudzhethno-podatкова polityka u systemi rehuliuвання ekonomiky: monohrafiia. K.: Hlobus-Press, 2018. 354 s.
8. Acikgoz B., Cinar S. Public Spending and Economic Growth: An Empirical Analysis of Developed Countries. *Journal of Economics*. 2017. Vol. 65, No. 5. P. 448–458.
9. Chugunov I., Makohon V., Krykun T. Budget strategy in the conditions of economic globalization. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17, Issue 3. P. 101–110.



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**№ 2(70)**

**Головний редактор — Камінська Т. Г.**

**Київ 2023**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 28.02.2023. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 24,88. Тираж 100. Заказ № 217.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.