

ISSN 2663-1636 (print)  
ISSN 2663-1644 (on-line)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Центральноукраїнський національний технічний університет

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ  
НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**В и п у с к 8(41)**

Кропивницький • 2022

---

---

ISSN 2663-1636 (print)  
ISSN 2663-1644 (on-line)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
Central Ukrainian National Technical University

**CENTRAL UKRAINIAN  
SCIENTIFIC BULLETIN  
ECONOMIC SCIENCES**

**Issue 8(41)**

Кропывнытский • 2022

**Рекомендовано до друку** Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №9 від 30.05.2022р.

#### Редакційна колегія:

*Левченко О. М.* (головний редактор), д.е.н., проф.;  
*Шалімова Н.С.* (заст. головного редактора), д.е.н., проф.;  
*Бугаєва М.В.* (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;  
*Смірнова І.В.* (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;  
*Дробязко С.І.*, к.е.н., проф.;  
*Дрозд І.К.*, д.е.н., проф.;  
*Жовнович Р.І.*, д.е.н., проф.;  
*Каленюк І.С.*, д.е.н., проф.;  
*Кузьменко Г.І.*, к.е.н., доц.;  
*Левченко А.О.*, к.е.н., доц.;  
*Лутай Л.А.*, д.е.н., проф., дійсний член Академії економічних наук України;  
*Малаховський Ю.В.*, к.е.н., доц.;  
*Маницуров І.Г.*, д.е.н., проф., член-кореспондент НАН України;  
*Ревенко А.Д.*, к.е.н., доц.;  
*Семикіна М.В.*, д.е.н., проф.;  
*Трохимець О.І.*, д.е.н., проф.;  
*Ушенко Н.В.*, д.е.н., проф.;  
*Андрощук І.О.*, к.е.н., доц.;

*Гечбаія Бадри*, д.е.н., проф. (Грузія);  
*Деніс Д'якон*, PhD, Dr.oec, асоц. проф. (Литва);  
*Маноле Т.М.*, д-р хабілітат е.н., проф. (Молдова);  
*Хані Хайдур*, PhD, к.е.н.; (Лівія).

#### Адреса редакційної колегії:

25030, м. Кропивницький, пр. Університетський, 8,  
 Центральноукраїнський національний технічний університет,  
 тел.: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.  
 Офіційний сайт: <http://economics.kntu.kr.ua>

Збірник заснований у 2001 році, з 2018 року видається під назвою «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки». Був включений до переліку наукових фахових видань України (постанови Президії ВАК України від 14 листопада 2001 року №2-05/9, від 10 березня 2010 року № 1-05/2; накази Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2015 року №528, від 07 листопада 2018 року №1218).

**Наказом Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 року №886 включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (спеціальності 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).**

Збірник наукових праць зберігається в загальнодержавній реферативній базі даних «Україніка наукова» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського та представлено у міжнародних наукометричних базах даних, пошукових інформаційно-аналітичних системах, репозитаріях (електронних архівах):

**Central and Eastern European Online Library (CEEOL),  
 Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,  
 Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,  
 ResearchBib (Academic Resource Index)**

Свідчення про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія KB №23512 - 13352 ПП від 13.07.2018 р.  
 ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Мови видання: українська, російська, англійська. Періодичність – 2 рази на рік.

Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та інших відомостей, а також за те, що матеріали не містять даних, які не підлягають відкритій публікації. Редакція може приймати рішення про публікацію статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору автора.

© Центральноукраїнський національний технічний університет, 2022

Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, iss. 8(41). Kropyvnytskyi: CNTU, 2022. 294 p.

**Recommended by Academic Council of Central Ukrainian National Technical University, minutes №9, 30.05.2022**

#### Editorial Board:

*Oleksandr Levchenko* (Editor-in-Chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Nataliia Shalimova* (Assistant to Editor-in-chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Maria Buhaiyeva* (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Iryna Smirnova* (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Svetlana Drobyazko*, Candidate of Economic Sciences, Professor;  
*Iryna Drozd*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Ruslana Zhovnovach*, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Iryna Kalenyuk*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Halyna Kuzmenko*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Anna Levchenko*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Larisa Lutay*, Doctor of Economic Sciences, Professor, Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;  
*Yurii Malakhovskyy*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Igor Mantsurov*, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the National Academy of Science of Ukraine;  
*Revenko Anatolii*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Maryna Semykina*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Olena Trokhymets*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Natalya Ushenko*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Ilona Androshchuk*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Badri Gechbaia*, Doctor of Economics, Professor, Academician of Georgian Academy of Business Science (Georgia);  
*Deniss Djakons*, PhD, Dr.oec, Associated Professor (Latvia);  
*Tatiana Manole*, Doctor hab. of Economic Sciences, Professor (Republic of Moldova);  
*Hani Haidoura*, Candidate of Economic Sciences (Lebanon).

#### Editorial address:

Central Ukrainian National Technical University, Prospekt Universytetskyi, 8, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25030  
 phone: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.  
 Official site: <http://economics.kntu.kr.ua>

The Journal was founded in 2001, since 2018 is published under the title "Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences".

The Journal was included in the List of Scientific Special Editions (Decisions of the Presidium of Higher Attestation Commission of Ukraine on November 14, 2001, № 2-05/9, on March 10, 2010 № 1-05/2; Orders of the Presidium of the Ministry of Education and Science of Ukraine on May 12, 2015, № 528, on November 07, 2018, № 1218).

**The Journal is included in the List of scientific professional publications of Ukraine, category "Б" (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 2, 2020 №886; specialties 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).**

The Collection is presented in Bibliographic Database "Ukrainika scientific" of Vernadsky National Library of Ukraine and indexed in the international scientometric databases, searching information-analytical systems, repositories (electronic archives):

**Central and Eastern European Online Library (CEEOL),  
 Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,  
 Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,  
 ResearchBib (Academic Resource Index)**

Certificate of State Registration: KB № 23512-13352 ПП of July 13, 2018.

ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Languages: Ukrainian, Russian, English. Periodicity - twice per year

Authors of published material are responsible for the selection and accuracy of facts, quotations, data, proper names and other information, as well as that the materials do not contain data that are not open publication. Editorial board may decide to publish article in order of discussion without sharing the author's view.

© Central Ukrainian National Technical University, 2022

## ЗМІСТ

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ.  
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ***М.М. Загреба, Л.А. Коваль, І.В. Ніколаєв (Україна)*Маркетинг та реклама в соціальних мережах в умовах зовнішньої військової агресії  
(англійською мовою) ..... 7*Л.Д. Запірченко, М.В. Бугаєва, А.А. Збаржжевецька (Україна)*Світові та вітчизняні тенденції розвитку виробництва продукції молочного скотарства  
(англійською мовою) ..... 20*Л.А. Коваль, С.А. Романчук, С.В. Бойко (Україна)*Рекламний менеджмент в Україні та механізм його розвитку в контексті діджиталізації  
економіки (українською мовою) ..... 28*Л.В. Семерунь, К.С. Жадько, Т.І. Носова, В.А. Вишневська (Україна)*

Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах пандемії COVID-19 (українською мовою) ..... 38

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА***В.В. Сибірцев, І.М. Сочинська-Сибірцева (Україна)*

Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору (українською мовою) ..... 49

**ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ. СТАТИСТИКА. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ,  
МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ***І.В. Ніколаєв, М.М. Загреба, В.А. Вишневська (Україна)*Інформаційні послуги електронних торговельних майданчиків у маркетинговій діяльності  
(українською мовою) ..... 56*Л.Л. Семенюк, А.О. Семенюк (Україна)*

Енергетичні трансформації в контексті сучасних світоглядних парадигм (українською мовою) ..... 68

*В.М. Савченко, І.В. Смірнова, Н.В. Смірнова (Україна)*

Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю (українською мовою) ..... 75

*О.О. Смірнов (Україна)*Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності  
підприємства на ринку (українською мовою) ..... 86**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ***Ю.Г. Горященко (Україна)*Визначення рівня сприйнятливості підприємств до інновацій за допомогою експертного  
опитування (українською мовою) ..... 93*А.О. Пантелеймоненко, В.В. Гончаренко, О.А. Довгаль (Україна)*Участь у сільськогосподарських кооперативах: стимулюючі та стримуючі чинники  
(українською мовою) ..... 105*І.В. Журило, Ю.А. Хімич (Україна)*Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг  
(українською мовою) ..... 113*Л.А. Коваль, Р.І. Жовновач, С.А. Романчук (Україна)*

Реклама та її інноваційний розвиток з позицій маркетингового менеджменту (українською мовою) ..... 129

*Г.Й. Островська, Р.П. Шерстюк, Т.І. Кузь (Україна)*

Туризм на теренах Тернопільщини: сучасний стан та перспективи розвитку (українською мовою) ..... 139

<i>С.С. Сущенко</i> Концептуальні засади управління взаємодією малих та великих підприємств .....	147
<b>ФІНАНСИ І КРЕДИТ</b>	
<i>І.М. Труніна, А.Г. Чумакова (Україна)</i> Розвиток інвестиційної діяльності в місті <i>(українською мовою)</i> .....	159
<i>Л.В. Кононенко, І.В. Смірнова, Н.В. Смірнова (Україна)</i> Податкові консультації як метод вдосконалення управління податковими зобов'язаннями малих підприємств <i>(українською мовою)</i> .....	168
<i>О.А.Магопець (Україна)</i> Розвиток оподаткування в Україні <i>(українською мовою)</i> .....	178
<i>В.В. Шалімов, О.С. Роева, В.О. Решетов (Україна)</i> Принципи бюджетного процесу та фінансового регулювання в законодавстві ЄС <i>(українською мовою)</i> .....	192
<i>Д.П.Шинкар (Україна)</i> Вплив важелів державної підтримки на стратегію розвитку сільськогосподарських підприємства <i>(українською мовою)</i> .....	200
<b>РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ.</b>	
<i>О.М. Левченко, Т.А. Немченко, С.В. Коваленко (Україна)</i> Моделі ефективності управління часом організації в умовах інноваційних трансформацій <i>(українською мовою)</i> .....	208
<i>О.А. Сущенко (Україна)</i> Інвестиційна складова розвитку туристичних дестинацій .....	224
<i>І.М. Труніна, К.А. Пряхіна (Україна)</i> Стратегія економічного розвитку малих підприємств <i>(українською мовою)</i> .....	234
<i>І.О. Андрощук, В.О. Липчанський, Н.С. Пітел (Україна)</i> Самоменеджмент як інструмент підвищення якості менеджменту сучасних підприємств <i>(англійською мовою)</i> .....	245
<i>А.О. Левченко, О.В. Горпинченко (Україна)</i> Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами <i>(українською мовою)</i> .....	253
<i>Д.П. Расшивалов, Д.В. Попова (Україна)</i> Імплементация економіки знань у корпоративних стратегіях міжнародних корпорацій <i>(українською мовою)</i> .....	259
<i>В.М. Іванков (Україна)</i> Фінансові результати бюджетної установи як предмет судової економічної експертизи <i>(українською мовою)</i> .....	271
<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ</b> .....	286

## CONTENT

### ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATION.

<i>Maksym Zahreba, Liliia Koval, Ihor Nikolaiev (Ukraine)</i> Social Media Marketing and Advertising Under Conditions of External Military Aggression ( <i>in English</i> ) .....	7
<i>Lyudmyla Zapirchenko, Mariia Buhaieva, Alina Zbarzhevetska (Ukraine)</i> World and Domestic Trends in the Production of Dairy Products ( <i>in English</i> ) .....	20
<i>Lilia Koval, Serhiy Romanchuk, Svitlana Boyko (Ukraine)</i> Advertising Management in Ukraine and the Mechanism of Its Development in the Context of Digitalization of the Economy ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	28
<i>Ludmila Semerun, Kostiantyn Zhadko, Tetyana Nosova, Victoria Vyshnevskaya (Ukraine)</i> Risk-oriented Management of the Enterprise in the Conditions of the Covid-19 Pandemic ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	38

### LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

<i>Volodymyr Sybirtsev, Iryna Sochynska-Sybirtseva (Ukraine)</i> Creative Technologies for Personnel Adaptation in Conditions of Force Majeure ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	49
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT. СТАТИСТИКА. MATHEMATICAL METHODS, MODELSOMY AND INFORMATION TECHNOLOGY IN THE ECONOMY

<i>Ihor Nikolaiev, Maksym Zahreba, Viktoriia Vyshnevskaya (Ukraine)</i> Information Services of Electronic Trading Platforms in Marketing Activities ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	56
<i>Larisa Semeniuk, Andrii Semeniuk (Ukraine)</i> Energy Transformations in the Context of Modern Worldview Paradigms ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	68
<i>Vera Savchenko, Iryna Smirnova, Nadiya Smirnova (Ukraine)</i> Information Support of Innovation Activity Management ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	75
<i>Oleksii Smirnov (Ukraine)</i> Efficiency of Using Economic Diagnostics in Determining the Competitiveness of the Enterprise on the Market ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	86

### ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES.

<i>Yuliia Horiashchenko (Ukraine)</i> Determining the Level of Susceptibility of Enterprises to Innovation Using an Expert Survey ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	93
<i>Andrii Panteleimonenko, Vladyslav Honcharenko, Olena Dovgal (Ukraine)</i> Participation in Agricultural Cooperatives: Stimulating and Restraining Factors ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	105
<i>Iryna Zhurylo, Yuliya Khimich (Ukraine)</i> Strategic Management of the Competitiveness of the Enterprise of Electrical Installation Services ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	113
<i>Lilia Koval, Ruslana Zhovnovach, Serhiy Romanchuk (Ukraine)</i> Advertising and Its innovative Development in Terms of Marketing Management ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	129
<i>Halyna Ostrovska, Roman Sherstiuk, Tetiana Kuz (Ukraine)</i> Tourism in Ternopil Region: Current State and Prospects of Development ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	139

<i>Serhii Sushchenko (Ukraine)</i> Conceptual Principles of the Small and Big Enterprises Interaction Management ( <i>in Ukrainian</i> ).....	147
<b>FINANCE AND CREDIT</b>	
<i>Iryna Trunina, Anna Chumakova (Ukraine)</i> Development of Investment Activities of the City ( <i>in Ukrainian</i> ).....	159
<i>Lesia Kononenko, Nadiya Smyrnova, Iryna Smyrnova (Ukraine)</i> Tax Advice as a Method of Improving the Management of Tax Liabilities of Small Enterprises ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	168
<i>Olena Magopets (Ukraine)</i> Development of Taxation in Ukraine ( <i>in Ukrainian</i> ).....	178
<i>Volodymyr Shalimov, Olha Roieva, Valerii Reshetov (Україна)</i> Principles of the Budget Process and Financial Regulation in EU Legislation ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	192
<i>Dmytro Shynkar (Ukraine)</i> The Influence of State Support Levers on the Development Strategy of Agricultural Enterprises ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	200
<b>DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND INDUSTRIES</b>	
<i>Oleksandr Levchenko, Tetiana Nemchenko, Snizhana Kovalenko(Ukraine)</i> Models of Time Management Efficiency of a Company in the Conditions of Innovative Transformations ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	208
<i>Olena Sushchenko (Ukraine)</i> Investment Component of the Tourist Destinations Development ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	224
<i>Iryna Trunina, Kateryna Pryakhina (Ukraine)</i> Strategy of Economic Development of Small Enterprises ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	234
<i>Ilona Androshchuk, Volodymyr Lypchanskyi, Natalia Pitel (Ukraine)</i> Self-management as a Tool of Improvement of the Quality of Management of Modern Enterprises ( <i>in English</i> ).....	245
<i>Anna Levchenko, Olha Horpynchenko (Ukraine)</i> Modern Model of Team Management in the System of Strategic Management of Human Resources ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	253
<i>Dmytro Rasshyvalov, Popova Diana (Ukraine)</i> Implementation of the Knowledge Economy in the Corporate Strategies of International Corporations ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	259
<i>Volodymyr Ivankov (Ukraine)</i> Financial results of a budgetary institution as the subject of a forensic economic examination ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	271
<b>INFORMATION ABOUT AUTHORS</b> .....	286

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ.  
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

УДК 658.8

JEL Classification: M31, M37

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).7-19)**Maksym Zahreba**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)**Liliia Koval**, associate professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)**Ihor Nikolaiev**, associate professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine***Social Media Marketing and Advertising Under Conditions of External Military Aggression**

Since February 2022, Ukraine has been in a state of constant threat due to a military invasion. In this regard, the activities of enterprises, in particular marketing, require the development of new approaches for survival and development. Social media marketing and advertising can be a particularly powerful tool in these circumstances. The consumer's awareness of the company's news and product range updates, live communication with the client, prompt resolution of controversial and conflicting situations and, in general, constant presence in the information field - this is far from a complete list of advantages that are open to businesses when using social networks. In turn, well-planned targeted advertising allows you to expand the target market almost limitlessly, attracting the most potential age, social and gender groups.

Under conditions of external military aggression social media marketing (SMM) turns from a simple competitive advantage into a mechanism for saving both the business itself and the well-being of thousands of migrant families. Advertising, the techniques and practices used to bring products, services, opinions, or causes to public notice for the purpose of persuading the public to respond in a certain way toward what is advertised. The article discusses ways to use SMM and advertising tools, as well as features and tips for the wartime period. The mechanisms of promotion in various social networks, such as Facebook, YouTube, Twitter, Instagram and others are considered.

Regardless of which platforms is used or how it is used, the most important thing to remember is that social media is not a platform to pitch the business. It's a community to express the personality, demonstrate the values, share useful information, and build up those around the brand. With people naturally following the page and promoting the content, there will be no need for pitching. And with this approach, it is possible to achieve not just the business goals but all of the other intangibles that translate to gratification and fulfillment.

**marketing, social networks, advertising, SMM, promotion, PR, wartime business**

**Statement of the problem.** In today's economic reality, marketing in general and SMM in particular play a key role in the success of brand or service promotion in the market. Consumer awareness of company news and product updates, live communication with the customer, prompt resolution of contradictory and conflict situations, constant presence in the information field in general - this is not a complete list of benefits to business when using social networks. In turn, well-planned targeted advertising allows you to expand the target market almost indefinitely, attracting the most potential age, social and gender groups.

However, the events in Ukraine since February 2022 are forced to open new aspects and promising areas of application of these tools. Many companies and even more small businesses have come under impact, threatening not only the life, health and safety of their homes, but also the technological, logistical and communication chains they have developed over the years. In many cases, there is a need to revive activities in another region of the country. It is then that the SMM is transformed from a simple competitive advantage into a mechanism for saving both the business and the well-being of thousands of displaced families.

**Analysis of recent researches and publications.** Many foreign [4, 6, 7, 8] and domestic [1; 2; 3] studies are devoted to the issue of marketing on social networks. And one of the most comprehensive and successful definitions of advertising, according to the authors,

gives Britannica [5]. Most advertising involves promoting a good that is for sale, but similar methods are used to encourage people to drive safely, to support various charities, or to vote for political candidates, among many other examples. V. Rykova [1] considers the advantages and disadvantages of SMM. Using social media promotion can bring different results. They depend, first of all, on whether SMM promotion is appropriate for a given product or service, as well as how well the opportunities and features of social networks are used. SMM has its advantages and disadvantages, which must be known and taken into account when planning and implementing an advertising campaign. M. Pasternak [3] gives creative smm-advice. She advises using those social networks that are able to reveal the main idea of the business as widely as possible and meet the needs and interests of the circle of potential customers and supporters as fully as possible.

However, the issue of the use of marketing and advertising on social networks in wartime remains unresolved, as well as the new ways and opportunities that open up.

**Statement of the objective.** The purpose of this article is a new look at the tools of SMM and advertising on the Internet through the prism of modern Ukrainian realities of business survival in the face of unwarranted external military aggression.

**The main material.** When it comes to social media, marketers' top goals are advertising their products/services and increasing their brand awareness, according to 2021 HubSpot Blog Research [6].

However, many brands struggle with creating engaging content and reaching their target audience.

With over 80% of consumers reporting that social media – especially influencer content – significantly impacts buying decisions, marketers across industries are driving the evolution of social media marketing (SMM) from a stand-alone tool to a multipronged source of marketing intelligence on an increasingly important – and growing – audience.

Within 18 years, from 2004 (when MySpace became the first social media site to reach one million users) to 2022, the dramatic growth of interactive digital channels took social media to levels that challenge even the reach of television and radio. By March of 2022, there were 4.6 billion social media users globally – over 58% of the world's population – an increase of over 10% in one year alone.

As the use of social media trends upwards, marketers are perfecting strategies to capture the significant competitive advantage that engagement with this key audience can deliver even more rapidly and more effectively than traditional marketing [4].

- Social media marketing (SMM) uses social media and social networks – like Facebook, Twitter, and Instagram – to market products and services, engage with existing customers, and reach new ones.

- The power of social media marketing comes from the unparalleled capacity of social media in three core marketing areas: connection, interaction, and customer data.

- Social media marketing has transformed the way businesses are able to influence consumer behavior – from promoting content that drives engagement to extracting personal data that makes messaging resonate with users.

Social media marketing (SMM) (also known as digital marketing and e-marketing) is the use of social media – the platforms on which users build social networks and share information – to build a company's brand, increase sales, and drive website traffic. In addition to providing companies with a way to engage with existing customers and reach new ones, social media marketing (SMM) has purpose-built data analytics that allow marketers to track the success of their efforts and identify even more ways to engage.

SMM involves publishing great content on the social media profiles, listening to and engaging the followers, analyzing the results, and running social media advertisements [8].

The major social media platforms (at the moment) are Facebook, Instagram, Twitter,



LinkedIn, Pinterest, YouTube, and Snapchat.

There are also a range of social media management tools that help businesses to get the most out of the social media platforms listed above.

Social media marketing first started with publishing. Businesses were sharing their content on social media to generate traffic to their websites and sales. But social media has matured far beyond being just a place to broadcast content.

Nowadays, businesses use social media in a myriad of different ways. For example, a business that is concerned about what people are saying about its brand would monitor social media conversations and response to relevant mentions (social media listening and engagement). A business that wants to understand how it's performing on social media would analyze its reach, engagement, and sales on social media with an analytics tool (social media analytics). A business that wants to reach a specific set of audience at scale would run highly-targeted social media ads (social media advertising).

As a whole, these are often also known as social media management.

Social media marketing is all about meeting the target audience and customers where they are and as they socially interact with each other and the brand.

While social media marketing as a whole is incredibly valuable and beneficial to the business growth, the strategy will differ based on which social networks the audience spends their time on.

The power of social media marketing (SMM) is driven by the unparalleled capacity of social media in three core marketing areas: connection, interaction, and customer data.

**Connection:** Not only does social media enable businesses to connect with customers in ways that were previously impossible, but there is also an extraordinary range of avenues to connect with target audiences – from content platforms (like YouTube) and social sites (like Facebook) to microblogging services (like Twitter).

**Interaction:** The dynamic nature of the interaction on social media – whether direct communication or passive “liking” – enables businesses to leverage free advertising opportunities from eWOM (electronic word-of-mouth) recommendations between existing and potential customers. Not only is the positive contagion effect from eWOM a valuable driver of consumer decisions, but the fact that these interactions happen on the social network makes them measurable. For example, businesses can measure their “social equity” – a term for the ROI (return on investment) from their social media marketing (SMM) campaigns.

**Customer Data:** A well-designed social media marketing (SMM) plan delivers another invaluable resource to boost marketing outcomes: customer data. Rather than being overwhelmed by the 3Vs of big data (volume, variety, and velocity), SMM tools have the capacity not only to extract customer data but also to turn this gold into actionable market analysis or, even, to use the data to crowdsource new strategies.

As platforms like Facebook, Twitter, and Instagram took off, social media transformed not only the way we connect with one another but also the way businesses are able to influence consumer behavior – from promoting content that drives engagement to extracting geographic, demographic, and personal information that makes messaging resonate with users.

**SMM Action Plan:** The more targeted the social media marketing (SMM) strategy is, the more effective it will be. Hootsuite, a leading software provider in the social media management space, recommends the following action plan to build an SMM campaign that has an execution framework as well as performance metrics [4]:

- Align SMM goals to clear business objectives
- Learn the target customer (age, location, income, job title, industry, interests)
- Conduct a competitive analysis on the competition (successes and failures)
- Audit the current SMM (successes and failures)

- Create a calendar for SMM content delivery
- Create best-in-class content
- Track performance and adjust SMM strategy as needed

Customer Relationship Management (CRM): Compared to traditional marketing, social media marketing has several distinct advantages, including the fact that SMM has two kinds of interaction that enable targeted customer relationship management (CRM) tools: both customer-to-customer and firm-to-customer. In other words, while traditional marketing tracks customer value primarily by capturing purchase activity, SMM can track customer value both directly (through purchases) and indirectly (through product referrals).

Shareable Content: Businesses can also convert the amplified interconnectedness of SMM into the creation of "sticky" content, the marketing term for attractive content that engages customers at first glance, gets them to purchase products, and then makes them want to share the content. This kind of word-of-mouth advertising not only reaches an otherwise inaccessible audience, but also carries the implicit endorsement of someone the recipient knows and trusts—which makes the creation of shareable content one of the most ways that social media marketing drives growth.

Earned Media: Social media marketing (SMM) is also the most efficient way for a business to reap the benefits of another kind of earned media (a term for brand exposure from any method other than paid advertising): customer-created product reviews and recommendations.

Viral Marketing: Another SMM strategy that relies on the audience to generate the message is viral marketing, a sales technique that attempts to trigger the rapid spread of word-of-mouth product information. Once a marketing message is being shared with the general public far beyond the original target audience, it is considered viral – a very simple and inexpensive way to promote sales.

Customer Segmentation: Because customer segmentation is much more refined on social media marketing (SMM) than on traditional marketing channels, companies can ensure they focus their marketing resources on their exact target audiences.

According to Sprout Social, the most important social media marketing (SMM) metrics to track are focused on the customer: engagement (likes, comments, shares, clicks); impressions (how many times a post shows up); reach/virality (how many unique views an SMM post has); share of voice (how far a brand reaches in the online sphere); referrals (how a user lands on a site); and conversions (when a user makes a purchase on a site). However, another very important metric is focused on the business: response rate/time (how often and how fast the business responds to customer messages).

When a business is trying to determine which metrics to track in the sea of data that social media generates, the rule is always to align each business goal to a relevant metric. If the business goal is to grow conversions from an SMM campaign by 15% within three months, then use a social media analytics tool that measures the effectiveness of the campaign against that specific target.

Tailored social media marketing (SMM) campaigns that instantly reach a range of target audiences are clearly advantageous to any business.

But – like any social media content – SMM campaigns can leave a company open to attack. For example, a viral video claiming that a product causes illness or injury must be addressed immediately – whether the claim is true or false. Even if a company can set the record straight, false viral content can make consumers less likely to purchase in the future.

To sum up:

Sticky content is the marketing term for attractive content that engages customers at first glance and then influences them not only to purchase products but also to share the content.

Viral marketing is an SMM strategy that attempts to trigger the rapid spread of word-of-mouth product information – a very simple and inexpensive way to promote sales.

Earned media is a marketing term for brand exposure from any method other than paid advertising, e.g., customer-created content ranging from product reviews and recommendations to shares, reposts, and mentions.

Social media marketing is a form of digital marketing that leverages the power of popular social media networks to achieve marketing and branding goals. But it's not just about creating business accounts and posting news. Social media marketing requires an evolving strategy with measurable goals and includes:

- Maintaining and optimizing profiles.
- Posting pictures, videos, stories, and live videos that represent the brand and attract a relevant audience.
- Responding to comments, shares, and likes and monitoring reputation.
- Following and engaging with followers, customers, and influencers to build a community around the brand.

Social media marketing also includes paid social media advertising, where a businessman can pay to have the business appear in front of large volumes of highly targeted users.

With such widespread usage and versatility, social media is one of the most effective free channels for marketing business today. Here are some of the specific benefits of social media marketing:

- Humanizing of the business: Social media enables to turn the business into an active participant in the market. The profile, posts, and interactions with users form an approachable persona that the audience can familiarize and connect with, and come to trust.
- Driving traffic: Between the link in the profile, blog post links in posts, and ads, social media is a top channel for increasing traffic to the website and therefore converting visitors into customers.
- Generating leads and customers: It is also possible to generate leads and conversions directly on these platforms, through features like Instagram/Facebook shops, direct messaging, call to action buttons on profiles, and appointment booking capabilities.
- Increasing brand awareness: The visual nature of social media platforms allows to build the visual identity across vast audiences and improve brand awareness. And better brand awareness means better results with all the other campaigns.
- Building relationships: These platforms open up both direct and indirect lines of communication with the followers through which a businessman can network, gather feedback, hold discussions, and connect directly with individuals.

The bigger and more engaged the audience is on social media networks, the easier it will be to achieve the marketing goals.

With regard to the benefits above, let's take a look at some social media marketing statistics that prove its power:

- The average adult spends 2.25 hours on social media every day.
- Over 70% of people who have a positive experience with a business on social media will recommend that business to their networks.
- Facebook users click on 12 Facebook ads on average every month.
- 81% of people use Instagram to research products and services.
- Nearly 80% of Twitter users feel more positive about a business when they get a response to their tweet.
- 4 out of 5 people on LinkedIn drive business decisions.
- 46% of TikTok users engage in the app without any other distractions [7].

Before publish something on social media, the first step is to think about the social

media strategy.

What are the goals? How can social media help achieve the business goals? Some businesses use social media for increasing their brand awareness, others use it for driving website traffic and sales. Social media can also help generate engagement around the brand, create a community, and serve as a customer support channel for the customers.

Which social media platforms to focus on? The major social media platforms, mentioned above, are Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, YouTube, and Snapchat. There are also smaller and up-and-coming platforms, such as Tumblr, Tik Tok, and Anchor, and social messaging platforms, such as Messenger, WhatsApp, and WeChat. When starting out, it's better to pick a few platforms that the target audience is on than to be on all platforms.

What type of content to share? What type of content will attract the target audience best? Is it images, videos, or links? Is it educational or entertaining content? A good place to start is to create a marketing persona, which will help answer these questions. And this doesn't have to be fixed forever; it is possible to change the strategy according to how the social media posts perform [8].

A successful social media marketing strategy will look different for every business, but here are the things they will all have in common:

- Knowledge of the audience: What platforms they use, when they go on them and why, what content they like, who else they are following, and more.
- Brand identity: What is the message to convey to the audience? How they should feel when viewing the content?
- Content strategy: While there is a level of spontaneity on social, a structured content strategy will be needed to be able to have a consistent voice and produce quality content regularly.
- Analytics: Quantifiable insights will inform the strategy, including who is being reached, the right content to share, the best times to post, and more.
- Regular activity: Social media is a real-time platform. If using it to grow the business, it is necessary to post regularly, stay on top of engagements with the business, engage back, keep up with trends, and maintain accurate profiles.
- Inbound approach: Don't use social media to pitch the business. Focus on adding value through useful and interesting content and building up those around the brand. This, in turn, will organically promote the business and others will promote it either.

The social media marketing plan is the roadmap to carrying out the strategy. It puts structure around the efforts so it is possible to measure the success and make sure of spending the resources wisely. Steps to create the social media marketing plan:

1. Choose the platforms: Choose based on the target audience, platforms popular for the industry, as well as the bandwidth. Only take on the number of platforms that can be actively kept up with. The best way is start with one and then add on more slowly as getting the hang of them.

2. Set goals and objectives: These should be simple and task-like to start, like post once a day for a month, get the profiles set up, or do a competitive analysis. After getting into a rhythm and gathering insights, the possibility will be opened to set more specific and strategic goals like increase the following by X% or publish X (content types the audience likes) per month.

3. Report and adjust regularly: Use each platform's analytics to identify which posts generate the most engagement, whether the brand is getting more followers, and to see the audience demographics. Harness and scale up what works and nix what doesn't.

Here are a few social media marketing tips to kick off the social media campaigns. Let us take a look at them and add some tips for current conditions in Ukraine.

1. Create diverse content. Consistent with other areas of online marketing, content reigns supreme when it comes to social media marketing. Make sure to post regularly and offer truly valuable information that the ideal customers will find helpful and interesting. This includes:

- How-tos, quick tips
- Local and industry news
- Data and insights
- Polls, questions, contests
- Updates and announcements

It also means making use of the variety of formats social media offers, including images, videos, stories, live streams, online stores, and more.important

The authors suggest some topics about moving the business into a new safe location, meeting new clients, helping the army. It could be a daily video diary. This will bring the brand closer to people in this difficult situation.

2. Stay consistent. Using social media for marketing enables the business to project the brand image across a variety of different social media platforms. While each platform has its own unique environment and voice, the business's core identity, whether it's friendly, fun, or trustworthy, should stay consistent.

Social media marketing for small businesses usually starts with having a consistent presence on social media. Close to three billion people (3,000,000,000) use social media. By being present on social media platforms, the brand is given an opportunity to be discovered by the future customers.

Publishing to social media is as simple as sharing a blog post, an image, or a video on a social media platform. It's just like sharing on the personal Facebook profile. But it is better to plan the content ahead of time instead of creating and publishing content spontaneously. Also, to ensure in maximizing the reach on social media, it is necessary to publish great content that the audience likes, at the right timing and frequency.

There are now a variety of social media scheduling tools, that can help publish the content automatically at the preferred time. This saves time and allows to reach the audience when they are most likely to engage with the content.

It may be beneficial to slightly change the style of social media pages, the format of content to underline the changes under military conditions. Maybe even add some news related to the region the business moved out or in, about the impact on the industry etc.

3. Don't just post – participate. In other words, don't just log in once a month to schedule out all your posts. Social media channels are communities. It is better to pay attention to who's engaging with the content and engage back – respond to comments, like, share and comment on their posts, run live streams, post polls and real-time questions to spark discussions, and repost others' content.

As the business and social media following grow, conversations about the brand will also increase. People will comment on the social media posts, tag the brand in their social media posts, or message the page directly.

People might even talk about the brand on social media, so you it is beneficial to monitor social media conversations about the brand. If it's a negative comment, it is possible to offer support and correct a situation before it gets worse.

Manually check all the notifications across all the social media platforms isn't efficient and there are posts that didn't tag the business's social media profile. It is better to use a social media listening and engagement tool that aggregates all the social media mentions and messages, including posts that didn't tag the business's social media profile.

It is extremely important to communicate to people in today's situation in Ukraine, cheering them on, listen to them and response to their stories. If people feel they can lean on

the business they will definitely become the clients and even share the information about the brand.

4. Use content creation tools. Instagram is not the most visual social media platform. They all are. If the aim is to stand out in a person's feed, it is needed to accompany the posts with attractive visuals – photos, illustrations, text turned into art. Content creation tools like Canva have templates and features that allow to quickly create visuals that look professional, have the logo on them, and are consistent with the brand.

Now the using of military themes, photos of ukrainian soldiers could attract even more people.

5. Repurpose, repost, recycle. Social media is a crowded place, so if aiming to gain traction with the audience, it is necessary to post great content regularly. The way to doing this is the three Rs:

- Repurpose: Create a Facebook post from a customer review, splice up a blog post into a series of Tweets, distill a case study down into a customer spotlight on Instagram; turn a webinar deck into a carousel post on LinkedIn. The possibilities are endless.

- Repost: To be done in moderation, but a great way to fill gaps in the content calendar. Repost on Instagram and retweet user-generated and influencer content. Also curate content from authoritative sources and share those links in the posts.

- Recycle: Post the TikTok videos and Instagram Reels to YouTube; re-share the top-performing blog posts every month to get in front of new followers; add the Facebook Live recordings to the YouTube channel.

Reposting news about the successes of the Ukrainian army will form a positive image of the brand.

6. Curate the own feed. When looking for ways to show up in others' feeds, do not forget that there is value to be derived from the own brand. Follow the competitors to keep tabs on them, get ideas for adapting to the own strategy, and identify gaps that can be filled. Follow influencers to stay on top of trends and get education from it. Follow brands that share the values of the business or that have great content strategies for inspiration and outside the box ideas.

Some stories about moving the business, finding ways to recreate it in a new place, meeting new people, finding and giving help could create a perfect feed. Do not avoid personal experience. It is unique and will attract a lot of attention.

7. Measure success with analytics. It is impossible to determine the success of the social media marketing strategies without tracking data. Google Analytics can be used as a great social media marketing tool that will help to measure the most triumphant social media marketing techniques, as well as determine which strategies are better off abandoned. Attach tracking tags to the social media marketing campaigns so that it is possible to properly monitor them. And be sure to use the analytics within each social platform for even more insight into which of the social content is performing best with the audience.

Along the way, whether publishing content or engaging on social media, it is better to know how the social media marketing is performing. Are more people reached on social media than last month? How many positive mentions are gotten a month? How many people used the brand's hashtag on their social media posts?

The social media platforms themselves provide a basic level of such information. To get more in-depth analytics information or to easily compare across social media platforms, the wide range of social media analytics tools are available.

The key thing here is comparing the activity on the pages before and after the beginning of military aggression. If the brand is able to adapt to the new circumstances, change its marketing policy to fit the new trends, the success will be inevitable.

8. Advertise. Advertising, the techniques and practices used to bring products,

services, opinions, or causes to public notice for the purpose of persuading the public to respond in a certain way toward what is advertised. Most advertising involves promoting a good that is for sale, but similar methods are used to encourage people to drive safely, to support various charities, or to vote for political candidates, among many other examples. In many countries advertising is the most important source of income for the media through which it is conducted. In the noncommunist world advertising has become a large and important service industry [5].

In the 21st century, with an intensely competitive consumer market, advertisers increasingly used digital technology to call greater attention to products. In 2009, for example, the world's first video advertisements to be embedded in a print publication appeared in *Entertainment Weekly* magazine. The thin battery-powered screen implanted in the page could store up to 40 minutes of video via chip technology and automatically began to play when the reader opened the page. See also history of publishing; marketing.

For an advertisement to be effective, its production and placement must be based on a knowledge of the public and a skilled use of the media. Advertising agencies serve to orchestrate complex campaigns whose strategies of media use are based on research into consumer behaviour and demographic analysis of the market area. A strategy will combine creativity in the production of the advertising messages with canny scheduling and placement, so that the messages are seen by, and will have an effect on, the people the advertiser most wants to address. Given a fixed budget, advertisers face a basic choice: they can have their message seen or heard by many people fewer times, or by fewer people many times. This and other strategic decisions are made in light of tests of the effectiveness of advertising campaigns.

There is no dispute over the power of advertising to inform consumers of what products are available. In a free-market economy effective advertising is essential to a company's survival, for unless consumers know about a company's product they are unlikely to buy it. In criticism of advertising it has been argued that the consumer must pay for the cost of advertising in the form of higher prices for goods; against this point it is argued that advertising enables goods to be mass marketed, thereby bringing prices down. It has been argued that the cost of major advertising campaigns is such that few firms can afford them, thus helping these firms to dominate the market; on the other hand, whereas smaller firms may not be able to compete with larger ones at a national level, advertising at the local level or online enables them to hold their own. Finally, it has been argued that advertisers exercise an undue influence over the regular contents of the media they employ – the editorial stance of a newspaper or the subject of a television show. In response it has been pointed out that such influence is counteracted, at least in the case of financially strong media firms, by the advertiser's reliance on the media to convey a message; any compromise of the integrity of a media firm might result in a smaller audience for the advertising.

When having more funds to grow the social media marketing, an area to be considered is social media advertising. Social media ads allow to reach a wider audience than those who are following the brand's page.

Social media advertising platforms are so powerful nowadays that it is possible to specify exactly who to display the ads to. Such as creating target audiences based on their demographics, interests, behaviors, and more.

When running many social media advertising campaigns at once, consider using a social media advertising tool to make bulk changes, automate processes, and optimize the ads.

Among the many reasons to advertise on social media is that it is a highly cost-effective way to expand the reach. It is possible to get the content and offers in front of a huge audience at a very low cost. Most social media platforms offer incredibly granular targeting capabilities, allowing to focus the budget on exactly the types of people that are most likely to be interested in the business.

Under conditions of external military aggression the advertising budget is almost always significantly truncated. Therefore the efficiency of the advertising becomes extremely important. In some cases the involvement of an external specialist may be justified.

The best social media marketing platforms for business include Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn, Twitter, TikTok, and Snapchat (Fig. 1). Different social media marketing sites require different approaches, so here’s a brief overview on each one – its user base, main vibes, pros, cons, and content types.

SOCIAL MEDIA MARKETING PLATFORMS			
PEOPLE	CONTENT	STRATEGIES	CONS
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25-34</li> <li>• Boomers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Photos &amp; links</li> <li>• Information</li> <li>• Live video</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local mktng</li> <li>• Advertising</li> <li>• Relationships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weak organic reach</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18-25</li> <li>• 26-35</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How-tos</li> <li>• Webinars</li> <li>• Explainers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organic</li> <li>• SEO</li> <li>• Advertising</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video is resource-heavy</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18-24, 25-34</li> <li>• Millennials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiration &amp; adventure</li> <li>• Questions/polls</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecommerce</li> <li>• Organic</li> <li>• Influencer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High ad costs</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25-34, 35-49</li> <li>• Educated/wealthy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• News</li> <li>• Discussion</li> <li>• Humor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer service</li> <li>• Ads for males</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Small ad audience</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 46-55</li> <li>• Professionals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-form content</li> <li>• Core values</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B</li> <li>• Organic</li> <li>• International</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad reporting &amp; custom audience</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10-19</li> <li>• Female (60%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entertainment</li> <li>• Humor</li> <li>• Challenges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencer marketing</li> <li>• Series content</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationship building</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 13-17, 25-34</li> <li>• Teens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silly</li> <li>• Feel-good</li> <li>• Trends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video ads</li> <li>• Location-based mktng</li> <li>• App mktng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationship building</li> </ul>

Figure 1 – A comprehensive look into social media marketing platforms

Source: [7]

Facebook is the largest social media platform globally as well as one of the biggest local business directories. People of a diverse range of age groups use it to communicate with friends and family, participate in groups and forums, find and visit businesses near them, and follow brands. Facebook is a great social media marketing platform to:

- Build relationships with current customers;
- Announce hours changes, events, and milestones;
- Hold discussions and live streams;
- Market to baby boomers.

Organic reach on Facebook is limited, so if looking to generate leads or find new



audiences, Facebook advertising is the best bet.

YouTube is a social media marketing channel either: it is possible to post videos to the channel; share, comment on, and like other videos, and follow other accounts. Plus, there is a curated feed in the homepage with recommended videos. The key to social media marketing on YouTube is not to try to “go viral,” but to add value. It’s best for:

- Tutorials, how-tos, and explainer videos;
- Shoppable YouTube live streams;
- Advertising (video ads and display ads on the platform);
- SEO (video is dominating the “how to” SERP!)

Instagram quickly surpassed LinkedIn and Twitter and reached one billion monthly active users in 2018. It’s popular for its diverse content formats, including Feed posts, Stories, Lives, Reels, and IGTV. People use Instagram to follow influencers and brands they buy from and who support their personal values. Create your Instagram bio and then use it for:

- Social shopping
- Influencer marketing
- User-generated content
- Company culture

The cost of Instagram ads is generally higher than on Facebook, but the good news is that organic reach is also higher.

LinkedIn may be a professional network, but it’s also an inspiring community that celebrates leadership, learning, and core values. So in addition to using it to network, find prospects, and share industry insights, it’s also a great place to express the company culture and build the personal brand in parallel with the business brand. There are tons of LinkedIn company page features to take advantage of, so take care when building the page. LinkedIn is a great platform to:

- Attract top talent
- Network with partners, peers, and customers
- Share company milestones and culture
- Post industry news and insights

Twitter is a beautifully tangled network of quick thoughts, useful tidbits, and energized discussions. It is better to be regularly active on every social media platform, but it is especially important here. Many people use Twitter to get news, follow brands, and get customer service. Be sure to retweet when a customer has something nice to say about the brand, and don’t forget to answer people’s questions when possible. For effective social media marketing on Twitter, it is possible to:

- Follow influencers to keep up with news and trends.
- Share a story through a series of Tweets in one thread.
- Make the brand available for customer service and FAQs.

Snapchat’s largest age group (75%) ranges from 13-34 and with Snap Maps, geofilters, and its partnership with Gannett, it’s very locally-focused. While it is impossible to build relationships on the platform, there is a possibility to build an audience through fun images and short videos. Use Snapchat for:

- Location-based marketing
- App marketing
- Feel-good content

TikTok is the fastest growing social media platform of all time, taking only five years to reach one billion monthly active users. While it’s known for dancing, there are countless popular categories on the platform that continue to grow. Businesses are finding ways to use it as a marketing channel, but just remember, the primary reason people use TikTok is for entertainment, so make sure your videos align with that. Use TikTok to:

- Participate in trending challenges
- Post funny and inspiring videos
- Be relatable

As free and easy as each platform may be, a solid social media marketing strategy requires multiple platforms and often a mix of organic and paid methods. This can be resource-heavy, and while it's a good problem to have, the more you grow the audience using social media, the harder it will be to keep up. Social media marketing services come in all kinds of shapes and sizes to help businesses get the most out of social media. For example:

- Social media management software: Social media management platforms use proprietary technology to help more experienced social media marketers streamline their processes and get advanced analytics.
- Social media marketing agencies: Some agencies specialize in social media marketing only, or even just paid social advertising only.
- Digital marketing agencies: Just as one platform doesn't do it for social media marketing, one channel doesn't do it for overall marketing. Digital marketing agencies can help to incorporate social media marketing into the broader strategy that includes email, website, SEO, and more.
- Hybrid services: Some offer a mix of the above.

Using social media in marketing does more than improve site traffic and increase the reach. It turns the business into a personality that the audience can communicate and connect with on a deeper level.

Regardless of which platforms is used or how it is used, the most important thing to remember is that social media is not a platform to pitch the business. It's a community to express the personality, demonstrate the values, share useful information, and build up those around the brand. With people naturally following the page and promoting the content, there will be no need for pitching. And with this approach, it is possible to achieve not just the business goals but all of the other intangibles that translate to gratification and fulfillment.

**Conclusions and prospects for further researches.** Social media marketing is a powerful way for businesses of all sizes to reach prospects and customers. People discover, learn about, follow, and shop from brands on social media, on platforms like Facebook, Instagram, and LinkedIn. Great marketing on social media can bring remarkable success to the business, creating devoted brand advocates and even driving leads and sales.

During the last months the SMM is transformed from a simple competitive advantage into a mechanism for saving both the business and the well-being of thousands of displaced families.

Using the successful social media marketing strategy, plan and tips combining with adopting to the current situation is a way for business to survive and grow. Furthermore it is a challenge that will start a new generation of ukrainian business that will reconstruct the economy when the disastrous conditions are over.

## Список літератури

1. Владислава Рикова. Соціальні мережі та їх значення в інтернет-маркетингу : веб-сайт. URL: <https://vlada-rykova.com/ua/marketing-v-sotsialnykh-setyakh/>. - 18 лютого 2021 (дата звернення: 12.05.2022).
2. Маркетинг у соціальних мережах : веб-сайт. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/strategiya-marketinga-v-sotsialnyh-setyah-sovremennoe-rukovodstvo-bez-izlishestv/> (дата звернення: 12.05.2022)..
3. Марта Пастернак. Маркетинг соціальних мереж (SMM): сучасний підхід до бізнесу : веб-сайт. URL: <https://creativesmm.com.ua/marketing-sotsialnih-merezh-smm/>. 28 листопада 2016 (дата звернення: 12.05.2022).
4. Adam Hayes. Social Media Marketing (SMM) : web-site. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media-marketing-smm.asp> (Last accessed: 12.05.2022)
5. Advertising | Definition, History, Objectives, Techniques, Examples, & Facts | Britannica : web-site.

- <https://www.britannica.com/topic/advertising> (Last accessed: 12.05.2022).
6. Kristen Baker. Social Media Marketing: The Ultimate Guide : web-site. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/social-media-marketing>. - April 15 2022 (Last accessed: 12.05.2022).
  7. Social Media Marketing for Businesses : web-site. URL: <https://www.wordstream.com/social-media-marketing> (Last accessed: 12.05.2022)
  8. What is Social Media Marketing? : web-site. URL: <https://buffer.com/social-media-marketing> (Last accessed: 12.05.2022).

## References

1. Vladyslava Rykova (2021). Sotsialni merezhi ta yikh znachennia v internet-marketynhu [Social networks and their importance in Internet marketing] : web-site. Retrieved from <https://vladykova.com.ua/marketing-v-sotsialnykh-setyakh/>. February 18, 2021 [in Ukrainian].
2. Marketynh u sotsialnykh merezhakh [Marketing in social networks] : web-site. *azbyka.com.ua*. Retrieved from <https://azbyka.com.ua/uk/strategiya-marketinga-v-sotsialnyh-setyah-sovremennoe-rukovodstvo-bez-izlishestv/> [in Ukrainian].
3. Marta Pasternak (2016). Marketynh sotsialnykh merezh (SMM): suchasnyi pidkhid do biznesu [Social Network Marketing (SMM): A Modern Approach to Business] : web-site. Retrieved from <https://creativesmm.com.ua/marketing-sotsialnih-merezh-smm/>. November 28, 2016 [in Ukrainian].
4. Adam Hayes (2022). Social Media Marketing (SMM) : web-site. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media-marketing-smm.asp>
5. Advertising | Definition, History, Objectives, Techniques, Examples, & Facts | Britannica : web-site. *britannica.com*. <https://www.britannica.com/topic/advertising>.
6. Kristen Baker (2022). Social Media Marketing: The Ultimate Guide : web-site. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/marketing/social-media-marketing>. - April 15 2022.
7. Social Media Marketing for Businesses : web-site. *wordstream.com*. Retrieved from <https://www.wordstream.com/social-media-marketing>
8. What is Social Media Marketing? : web-site. *buffer.com*. Retrieved from <https://buffer.com/social-media-marketing>

**М.М. Загреба**, доц., канд. екон. наук, **Л.А. Коваль**, доц., канд. екон. наук, **І.В. Ніколаєв**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Маркетинг та реклама в соціальних мережах в умовах зовнішньої військової агресії**

З лютого 2022 року Україна перебуває у стані постійної загрози через військове вторгнення. У зв'язку з цим діяльність підприємств, зокрема маркетингова, вимагає розробки нових підходів для виживання та розвитку. Маркетинг і реклама в соціальних мережах можуть бути особливо потужним інструментом у цих обставинах. Поінформованість споживача про новинки компанії та оновлення асортименту, живе спілкування з клієнтом, оперативне вирішення спірних та конфліктних ситуацій і, загалом, постійна присутність в інформаційному полі – це далеко не повний перелік переваг, які відкриваються бізнесу при використанні соціальних мереж. У свою чергу, грамотно спланована таргетована реклама дозволяє практично безмежно розширювати цільовий ринок, залучаючи найбільш потенційні вікові, соціальні та гендерні групи.

В умовах зовнішньої військової агресії маркетинг у соціальних мережах (SMM) із простої конкурентної переваги перетворюється на механізм порятунку як самого бізнесу, так і добробуту тисяч сімей переселенців. Реклама - це методи та практики, які використовуються для донесення до громадськості продуктів, послуг, думок або причин з метою переконати громадськість відповідати певним чином на те, що рекламується. У статті розглянуто способи використання SMM та інструментів реклами, а також особливості та поради для військового періоду. Розглянуто механізми просування в різних соціальних мережах, таких як Facebook, YouTube, Twitter, Instagram та інших.

Незалежно від того, які платформи використовуються або як вони використовуються, найважливіше пам'ятати, що соціальні мережі не є платформою для просування бізнесу. Це спільнота для вираження особистості, демонстрації цінностей, обміну корисною інформацією та формування людей навколо бренду. Коли люди природно стежать за сторінкою та просувають вміст, не буде потреби в презентаціях. І за допомогою такого підходу можна досягти не лише бізнес-цілей, але й інших нематеріальних цінностей, які перетворюються на повне задоволення потреб бренду.

**маркетинг, соціальні мережі, реклама, SMM, просування, PR, бізнес воєнного часу**

*Одержано (Received) 16.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 338.43:637

JEL Classification: Q12

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).20-27](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).20-27)**Lyudmyla Zapirchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine***Mariia Buhaieva**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine***Alina Zbarzhevetska**, applicant*Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine*

## World and Domestic Trends in the Production of Dairy Products

In modern economic conditions, the dairy industry, on the one hand, belongs to the complex in both organizational and technological aspects of its components, and on the other hand, it is an industry that remains a leader in animal husbandry. The study is to consider current trends in dairy production, identify areas for increasing milk production in farms and identify practical recommendations for possible transformational changes in farms

It is determined that the dairy industry is gaining more importance in the food systems of most countries. The productivity of cows by regions of Ukraine and at the international level in some countries was studied. It was found that the importance of increasing the production of all types of products, especially milk for the development of the livestock industry, and the dairy industry in the agri-food sector to provide the population with wholesome food. Problems that hinder the development of the industry are identified. A number of restraining factors in the development of the dairy industry have been identified, namely: low purchase prices, difficulties with capital construction and modernization of farms and premises due to unprofitable credit policies of financial institutions for farmers, low level of integration of dairy production and processing, low concentration of cows at enterprises, the use of traditional obsolete technologies in the production of raw materials and others.

Thus, the dairy industry, both at the state level and worldwide, needs systematic further intensification and development. Reserves for improving the quality of milk, increasing production can be a system of measures to increase milk productivity of cows and reduce the cost of milk production. Leading measures in the future should be innovative approaches to the development of the industry, based on technology, advanced animal feeding systems, modern technical and technological support, the use of IT technologies, breeding and energy and resource conservation.

**dairy farming, dairy industry, milk production, productivity, development, development reserves**

**Statement of the problem.** In modern economic conditions, the dairy industry, on the one hand, belongs to the complex in both organizational and technological aspects of its components, and on the other hand, it is an industry that remains a leader in animal husbandry. An analysis of the current state of dairy farming will identify trends in the development of this industry. Increasing milk production in agricultural enterprises in market conditions will help solve the problem of providing the population with quality products, milk processing enterprises - raw materials and ensure the competitiveness of agricultural producers engaged in milk production.

**Analysis of recent researches and publications.** The following researchers devoted their works to the issue of prospects for the development of dairy farming in Ukraine in terms of applied aspects of the functioning of farms: V.G. Andriyчук, O.V. Bondar, M.I. Kisil [6], O.A. Kozak [5], S.O. Pashko [2], P.T. Sabluk, I.V. Fedulova [8]. However, the current situation of enterprises in this industry determines the need for research and finding solutions to identify reserves for the development of dairy farming, which will increase efficiency and meeting the needs of dairy products.

**Statement of the objective.** The study is to consider current trends in dairy production, identify areas for increasing milk production in farms and identify practical recommendations for possible transformational changes in farms. All this will help increase the production of dairy products, as increasing production is one of the key problems of the economy, which requires systematic monitoring of the industry or economy separately.

**The main material.** Agriculture is a complex of production structures that are interconnected technologically and organizationally, which together provide the population with high quality food, consumer goods made from agricultural raw materials. Each branch of agricultural production is a balanced set of enterprises that form a structurally complete system and produce certain types of homogeneous products or provide services that meet certain needs of the population in food and industry - in raw materials [4]. The main direction of development of the livestock industry is a significant increase in production of all types of products, especially milk. The dairy industry is the most important part of the agri-food sector, an important factor in providing the population with wholesome food and the economic basis of the livestock industry.

The main trends and place of Ukraine in the world dairy market can be traced in the materials of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (Food and Agriculture Organization - FAO), USA Department of Agriculture, European Dairy Association and others. The task of scientists of these organizations is to ensure the analysis and forecasting of the dairy industry, which allows to achieve the ultimate goal with the lowest cost of production resources, publish annual reports and forecasts.

Analyzing the reports of world agricultural organizations, we can conclude that the dairy industry is becoming increasingly important in the food systems of most countries. The EU dairy sector, dairy farmers and their private or cooperative milk processors, account for around 160 million tonnes of milk and therefore account for around 22% of world milk production [12].

Cooperation between dairy farmers and processors accounts for about 14% of the EU's total agricultural income. With the growing success of European dairy products in the world, the number of jobs in the EU processing industry is growing too. More than 45,000 direct jobs at dairies are linked to EU dairy exports. More than 12% of all cow's milk produced in Europe is exported outside the EU. The significant part of the trade balance belongs to the export of milk powder and cheese. The EU is a stable partner in the supply of dairy products worldwide. The EU dairy industry is innovative, dynamic and economically powerful.

In this regard, developed countries are making efforts to increase the productivity of the dairy herd. At the same time, cows are growing on farms, especially in developing countries. Each country individually, based on its economic and social development, the level of agricultural development determines the growth rate and production of dairy products.

Like any other livestock industry, dairy farming is a non-profit and cost-effective industry. Therefore, in many countries around the world, dairy farming is the object of state support, which helps many countries with uncompetitive production to achieve full self-sufficiency in dairy products. State support for the dairy industry is manifested in the form of surcharges through subsidies, restrictions on imports, subsidies for the purchase of dairy residues, maintaining a high level of domestic prices, quotas and others.

Recently, there is a tendency in the world to change the structure of dairy farms, their size and function. The number of farms engaged in milk production is declining, there is an increase in production. According to the International Farm Comparison Network (IFCN), the average size of a dairy farm in the world in 2016 was only 3,1 cows, but it increased compared to 2011 by 1,7%. The total number of dairy farms in the world in 2016 amounted to 119,6 million, employing up to a billion people, or 12% of the world's population [9].

According to FAO forecasts [11], livestock will increase by 2026 mostly by 73%, and by 27% - their productivity will increase. Raw milk production by 2026 will increase by 178 million tons, or 22% compared to the period 2014-2016. The average size of a dairy farm in different countries is shown in Table 1.

Table 1 – The average size of dairy farms in some countries

Countries with the largest farm size	The average size of the farm, cows		Countries with the smallest farm size	The average size of the farm, cows	
	2006	2016		2006	2016
Saudi Arabia	3879	6924	Philippines	0,5	0,4
New Zealand	323	419	Nepal	1,3	1,3
South Africa	137	397	Cuba	1,1	1,4
Australia	214	283	Tanzania	3	1,6
Czech Republic	158	218	Albania	1,6	1,7
USA	122	203	India	1,54	1,8
Denmark	93	185	Uzbekistan	2,1	1,8
Israel	103	171	Ukraine	1,4	1,9
Argentina	156	168	Kyrgyzstan	1,9	1,9
Great Britain	108	143	Yemen	1,5	2,1
Cyprus	96,8	133,6	Moldova	2,8	2,1
Uruguay	86	115	Bosnia and Herzegovina	2,7	2,2
Taiwan	82	113	Virmeniya	1,5	2,3
Netherlands	64	97	Uganda	2,5	2,4
Canada	69,5	85	Romania	1,7	2,4

Source: cited by the author for [13]

Among the countries in the world that have dairy farms with a large number of cows, the leader is the Chinese farm Mudanjiang City Mega Farm. The population there is 100,000 cows, followed by an Australian farm with 55,000 cows. The average farm size in European countries, depending on the country, ranges from 2,4 cows in Romania to 143 cows in the UK. In general, over the last 10 years, the size of the average European farm has increased from 9,4 to 18,4 cows. However, large farms are also appearing in the EU. In the future, it is planned to continue to increase the number of livestock on farms, but the largest 9 European countries will keep an average of 116 cows.

In Spain, for example, a farm for 20,000 dairy cows has been built, which will have 3,000 hectares of land to cultivate and provide 300 jobs. The cost of the investment amounted to 80 million euros [13].

The advantages of large farms are that in the process of production there is an opportunity to minimize production costs, efficient use of production assets, implement the latest advances in science and technology, as well as modern management systems. However, scientists also emphasize the threats from the expansion of large-scale farms (intensification of the dairy industry), this applies primarily to the environment - its pollution [12].

In Ukraine, the dairy industry is one of the traditional branches of agricultural production, and its products act as raw materials for many sectors of the agro-industrial complex and determine their future development. Also, the products of this industry for the end consumers are an important component of food security of the country, and trends in its development affect the socio-economic development of Ukraine as a whole.

It was expected that family farming would be widespread at the beginning of the agrarian reforms in Ukraine [5]. However, analyzing the number of family farms in recent years, we find that the creation of family dairy farms and commodity production of agricultural products, which will increase income from their own economic activities has not become widespread. Although the regulatory framework for this has been created, their legal status is enshrined in the Law of Ukraine "On Farming" [1], according to which a family farm can be registered as an individual or can be organized on the basis of an individual entrepreneur. As expected, this form of economic activity will promote the production of quality dairy products and increase revenues from their own economic activities [6].

It is expected to increase the production of dairy products by 2026 according to the forecast of world organizations.

Trends in the development of dairy farming and the results of the functioning of the industry in Ukraine are shown in Figure 1.

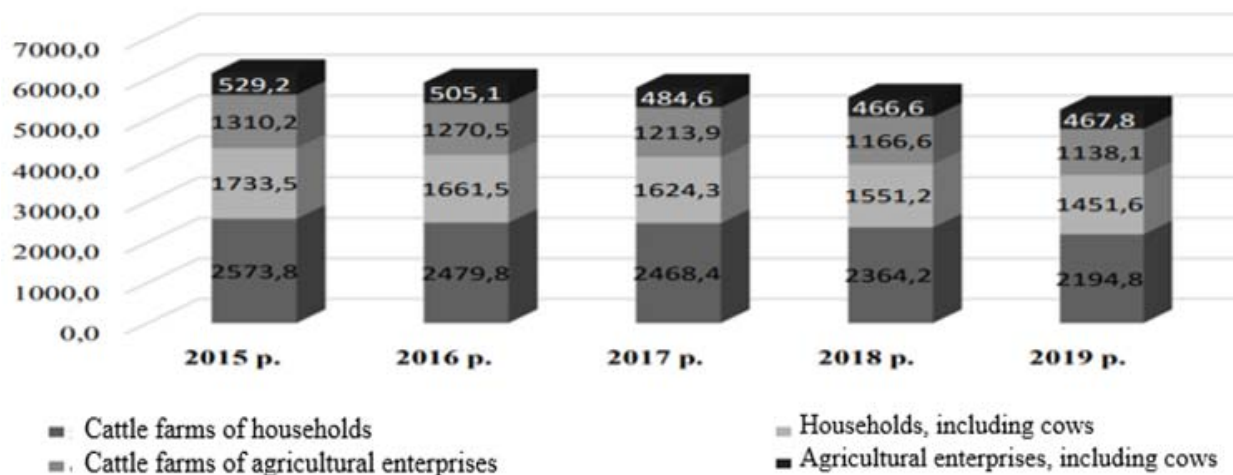


Figure 1 - Livestock in agricultural enterprises and cattle farms of the households of Ukraine on the first of January, thousands of heads

Source: summarized by the author based on [3]

But there are a number of problems that hinder the development of the industry. The first is the volatile situation in the milk market in recent years. This applies to access to world dairy markets. The situation is complicated by unsatisfactory quality indicators of domestic dairy products and non-compliance with international standards. Another problem is the lack of current state support for agricultural producers specializing in milk production, price disparities in industrial and agricultural products, and imbalances in the logistics system.

Analysis of the dynamics of milk production (Fig. 2) gives grounds to argue that in the structure of milk production in Ukraine have a significant share of households. This is a deterrent to the entry of dairy products into foreign markets due to non-compliance with quality standards. But a positive shift is the growth of the share of milk produced by enterprises from 2014 to 2018 in the amount of 3.6%.

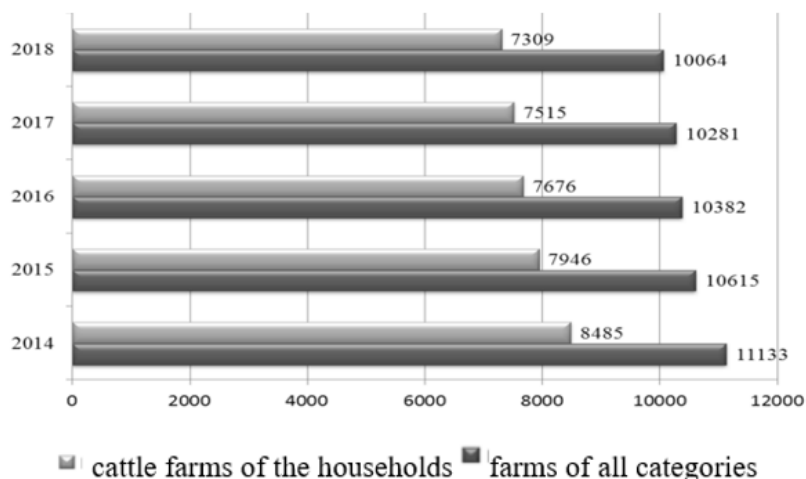


Figure 2 - Dynamics of milk production, thousand tons

Source: summarized by the author based on [3]

Trends in average annual milk yield per cow (Fig. 3) characterize the efficiency of milk production on a technological basis.

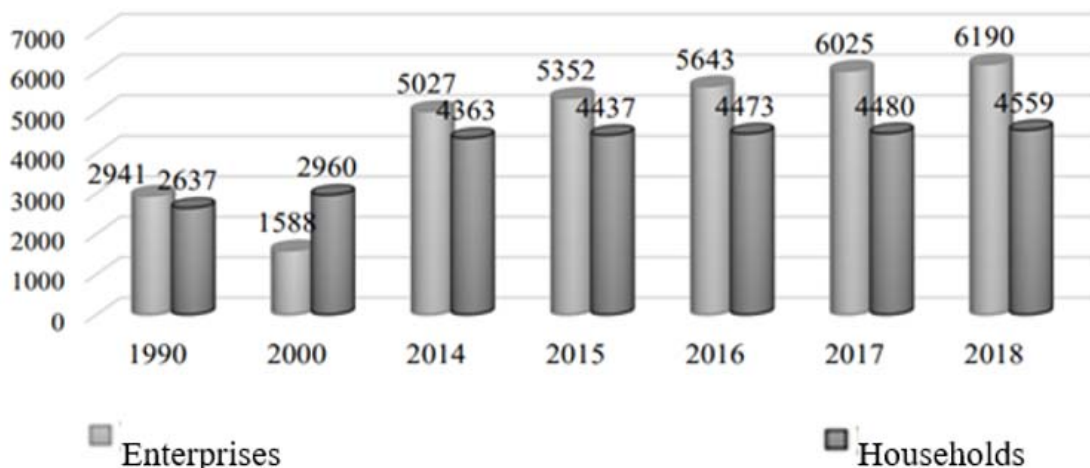


Figure 3 - Average annual milk yield per 1 cow in Ukraine, kg.

Source: summarized by the author based on [3]

There is a positive dynamics of this indicator in Ukraine. The world leaders in cow productivity are Israel - 13182 kg, Korea - 10184 kg, USA - 10457 kg, Denmark - 9749 kg, Estonia - 9176 kg, Canada - 8811 kg, Finland - 8750 kg, Sweden - 8628 kg, Czech Republic - 8103 kg, Poland - 6357 kg. It should be noted that domestic enterprises have a higher level of milk productivity of cows than the households. This is a consequence of the use of more intensive and modern milk production technologies. In the farms of the households also it is not carried out breeding work to improve the breeding characteristics of cattle, which leads to a decrease in milk productivity. It should be noted a positive trend of increasing milk productivity in Ukraine.

The highest productivity of cows is observed in the farms of Kyiv region - 6387.7 kg, Poltava region - 5641 kg, Cherkasy region - 5395.3 kg, Vinnytsia region - 5185.3 kg and Donetsk region - 5110.3 kg. The lower productivity of cows in the farms of the regions: Odesa - 3401 kg, Transcarpathian - 3616 kg, Dnipropetrovsk - 3832.7 kg, Kherson - 3941.3 kg and Volyn - 4001.3 kg.



Feed supply of the productive herd of cows in 2018 decreased compared to 2010. Consumption of all feeds per 1 quintal of milk decreased by 0.32 quintals and amounted to 0.86 quintals. k. units, concentrated - was spent 0.48 quintals. k. units.

According to the recommendations of the Ministry of Health of Ukraine, the rational annual consumption of milk and dairy products in terms of milk should be 380-395 kg. This negative trend is a matter of concern about meeting the needs of society with dairy products. In 2018, Odesa region took 5th place in the ranking of the least prosperous regions for milk production per capita (140.6 kg), and the first four places respectively took Donetsk region (44.6 kg), Lugansk region (58.8 kg), Dnipropetrovsk region (91.4 kg) and Kyiv region (92.1 kg).

The level of profitability has become widespread among the indicators that characterize the efficiency of production, and in particular, milk production. As can be seen from Fig. 4, this indicator is very low, because for 1 hryvnia of advanced capital for production received only 26.9 kopecks of profit (2018 - 16.1%).

The analysis of domestic dairy cattle breeding shows negative trends in the development of this industry during the study period. We have a reduction in the number of cows on farms.

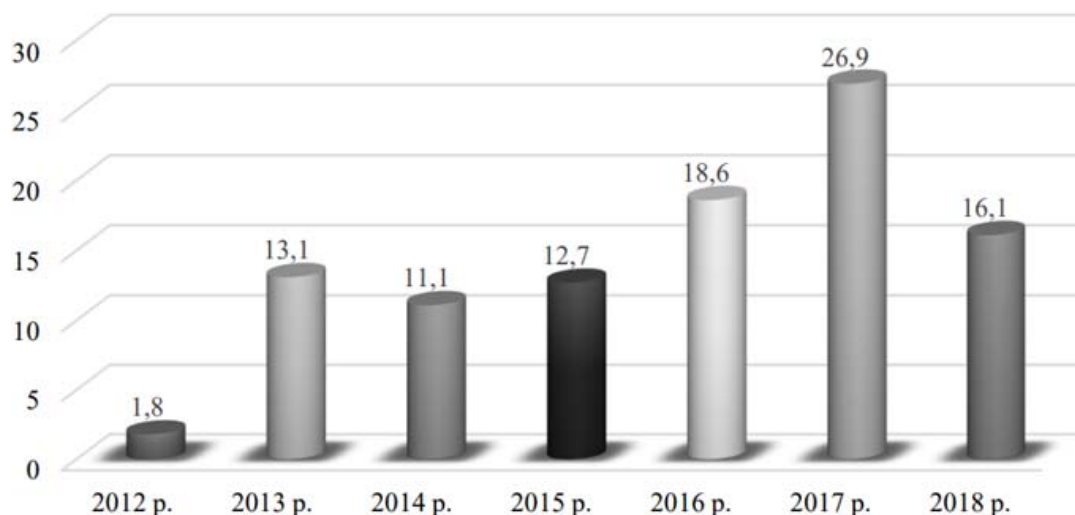


Figure 4 - The level of profitability of milk production

Source: summarized by the author based on [7]

The development of dairy farming in Ukraine is influenced by a number of factors, the main of which are: low purchase prices, difficulties with capital construction and modernization of farms and premises due to unfavorable credit policies of financial institutions for farmers, low level of integration of dairy production and processing, low concentration of livestock cows in enterprises, the use of traditional outdated in the production of raw materials and others.

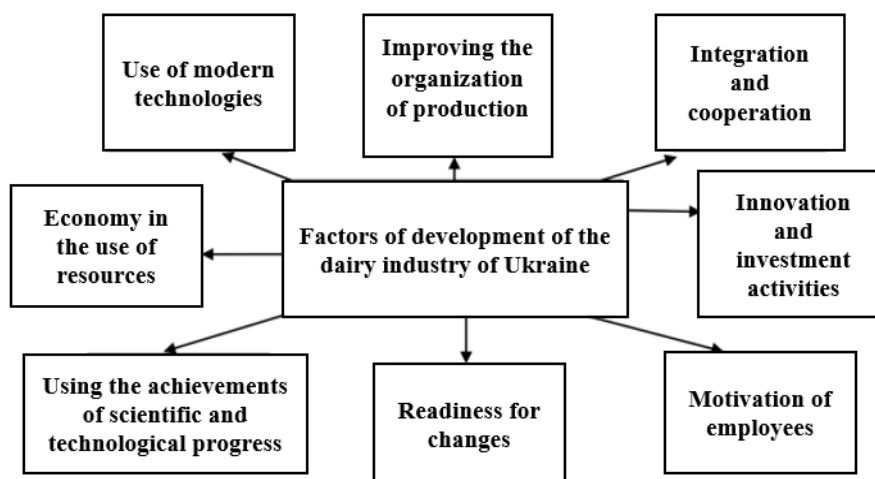


Figure 5 - Factors of the development of the dairy industry

Source: summarized by the author based on [7]

**Conclusions and prospects for further researches.** Therefore, in order to improve the situation in the industry, attention should be paid to increasing the level of intensification, which will increase the efficiency of the dairy industry. Further development of the industry should be considered systematically and comprehensively, and therefore it is necessary to pay attention to the factors of development of the dairy industry.

Thus, the dairy industry, both at the state level and worldwide, needs systematic further intensification and development. Reserves for improving the quality of milk, increasing production can be a system of measures to increase milk productivity of cows and reduce the cost of milk production. Leading measures in the future should be innovative approaches to the development of the industry, based on biotechnology, advanced animal feeding systems, modern technical and technological support, the use of IT technologies, breeding and energy and resource conservation. The prospect of further research is to build forecasts and compare them with the available results of food security in the country in the context of indicators of economic affordability of food security.

## References

1. Zakon Ukrainy «Pro fermers'ke hospodarstvo» iz zminamy vid 30.03.2016 r. [Law of Ukraine «On Farming» as amended on March 30, 2016]. (2016, 30 March). *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/973-15> [in Ukrainian].
2. Shpychak, O.M. (Eds.). (2015). *Analysis of the current situation and forecasts of livestock markets in Ukraine and the world: monograph*. K.: NNTs «IAE».
3. Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diial'nist'. Sil's'ke, lisove ta rybne hospodarstvo [Economic statistics. Economic activity. Agriculture, forestry and fisheries]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Ivanukh, R.A., Dusanovs'kyj, S.L., & Bilan, Ye.M. (2003). *Ahrarna ekonomika i rynek [Agrarian economy and market]*. Ternopil': «Zbruch» [in Ukrainian].
5. Kozak, O.A., & Dudnyk, O.S. (2016). Perspektivy transformatsii osobystykh selians'kykh hospodarstv u simejni fermers'ki hospodarstva [Prospects for the transformation of personal farms into family farms]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5181> [in Ukrainian].
6. Lupenko, Yu.O., Malik, M.J., & Kisiľ, M.I. (2014). *Metodychni rekomendatsii z orhanizatsii simejnykh ferm v Ukraini (na prykladi ferm z vyrobnytstva moloka) [Methodical recommendations for the organization of family farms in Ukraine (on the example of dairy farms)]*. K.: NNTs «IAE» [in Ukrainian].
7. Ofitsijnyj sajť FAO [Official FAO website]. (n.d.). *fao.org*. Retrieved from [www.fao.org](http://www.fao.org) [in Ukrainian].

8. Fedulova, I. (2018). Rynok molochnoi produktsii Ukrainy: mozhlyvosti ta zahrozy [Dairy market of Ukraine: opportunities and threats]. *Tovary i rynky - Goods and markets, 1*, 15-28. Retrieved from [http://tr.knute.edu.ua/files/2018/01\(25\)/04.pdf](http://tr.knute.edu.ua/files/2018/01(25)/04.pdf) [in Ukrainian].
9. Yaroshko, M. Osoblyvosti riznykh system utrymanna VRKh. Pryv'iazne utrymanna [Features of different systems of cattle. Anchored content.]. *www.agro*. Retrieved from <http://www.agro.business.com.ua/suchasne tvarynnytstvo/657.html> [in Ukrainian].
10. Hemme (Eds.). (2016). *2016: IFCN Dairy Report*. Kiel: IFCN [in English].
11. Henley, J. (2014). The Battle for the Soul of British Milk. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/uk-news/2014/oct/02/-sp-battle-soul-british-milk> [in English].
12. Economic Report 2017/18. (2017). *European Dairy Association*. Retrieved from [https://eda.euromilk.org/fileadmin/user\\_upload/Public\\_Documents/Facts\\_and\\_Figures/EDA\\_Economic\\_Report\\_2017.pdf](https://eda.euromilk.org/fileadmin/user_upload/Public_Documents/Facts_and_Figures/EDA_Economic_Report_2017.pdf) [in English].
13. OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026. (2017). *fao.org*. Retrieved from <http://www.fao.org/publications/oecd-fao-agricultural-outlook/2017-2026/en> [in English].

**Л.Д. Запірченко**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

**М.В. Бугаєва**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

**А.А. Збаржевецька**, здобувач освіти

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна*

### **Світові та вітчизняні тенденції розвитку виробництва продукції молочного скотарства**

У сучасних умовах господарювання галузь молочного скотарства, з одного боку, належить до складних як в організаційному, так і в технологічному аспектах його складових, а з іншого, це галузь, яка залишається провідною в тваринництві. Дослідження полягає у розгляді сучасних тенденцій розвитку молочного виробництва, визначенні напрямків збільшення виробництва молока в господарствах та визначенні практично значимих рекомендацій стосовно можливих трансформаційних змін в господарствах.

Визначено, що молочна галузь набуває більшої вагомості у продовольчих системах більшості країн. Досліджено продуктивність корів за регіонами України та на міжнародному рівні в окремих країнах. Встановлено значення збільшення обсягів виробництва всіх видів продукції, особливо молока для розвитку тваринницької галузі, а молочної промисловості в агропродовольчому секторі для забезпечення населення повноцінними продуктами харчування. Зазначено проблеми, що перешкоджають розвитку галузі. Виділено ряд стримуючих чинників розвитку галузі молочного скотарства, а саме: низький рівень закупівельних цін, труднощі з капітальним будівництвом та модернізацією ферм і приміщень через невідповідність кредитної політики фінансових установ для аграріїв, низький рівень інтеграції виробництва та переробки молочної продукції, невисока концентрація поголів'я корів на підприємствах, використання традиційних застарілих технологій у виробництві сировини та інші.

Отже, галузь молочного скотарства як на рівні держави, так і на світовому потребує систематичної подальшої інтенсифікації та розвитку. Резервами щодо поліпшення якості молока, нарощування обсягів виробництва може бути система заходів щодо підвищення молочної продуктивності корів та зниження собівартості виробництва молока. Провідними заходами на перспективу мають бути інноваційні підходи до розвитку галузі, в основі яких технології, прогресивні системи годівлі тварин, сучасне техніко-технологічне забезпечення, використання ІТ-технологій, селекційно-племінна робота та енерго- і ресурсозбереження.

**молочне скотарство, молочна галузь, виробництво молока, продуктивність, розвиток, резерви розвитку**

*Одержано (Received) 28.04.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 03.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 659.1(075.8)

JEL Classification: M30

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).28-38](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).28-38)

Л.А. Коваль, доц., канд. екон. наук

С.А. Романчук, доц., канд. техн. наук

С.В. Бойко, викл.

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Рекламний менеджмент в Україні та механізм його розвитку в контексті діджиталізації економіки**

Розкрито теоретичну сутність реклами і рекламного менеджменту на основі вивчення та узагальнення наукової думки. Обґрунтовано об'єктивний характер розвитку рекламного менеджменту в сучасній ринковій економіці та якісних змін під впливом діджиталізації економіки, глобальних інноваційних процесів. Визначено чотири етапи у розвитку рекламного менеджменту, які тісно пов'язані як з появою наукових знань про торгівлю, рекламу, маркетинг, так і зі становленням маркетингового менеджменту. Розкрито взаємозв'язок рекламного і маркетингового менеджменту. Обґрунтовано, що виокремлення та розвиток рекламного менеджменту стало логічним та об'єктивним наслідком розвитку ринкової економіки.

З'ясовано, що розвиток рекламного менеджменту в Україні ще відстає від розвинених країн, він потребує вдосконалення, більш гнучкої адаптації до умов діджиталізації економіки, урахування впливу різноманітних чинників. Визначено та систематизовано зовнішні та внутрішні чинники, які можуть позитивно (або негативно) впливати на розвиток рекламного менеджменту в Україні, діяти різновекторно, з різною силою та інтенсивністю. Акцентовано увагу на ролі маркетингових інновацій для підвищення ефективності рекламного менеджменту, збагаченні можливостей рекламного менеджменту на основі діджиталізації економіки – цифрових її перетворень шляхом комп'ютеризації та впровадження електронних технологій.

Розроблено концептуальну схему механізму розвитку рекламного менеджменту в Україні в контексті діджиталізації економіки. Розкрито цілі механізму, його функції, принципи та особливості дії, інструменти та важелі впливу. Висвітлено пріоритетні напрями вдосконалення рекламного менеджменту в контексті діджиталізації економіки: забезпечення ґрунтового аналізу та прогнозування розвитку ринку рекламних послуг, зміни попиту на рекламні продукти, аналізу поведінки конкурентів-рекламодавців; активне формування попиту на рекламні послуги та організація збуту рекламних продуктів; розробка і впровадження маркетингових інновацій в рекламній діяльності; гнучка взаємодія рекламного і маркетингового менеджменту; вдосконалення маркетингової політики комунікацій на основі діджиталізації рекламного бізнесу.

**реклама, рекламний менеджмент, маркетинговий менеджмент, цілі, завдання, етапи розвитку, чинники, інновації, механізм, цілі, функції, принципи, напрями, діджиталізація економіки**

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток ринкової економіки, міжнародних торговельно-економічних зв'язків тісно пов'язаний з проблемою постійного вдосконалення рекламного менеджменту на тлі діджиталізації світового економічного розвитку. Актуальність цієї проблеми для України посилюється її рухом до ЄС та сукупністю світових тенденцій: зростанням міжнародного торговельно-економічного співробітництва країн світу, вагомим важелем якого стала інтернет-реклама; прискоренням процесів діджиталізації економіки, які позначаються на розширенні можливостей реклами, її масштабності, інформативності, ефективності завдяки використанню цифрових технологій; розгортанням інноваційних процесів, що призводять до масштабної появи маркетингових інновацій, зокрема в рекламі; стрімким розвитком логістичних зв'язків між виробниками, споживачами, партнерами у маркетинговій діяльності; збільшенням частки дистанційної зайнятості населення та поширенням числа клієнтів, які купують товари переважно через інтернет; зростанням залежності доходів бізнесу від якості реклами та дієвості рекламного менеджменту в умовах застосування цифрових технологій. У зв'язку з цим науковий пошук

поглибленого вивчення рекламного менеджменту та механізму його розвитку в Україні набуває гострої актуальності, потребує окремої уваги з боку дослідників у сфері маркетингу та менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що актуальні проблеми розвитку реклами та рекламного менеджменту є предметом вивчення багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених [1-15]. Фундаторами сучасної наукової думки про маркетинг, рекламу та менеджмент є Друкер П. [5] та Котлер Ф. [12]. Їх ідеї останніми роками суттєво поглиблено у працях українських науковців, зокрема: глибоко досліджують сутність та функції рекламного менеджменту в українських реаліях Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. [4]; системно вивчають роль реклами Карпенко А.В., Хацер М.В. [7]; через призму сучасного маркетингу вивчають комплекс питань рекламного менеджменту Орлов П.А., Лисиця Н.М., Холодний Г.О. [17], Мальчик М.В., Гонтаренко Н.А., Попко О.В. [13]; у тісному зв'язку з маркетинговим менеджментом досліджують питання рекламної діяльності Біловодська О. А. [2], Россоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В., Романченко Н. В. [14], Ковшова І. О. [8, 9]; всебічно аналізують стан та прогнозують перспективи розвитку рекламного менеджменту в діяльності підприємств та корпорацій Романюк І.А., Мандич О.В., Сєвідова І.О. [16], Савицька Н.Л., Синицина Г.А., Олініченко К.С. [18], Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Дергоусова А.О. [6], Лук'янець Т.І. [11], Балабанова Л.В., Юзик Л.О. [1]; в контексті діджиталізації економіки вивчають напрями розвитку рекламного ринку та рекламної діяльності Бучинська О. В. [3]; визначають способи удосконалення рекламного менеджменту на підприємствах в умовах конкуренції та цифровізації економіки дослідники Лебеденко С.О., Безгінов О.В. [10] та ін.

Однак, незважаючи на значні наукові доробки вчених, до невирішених частин окресленої проблеми слід віднести недостатню опрацьованість теоретико-методологічних засад рекламного менеджменту, особливостей його еволюції, ролі впливових умов та чинників, механізму вдосконалення на тлі швидкого запровадження цифрових технологій.

**Постановка завдання.** Метою статті є поглиблення сутності рекламного менеджменту, визначення чинників та механізму його розвитку в контексті діджиталізації економіки.

Реалізація цієї поставленої мети потребує вирішення таких завдань: розкриття сутності реклами та рекламного менеджменту, визначення чинників, особливостей та етапів його розвитку у зв'язку з маркетинговим менеджментом; розробка концептуальної схеми механізму розвитку рекламного менеджменту в Україні в контексті діджиталізації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукових джерел засвідчив, що в сучасній літературі питання появи реклами, рекламного менеджменту відображені різнопланово, що залежить від специфіки та цілей наукових досліджень авторів.

Слід підкреслити той факт, що в науковій літературі поява та розвиток реклами справедливо відображена об'єктивним процесом, який виник незалежно від бажань людей одночасно з народженням торгівлі, ринків, торговельних зв'язків між різними країнами. Є відомості, що в далекому минулому, понад 2 тис. років тому на ринкових площах Греції і Риму продавці голосно привертали увагу присутніх до власного товару для того, щоб його успішно продати. У зв'язку з цим походження терміну «реклама» пов'язують в літературі з латинським терміном «*reclamare*», що означає «голосно кричати», «сповіщати» [1-4; 8-9; 13; 19].

Теоретичний аналіз свідчить, що в процесі еволюції наукової думки зміст сучасної реклами суттєво збагатився, хоча неодмінно несе колишнє призначення –

привертати увагу до товару (продукції, послуг) заради його продажу на вигідних умовах [3-10]. З часом змінилися способи привертання уваги до товару завдяки розвитку ринкової економіки, маркетингу, менеджменту, що позначилося на багатьох визначеннях реклами. Сутність реклами стали розуміти багатоаспектно, а саме: як інформацію про продукцію (товар, послугу), що приваблює увагу потенційного споживача на основі поширення у будь-якій формі та у будь-який спосіб, формує його обізнаність про товар, його корисність, переваги, доцільність придбання [5-6]; як складову масових комунікацій між рекламодавцями і різними аудиторіями рекламних звернень з метою інформаційного, експресивного та прагматичного впливу на ці аудиторії, що має сприяти досягненню певних маркетингових цілей рекламодавця [7-9]; як оплачену неперсоніфіковану форму інформаційного впливу на споживацьку поведінку та вибір покупця на користь придбання певного товару [11-16] тощо.

Варто підкреслити, що серед дослідників, а також виробників товарів та послуг далеко не завжди існувало належне розуміння ролі реклами у досягненні успіху на ринку та забезпеченні процвітання кампаній. Пояснення бачимо в тому, що поступова еволюція товарних відносин, економіки та менеджменту призвела до об'єктивних змін у сприйнятті сутності та ролі реклами з боку підприємців, зумовила народження процесу управління підготовкою та просування рекламної інформації на ринок. Іншими словами, доречно підкреслити об'єктивний характер розвитку реклами, усвідомлення потреб управління рекламним процесом та поступового формування рекламного менеджменту.

Розвиток рекламного менеджменту охоплює декілька етапів, які тісно пов'язані як з появою наукових знань про торгівлю, рекламу, маркетинг, так і зі становленням маркетингового менеджменту. Пропонуємо авторську систематизацію таких етапів після критичного аналізу наукових джерел [5-14]:

- перший етап (4-3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст.) – обмін залишків продуктів праці, поява торгівлі, розвиток міжнародних торговельних зв'язків між державами, початкові примітивні уявлення про рекламу та спроби підготовки реклами для покупців;

- другий етап (перша половина XIX ст. – перша половина XX ст.) – поява перших наукових уявлень про маркетинг, менеджмент, рекламу та її значимість; визнання вагомості ролі реклами у досягненні успіху підприємців та необхідності вважати її ланкою управління бізнесом;

- третій етап (перша половина XX ст. – кінець XX ст.) – широке запровадження термінів «маркетинг», «менеджмент» у науковий обіг та у ділову мову підприємців, розвиток теоретичних засад маркетингового менеджменту, перші наукові дослідження, присвячені управлінню рекламою; активне запровадження наукових знань у сфері маркетингового менеджменту в управління рекламою; реклама починає активно впливати на всі сфери життя, визначати успіх підприємців на ринку;

- четвертий етап (початок XXI - по теперішній час) – наукове обґрунтування необхідності системно управляти підготовкою реклами для досягнення маркетингових цілей на ринку, виокремлення на базі маркетингового менеджменту самостійної ланки – рекламного менеджменту, прискорений розвиток рекламного менеджменту під впливом діджиталізації економіки.

Виходячи з наведеної систематизації етапів розвитку рекламного менеджменту, на початку XXI ст. відбулося його відокремлення, проте він залишається тісно взаємопов'язаним з маркетинговим менеджментом. Розвиваючи думку авторів публікацій [1, 2, 5-7], вважаємо, що маркетинговий менеджмент відображає систему управлінських заходів підприємства, яка цілеспрямовано координує його діяльність на

ринку в інтересах реалізації товарів (послуг, продукції) для забезпечення потреб суспільства та досягнення маркетингових цілей. Необхідність просування товарів на ринок в умовах жорсткої конкуренції об'єктивно вимагала компетентного застосування методів та принципів маркетингового менеджменту у сфері рекламного бізнесу.

Поступово назріла необхідність виокремлення рекламного менеджменту, що дозволило більше сконцентрувати уваги на аналізі ринку (дослідження споживчих мотивацій), розробці стратегій планування реклами, створенні рекламного обігу.

Виходячи з такого розуміння, трактуємо сутність рекламного менеджменту як окрему діяльність у сфері рекламного бізнесу, що спрямовується на створення рекламного продукту, реалізацію збутових і інших завдань підприємств і громадських організацій через інформаційний вплив на масову й індивідуальну свідомість з метою викликати реакцію певної категорії споживачів на користь купівлі певного товару (послуги, продукції). Отже, виокремлення і розвиток рекламного менеджменту ми розглядаємо в якості логічного та об'єктивного наслідку розвитку ринкової економіки, а також важливої системної складової маркетингового менеджменту, оскільки його завдання підпорядковуються цілям просування товарів на ринок.

Подальший розвиток ринкового менеджменту в Україні потребує відповідального ставлення з позицій урахування широкого спектру чинників – як зовнішніх (діють на глобальному рівні), так і внутрішніх (впливають в межах країни, на рівні регіонів, підприємств та організацій).

Серед зовнішніх чинників, які сьогодні суттєво впливають на розвиток рекламного менеджменту, нами виокремлено глобальні економічні, інноваційні, соціальні, інформаційні процеси та соціодемографічні зміни в світі. Зміст цих чинників та прояв їх дії детально розкрито у таблиці 1.

Таблиця 1 – Зовнішні чинники розвитку рекламного менеджменту

Чинники	Прояв дії чинників
Глобальні економічні процеси	Нарощування виробництва товарів, продукції, послуг; збільшення масштабів міжнародної торгівлі; зростання попиту на товари і послуги; явища міжнародної кооперації, інтеграції
Глобальні інноваційні процеси	Швидкий розвиток науки і техніки, розробка і впровадження різноманітних інновацій у будь-яких сферах людської діяльності; зростання попиту на інновації. Швидкий розвиток маркетингових інновацій – нових розробок, нововведень, що змінюють якість товарів, їх упаковку, доставку, сервіс, післяпродажне обслуговування, зв'язок з покупцями.
Глобальні соціальні чинники	Розвиток та розширення спектру соціальних потреб, які потребують задоволення через просування на ринок нових товарів, продукції, послуг. Зростання попиту на товари і послуги, що поліпшують добробут, комфортність та безпеку життя
Глобальні інформаційні процеси, діджиталізації економіки	Масштабна комп'ютеризація людської діяльності. Широкий наступ діджиталізації економіки та суспільства, що означає цифрову трансформацію економічної діяльності, праці та життя людей. Швидкі процеси цифрового перетворення бізнесу, зокрема рекламного.
Глобальні соціодемографічні зміни	Зміни кількості та статево-вікової структури населення в різних регіонах світу, що впливають на стан і структуру потреб, можливості їх задоволення через виробництво, купівлю-продаж товарів та послуг, їх просування на ти чи інші ринки

*Джерело: розроблено автором*

Коментуючи зміст таблиці 1, важливо підкреслити, що важливий поштовхом у розвитку рекламного менеджменту стали глобальні інноваційні процеси, інформатизація, розвиток інтернету, запровадження електронних технологій. Зміст реклами і рекламного менеджменту, її різноманітні можливості суттєво збагатив вплив

діджиталізації економіки, під якою розуміють її цифрові перетворення на основі комп'ютеризації та впровадження електронних технологій.

Так, сьогодні вже не підлягає сумніву, що цифрові перетворення рекламного бізнесу покращують рекламу, рекламні продукти і сервіс. Ці відбуваються через впровадження різних інструментів: створення рекламних сайтів, цілодобову підтримку за допомогою чат-ботів та розумних голосових помічників; надсилання індивідуалізованих пропозицій на основі даних про переваги користувачів даного товару або послуги; підвищення прозорості за допомогою інформаційних особистих кабінетів; демонстрацію товарів (продуктів) за допомогою віртуальної реальності.

Діджиталізація економіки і зокрема діджиталізація рекламного бізнесу (цифрова трансформація рекламного бізнесу) дозволили трактувати рекламу більш комплексно, а саме, як електронне, друковане, рукописне, усне або графічне повідомлення про товари, послуги, виробника, оплачене рекламодавцем з метою збільшення обсягів збуту, розширення клієнтури, одержання суспільного визнання [16]. Потребує уваги той факт, що завдяки діджиталізації економіки швидко набула пріоритетності реклама саме у формі електронного повідомлення про товари, продукцію, послуги, виробника. Діджиталізація рекламного бізнесу дозволяє краще і швидше привертати увагу споживачів, постійно нагадувати про цікаві пропозиції, підвищувати ефективність рекламного та маркетингового менеджменту, врешті-решт – прибутки виробників.

Світовий досвід переконує також в тому, що значний ефект у розвитку рекламного менеджменту можливо досягати за рахунок активізації інноваційної діяльності підприємств [7]. Глобальні інноваційні чинники сьогодні вважаються могутнім прискорювачем рекламної діяльності. До них відносимо швидкий розвиток науки і техніки, розробку і впровадження різноманітних інновацій у будь-яких сферах людської діяльності; зростання попиту на інновації; створення нових розробок, нововведень у маркетинговій діяльності, що змінюють якість товарів, їх упаковку, доставку, сервіс, післяпродажне обслуговування, зв'язок з покупцями. Йдеться також про розробку і впровадження нових ідей у створенні реклами, тобто маркетингових інновацій. Завдяки маркетинговим інноваціям реклама стає різноманітною, досить ілюстративною, більш переконливою, ефективною.

Зауважимо, що серед низки зовнішніх впливів на розвиток рекламного менеджменту провідну роль грають економічні та соціальні чинники. В країнах, де на різних економічних рівнях управління реально опікуються розвитком економіки, зростанням ВВП, підвищенням добробуту населення, забезпеченням актуальних соціальних потреб людей, там, як правило, легше розвивати рекламний менеджмент, оскільки спостерігається зростання платоспроможного попиту. Це дозволяє збільшувати виробництво та реалізацію товарів, накопичувати кошти підприємствам на створення реклами, її вдосконалення. Цьому ж сприяє нарощування міжнародного торгово-економічного співробітництва, впровадження цифрових технологій.

Справедливо підкреслити, що розвиток рекламного менеджменту в Україні поки відстає від стрімких та якісних змін реклами у розвинених країнах світу, в ЄС (за якістю, переконливістю, кінцевими ефектами для виробника і споживача), не зважаючи на процеси діджиталізації економіки. З нашої точки зору, пояснити таке відставання можна низкою причин, зокрема: тривалістю економічної кризи в країні, недостатністю досвіду вітчизняних маркетологів (ринкове господарювання в Україні охоплює історично малий проміжок часу); нестачею маркетингових інновацій по причині слабкої інноваційної активності персоналу підприємств, обмеженістю матеріальних стимулів; нерівномірністю доступу до інтернету частини підприємств у сільській місцевості, наявністю недоліків у цифровій грамотності населення та в опануванні



електронними технологіями працівниками підприємств тощо.

Вважаємо, що пошуки прийняттого механізму розвитку рекламного менеджменту в Україні неможливі без поглибленого вивчення чинників, які сприятимуть зростанню ролі та ефективності такого менеджменту. Пропонуємо систематизацію внутрішніх чинників розвитку рекламного менеджменту. Серед них нами виокремлено групи політичних, правових, економічних, наукових, освітніх, інноваційних, соціально-культурних, соціально-демографічних, інформаційних чинників, а також чинників-загроз – екологічних та військових (табл. 2).

Таблиця 2 – Внутрішні чинники розвитку рекламного менеджменту

Чинники	Зміст чинників, прояв дії, можливі наслідки
Політичні	Сприятлива політична ситуація в країні створює позитивний фон для розвитку товарного виробництва в країні та підвищення попиту на рекламу (і навпаки).
Правові	Розробка та оновлення законодавства щодо реклами і рекламної діяльності створює правові основи для їх розвитку; недоліки законодавства такі можливості обмежують.
Економічні	Нарощування виробництва товарів, продукції, послуг; збільшення масштабів міжнародної торгівлі; зростання попиту на товари і послуги; явища міжнародної кооперації, інтеграції
Наукові	Належне фінансування науки створює можливості для наукових досягнень, їх практичного впровадження у виробництво товарів та послуг, створення рекламних продуктів, формування працівників з науковим мисленням, здатних до розробки нових ідей, зокрема у сфері маркетингу та рекламного менеджменту
Освітні	Якісна освіта, продовження освіти впродовж трудового життя, розвиток мережі освітніх закладів різних форм власності, консалтингових послуг у сфері освіти, які потребують поширення інформації, рекламування, – все це
Інноваційні	Активізація інноваційної діяльності, швидкий розвиток науки і техніки, розробка і впровадження різноманітних інновацій у будь-яких сферах людської діяльності, зростання попиту на інновації, – все це сприяє інноваційному розвитку реклами, рекламного менеджменту. Такий розвиток відображають маркетингові інновації – нові розробки, нововведення, що змінюють якість товарів (послуг), їх упаковку, доставку, сервіс, післяпродажне обслуговування, зв'язок з покупцями
Соціально-культурні	Специфіка ментальності, традиції, морально-культурні цінності, толерантність до релігій, – все це впливає на зміст та морально-етичний ефект реклами. Розвинена культура, розвиток та розширення спектру соціальних та культурних потреб, які потребують задоволення через просування на ринок нових товарів, продукції, послуг, зумовлюють зростання попиту на товари і послуги, що поліпшують добробут, комфортність, безпеку життя, культурний розвиток, відпочинок. Окреслене, у свою чергу, підвищує роль реклами та рекламного менеджменту. І навпаки, відсталість населення в освітньо-культурному сенсі обмежує коло культурних потреб і гальмує розвиток відповідних рекламних продуктів.
Соціально-демографічні	Зміни кількості та статеві-вікової структури населення в різних містах та регіонах країни, що впливають на стан і структуру потреб, можливості їх задоволення через виробництво, купівлю-продаж товарів та послуг, їх просування місцеві та національні ринки; зміни у рівні життя, доходах населення, – все це впливає на купівельну спроможність споживачів, можливості формування доходів бізнесу, зокрема рекламного, прискорює або уповільнює розвиток рекламного менеджменту.
Інформаційні	Масштабна комп'ютеризація людської діяльності. Широкий наступ діджиталізації економіки та суспільства, що означає цифрову трансформацію економічної діяльності, праці та життя людей. Швидкі процеси цифрового перетворення бізнесу, зокрема рекламного.
Екологічні та військові загрози	Екологічні та військові загрози, їх настання кардинально змінює структуру потреб, напрями та розміри використання доходів, зумовлює появу нових потреб, які треба терміново забезпечувати, отже, інформувати у максимально доступній формі. Рекламний менеджмент має гнучко реагувати на нові виклики і загрози.

*Джерело: розроблено авторами*

Вважаємо, що дія впливових чинників (як внутрішніх, так і зовнішніх) може сягати різної спрямованості, сили та інтенсивності, що треба враховувати у функціонуванні механізму розвитку рекламного менеджменту.

На рисунку 1 пропонуємо авторську версію концептуальної схеми механізму розвитку рекламного менеджменту в умовах діджиталізації економіки.



Рисунок 1 – Концептуальна схема механізму розвитку рекламного менеджменту в умовах діджиталізації економіки

Джерело: розроблено автором

Запропонована концептуальна схема відображає мету, завдання, функції, принципи дії, об'єкти та суб'єкти механізму розвитку рекламного менеджменту, його інструменти, методи та важелі впливу. Головною метою функціонування запропонованого механізму є організація цілеспрямованого інформативного впливу опосередкованого характеру на споживача в інтересах просування на ринок товарів (послуг, продукції), що передбачає отримання соціального й економічного ефекту. При цьому під соціальним ефектом розуміємо задоволення потреб суспільства (клієнтів, споживачів) у товарах та послугах, визнання корисної ролі в цьому реклами, під економічним ефектом - отримання вигід споживачів, партнерів, рекламодавця.

Для реалізації поставленої мети дією механізму передбачено виконання таких завдань: адаптація рекламного менеджменту до умов діджиталізації економіки та суспільства; постійний моніторинг системи внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на рекламу; підготовка якісних рекламних продуктів та обслуговування споживачів переважно за допомогою електронних технологій; розробка і впровадження маркетингових інновацій в рекламі; стимулювання персоналу фірми-рекламодавця до участі в розробці маркетингових інновацій, безперервного навчання та опанування цифровими технологіями. Функції механізму також враховують умови цифрових трансформацій економіки: аналіз попиту на рекламу, планування рекламної діяльності; організація рекламного бізнесу та його діджиталізація; мотивація персоналу до розробки якісних рекламних продуктів; контроль рекламної діяльності на всіх його етапах з використанням цифрових технологій.

Важливі переваги розробленої концептуальної схеми механізму розвитку рекламного менеджменту полягають в тому, що вона містить прямі та зворотні зв'язки, акцентує увагу на необхідності розвитку рекламного менеджменту за такими пріоритетними напрямками: забезпечення ґрунтовного аналізу та прогнозування розвитку ринку рекламних послуг, зміни попиту на рекламні продукти, аналізу поведінки конкурентів-рекламодавців; активне формування попиту на рекламні послуги та організація збуту рекламних продуктів; розробка і впровадження маркетингових інновацій в рекламній діяльності; гнучка взаємодія рекламного і маркетингового менеджменту; вдосконалення маркетингової політики комунікацій на основі діджиталізації рекламного бізнесу.

Зауважимо, що успіх впровадження у вітчизняну практику рекомендованого механізму розвитку рекламного менеджменту значною мірою буде залежати від гнучкого застосування рекомендованої системи інструментів та важелів впливу (рис.1) та дотримання низки принципів – науковості, інноваційності, гнучкості, прозорості діяльності, чесності та достовірності рекламної інформації, відкритості, готовності до взаємодії та діалогу з партнерами та споживачами рекламних продуктів. Порушення хоч одного з цих принципів може призвести до погіршення іміджу рекламодавця, недовіри до реклами, що знижує ефективність рекламного менеджменту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз наукової думки та систематизація розвитку рекламного менеджменту дозволили з'ясувати, що його поява стала логічним та об'єктивним наслідком розвитку ринкової економіки. Сутність рекламного менеджменту запропоновано трактувати як окрему діяльність у сфері рекламного бізнесу, що спрямовується на створення рекламного продукту, реалізацію збутових та інших завдань підприємств і громадських організацій через інформаційний вплив на масову й індивідуальну свідомість з метою викликати реакцію певної категорії споживачів на користь купівлі певного товару (послуги, продукції). Визначено, що четвертий (сучасний) етап розвитку рекламного менеджменту відбувається на тлі діджиталізації економіки, що призводить до цифрових трансформацій рекламного бізнесу, прискорення розробки і впровадження

маркетингових інновацій, підвищення якості рекламних продуктів, соціальної та економічної ефективності реклами для споживачів, рекламодавців та партнерів.

Успішний рух України у напрямі євроінтеграції, включення у міжнародні торговельні зв'язки з країнами світу є неможливим без подолання відставання вітчизняного рекламного менеджменту від розвинених країн, вдосконалення механізму його розвитку в контексті діджиталізації економіки, урахування дії множини впливових чинників, які можуть діяти різновекторно. Цей висновок став підставою для розробки систематизації й аналізу дії сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на розвиток рекламного менеджменту в Україні, що створює необхідне науково-методичне підґрунтя для відповідного моніторингу.

Структура концептуальної схеми механізму розвитку рекламного менеджменту в умовах діджиталізації економіки, на нашу думку, має включати структурні блоки мети, завдань, принципів дії, інструменти, методи, важелі впливу. Серед пріоритетних напрямів дії механізму – адаптація рекламного менеджменту до умов діджиталізації економіки, постійний моніторинг системи внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на рекламу, підготовка якісних рекламних продуктів та обслуговування споживачів переважно за допомогою електронних технологій.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язуємо з визначенням механізмів стимулювання розробки маркетингових інновацій в системі рекламного менеджменту.

#### Список літератури

1. Балабанова Л.В., Юзик Л.О. Рекламний менеджмент: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 392 с.
2. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/37655-rozdl-1-rozumnyamarketingovogo-menedjmentu.html>. (дата звернення: 02.05.2022)
3. Бучинська О. В. Перспективні напрями розвитку рекламного ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч.1, С.70-73.
4. Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. Реклама і рекламна діяльність. Полтава, РВВ ПДАА, 2018. 230 с.
5. Друкер П. Классические работы по менеджменту. М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. 218 с.
6. Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Дергоусова А.О. Рекламний менеджмент. Харків: УкрДАЗТ, 2015. 208 с.
7. Карпенко А.В., Хацер М.В. Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах. *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 187-92.
8. Ковшова І. О. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, СМП «Тайп», 2017. № 3 – 4 (68). С. 174 – 180.
9. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
10. Лебеденко С.О., Безгінов О.В. Способи управління рекламною діяльністю на підприємстві та методи її поліпшення. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 458-461.
11. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент. К.: КНЕУ, 2003. 440 с.
12. Маркетинговий менеджмент. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. та ін. К. : Хімджест, 2008. 720 с.
13. Маркетинг. Мальчик М.В., Гонтаренко Н.А., Попко О.В. та ін.: НУВГП, 2014. 444 с.
14. Маркетинговий менеджмент. В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко. К. : ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с.
15. Про рекламу. Закон України. <https://cedem.org.ua/library/zakon-ukrayiny-pro-reklamu/> (дата звернення: 01.05.2022)
16. Рекламний менеджмент. Романюк І.А., Мандич О.В., Сєвідова І.О. та ін. Харків : ХНТУСГ, 2020. 163 с.
17. Сучасний маркетинг: аналіз і перспективи розвитку: наук. вид. П.А. Орлов, Н.М. Лисиця, Г.О. Холодний та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 212 с.
18. Савицька Н.Л., Синицина Г.А., Олініченко К.С. Рекламний менеджмент. Харків: Видавництво Іванченко, 2015. 169 с.

## References

1. Balabanova, L.V., & Yuzyk, L.O. (2017). *Reklamnyj menedzhment [Advertising management]*. Kyiv : Tsentr navchal'noi literatury [in Ukrainian].
2. Bilovods'ka, O.A. (2010). *Marketynhovyy menedzhment [Marketing management]*. Retrieved from <http://westudents.com.ua/glavy/37655-rozdl-1-rozumnyamarketingovogo-menedjmentu.html> [in Ukrainian].
3. Buchyns'ka, O.V. (2018). Perspektyvni napriamy rozvytku reklamnoho rynku [Promising directions of advertising market development.]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Vol. 20, Issue 1, 70-73* [in Ukrainian].
4. Voron'ko-Nevidnycha, T.V., Kaliuzhna, Yu.P., & Khurdej, V.D. (2018). *Reklama i reklamna diial'nist' [Advertising and advertising activities]*. Poltava, RVV PDAA [in Ukrainian].
5. Druker, P. (2015). *Klassicheskie raboty po menedzhmentu [Classic Management Works]*. Moscow : Al'pina Biznes Buks [in Russian]
6. Zorina, O.I., Syvolovs'ka, O.V. & Derhousova, A.O. (2015). *Reklamnyj menedzhment [Advertising management]*. Kharkiv: UkrDAZT [in Ukrainian]
7. Karpenko, A.V., & Khatser, M.V. (2016). Sutnist' ta mistse reklamy v diial'nosti pidpriemstva v rynkovykh umovakh [The essence and place of advertising in the activity of the enterprise in market conditions]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 1, 187-92* [in Ukrainian].
8. Kovshova, I.O. (2017). Formy realizatsii suchasnoho marketynhovoho menedzhmentu na pidpriemstvi [Forms of implementation of modern marketing management at the enterprise]. *Innovatsijna ekonomika – Innovative economy, 3 – 4 (68), 174 – 180* [in Ukrainian].
9. Kovshova, I.O. (2018). *Marketynhovyy menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka [Marketing management: theory, methodology, practice]*. Vydavnytstvo FOP Vyshemyr'skyj V. S. [in Ukrainian].
10. Lebedenko, S.O., & Bezghinov, O.V. (2018). Sposoby upravlinnia reklamnoiu diial'nistiu na pidpriemstvi ta metody ii polipshennia [Methods of managing advertising activities at the enterprise and methods of its improvement]. *Molodyj vchenyj – A young scientist, 11 (63), 458-461* [in Ukrainian].
11. Luk'ianets', T.I. (2003). *Reklamnyj menedzhment [Advertising management]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
12. Kotler, F., Keller, K., Pavlenko, A. et al. (2008). *Marketynhovyy menedzhment [Marketing management]*. Kyiv : Khimzhhest [in Ukrainian].
13. Mal'chyk M.V., Hontarenko N.A., Popko O.V. et al. (2014). *Marketynh [Marketing]*. NUVHP [in Ukrainian].
14. Rossokha, V.V., Humenna, O.V., Pichyk, K.V., & Romanchenko, N.V. (2014). *Marketynhovyy menedzhment [Marketing management]*. Kyiv : NNTs IAE [in Ukrainian].
15. Pro reklamu. Zakon Ukrainy [About advertising. Law of Ukraine.]. (n.d.). [cedem.org.ua](https://cedem.org.ua/library/zakon-ukrayiny-pro-reklamu/). Retrieved from <https://cedem.org.ua/library/zakon-ukrayiny-pro-reklamu/> [in Ukrainian].
16. Romaniuk, I.A., Mandych, O.V., Sievidova, I.O. et al. (2020). *Reklamnyj menedzhment [Advertising management]*. Kharkiv : KhNTUSH, [in Ukrainian].
17. Orlov, P.A., Lysytsia, N.M., Kholodnyj, H.O. et al. (2015). *Suchasnyj marketynh: analiz i perspektyvy rozvytku [Modern marketing: analysis and development prospects]*. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, [in Ukrainian].
18. Savyts'ka, N.L., Synytsyna, H.A. & Olinichenko, K.S. (2015). *Reklamnyj menedzhment [Advertising management]*. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenko [in Ukrainian].

**Lilia Koval**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Serhiy Romanchuk**, Associate Professor, PhD in Technics (Candidate of Technics Sciences)

**Svitlana Boyko**, Lecturer

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Advertising Management in Ukraine and the Mechanism of Its Development in the Context of Digitalization of the Economy**

The purpose of the article is to deepen the essence of advertising management, to determine the factors and mechanism of its development in the context of digitalization of the economy. The theoretical essence of advertising and advertising management is determined based on the study and generalization of scientific opinion. The objective nature of the development of advertising management in the modern market economy is justified on the basis of theoretical analysis. The stages of the formation of advertising management are determined. The connection between advertising and marketing management is revealed. Peculiarities and problematic aspects of the development of advertising management in Ukraine are analyzed. The systematization of external and internal factors that influence the development of advertising management is proposed, the essence of their action is revealed. The role of digitalization of the advertising business and the development of marketing innovations to increase the effectiveness of advertising management is substantiated.

A conceptual scheme of the mechanism for the development of advertising management in Ukraine in the context of digitalization of the economy has been developed. The purposes of the mechanism, its functions, principles and peculiarities of performance, tools and leverages are disclosed. The priority directions for improving advertising management in the context of digitalization of the economy are highlighted: ensuring a thorough analysis and forecasting of the advertising services market development, changes in demand for advertising products, analysis of the behavior of competitors-advertisers; active formation of demand for advertising services and organization of sales of advertising products; development and implementation of marketing innovations in advertising activities; flexible interaction of advertising and marketing management; improvement of the marketing policy of communications based on the digitization of the advertising business. The scientific and practical significance of the development is determined.

The prospects of further scientific research are associated with the determination of mechanisms for stimulating the development of marketing innovations in the advertising management system.

**advertising, advertising management, marketing management, purposes, problems, stages of development, factors, innovations, mechanism, functions, principles, directions, digitalization of the economy**

*Одержано (Received) 10.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 330.131.7

JEL Classification: M21, M29

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).38-48](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).38-48)

**Л.В. Семерунь**, доц., канд. екон. наук

*Державний університет «Одеська Політехніка», м. Одеса, Україна*

**К.С. Жадько**, проф., д-р екон. наук

**Т.І. Носова**, доц., канд. екон. наук

*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна*

**В.А. Вишневська**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах пандемії COVID-19**

У статті обґрунтовано актуальність проблеми ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Фактори дестабілізації бізнесу в умовах кризи та специфічні чинники дестабілізації бізнесу внаслідок пандемії COVID-19 характеризуються параметрами: масштабами, швидкістю розподілу, тривалістю, дефіцитом робочої сили, зовнішньою координацією, наявністю інфраструктури.

В статті досліджено види ризиків, що викликані трансформацією тенденцій інформатизації та діджиталізації бізнесу в умовах коронакризи. Розроблено структурно-логічну схему ідентифікації та кількісної оцінки ризиків підприємства в умовах поширення пандемії COVID-19. Методичний інструментарій комплексної оцінки ризиків, який базується на побудові матриці РИЗИК-навігатор, враховує основи локальної оцінки ризиків за групами: продажі, логістика, компетенція, соціальний, комунікаційний, інформаційний, цифровий ризик, ризик непередбаченої конкуренції, репутація і дозволяє обґрунтовано оцінити до негативних наслідків кризи COVID-19.

Доведено, що перевагою матриці РИЗИК-навігатора є збір інформації з контролю ризиків для певних сегментів і вибір відповідного методу зниження кожного з них на основі розробки ефективної програми заходів щодо їх мінімізації та можливості руху ризику для виявлення характеристик ризику. виявлення динамічних, маятникових і міграційних ризиків, які найбільш критичні для підприємства. Розроблено шкалу оцінки вразливості компанії до негативних наслідків кризи COVID-19, яка визначає рівень ризику (катастрофічний, критичний, прийнятний) та пропонує основні заходи щодо мінімізації ризиків та збільшення запасу міцності в умовах пандемії. Сформована система стандартів управління ризиками, впровадження яких в практичну діяльність вітчизняних підприємств дозволить сформувати ефективну систему ризик-орієнтованого управління.

**ризик, ризик-орієнтоване управління, пандемія COVID-19, дестабілізація бізнесу, ідентифікація, матриця, інтегральна оцінка, стандарти ризик-менеджменту**

© Л.В. Семерунь, К.С. Жадько, Т.І. Носова, В.А. Вишневська, 2022

**Постановка проблеми.** У сучасному світі суб'єкти господарювання всіх сфер економічної діяльності змушені приймати рішення за умов невизначеності. Орієнтація підприємств та організацій виключно на побудову стабільної системи призводить до негативних наслідків через мінливість середовища, в якому вони існують. Глобальні ризики, які ще вчора перебували за межами систем управління більшості підприємств, сьогодні мають фатальний вплив на розвиток бізнесу.

Стрімке поширення коронавірусу мало величезний вплив на діяльність підприємств всіх сфер економічної діяльності всього світу. Ризики пандемії принесли нові драматичні обставини бізнесу: карантинні обмеження роботи призвели до зміни ланцюжків постачання, виникли перерви у виробництві, зупинилося багато проектів, практично всі галузі виявилися схильними до загальноекономічних кризових ризиків, пов'язаних з падінням споживчого попиту через різке зниження реальних доходів населення та з фінансовою нестійкістю. Підприємства, які оцінили ризики та швидко перебудували основні бізнес-процеси відповідно до змін, змогли реалізувати можливості для подальшого розвитку бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження наслідків пандемії COVID-19 знаходяться зараз на етапі емпіричних узагальнень та прогнозів, що формуються експертами ВООЗ [16], визнаними дослідницькими та консалтинговими організаціями, як наприклад, McKinsey & Company [11], Bloomberg [12]. Питання ідентифікації та оцінки ризиків підприємств різних сфер економічної діяльності в умовах пандемії COVID-19 є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних вчених: Н. В. Бугас, А. І. Гутман [2], В.К. Макарович, О.О. Григоревської, Н.С. Стойкої [3], М. А. Окландера [4], Н. Овандер [5], О. М. Орлової [6], Л.В. Чижевської [4], Л. І. Абалкін, І. Ансофф, М. Байє, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Гельвайлер та інших. Разом з тим, низка досліджень щодо діяльності суб'єктів господарювання в період пандемії в нашій державі страждає певною однобокністю, оскільки здійснюється спеціалістами виключно окремої галузі. Це призводить до того, що прогресивні пропозиції та думки не отримують достатньої опрацьованості з погляду суміжних наук [1, с. 13]. Отже, потребують подальшого науково доопрацювання та вдосконалення питання ідентифікації специфічних як у карантинних, так і в посткарантинних умовах видів ризику та оцінки їх впливу на діяльність підприємств.

**Постановка завдання.** Мета написання статті полягає в дослідженні особливостей ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах пандемії COVID-19 та розробці методичного інструментарію комплексної оцінки вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19.

**Виклад основного матеріалу.** Динамічність та відкритість середовища функціонування суб'єктів господарювання, складність зв'язків між елементами ринкового механізму зумовлюють необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень при високому рівні невизначеності зовнішнього середовища. Це актуалізує питання ідентифікації факторів ризикових подій, своєчасного прогнозування можливого їх впливу та оцінки наслідків з метою розробки та застосування відповідних дій та мінімізації негативних наслідків прояву ризику. Враховуючи, що діяльність будь-якого підприємства завжди пов'язана з різними ризиковими подіями, управління ризиками у практиці стає обов'язковою умовою функціонування та конкурентного розвитку.

Визначення ключових сфер діяльності підприємства, чутливих до ризиків, набуває надзвичайної важливості у кризові періоди та періоди стратегічних несподіванок, коли для збереження своєї присутності на ринку та підтримки споживчої цінності виникає необхідність у реалізації нестандартних підходів до управління

підприємством (наприклад, організація діяльності у період пандемії COVID-19 та її рецесії). У цих умовах дії підприємства щодо обліку ризиків мають бути певним чином обґрунтовані, оскільки ґрунтуються на результатах всебічної оцінки загроз негативного прояву впливу факторів зовнішнього середовища.

Пандемія COVID-19 сколихнула і вплинула на всі підприємства в Україні та показала якими незахищеними насправді можуть бути як власники бізнесу, так і наймані працівники. Завдяки поєднанню прямого біологічного впливу пандемії COVID-19 та мережевої «інфодемії» «коронавірусу» глобальна спільнота у березні 2020 року занурилася у глибоку системну кризу. Через її унікальний характер фахівці «Центру економічних і соціальних досліджень» вважають обґрунтованим введення спеціального терміну «коронакриза», яка є «класичною» економічною кризою. Економічний локдаун стався у результаті гальмування економічних процесів карантинними обмеженнями та відповідну реакцію ринків. Тому звична антициклічна політика виявляє недостатню ефективність. Ця криза змінює стандарти поведінки основних «гравців» ринків економічного простору. Поведінкові зміни призводять до неочікуваних реакцій на важелі економічної політики, змінюють конкурентне середовище й можуть стати головним чинником посткризової депресії [7, с. 9].

Спалах пандемії негативно відобразився як на попиті, так і на пропозиції з провокуванням подальшого регресу в умовах слабкої світової економіки, геополітичного, соціального та торговельного напруження. Це явище є кризою, яка має характер довгострокового негативного впливу на звичне середовище діяльності підприємств всіх галузей економіки в цілому. Вивчення практики діяльності підприємств, які будь-якою ціною намагалися зберегти бізнес, свідчить в умовах дестабілізації бізнесу в умовах пандемії COVID-19 комплекс дій превентивного або примусового характеру дозволяє знизити витрати ресурсів на забезпечення виконання нових поставлених завдань, так як витрати на виявлення та ліквідацію несприятливих факторів значно нижче, ніж на ліквідацію наслідків кризи, яку вони можуть викликати [9, с. 4].

Пандемія COVID-19 довела, що існують значні відмінності між випадками дестабілізації бізнесу, які спричинені природними, антропогенними, технологічними чи експлуатаційними збоями, та ситуаціями, що виникають внаслідок поширення пандемії [7, с. 9]. Ці відмінності пов'язані з серйозністю та тривалістю пандемії, що змушує підприємства виходити за рамки традиційних стратегій діяльності. вітчизняні підприємства повинні враховувати фактори планування в умовах пандемії у своїй діяльності з управління стійкістю, щоб забезпечити комплексне реагування та збереження своїх флагманських продуктів та послуг. Чинники дестабілізації бізнесу в кризових умовах та специфічні чинники дестабілізації бізнесу пандемію COVID-19, та наведені в табл.1.

Таблиця 1 – Специфічні чинники дестабілізації бізнесу через пандемію COVID-19

Параметр	Чинники дестабілізації бізнесу в кризових умовах	Специфічні чинники дестабілізації бізнесу через пандемію
Масштаб	Криза переважно локальна (характерна для окремого підприємства, його стейкхолдерів або персоналу, регіону)	Системний характер: під впливом виявляється кожен, включаючи робочу силу, замовників, постачальників та конкурентів



Продовження таблиці 1

Швидкість розповсюдження	Як правило, криза стримується та ізолюється достатньо оперативно, як тільки визначено конкретну причину її виникнення	Стрімке поширення по всіх ринках та країнах – глобальна ланцюгова реакція із серйозним каскадним ефектом
Тривалість	Як правило, криза є нетривалою (наприклад, триває декілька днів)	Розширена і триваліша дія; перебої можуть тривати кілька місяців
Нестача робочої сили	Може призвести до тимчасової нестачі або переорієнтації персоналу підприємства на інші завдання	Може призводити до швидкого зростання значної нестачі робочої сили
Зовнішнє узгодження	Може передбачати здійснення узгоджених дій із представниками державних та правоохоронних органів, а також із працівниками охорони здоров'я	Потребує злагодженої роботи з представниками державних та правоохоронних органів, а також з медичними працівниками у кількох регіонах
Доступність інфраструктури	Потрібна доступність основної інфраструктури (наприклад, електроенергія, громадський транспорт, зв'язок та Інтернет) для реалізації основних бізнес-стратегій	Може обмежувати доступ до інфраструктури в міру збільшення масштабів пандемії, особливо якщо інші підприємств мають аналогічні труднощі

Джерело: розроблено авторами

Наведені в табл. 1 специфічні чинники дестабілізації бізнесу через пандемію свідчать про розширення спектру ризиків діяльності підприємств. Як досить доречно зазначає О.М. Орлова «...на сьогоднішній день певна група цих ризиків пов'язана саме із пандемією COVID-19, дослідження природи та наслідків яких дозволить менеджменту підприємств визначитися зі стратегічними пріоритетами: подальший розвиток чи збереження бізнесу будь-якою ціною. Розуміючи природу таких ризиків та рівень своєї уразливості, завжди можна знизити рівень втрат і вчасно залучити незалежну кваліфіковану команду кризових менеджерів до управління підприємством» [6, с. 132]. Безперечно, що ідентифікація ризиків в умовах впливу COVID-19 дозволить належним чином організувати діяльність вітчизняних підприємств, сприятиме зростанню ефективності використання ресурсів як самого підприємства, так і споживачів, підвищить прозорість інформації для управління кожним бізнес-процесом та прийняття управлінських рішень [3, с. 45].

Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах поширення пандемії COVID-19 передбачає проведення комплексної оцінки за наступними групами ризиків: збутовий, логістичний, компетентнісний, соціальний, комунікаційний, інформаційний, digital-ризик, ризик непередбачуваної конкуренції, репутаційний. Кожне підприємство самостійно, з особливостей свого функціонування, з кожної з представлених груп визначає набір індикаторів оцінки локальної групи ризиків. Далі кожен індикатор *i-тої* групи ризиків кодується та оцінюється на основі експертного методу за 5-ти бальною шкалою, згідно з розробленою структурно-логічною схемою, наведеною на рис. 1.

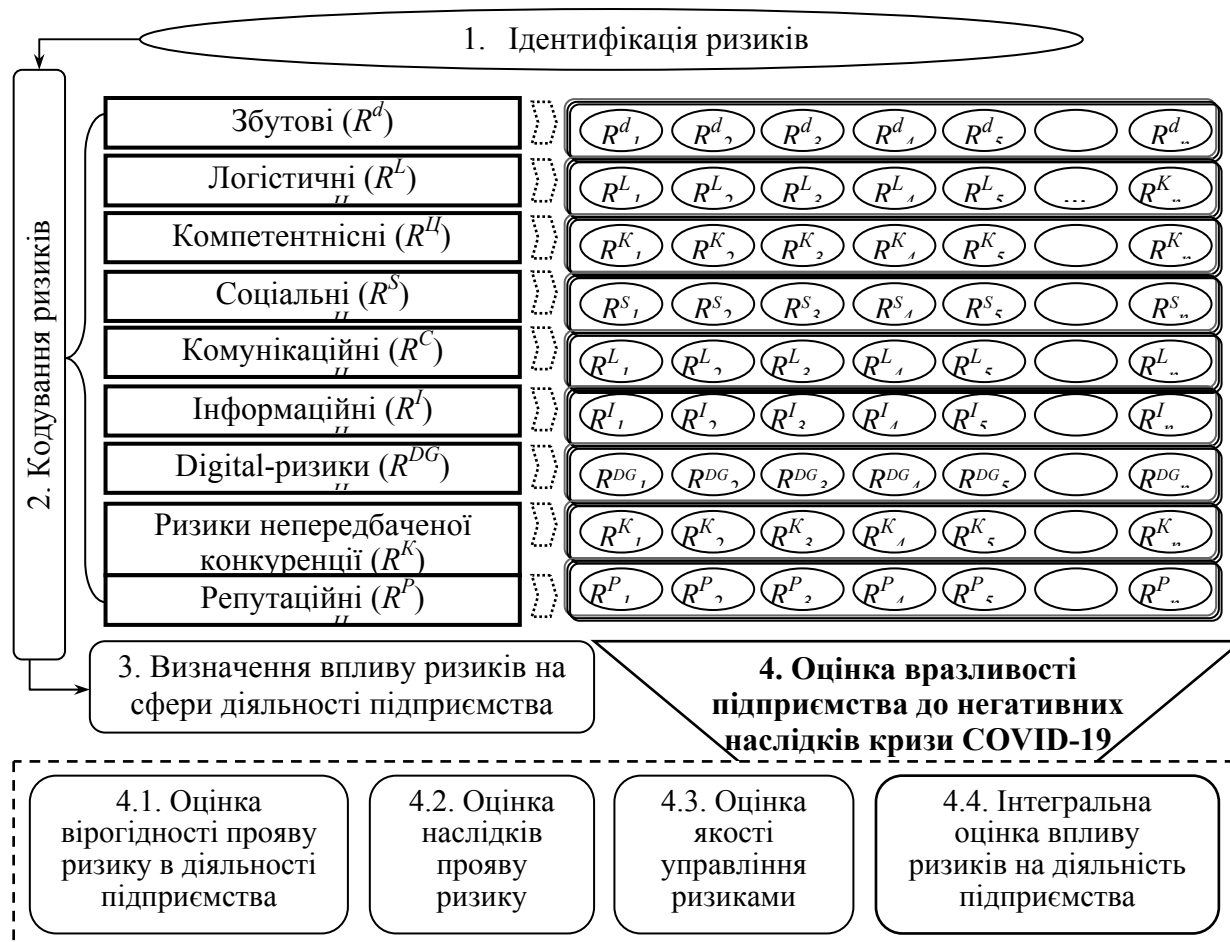


Рисунок 1 – Структурно-логічна схема ідентифікації та кількісної оцінки ризиків підприємства в умовах поширення пандемії COVID-19

Джерело: розроблено авторами

Оцінка ризиків згідно з розробленою структурно-логічною схемою дозволяє здійснити як вертикальний так і горизонтальний аналіз. Перевагою її практичного застосування є також можливість ідентифікації інших видів ризиків та оцінки їх впливу у разі настання ризикової події (негативної дії наслідків пандемії COVID-19), оскільки більшість ризиків є взаємозалежними.

Оцінка ризиків передбачає проведення експертного опитування. Якісна оцінка ризиків здійснюється на основі комбінування оцінок ймовірності виникнення *i*-го виду ризику та ступеню його впливу на діяльність підприємства за формулою [13, с.59]:

$$R_{IR} = \sum_{i=1}^n (P_i \times L_i), \tag{1}$$

де  $R_{IR}$  – ранг *i*-го виду ризику;

$P_i$  – ймовірність виникнення *i*-го виду ризику;

$L_i$  – ступінь впливу *i*-го виду ризику.

Для оцінки ступеню впливу ризику застосовано наступну бальну шкалу оцінювання: 0 – вплив ризику відсутній; 1 – дуже низький ступінь впливу; 2 – низький ступінь впливу; 3 – помірний ступінь впливу; 4 – високий ступінь впливу; 5 – дуже високий ступінь впливу.

Оцінка ймовірності виникнення *i*-го виду ризику здійснюється за наступною шкалою (табл.2).

Таблиця 2 – Шкала оцінювання ймовірності прояву ризику в діяльності підприємства

Діапазон значень ймовірності інвестиційного ризику	Характеристика
0 – 0,05	Реалізація ризику майже неймовірна (< 5%)
0,06 – 0,20	Малоймовірно
0,21 – 0,50	Імовірно
0,51 - 0,90	Висока ймовірність реалізації ризику
0,91 - 1	Реалізація ризику майже певна (>90%)

Джерело: розроблено авторами

Загальна оцінка ризику здійснюється на основі розрахунку коефіцієнту рангової кореляції Спірмена [14, с.93] за наступними формулами:

$$p = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n 6d^2 + A + B}{n^3 - n}, \quad (2)$$

$$A = \frac{1}{12} \sum (A_j^3 - A_j), \quad (3)$$

$$B = \frac{1}{12} \sum (B_k^3 - B_k), \quad (4)$$

де  $n$  – кількість видів ризиків;

$j$  – номер зв'язків по порядку для ознаки «ймовірність виникнення  $i$ -го виду ризику» ( $P$ );

$A_j$  – число однакових рангів в  $j$ -тому зв'язку з ознакою «ймовірність виникнення  $i$ -го виду ризику» ( $P_i$ );

$k$  – номер зв'язків по порядку для ознаки «ступінь впливу  $i$ -го виду ризику» ( $L_i$ );

$B_k$  – число однакових рангів в  $k$ -тому зв'язку з ознакою «ступінь впливу  $i$ -го виду ризику» ( $L_i$ ).

На наступному етапі, згідно з результатами експертної оцінки, ризики наносяться у відповідне поле матриці RISK-навігатору (рис. 2), у координатах «можливі збитки – інтегральна оцінка ризику». Основною метою створення даного RISK-навігатору [10, с. 121] є збір інформації про контролю ризиків за певними сегментами та підбір відповідного методу зниження кожного з них на основі розробки результативної програми заходів щодо їх мінімізації.

Залежно від цього, у якому сегменті знаходяться  $i$ -мі види ризиків застосовується відповідна програма управління ними. Якщо простежити рух ризиків у RISK-навігаторі на всіх етапах реалізації стратегії, то можна визначити характерні особливості ризиків та виділити: динамічні, маятникові та мігруючі ризики, які є найбільш критичними для підприємства.

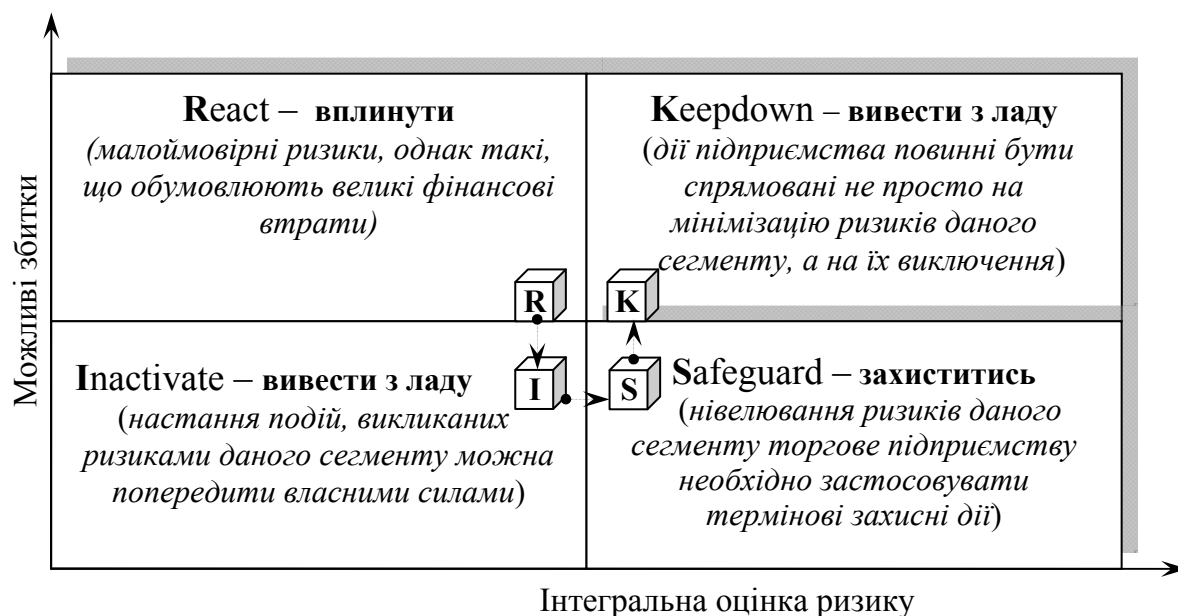


Рисунок 2 – Матриця RISK-навігатору

Джерело: складено авторами на основі [10, с. 122]

Практична апробація запропонованого підходу до кількісної оцінки ризиків в умовах поширення пандемії COVID-була здійснена на прикладі ТОВ «ФЕРРОТРЕЙДИНГ». Результати розрахунків рангів ризиків наведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Ранги ризиків ТОВ «ФЕРРОТРЕЙДИНГ»

Локальні ризики	Верогідність прояву призику (P)	Середня експертна оцінка ступеню впливу ризику (L)	Матриця рангів		
			ранг P ( $d_x$ )	ранг L ( $d_y$ )	$(d_x - d_y)^2$
Збутовий	0,51	4,5	11	11	0
Логістичний	0,36	4,1	10	9,5	0,25
Компетентнісний	0,28	3,6	6	7	1
Соціальний	0,31	2,1	8	1	49
Комунікаційний	0,31	2,9	8	6	4
Інформаційний	0,27	2,6	5	5	0
Digital-ризик	0,21	2,3	3	3	0
Ризик непередбаченої конкуренції	0,26	3,7	4	8	16
Репутаційний	0,19	2,3	1,5	3	2,25

Джерело: складено авторами

Отримані результати розрахунків відповідних рангів ( $d_x$  та  $d_y$ ) дозволяють розрахувати коефіцієнт ризику:

$$p = 1 - \frac{6 \times 77 + 5}{11^3 - 11} = 0,646.$$

Для оцінки вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19 розроблено відповідну шкалу (табл. 3):

Таблиця 3 – Шкала оцінки вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19

Діапазон значень ( <i>p</i> )	Рівень ризику	Характеристика вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19
0-0,25	Катастрофічний	Підприємство характеризується високою вразливістю до негативних наслідків кризи, спричиненої COVID-19. Вплив пандемії COVID-19, швидше за все, буде дуже серйозним, що може призвести до тривалих перебоїв у діяльності підприємства у разі погіршення ситуації. Необхідно якнайшвидше визначити, яким загрозам – внутрішнім або зовнішнім – підприємство схильне найбільше і вжити заходів з мінімізацію цих ризиків та підвищення запасу міцності в умовах пандемії
0,26 – 0,50	Критичний	Незважаючи на заходи, які вжиті для підвищення готовності, вразливість підприємства зберігається. Потрібно розібратися, якими загрозами – внутрішніми чи зовнішніми – це обумовлено і поставити елементи вразливості на чільне місце при розробці плану забезпечення безперервної діяльності.
0,51-0,75	Допустимий	Підприємство рухається у правильному напрямку для підвищення свого запасу міцності, проте сфери, в яких його вразливість можна знизити, все ж таки є. Потрібно розробити план забезпечення безперервної діяльності таким чином, щоб забезпечити управління ризиками, що виникають внаслідок внутрішніх та зовнішніх загрози.
0,75-1	Прийнятний	

*Джерело: складено авторами*

Важливо постійно відстежувати умови діяльності підприємства та очікування зацікавлених сторін. Це необхідно для того, щоб вчасно спрогнозувати ризики та можливості та підготуватися до них. У цьому разі навіть якщо реалізуються критичні ризики, правильний план дій дозволить нівелювати негативні наслідки і навіть отримати вигоду.

Проведене дослідження показало, що в сучасній практиці ризик-менеджменту управлінню ризиками присвячено ряд стандартів (рис. 3), імплементація яких в практичну діяльність вітчизняних підприємств дозволить сформувати ефективну систему ризик-орієнтованого управління діяльністю.

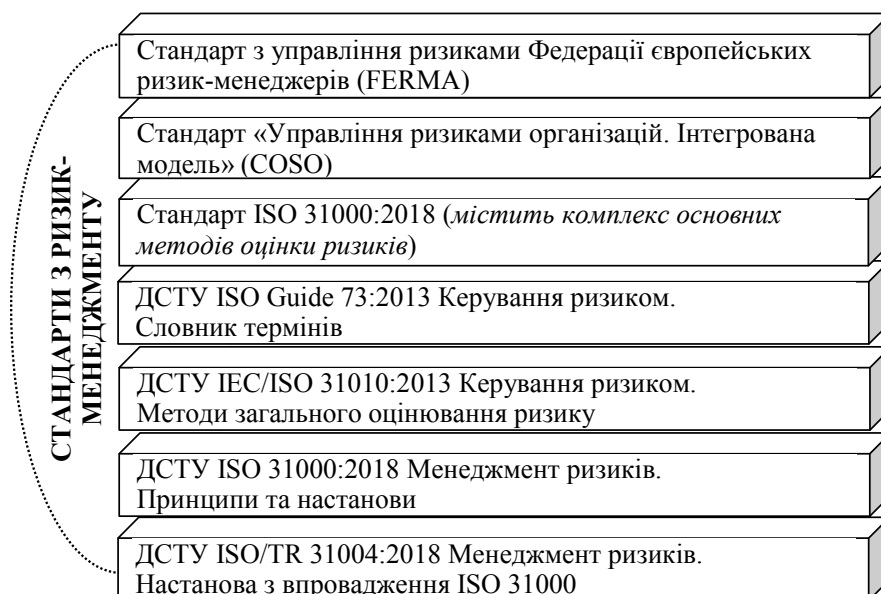


Рисунок 3 – Система стандартів з ризик-менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Ризикостійкість будь-якого суб'єкту господарювання в непередбачуваному зовнішньому середовищі, в даний момент часу, є можливою лише за умови формування якісної системи ризик-орієнтованого управління діяльністю. Така система передбачає процеси ідентифікації, оцінки та діагностики збутового, логістичного, компетентнісного, соціального, комунікаційного, інформаційного, digital-ризик, ризику непередбаченої конкуренції, репутаційного ризику та інших; підбір оптимальних методів нейтралізації негативного впливу ризиків.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Управління ризиками – це невід'ємний елемент системного менеджменту. В сучасних стандартах систем менеджменту (ISO 9001, ISO 22000) фокусується увага на необхідності впровадження ризик-орієнтованого мислення. Пандемія COVID-19 підтвердила, що ризик-орієнтований підхід при відповідальному (а не формальному) втіленні допомагає вистояти у надзвичайній ситуації, дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризи. За результатами проведеного дослідження ідентифіковані специфічні види ризиків, які обумовлені поширенням пандемії COVID-19. Запропонований методичний інструментарій дозволяє вразливості підприємства до негативних наслідків кризи COVID-19 на основі локальних оцінок груп ризиків (збутовий, логістичний, компетентнісний, соціальний, комунікаційний, інформаційний, digital-ризик, ризик непередбаченої конкуренції, репутаційний). Його практична значимість у тому, що результати діагностики формують базис ризик-орієнтованого управління діяльністю підприємства в умовах коронакризи. У сучасних умовах забезпечення високого рівня стійкості підприємства до різного роду ризиків може бути забезпечене за рахунок активізації можливостей, здібностей та ключових компетенцій. Дані питання також потребують додаткового вивчення та будуть розглянуті у подальших дослідженнях.

## Список літератури

1. Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19. URL:<http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10207>(дата звернення: 20.10.2021).
2. Бугас Н. В., Гутман А. І. Вплив ризиків та невизначеностей на ефективність діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8637> (дата звернення: 31.10.2021).

3. Макарович В.К., Григоревська О.О., Стойка Н.С. Особливості обліково-інформаційного забезпечення управління ризиками в умовах впливу COVID-19. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. Вип. 3 (47). С. 40-46.
4. Окландер М. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.
5. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441/423> (дата звернення: 14.10.2021).
6. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. №2. С. 131-137.
7. Україна після коронакризи - шлях одужання : Наук. доповідь. К.: НІСД, 2020. 304 с.
8. Управління підвищеними ризиками шахрайства та інших незаконних дій під час пандемії COVID-19. В тому числі міркування щодо аудиту фінансової звітності. URL: [https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff-Alert-Navigating-the-Heightened-Risks-of-Fraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic\\_0-ukr-fin.pdf](https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff-Alert-Navigating-the-Heightened-Risks-of-Fraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic_0-ukr-fin.pdf) (дата звернення: 21.09.2021).
9. Чижевська Л.В. Тест на стійкість системи бухгалтерського обліку в Україні. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article> (дата звернення: 21.09.2021).
10. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. К. : КНЕУ. 2015. 231 с.
11. COVID-19: Briefing note №78.27.10. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> (дата звернення: 19.09.2021).
12. India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warningvirus-updat> (дата звернення: 15.09.2021).
13. Lovallo D., Kahneman D. Delusion of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*. 2003. P. 56–63.
14. Spearman C. A footrule for measuring correlation. *Brit. J. Psychol.* 1906. №2. P. 89-108.
15. Жадько К.С. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу : монографія / занаук. ред. д.е.н., професора, академіка АЕНУК. С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.

## References

1. *Aktualni pytannia diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh pandemii COVID-19 [Current issues of business entities in the conditions of the COVID-19 pandemic]* (2021). Retrieved from <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10207> [in English].
2. Buhas, N.V., & Hutman, A.I. (2021). Vplyv ryzykiv ta nevyznachenosti na efektyvnist diialnosti sanatorno-kurortnykh zakladiv Ukrainy v umovakh pandemii covid-19 [Influence of risks and uncertainties on the efficiency of sanatoriums of Ukraine in a COVID-19 pandemic]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8637> [in Ukrainian].
3. Makarovych, V.K., Hryhorevska, O.O., & Stoika, N.S. (2020). Osoblyvosti oblikovo-informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy v umovakh vplyvu COVID-19 [Features of accounting and information support of risk management in the conditions of influence of COVID-19]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu - Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, 3 (47), 40-46 [in Ukrainian].
4. Oklander, M.A. (2017). *Marketinghovi doslidzhennia innovatsii ta pidpriemnytski ryzyky [Marketing research innovations and business risks]*. Odessa: Astroprynt [in Ukrainian].
5. Ovander, N. (2021). Ohliad mizhnarodnykh ta ukrainskykh standartiv z upravlinnia ryzykamy z pohliadu suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Review of international and Ukrainian standards for risk management in terms of current challenges and threats]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 27. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441/423> [in Ukrainian].
6. Orlova, O.M. (2021). Ryzyky promyslovykh pidpriemstv v umovakh pandemii COVID-19 [Risks of industrial enterprises in a pandemic COVID-19]. *Biznes-Inform - Business Inform*, 2, 131-137 [in Ukrainian].
7. *Ukraina pislia koronakryzy - shliakh oduzhannia [Ukraine after the corona crisis - the path to recovery]* (2020). Kyiv: NISD [in Ukrainian].
8. *Upravlinnia pidvyshchenymy ryzykamy shakhraistva ta inshykh nezakonnykh dii pid chas pandemii COVID-19. V tomu chysli mirkuvannia shchodo audytu finansovoi zvitnosti [Management of increased risks of fraud and other illegal acts during the COVID-19 pandemic. In particular, considerations regarding the audit of financial statements]*

- risks of fraud and other illegal activities during the COVID-19 pandemic. Including considerations for the audit of financial statements*]. (2021). *ifac.org*. Retrieved from [https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff-Alert-Navigating-the-Heightened-Risks-of-Fraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic\\_0-ukr-fin.pdf](https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff-Alert-Navigating-the-Heightened-Risks-of-Fraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic_0-ukr-fin.pdf) [in Ukrainian].
9. Chyzhevska, L.V. (2020). Test na stiiikist systemy bukhholderskoho obliku v Ukraini. [Test for the stability of the accounting system in Ukraine]. *pbo.ztu.edu.ua*. Retrieved from <http://pbo.ztu.edu.ua/article> [in Ukrainian].
  10. Shvydanenko, H.O., & Boichenko, K.S. (2015). *Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist* [Enterprise development: strategic intentions, risks and efficiency]. K.: KNEU [in Ukrainian].
  11. *COVID-19: Korotka zapyska* [COVID-19: Briefing note] (2021). *mckinsey.com*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> [in English].
  12. *Indiya perevyschuye 1 mil'yon raziv; Fauchi poperedzhaye: onovlennya virusu*. [India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update]. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warningvirus-updat> [in English].
  13. Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003). Omany uspikhu: yak optymizm pidryvaye rishennya kerivnykiv [Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions]. *Harvard Business Review* [in English].
  14. Spearman, C. (1906). Osnovne pravlyo dlya vymiryuvannya korelyatsiyi [A footrule for measuring correlation]. *Brit. J. Psychol*, 2, 89-108 [in English].
  15. Zhadko, K. (2019). *Orhanizatsiia vyrobnychoi ta marketynhovoї diial'nosti maloho i seredn'oho biznesu* [Orhanizatsiia vyrobnychoi ta marketynhovoї diial'nosti maloho i seredn'oho biznesu]. Dnipro: UMSF [in Ukrainian].

**Ludmila Semerun**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Odesa Polytechnic State University, Odesa, Ukraine*

**Kostiantyn Zhadko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

**Tetyana Nosova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

**Victoria Vyshnevskya**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Risk-oriented Management of the Enterprise in the Conditions of the Covid-19 Pandemic**

The article substantiates the urgency of the problem of risk-oriented management of the enterprise in a pandemic COVID-19. Factors of business destabilization in crisis conditions and specific factors of business destabilization due to the COVID-19 pandemic are characterized by parameters: scale, speed of distribution, duration, labor shortage, external coordination, availability of infrastructure.

Specific types of risks, which are caused by the transformation of trends of informatization and digitalization of business in the conditions of coronary crisis, are substantiated. The structural and logical scheme of identification and quantitative assessment of enterprise risks in the conditions of COVID-19 pandemic spread has been developed. The methodical toolkit of complex risk assessment, which is based on the construction of the RISK-navigator matrix, takes into account the basis of local risk assessment by groups: sales, logistics, competence, social, communication, information, digital risk, risk of unforeseen competition, reputation and allows reasonable assessment. to the negative consequences of the COVID-19 crisis.

The study argues that the advantage of the RISK-navigator matrix is the collection of information on risk control for certain segments and the selection of an appropriate method of reducing each of them based on the development of an effective program of measures to minimize them and the possibility of risk movement to identify risk characteristics. identification of dynamic, pendulum and migratory risks that are most critical for the enterprise. A scale for assessing the company's vulnerability to the negative consequences of the COVID-19 crisis has been developed, which determines the level of risk (catastrophic, critical, acceptable) and proposes basic measures to minimize risks and increase the margin of safety in a pandemic. A system of risk management standards has been formed, the implementation of which in the practical activities of domestic enterprises will allow to form an effective system of risk-oriented management.

**risk, risk-oriented management, COVID-19 pandemic, business destabilization, identification, RISK-navigator matrix, integrated assessment, risk management standards**

*Одержано (Received) 15.11.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 29.11.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*



## ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 33.005.95

JEL Classification: J24

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).49-55](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).49-55)

В. В. Сибірцев, проф., д-р екон. наук

І.М. Сочинська-Сибірцева, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору**

Висунуто гіпотезу, що креативність технологій повинна визначатись їх неординарним характером і можливістю гнучкого пристосування до умов, які диктуються нестандартними, особливо екстремальними (надзвичайними) кризовими ситуаціями. З цією метою досліджена практика успішних компаній в контексті використання технологій адаптації персоналу.

Наукова цінність дослідження полягає у визначенні основних складових креативних технологій адаптації персоналу, які є на часними для вітчизняних організацій в умовах форс-мажорних обставин, а саме: психологічної, корпоративної, мотиваційної адаптації, забезпечення життя.

Зроблено висновок, що креативність технологій адаптації персоналу в умовах форс-мажорних обставин залежить від професіоналізму HR-менеджерів. Трансформація технологій адаптації персоналу вимагає оновлення і розширення компетенцій HR-менеджерів з урахуванням динамічних змін в процесах, які відбуваються у бізнес-середовищі під впливом форс-мажорних обставин. Визначено роль HR-менеджера, як головного фасилітатора в процесі адаптації, досліджено переваги і недоліки наявних цифрових технологій, проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори впливу на ефективність технологій адаптації персоналу, які повинні стати напрямками наступних досліджень цієї наукової проблеми.

**адаптація персоналу, форс-мажор, креативні технології, HR-менеджмент, корпоративний комплаєнс, фасилітатор, емпатія, well-being, Employee Value Proposition, Diversity&Inclusion**

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії в Україні та світі демонструють, що в умовах зовнішніх викликів і загроз зберегти власний потенціал та успішно розвиватись в рамках традиційних технологій практично неможливо. Щодня ми отримуємо докази унікальності людського капіталу, збереження і збагачення якого визначає життєздатність не лише окремої організації, але й країни в цілому. Такий стан речей формує нові виклики для HR-менеджерів.

Останнім часом система HR-менеджменту знаходиться під тиском форс-мажорних впливів. Українське законодавство визначає форс-мажорні обставини, як надзвичайні та невідворотні сили, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань. З березня 2020 р. закон розширив формальний перелік форс-мажорних обставин, додавши до них «введення карантину» [3], з 24 лютого 2022 р. в Україні був введений воєнний стан [8]. 28 лютого 2022 року торгово-промисловою палатою України було оприлюднено лист № 2024/02.0-7.1, яким повідомлено, що військова агресія Російської Федерації проти України є форс-мажорною обставиною (обставиною непереборної сили). Це означає, що у затвердженому переліку особливу позицію посіли такі пункти, як загальна військова мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна[4].

Закон надав бізнесу деякі послаблення, але насправді вони фрагментарні та недостатні. Якщо за часів пандемії основні функції здійснювались у контексті «антивірусних» заходів, таких як: тотальна легалізація цифрових процесів, лібералізація трудового законодавства та його адаптація до умов карантину, відкладення другорядних вимог корпоративного комплаєнсу; то в умовах воєнного стану першочерговою функцією стає адаптація персоналу. Особливості полягають у тому, що перевага віддається не стільки професійній адаптації працівників до

можливого довготривалого режиму віддаленої роботи (як в умовах карантину), а в першу чергу - психологічній адаптації. Нагальними стають питання розробки та впровадження креативних технологій адаптації персоналу. Креативність полягає у тому, що в минулих умовах менеджери будували системи адаптації без урахування впливу факторів, які вступають в дію під час форс-мажорних обставин. За таких умов HR-менеджери мають бути озброєні креативними технологіями адекватного впливу на людську складову організації у напрямку збереження людського капіталу. Службам управління персоналом необхідно надати можливість гнучко та швидко змінювати умови праці, скорочувати робочий день, відправляти в обов'язкові відпустки та вводити прості, персоналу необхідно надати відповідні гарантії щодо безпеки життя, оплати праці та збереження робочих місць.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що на теперішній час досліджено функціональні складові процесу адаптації персоналу, розроблено концептуальні підходи до визначення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на професійну та соціальну адаптацію. Широке коло питань, пов'язаних із загальносвітовими тенденціями суттєвих технологічних змін у сфері HR-менеджменту розглянуто зарубіжними вченими: Дж. Берсін [9], А. Мануті [16], Д. Ульріх [10], Д. Уодділл [17], Дж. Фрадж [12]. Аналізу глибини проникнення передових технологій в основні бізнес-процеси, обґрунтуванню переваг та недоліків впровадження передових HR-технологій у практику діяльності українських підприємств присвячені роботи українських вчених: Г. Бея [1], Н. Гавкалової [13], О. Дороніної [2], Г. Лопушняк [5], Г. Назарової [6] та інших.

Вагомий внесок у дослідження ринку цифрових HR-технологій, трендів і сучасних тенденцій розвитку роблять міжнародні консалтингові компанії, такі як: Deloitte [14], EY [11], Gartner [15].

Зроблено спробу акцентувати увагу на компетентістних та професійних викликах до HR-менеджерів, які були спричинені глобальною пандемією і пов'язані із необхідністю адаптації до нових умов функціонування системи управління персоналом в попередніх роботах авторів даного дослідження [7; 13].

Проте, як свідчить практика сьогодення, спостерігається глибоке протиріччя між потребами у збереженні людського капіталу та можливостями впровадження відповідних технологій адаптації персоналу до форс-мажорних обставин. На перший план виходять: матеріальна підтримка, психологічна допомога, укріплення ментального здоров'я, гарантії зайнятості, кадрова безпека.

Невирішеною залишається проблема визначення пріоритетних напрямків адаптації персоналу в умовах форс-мажору, розробки методів та інструментів збереження персоналу, а також здійснення креативних зрушень в межах традиційних технологій адаптації персоналу. Слід мати на увазі, що креативність технологій має визначатись їхньою неординарністю і можливістю гнучкого пристосування до умов, що диктують нестандартні, особливо екстремальні (надзвичайні), кризові ситуації.

Відсутність теоретично обґрунтованої та практично апробованої системи, яка б враховувала особливості форс-мажорних обставин у суспільстві, перешкоджає забезпеченню швидкої та ефективної адаптації персоналу.

Вирішити це завдання можливо лише шляхом використання креативних технологій адаптації персоналу до надзвичайних умов з метою збереження людського капіталу. За таких умов виникла об'єктивна необхідність у здійсненні наукових досліджень у цьому напрямі.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у визначенні особливостей адаптації персоналу в умовах форс-мажору, визначенні пріоритетних напрямків та

розробці креативних технологій адаптації персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Основними етапами адаптації персоналу в умовах форс-мажору виступають: психологічна, корпоративна, мотиваційна адаптація, забезпечення життя.

В межах психологічної адаптації головною вимогою є «екологічна» комунікація з працівниками. Необхідно передбачити, що тривале перебування в режимі самоізоляції, а особливо воєнного стану, додають стресу. Послідовна і впевнена комунікація та взаємодія з працівниками допоможе зміцнити організацію, посилити її культуру. Слід подбати про джерела новин в офісі. Дезінформація у ЗМІ спричиняє особливі виклики для організацій. Топ-менеджери повинні стати джерелом точної, своєчасної та надійної інформації та поради з попередження негативних наслідків для своїх працівників, поширювати серед співробітників актуальну і достовірну інформацію. Вчасним є створення для працівників внутрішнього каналу комунікації з можливістю повідомляти про те, що вони спостерігають та відчувають, щоб забезпечити якомога більше живого спілкування як альтернативу соціальним медіа. Водночас ефективна програма моніторингу соціальних мереж може допомогти виявити нагальні питання, які впливають на стан ринків та турбують клієнтів компаній, установ, організацій, підприємств у містах, регіонах, країні в цілому.

У форматі корпоративного комплаєнсу першочергового значення набувають наступні заходи: внесення змін у корпоративні традиції, ритуали та звичаї; розробка чітких правил дотримання соціальної дистанції та обов'язків для співробітників, які перебувають у зоні ризику; запровадження гнучкого графіку довготривалого режиму віддаленої роботи та можливостей виконання посадових обов'язків у режимі дистанційної роботи.

Наступним важливим етапом адаптації персоналу є мотиваційна підтримка. Складовими елементами такої адаптації є:

- впровадження системи цілепокладання (OKR) та швидкої координації, яка допомагає окреслити орієнтири в ситуації форс-мажорних обставин;
- використання інструменту all-hands-meeting - звіт менеджерів про реальний стан, обговорення цілей і результатів;
- зворотний зв'язок з кожним співробітником через особисті зустрічі для обговорення досягнень, планів на перспективу, задоволеність (незадоволеність) поточним функціоналом;
- прорахунок можливих сценаріїв тимчасового скорочення персоналу (впровадження неоплачуваних відпусток, скорочений робочий день/тиждень, режим простою).

Під час адаптації у форс-мажорних обставинах особливого контексту набувають питання забезпечення персоналу: впровадження програм медичного страхування, перегляд політики лікарняних, розробка програм пенсійного забезпечення та соціального захисту, впровадження програм збереження робочих місць та гарантії зайнятості.

Впровадженню креативних технологій адаптації персоналу має сприяти використання моделі HR-компетенцій, яку запропонувала організація The Society for Human Resource Management (SHRM). Організація об'єднує понад 300 тис. HR-професіоналів в 160 країнах. Модель HR-компетенцій SHRM вважається найбільш ефективною та визнаною в світовому бізнес-співтоваристві і складається із восьми поведінкових компетенцій, а саме: комунікації, управління відносинами, етичні норми і практики, бізнес-середовище, критичне мислення, консалтинг, лідерство і навігація в бізнесі, глобальна та культурна ефективність.

Визначальною характеристикою HR-менеджера в умовах форс-мажору стає

розвинена емпатія. Ця якість полягає в умінні поставити себе на місце іншої людини і побачити ситуацію з її точки зору. Розвинена емпатія проявляється в умінні:

- слухати і чути співробітників;
- виявляти потреби та корегувати персональну мотивацію;
- своєчасно визнавати досягнення співробітників (як у контексті роботи, так і на рівні особистостей).

В умовах форс-мажору HR-менеджер має виконувати функцію своєрідного фасилітатора («tofacilitate» - полегшувати, спрощувати) – людини, яка полегшує групову комунікацію та адаптацію.

В рамках даного дослідження ми проаналізували практику успішних компаній в контексті використання технологій адаптації персоналу. Креативні складові технологій, які є на часними для вітчизняних організацій в умовах форс-мажору представлені нижче.

### 1. Турбота про здоров'я співробітників та добробут працівників.

Якщо ще рік тому well-being програми були просто трендом, то зараз вони фактично мають стати обов'язковою складовою компаній, які піклуються про майбутнє свого бізнесу. В умовах пандемії, локдауну, постійної загрози життю з причин воєнного стану, вимушеної віддаленої роботи компанії зіштовхнулися з додатковим викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість, workfromhome – багато компаній почали фокусуватися на концепції well-being.

Так, у DataArt well-being – це частина корпоративної культури. Орієнтуючись на фахівців, як на головну цінність і капітал компанії, у DataArt створюють умови праці і програми, які спрямовані на персональний добробут працівників та їх ментальне здоров'я, всі комунікації на зовнішню і внутрішню аудиторії побудовані для формування стейтменту «Well-being - норма в сучасному суспільстві».

### 2. Створення EVP (Employee Value Proposition).

Ціннісна пропозиція роботодавця – це набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія може запропонувати співробітникові/кандидату в обмін на його компетенції. Вона дає людині розуміння того, що вона отримає від роботи з вами, а також допомагає розвивати бізнес, залучаючи й утримуючи потрібні таланти.

В умовах форс-мажорних обставин ціннісна пропозиція роботодавця, на нашу думку, повинна виглядати як своєрідна екосистема підтримки, визнання і цінностей, яку компанія надає співробітникам, щоб максимально зберегти їх потенціал в ситуації відчуття постійної небезпеки та втрат.

Як правило, EVP складається з п'яти основних компонентів: фінансова винагорода (задоволеність співробітника заробітною платою, додатковими винагородами, бонусами та можливостями кар'єрного зростання); соціальний захист (медичне страхування, пенсійні пільги, оплачувана відпустка, лікарняні, свята); професійний розвиток та кар'єрне зростання (технічне навчання, підготовка топ-менеджерів і розвиток лідерства, оплачувані курси для розвитку hard-skills, програма наставництва або менторства, можливість працювати в інших містах або країнах, можливість працювати у бажаних проєктах); робоче середовище (гнучкий робочий графік, підтримання балансу між роботою та особистим життям, похвала і визнання, тимбилдинги й корпоративи, можливість самостійно приймати рішення); корпоративна культура компанії (довіра і співпраця, екологічні відносини в колективі, командне спілкування і підтримка, синхронізація цілей співробітників з цілями компанії).

### 3. Впровадження принципів соціокультурного різноманіття (Diversity&Inclusion).

Сьогодення вимагає приділяти особливу увагу таким основним напрямкам політики D&I, як розвиток і турбота про таланти, принципи гендерної рівності під час

прийому на роботу, можливість обіймати керівні посади на однакових засадах для жінок і чоловіків, принципи антиейджизму, підтримка власних освітніх програм як турбота про збереження і нарощування людського капіталу країни.

В умовах форс-мажорних викликів вітчизняним підприємствам і організаціям слід сфокусувати увагу на технології DEI (diversity, equity and inclusion – різноманітність, неупередженість та залучення). Такий підхід вимагає креативних змін технології адаптації персоналу у напрямку перегляду політики найму та підтримки справедливого підбору співробітників без упередженості та забобонів, а також створення інклюзивної та рівноправної корпоративної культури, в якій враховано інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту обумовлюються, з одного боку, процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організацій, посиленням ролі корпоративної культури, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління; а з іншого – викликами і загрозами, які диктують обставини непереборної сили. Такі процеси неоднозначно впливають на людську складову організацій, а тому вимагають креативних змін технології адаптації персоналу у контексті збереження людського капіталу.

Останнім часом практика HR-менеджменту збагачується цифровими технологіями у напрямку використання «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу bigdata, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, хмарних технологій в програмному забезпеченні потреб системи менеджменту персоналу. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-технологій, які стали ключовими і незамінними в таких підсистемах HR-менеджменту, як: добір та рекрутинг персоналу, пошук та залучення талантів, управління корпоративною культурою, професійний розвиток і навчання персоналу, формування та розвиток бренду роботодавця. Таку важливу підсистему HR-менеджменту як адаптація персоналу важко підпорядкувати загальноприйнятим принципам діджиталізації.

Вивчення досвіду успішних компаній доводить, що креативність технологій адаптації персоналу в умовах форс-мажору залежить від професійності HR-менеджерів. Трансформація технологій адаптації персоналу вимагає оновлення і розширення компетенцій HR-менеджерів з урахуванням динамічних змін процесів, що відбуваються у бізнес-середовищі під впливом форс-мажорних обставин. Визначення ролі HR-менеджера, як головного фасилітатора в процесі адаптації, дослідження переваг та недоліків наявних цифрових технологій, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на ефективність технологій адаптації персоналу має стати напрямками подальших досліджень у цій науковій проблематиці.

## Список літератури

1. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5) (дата звернення 07.05.2022).
3. Закон УКРАЇНИ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19). URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/t200530?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01](https://ips.ligazakon.net/document/view/t200530?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01) (дата звернення 30.04.2022).
4. Лист торгово-промислової палати України №2024/02.0-7.1 <https://ucco.org.ua/uploads/files/621c8a543cda9382669631.pdf> (дата звернення 14.05.2022).
5. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського

- персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
6. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Ляптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.
  7. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.
  8. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/U064\\_22?an=1](https://ips.ligazakon.net/document/view/U064_22?an=1) (дата звернення 12.05.2022).
  9. Bersin, J. (2021). *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology*. JOSH BERSIN. URL: <https://joshbersin.com/page/7/> (дата звернення 14.05.2022).
  10. David Ulrich. Four HR Roles. URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>
  11. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now](https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now) (дата звернення 14.05.2022).
  12. Fraij, J. (2021). E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. SEA-Practical Application of Science, 25, 41–49.
  13. Gavkalova Nataliia, Lola Yuliia, Prokopovych Svitlana, Sybirtsev Volodymyr, Diachek Vitalii. Neural Network Modeling of E-Government Development and the Socio-Economic Environment. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue 3C, November 2019. (Scopus). URL: <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-3c> (дата звернення 10.05.2022).
  14. Global Human Capital Trends 2021 // *Deloitte Insights*: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 18.05.2022).
  15. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy> (дата звернення 15.05.2022).
  16. Manuti, A., & de Palma, P. D. (2017). How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. *Digital HR*, 67–79. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5) (дата звернення 14.05.2022).
  17. Waddill, D. (2020). Leading with Technology: Digital HR Strategy. SHRM Executive Network Blog. URL: <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy> (дата звернення 14.05.2022).

## References

1. Bej, H.V., & Sereda, H.V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologij pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [HR-technologies transformation influenced by digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 2(34), 93–101 [in Ukrainian].
2. Doronina, O.A. (2018). Transformatsiia pidkhodiv do motyvuvannia personalu v umovakh novitn'oi upravlins'koi paradyhmy [Transformation of approaches to personnel's motivation in the conditions of the newest managerial paradigm]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku – Management and entrepreneurship: trends of development.*, Vol. 3, 23-32. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5) [in Ukrainian].
3. Zakon UKRAYNY «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy, spriamovanykh na zapobihannia vynyknenniu i poshyrenniu koronavirusnoi khvoroby (COVID-19) [Law of UKRAINE "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine, Aimed at Preventing the Occurrence and Spread of the Coronavirus Disease (COVID-19)]. (n.d.). *ips.ligazakon.net*. Retrieved from [https://ips.ligazakon.net/document/view/t200530?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01](https://ips.ligazakon.net/document/view/t200530?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01) [in Ukrainian].
4. Lyst torhovo-promyslovoi palaty Ukrainy №2024/02.0-7.1 [Letter of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine No. 2024/02.0-7.1]. *ucci.org.ua*. Retrieved from <https://ucci.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf> [in Ukrainian].
5. Lopushniak, H. & Mylianyk, R. (2019.). Vplyv tsyfrovyykh tekhnologij na formuvannia kompetensij upravlins'koho personal [The influence of digital technologies on the formation of competencies of management personnel]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, Vol. 24, 10–16 [in Ukrainian].
6. Nazarova, H.V., Laptiev, V.I. & Korsakov, D.O. (2014). *Otsinka konkurentospromozhnosti systemy upravlinnia personalom pidpriemstva: monohrafiia [Evaluation of the competitiveness of the company's personnel management system]*. Kh. KhNEU im. S. Kuznetsia [in Ukrainian].

7. Sochyns'ka-Sybirtseva, I.M. (2021). Osoblyvosti kadrovoi bezpeky v umovakh fors-mazhoru. *Hlobal'na bezpeka ta asymetrychnist' svitovoho hospodarstva v umovakh nestabil'noho rozvytku ekonomichnykh system: materialy naukovy-praktychnoi internet-konferentsii* (m. Kropyvnyts'kyj, 12 travnia 2021 r.) / uporiad. I. M. Mytsenko. Kropyvnyts'kyj : TsNTU, 2021. S. 148-153 [in Ukrainian].
8. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini» [Decree of the President of Ukraine "On the introduction of martial law in Ukraine"]. *ips.ligazakon.net*. Retrieved from [https://ips.ligazakon.net/document/view/U064\\_22?an=1](https://ips.ligazakon.net/document/view/U064_22?an=1) [in Ukrainian].
9. Bersin, J. (2021). Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. *joshbersin.com*. Retrieved from <https://joshbersin.com/page/7/> [in English].
10. David Ulrich (n.d.). Four HR Roles. *hrmhandbook.com*. Retrieved from <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/> [in English].
11. Ferron, D., & Lomas, F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. *ey.com*. Retrieved from [https://www.ey.com/en\\_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now](https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now) [in English].
12. Fraij, J. (2021). E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. *SEA-Practical Application of Science*, 25, 41–49. [in English].
13. Gavkalova, N., Lola, Y., Prokopovych, S., Sybirtsev, V., Diachek, V. (2019). Neural Network Modeling of E-Government Development and the Socio-Economic Environment. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Vol. 8, Issue 3C. Retrieved from <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-3c> [in English].
14. Global Human Capital Trends 2021. Deloitte Insights. (2021). *deloitte.com*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> [in English].
15. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. *gartner.com*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy> [in English].
16. Manuti, A., & de Palma, P.D. (2017). How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. *Digital HR*, 67–79. Retrieved from [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5) [in English].
17. Waddill, D. (2020). Leading with Technology: Digital HR Strategy. SHRM Executive Network Blog. *blog.shrm.org*. Retrieved from <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy> [in English].

**Volodymyr Sybirtsev**, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences)

**Iryna Sochynska-Sybirtseva**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Creative Technologies for Personnel Adaptation in Conditions of Force Majeure**

A hypothesis has been put forward that the creativity of technologies should be determined by their extraordinary nature and the possibility of flexible adaptation to conditions that are dictated by non-standard, especially extreme (emergency) crisis situations. For this purpose, the practice of successful companies in the context of the use of personnel adaptation technologies has been researched.

The authors focus on the urgent problem of determining priority areas for personnel adaptation in conditions of force majeure, developing methods and tools for retaining personnel, as well as implementing creative shifts within the framework of traditional personnel adaptation technologies. The scientific value of the investigation consists in determining the main components of creative technologies for adapting personnel, which are relevant for domestic organizations in conditions of force majeure, namely: psychological, corporate, motivational adaptation, life safety.

It is concluded that the creativity of personnel adaptation technologies in force majeure depends on the professionalism of HR managers. The transformation of personnel adaptation technologies requires updating and expanding the competence of HR managers, taking into account dynamic changes in the processes taking place in the business environment in force majeure circumstances. Determining the role of the HR manager as the main facilitator in the adaptation process, researching the advantages and disadvantages of existing digital technologies, analyzing internal and external factors influencing the effectiveness of personnel adaptation technologies should be the direction of further research in this scientific problem.

**personnel adaptation, force majeure, creative technologies, HR management, corporate compliance, facilitator, empathy, well-being, Employee Value Proposition, Diversity&Inclusion**

*Одержано (Received) 16.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 18.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

**ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ. СТАТИСТИКА. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ,  
МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

УДК 339.371.5:339.138

JEL Classification: L81; L86; M31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).56-68](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).56-68)**І.В. Ніколаєв**, доц., канд. екон. наук, **М.М. Загреба**, доц., канд. екон. наук, **В.А. Вишневська**, доц., канд. екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Інформаційні послуги електронних торговельних майданчиків у маркетинговій діяльності**

Маркетингова діяльність може бути представлена послідовністю певних кроків на ринку, що їх має зробити виробник на шляху до споживача. Реалізація цих кроків зазнала докорінних змін завдяки появі мережі Інтернет та електронної комерції. Ринок електронної комерції у світі та Україні, зокрема, активно розвивається та зростає. Бізнес почав переходити в онлайн і на сьогоднішній день покупки в Інтернеті стали дуже поширеними. З розвитком електронної комерції, ринок роздрібною торгівлі зазнав відчутних змін, спостерігається активне зростання онлайн-торгівлі. Якщо раніше основними гравцями були Інтернет-магазини, то сьогодні лідерство забирають собі електронні торговельні майданчики – маркетплейси. В умовах стрімкого розвитку електронної комерції, активного зростання онлайн-торгівлі та появи численних торговельних майданчиків, ефективність маркетингової діяльності напряму залежить від різноманіття та якості інформаційних послуг, що надаються маркетплейсами.

У статті вивчено ринок електронних торговельних майданчиків України та проведено їх порівняльний аналіз за чотири напрями. Загальний, технічний, комунікативний та маркетинговий аналіз дозволили виявити основні інформаційні послуги маркетплейсів, що надаються у сфері маркетингової діяльності, а також їх переваги та недоліки. Під час проведення аналізу широко застосовувались сервіси Google PageSpeed Insights, PR-CY, SimilarWeb та Google Trends. Вони дозволили досягнути більшої наочності у поданні отриманих результатів. Також запропоновано інтегральний показник, що дозволяє оцінити маркетплейси за сукупністю критеріїв із врахуванням їх важливості.

Практична цінність отриманих у роботі результатів полягає у визначенні найкращих та найгірших торговельних майданчиків, що може бути використано під час маркетингової діяльності. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку вбачаються в розробці підходів до оцінки ефективності застосування електронних торговельних майданчиків у маркетинговій діяльності.

**інформаційні послуги, торговельні майданчики, маркетингова діяльність, маркетплейси, електронна комерція**

**Постановка проблеми.** Як відомо, маркетингова діяльність може бути представлена послідовністю певних етапів, кроків на ринку, що їх має зробити виробник на шляху до споживача. Цих кроків є сім, причому їхня кількість зумовлена кількістю узагальнених функцій маркетингу: маркетингові дослідження; розробка стратегії маркетингу; товарна політика фірми; цінова політика; політика розподілу; комунікаційна політика; контроль маркетингу. Реалізація як мінімум трьох зазначених кроків зазнала докорінних змін завдяки появі мережі Інтернет та електронної комерції. Ринок електронної комерції у світі та Україні, зокрема, активно розвивається та зростає. Максимум комфорту та мінімум часу – саме такого стилю життя дотримуються більшість сучасних людей. Зрозумівши це бізнес почав переходити в онлайн і на сьогоднішній день покупки в Інтернеті стали дуже поширеними. Звичайно, адже в XXI столітті при наявності Інтернет з'єднання можливо придбати чи замовити без перебільшення все – від замовлення прибирання в квартирі чи будинку до покупки одягу та взуття. З розвитком електронної комерції, ринок роздрібною торгівлі зазнав відчутних змін. Спостерігається активне зростання онлайн-торгівлі, посилення якої прогнозується всіма провідними компаніями. Якщо раніше основними гравцями були



Інтернет-магазини, то сьогодні лідерство забирають собі електронні торговельні майданчики – маркетплейси. Відмінність маркетплейса від крупного Інтернет-магазину для покупців може бути не настільки помітною, але між ними існує принципова різниця. Якщо проводити паралель з традиційними форматами роздрібних торгових посередників, то Інтернет-магазин може бути магазином одного виробника чи бренда, а може бути аналогом гіпермаркету чи універмагу з широким асортиментом товарів від різних виробників. Маркетплейс – це електронний торговельний майданчик, онлайн-магазин електронної торгівлі, що надає інформацію про продукти та/або послуги третіх осіб. По суті, він повторює влаштування гіпермаркету: на площах розміщуються продавці, а покупці роблять покупки у магазинах, що знаходяться в одній будівлі. Як свідчить доповідь Forrester Research, вже у 2017 році близько половини покупок користувачі здійснювали саме за допомогою маркетплейсів. Ситуація з коронавірусом та пандемією у 2020-2022 рр. лише посилила тенденцію до покупок онлайн загалом та в маркетплейсах зокрема.

Все це вказує на необхідність вивчення інформаційних послуг, що їх здатні надавати ті або інші торговельні майданчики, а також важливість аналізу їх зручності та надійності. Адже від цього напряму буде залежати ефективність маркетингової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку електронної комерції, загалом, а також онлайн-торгівлі та її платформ, зокрема, присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, А. Вітюк, Н. Коляденко окреслюють основні передумови для використання електронних торговельних майданчиків в Україні, виявляють основні маркетплейси на ринку України, встановлюють переваги та недоліки їх використання для збуту продукції машинобудівними підприємствами [1]. Особливостям електронної комерції, як специфічного виду торгівлі, аналізу становища Інтернет-послуг на ринку України, виділенню переваг та проблем розвитку вітчизняної електронної комерції присвячено роботу Л. Гармідера [2]. У науковій праці О. Синявської проведено статистичний аналіз стану розвитку ринку електронної торгівлі в Україні та виявлено основні тенденції, що склалися в країні, визначено сильні та слабкі сторони даної сфери, а також перспективи її розвитку [7]. Особливості використання електронних торговельних майданчиків розглядалися такими вченими, як О. Хижняк, Н. Кулак, Н. Дутова, І. Малюта та інші [3, 5, 6, 8].

За останні роки опубліковано низку праць, спрямованих на їх критичне осмислення, вдосконалення та практичну імплементацію, однак, на нашу думку, сьогодні залишаються практично не висвітленими питання порівняльного аналізу електронних торговельних майданчиків, загалом та інформаційних послуг, що ними надаються у маркетинговій діяльності, зокрема.

**Постановка завдання.** Метою даної публікації є вивчення ринку електронних торговельних майданчиків України, виявлення інформаційних послуг, переваг та недоліків, що вони надають, у сфері маркетингової діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо представлені в Україні популярні маркетплейси Bigl, Prom, OLX та Shafa застосувавши сервіси Google PageSpeed Insights, PR-CY, SimilarWeb та Google Trends. Аналіз будемо проводити за чотирма напрямками:

1. Загальні відомості про майданчик (інформація про сайт: назва, домен, IP-адреса, розташування серверу, вік домену).
2. Технічний аналіз сайту (швидкість завантаження з персонального комп'ютера та мобільного пристрою, використовувані кодування та протокол безпеки Інтернет).
3. Комунікативний аналіз сайту (інформативність головної сторінки, інтеграція з соціальними мережами, наявність рекламних блоків, зручність інтерфейсу, оцінка

контенту, кількість проіндексованих сторінок Google та показник відмов).

4. Маркетинговий аналіз сайту (інтерес пошукового запиту в Google за 30 днів, популярність пошукового запиту в регіонах України та відвідуваність).

### *Bigl*

1. Загальні відомості про майданчик.

Bigl.ua – український маркетплейс, колишній Aukro. В липні 2016 року ТОВ «АУКРО УКРАЇНА» увійшла до групи компаній EVO (ТОВ «УАПРОМ»). А в жовтні цього ж року новий власник повідомив про припинення роботи торговельного майданчика Aukro. В лютому було засновано новий проект – Bigl, який в 2017 році увійшов в число найпопулярніших в Україні. Домен маркетплейсу bigl.ua, IP-адреса: 193.34.169.35. Сервер розташовано в Києві (Україна), вік домену – 6 років.

2. Технічний аналіз сайту.

Одним із найбільш значних з технічної точки зору показників при аналізі сайту є швидкість його завантаження. Для її визначення можна скористатися сервісом Google PageSpeed Insights, який вимірює швидкість завантаження веб-сторінок на персональному комп'ютері та на мобільному пристрої користувача. За основу обирають показник «Time to Interactive», що показує період часу через який сторінка стане повністю інтерактивною. У Bigl такий показник на персональному комп'ютері дорівнює 1,7 секунди, на мобільному пристрої – 9,9 секунди. Також сервіс Google PageSpeed дає можливість визначити оцінку ефективності на основі таких показників: перша візуалізація вмісту, час до повного завантаження, індекс швидкості, візуалізація великого контенту, загальна тривалість усіх періодів часу між першою візуалізацією вмісту та часом до повного завантаження, сукупне зміщення макету. Оцінка ресурсу може становити від 0 до 100 балів. Якщо сторінка набрала 85 балів і більше – швидкість завантаження вважається високою. За результатами аналізу, швидкість завантаження Bigl для персонального комп'ютера становить 89 балів, а для мобільного пристрою – 31 бал. Отже, показник на ПК можна вважати високим, а на мобільному пристрої – низьким.

Наступний показник, що аналізується, – кодування. Через некоректне кодування контент сайту може відобразитися неправильно. Крім того, що відвідувачам це не сподобається, веб-сайт не пройде індексування або потрапить під фільтр пошукових систем. Сучасні веб-сайти переважно використовують кодуванням UTF-8. Завдяки сервісу PR-CY було перевірено кодування сайту bigl.ua. Досліджуваний маркетплейс використовує кодування UTF-8.

Протокол безпеки Інтернет використовується на більшості сучасних веб-сайтах. При аналізі сайту маркетплейсу було визначено, що він використовує безпечний Інтернет-протокол – https.

3. Комунікативний аналіз сайту.

Один із основних показників – інформативність головної сторінки. Він може як відбити бажання користуватися сайтом, так і зробити його основним для онлайн-покупок. Головна сторінка не повинна бути захарашеною великою кількістю інформації, проте її брак також негативно впливає на користувача. На головній сторінці сайту bigl.ua присутні такі блоки: релевантні пропозиції, кращий вибір, останні перегляди користувача та рекомендації від сайту відповідно до останніх переглядів. Сторінка оформлена в біло-жовтій кольоровій гамі.

Якщо представити бізнес без сайту ще можливо, то без соціальних мереж складно. Тому такий показник, як інтеграція з соціальними мережами, не менш важливий. Сайт bigl.ua не інтегрований з соціальними мережами по причині їх відсутності. Це не додає ефективності комунікації з користувачами. Рекламні блоки також відсутні, що не дозволить користувачу відволікатися та переходити на інші

ресурси. Це позитивно позначиться на відвідуваності сайту.

Наступний показник – зручність інтерфейсу. Його не можливо виміряти об'єктивно, якимись метриками. Тому скористаємося бальною оцінкою від 1 до 4-х балів. Користування сайтом не складне, пошук та список категорій знаходяться на видному місці, але присутність на головній сторінці блоку «кращий вибір» може збити користувача, який хоче відкрити список категорій. Наявний «клікабельний» логотип, що полегшує навігацію сайтом. За зручність інтерфейсу сайт bigl.ua отримує 2 бали.

Оцінка контенту так само визначатиметься за чотирибальною системою. Аналіз відбувався в категорії «Техніка та електроніка» – «Телефони та аксесуари» – «Мобільні телефони, смартфони». Контент сайту проаналізовано в пошуку за запитом «Xiaomi Mi 11 Lite». У зазначеній категорії було знайдено 220 результатів, які можна фільтрувати за 27 пунктами. Кількість проіндексованих в Google сторінок можна дізнатися ввівши в адресному рядку браузера команду site:https://bigl.ua. На досліджуваному сайті проіндексовано 5,3 млн. сторінок.

Наступний показник – кількість відмов, тобто сеансів із переглядом тільки однієї сторінки на якомусь сайті. Наприклад, користувач відкрив одну сторінку сайту та залишив його, не активувавши інші посилання. Показник відмов обчислюється шляхом відношення кількості сеансів з переглядом однієї сторінки до загальної кількості сеансів. Варто тримати цей показник якомога меншим. За допомогою сервісу SimilarWeb було визначено, що на сайті bigl.ua показник відмов становить 45,71%.

#### 4. Маркетинговий аналіз сайту.

Для проведення маркетингового аналізу скористаємось сервісом Google Trends. Одним із найбільш важливих показників є інтерес користувачів до пошукового запиту в Google протягом певного періоду часу. Для аналізу, в якості пошукового запиту, будемо використовувати назву маркетплейсу українською, в даному випадку – «бігл». Результати інтересу до пошукового запиту «бігл» за 10 днів зображено на рис. 1.

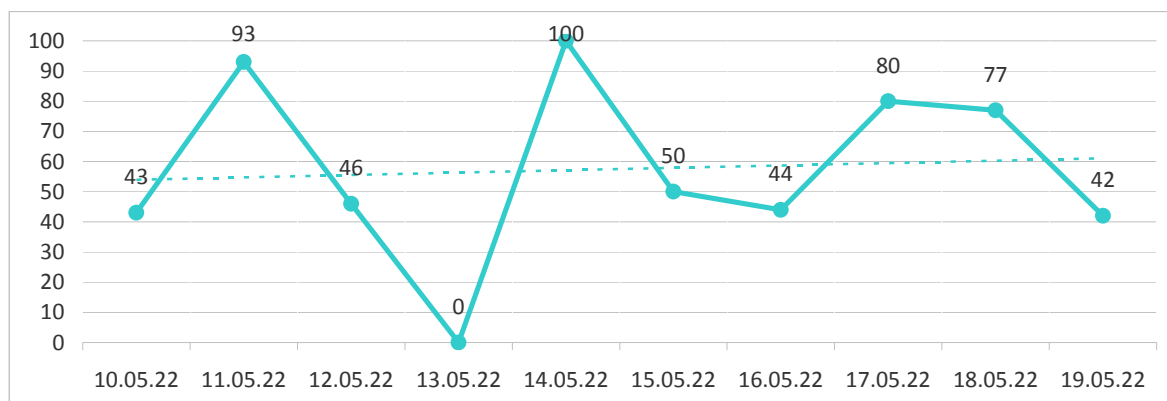


Рисунок 1 – Інтерес за часом до пошукового запиту «бігл» в Google

Джерело: розроблено авторами

Ці цифри показують популярність пошукового запиту від 0 до 100 балів відносно найвищої точки для певного регіону (Україна) та періоду часу. Тут 100 балів – це пік популярності запиту; 50 балів означає, що популярність запиту вдвічі менша; 0 балів означає, що було замало даних про цей запит. У Bigl середній бал – 57,7. Якщо провести на графіку лінію тренду можна помітити хоч і не велику, але позитивну динаміку зростання.

Другим показником візьмемо запити за територією. Цей показник дозволяє дізнатися, де запит був найпопулярнішим протягом обраного періоду часу (30 днів).

Тобто визначає рівень зацікавленості в різних регіонах України. Значення коливаються від 0 до 100. Тут 100 балів означають місце розташування з найбільшою часткою популярності запиту; 50 балів – місце розташування, рівень популярності запиту в якому вдвічі нижчий, ніж у першому; 0 балів означає місце розташування, за яким недостатньо даних про запит, що розглядається. Згідно із рисунком 2 найпопулярнішим за останні 30 днів пошуковий запит «бігл» виявився в Рівненській області.

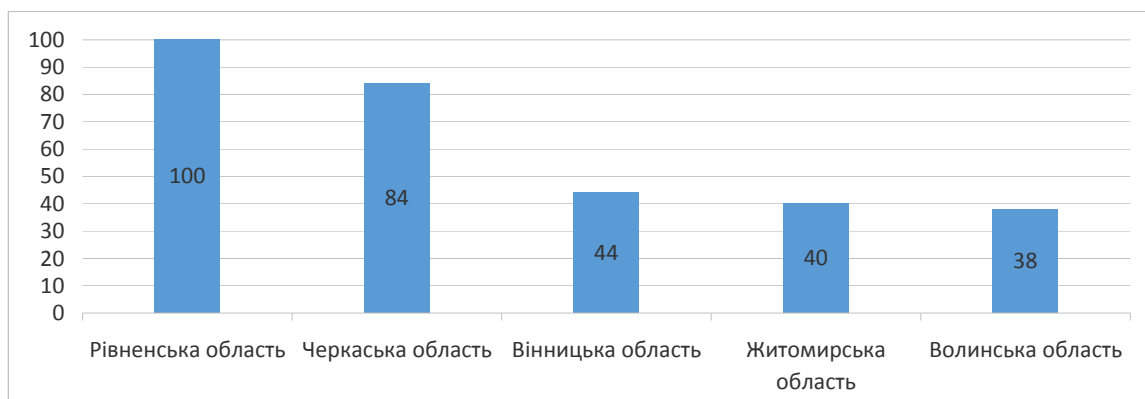


Рисунок 2 – Популярність пошукового запиту «бігл» в регіонах України

Джерело: розроблено авторами

Третім досліджуваним показником візьмемо відвідуваність. Він важливий, як для продавців, так і для покупців. Продавці будуть віддавати більшу перевагу тому ресурсу, який має вищу кількість відвідувачів, адже чим більше відвідувачів у сайту, тим більше потенційних клієнтів у продавця. Для аналізу цього показника скористаємось сервісом SimilarWeb, який дозволяє дізнатися суму всіх відвідувань з персональних комп'ютерів та мобільних пристроїв за останній місяць. Сайт bigl.ua за травень 2022 р. відвідали 4,5 млн. чоловік.

#### *Prom*

##### 1. Загальні відомості про майданчик.

Інтернет-майданчик Prom створений для публікації товарів в загальному каталозі та для створення Інтернет-магазинів [4]. Маркетплейс був заснований ІТ-компанією EVO в 2008 році. Доменне ім'я маркетплейсу: prom.ua, IP-адреса: 193.34.169.6. Сервер розташовано в Києві (Україна).

##### 2. Технічний аналіз сайту.

Для маркетплейсу Prom сервіс Google PageSpeed Insights визначає показник «Time to Interactive» на персональному комп'ютері на рівні 2,4 секунди, на мобільному пристрої – 9,8 секунди. Оцінка ефективності за сукупністю показників для персонального комп'ютера – 76 балів, а для мобільного пристрою – 57 балів. Показник для персонального комп'ютера можна вважати низькими, а для мобільного пристрою, зважаючи на результати інших, – допустимим. Кодування що використовується на сайті prom.ua за твердженням сервісу PR-CY – UTF-8. Протокол безпеки Інтернет – https.

##### 3. Комунікативний аналіз сайту.

Щодо інформативності головної сторінки сайту prom.ua, то на ній присутні наступні блоки: категорії, новини, можливість створення свого магазину, блок «зараз купують», пошук за продавцями та за товарами, рекомендації, блок «найчастіше додають до бажаного», останні перегляди, рекомендації відповідно до переглядів користувача, блок «що шукають». Головна сторінка сайту має дуже великий функціонал, що може відволікати від основних потреб. Сторінка оформлена в білому та фіолетовому кольорах. Присутня інтеграція з соціальними мережами сайту, рекламні блоки – відсутні. Зайва

інформація присутня не тільки на головній сторінці, а й на інших, що робить користування не дуже зручним. Проте присутні «клікабельний» логотип сайту та темна тема. Зручність інтерфейсу сайту prom.ua можна оцінити на 1 бал.

Контент сайту проаналізовано за запитом «Xiaomi Mi 11 Lite». Було знайдено 1548 результатів, але під час аналізу було виявлено товари, які не відповідають пошуковому запиту. Фільтрувати пошук в цьому розділі можливо за 28 пунктами. Всього на сайті представлено 8 категорій. В Google проіндексовано 12,4 млн. сторінок сайту prom.ua. За допомогою сервісу SimilarWeb було визначено показник відмов, який становить 39,73%, що менше ніж у Bigl.

#### 4. Маркетинговий аналіз сайту.

За допомогою сервісу Google Trends було проаналізовано інтерес користувачів до пошукового запиту «пром» протягом 10 днів. Середнє значення інтересу до пошукового запиту складає – 87,6 бали. При проведенні лінії тренду, динаміки спаду чи зростання інтересу не помічено. Результати аналізу зображені на рисунку 3.

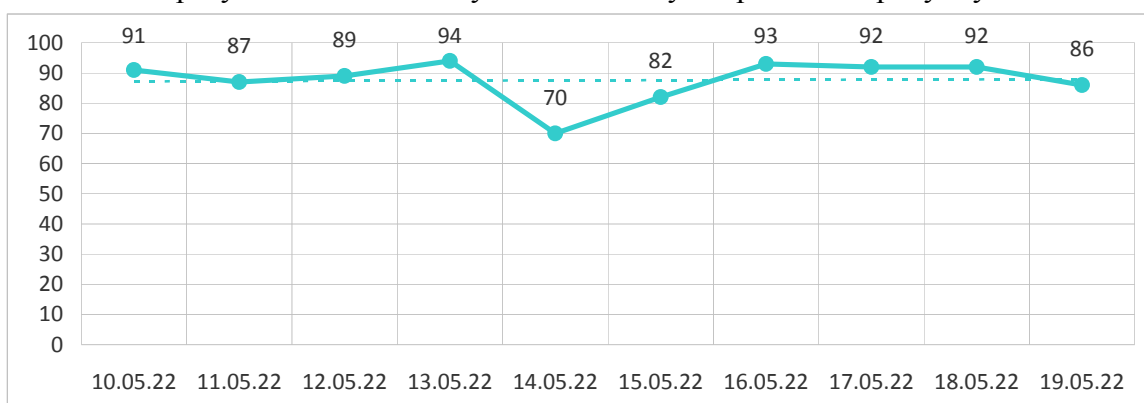


Рисунок 3 – Інтерес за часом до пошукового запиту «пром» в Google

Джерело: розроблено авторами

Наступний показник – популярність пошукового запиту «пром» в різних регіонах України протягом 30 днів. Результати зображені на рисунку 4. Як бачимо, найпопулярнішим пошуковий запит виявився в Чернігівській області.

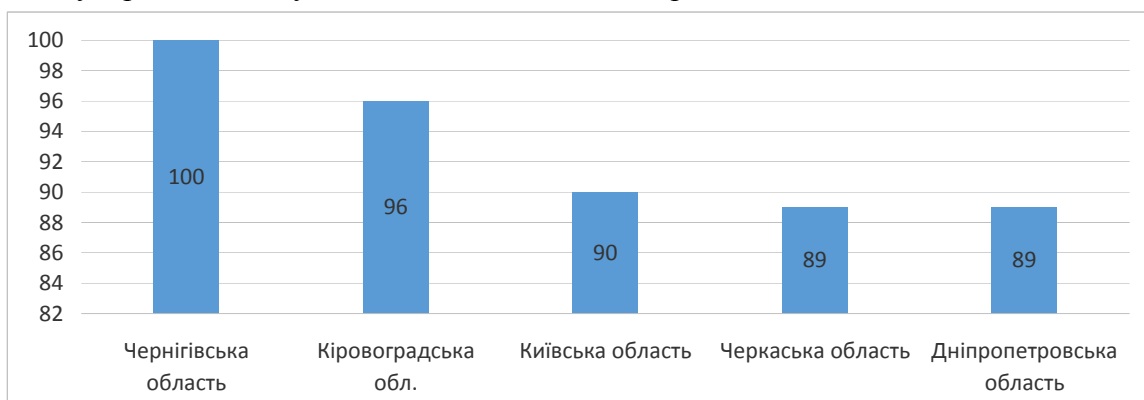


Рисунок 4 – Популярність пошукового запиту «пром» в регіонах України

Джерело: Розроблено авторами.

За даними сервісу SimilarWeb відвідуваність сайту prom.ua складає 21,7 млн. відвідувань з персональних комп'ютерів та мобільних пристроїв.

OLX

### 1. Загальні відомості про майданчик.

OLX (або ж англійською – OnLine eXchange) – нідерландський майданчик онлайн-оголошень, який має сайти в багатьох країнах світу, зокрема й в Україні [4]. Заснований у 2006 році, на українському ринку відомий під доменом olx.ua з IP-адресою: 99.86.7.118. Сервер розташовано в США.

### 2. Технічний аналіз сайту.

За даними сервісу Google PageSpeed, швидкість завантаження маркетплейсу Prom для персонального комп'ютера складає 4,7 секунди, а для мобільного пристрою – 19,1 секунди. Ці результати є одними з найгірших серед представлених у дослідженні. Значення ефективності за сукупністю показників у балах складає – 77 для персонального комп'ютера і 23 для мобільного пристрою. Кодування що використовується на сайті olx.ua за твердженням сервісу PR-CY – UTF-8. Протокол безпеки Інтернет – https.

### 3. Комунікативний аналіз сайту.

Щодо інформативності головної сторінки сайту olx.ua, то на ній присутні такі блоки: пошук, головні рубрики, VIP-оголошення. Головна сторінка сайту не перенавантажена інформацією, що робить її дуже зручною для користувачів. Наприкінці головної сторінки присутні посилання на соціальні мережі маркетплейсу. Рекламні блоки відсутні. Користування сайтом просте, пошук та категорії знаходяться на видному місці, присутній «клікабельний» логотип сайту. Зручність інтерфейсу сайту olx.ua можна оцінити на 4 бали. Контент сайту проаналізовано в пошуку за запитом «Xiaomi Mi 11 Lite». Було знайдено 654 результати. Фільтрувати результати пошуку можливо за 4 пунктами. Кількість проіндексованих в Google сторінок сайту – 15,6 млн. За допомогою сервісу SimilarWeb було визначено показник відмов, який становить 26,55%. Це найкращий показник з усіх представлених сайтів.

### 4. Маркетинговий аналіз сайту.

За допомогою сервісу Google Trends було проаналізовано інтерес користувачів до пошукового запиту «олх» протягом 10 днів. Середнє значення інтересу до пошукового запиту складає – 90,1 бал. При проведенні лінії тренду можна помітити динаміку зростання. Результати аналізу зображено на рисунку 5.

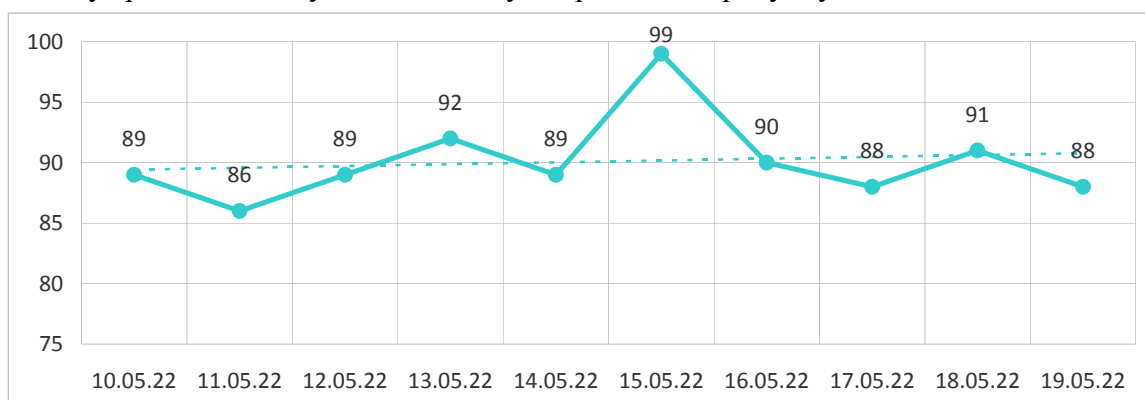


Рисунок 5 – Інтерес за часом до пошукового запиту «олх» в Google

*Джерело: розроблено авторами*

Наступний показник – популярність пошукового запиту «олх» в різних регіонах України протягом 30 днів. Результати зображені на рисунку 6. Як бачимо, найпопулярнішим пошуковий запит виявився в Чернігівській області.

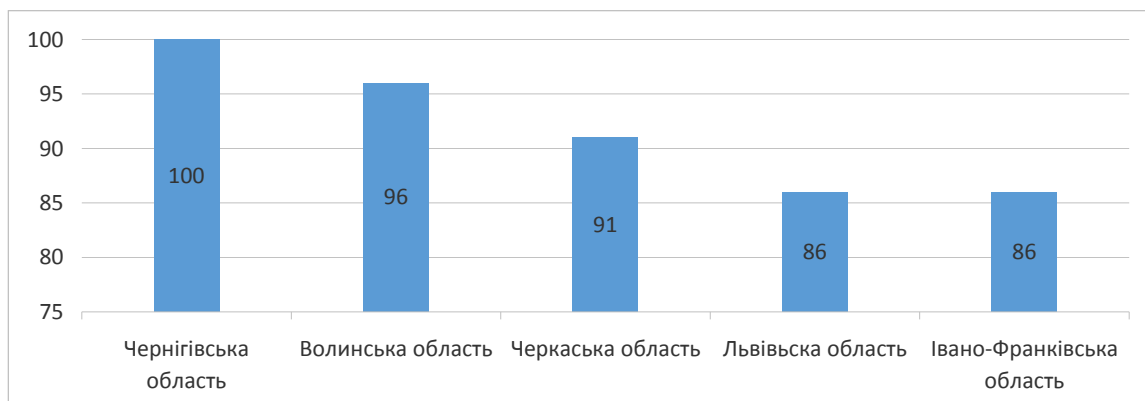


Рисунок 6 – Популярність пошукового запиту «охла» в регіонах України

Джерело: розроблено авторами

За даними сервісу SimilarWeb відвідуваність сайту prom.ua складає 37,8 млн. відвідувань з персональних комп'ютерів та мобільних пристроїв.

#### *Shafa*

##### 1. Загальні відомості про майданчик.

Shafa – маркетплейс на якому користувачі можуть купувати та продавати речі з рук. Запустився в Україні у 2013 році, відомий під доменом shafa.ua, IP-адреса: 104.18.21.114. Сервер розташований в США.

##### 2. Технічний аналіз сайту.

Для маркетплейсу Shafa сервіс Google PageSpeed Insights визначає показник «Time to Interactive» на персональному комп'ютері в 3,2 секунди, а на мобільному пристрої – 14,7 секунди. Оцінка ефективності за сукупністю показників для персонального комп'ютера – 54 бали, а для мобільного пристрою – 14 балів. У порівнянні з іншими сайтами, що аналізуються, результати досить низькі. Кодування що використовується на сайті shafa.ua за твердженням сервісу PR-CY – UTF-8. Протокол безпеки Інтернет – https.

##### 3. Комунікативний аналіз сайту.

Комунікативний аналіз почнемо з інформативності головної сторінки сайту shafa.ua. На ній присутні такі блоки: новини, VIP-оголошення, рекомендовані товари, популярні рубрики, пошук за брендами, про сервіс. Головна сторінка сайту має дуже великий функціонал, але враховуючи грамотний підхід до оформлення вона не виглядає перенавантаженою інформацією. Сторінка оформлена в білому та сірому кольорах. Сайт інтегровано з соціальними мережами. Рекламні блоки – відсутні. На сторінках сайту не має зайвої інформації, присутній «клікабельний» логотип. Зручність інтерфейсу сайту shafa.ua можна оцінити на 3 бали. Контент сайту проаналізовано за запитом «Xiaomi Mi 11 Lite». Було знайдено 12 результатів, що зумовлено орієнтацією маркетплейсу переважно на одяг і взуття. Фільтрувати результати пошуку можливо за 5 пунктами. Кількість проіндексованих в Google сторінок сайту – 3,8 млн. За допомогою сервісу SimilarWeb було виявлено показник відмов, який становить 36,34%.

##### 4. Маркетинговий аналіз сайту.

За допомогою сервісу Google Trends було проаналізовано інтерес користувачів до пошукового запиту «шафа» протягом 10 днів. Середнє значення інтересу до пошукового запиту складає – 84,7 бали. При проведенні лінії тренду можна помітити динаміку зростання. Результати аналізу зображено на рисунку 7.

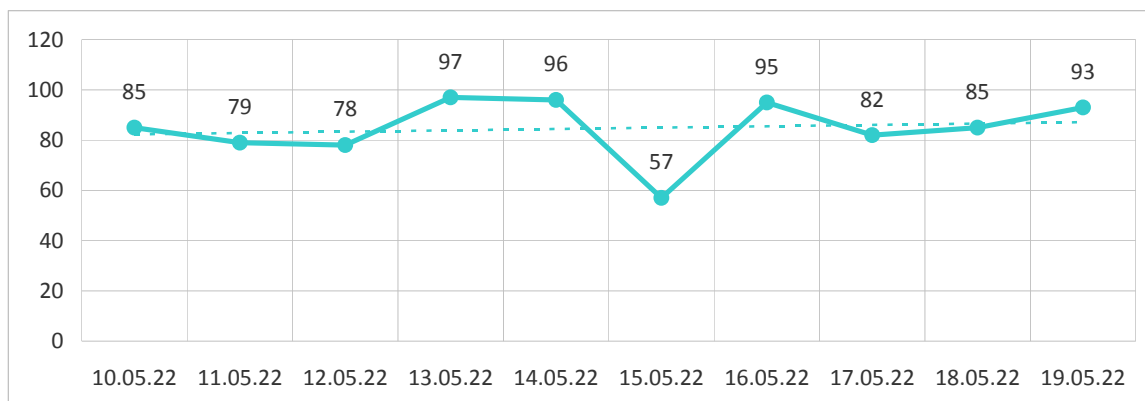


Рисунок 7 – Інтерес за часом до пошукового запиту «шафа» в Google

Джерело: розроблено авторами

Наступний показник – популярність пошукового запиту «шафа» в різних регіонах України протягом 30 днів. Результати зображені на рисунку 8. Як бачимо, найпопулярнішим пошуковий запит виявився в Рівненській області.

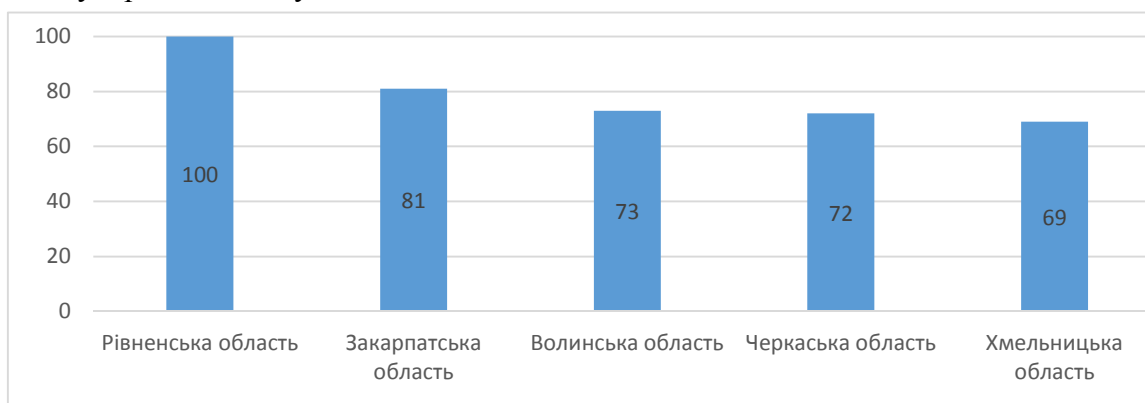


Рисунок 8 – Популярність пошукового запиту «шафа» в регіонах України

Джерело: розроблено авторами

За даними сервісу SimilarWeb відвідуваність сайту складає 3,1 млн. відвідувань з персональних комп'ютерів та мобільних пристроїв.

Проаналізувавши обрані торговельні майданчики можна скласти порівняльну таблицю в якій зібрано показники отримані під час дослідження, таблиця 1.

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця маркетплейсів за основними показниками

Показники \ Маркетплейси	Bigl	Prom	OLX	Shafa
Технічний аналіз сайту				
Швидкість завантаження сайту (ПК/МП), секунд	1,7/9,9	2,4/9,8	4,7/19,1	3,2/14,7
Швидкість завантаження сайту (ПК/МП), балів	89/31	76/57	77/23	54/14
Кодування	UTF-8	UTF-8	UTF-8	UTF-8
Протокол безпеки Інтернет	https	https	https	https



Продовження таблиці 1

Комунікативний аналіз сайту				
Кількість проіндексованих сторінок в Google, млн.	5,3	12,4	15,6	3,8
Інтеграція з соціальними мережами	відсутня	присутня	присутня	присутня
Рекламні блоки на сайті	відсутні	відсутні	відсутні	відсутні
Зручність інтерфейсу, балів	2	1	4	3
Оцінка контенту, балів	2	4	3	1
Показник відмов, %	45,71	39,73	26,55	36,34
Маркетинговий аналіз сайту				
Інтерес за часом (сер. знач.), балів	57,7	87,6	90,1	84,7
Відвідуваність (травень 2022 р.), млн.	4,5	21,7	37,8	3,1

Джерело: розроблено авторами

Наведені у таблиці показники є досить різноплановими та неспіврозмірними. Тому їх пряме порівняння не дозволяє дати однозначну відповідь на питання щодо найкращого маркетплейсу з точки зору інформаційних послуг, які ним надаються. Для розв'язання цієї проблеми всі розглянуті показники були об'єднані у 9 груп:

- інформаційне наповнення (включає показники оцінки контенту, кількості проіндексованих сторінок в Google);
- швидкість завантаження (включає показники швидкості завантаження сайту в секундах і в балах з персонального комп'ютера та з мобільного пристрою);
- дизайн (включає показники зручності інтерфейсу, інформативності головної сторінки);
- навігація (включає показники «клікабельності» логотипу на головній сторінці, наявності зручного пошуку, широкого спектру фільтрів);
- відвідуваність (включає показники відмов, кількості відвідувань, інтересу користувачів до пошукового запиту, популярності пошукового запиту в регіонах України);
- рекламні блоки (включає показник наявності рекламних блоків на сайті);
- інтеграція (включає показник інтеграції з соціальними мережами);
- інтерактивність (наявність чату, відгуків, системи оцінювання продавців);
- безпека (включає показники наявності уніфікованого кодування (Юнікод), протоколу безпеки Інтернет).

Зазначені групи показників із відповідними їм ваговими коефіцієнтами, які показують важливість кожної групи, подамо у таблиці 2. По кожній групі показників поставимо суб'єктивну оцінку від 1 до 10 балів, що ґрунтується на проведеному вище аналізі електронних торговельних майданчиків. Середньозважений бал по кожному маркетплейсу з урахуванням вагових коефіцієнтів знайдемо за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^9 \frac{(b_{ij} * k_i)}{100\%},$$

де  $b_{ij}$  – бал від 1 до 10 по кожній  $i$ -й групі показників для кожного  $j$ -го маркетплейсу;

$k_i$  – ваговий коефіцієнт, який показує важливість кожної  $i$ -ї групи показників (сума всіх коефіцієнтів повинна складати 100%).

Таблиця 2 – Порівняльна таблиця маркетплейсів за групами показників

Маркетплейси Групи показників	Bigl	Prom	OLX	Shafa	$k_i$ (%)
Інформаційне наповнення	6	10	8	4	35
Швидкість завантаження	8	10	6	4	5
Дизайн	6	4	10	8	5
Навігація	4	6	10	8	15
Відвідуваність	6	8	10	4	10
Рекламні блоки	10	10	10	10	5
Інтеграція	4	10	10	10	5
Інтерактивність	4	10	8	6	10
Безпека	8	8	10	8	10
Середньозважений бал	5,9	8,7	8,9	6	100

Джерело: розроблено авторами

Отже, з таблиці 2 слідує, що за сукупністю показників найкращим електронним торговельним майданчиком, з точки зору надання інформаційних послуг, є OLX. Відразу за ним розмістився Prom, а от Shafa та Bigl займають останні місця.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Завдяки появі мережі Інтернет, електронної комерції та маркетплейсів ціла низка етапів маркетингової діяльності зазнала докорінних змін. Зокрема, з'явилися електронні торговельні майданчики, які сьогодні широко представлені на українському ринку та надають значний обсяг інформаційних послуг користувачам при здійсненні маркетингової діяльності. Вони дозволяють проводити реєстрацію кабінету користувача, здійснювати розширений пошук оголошень із застосуванням фільтрів та їх перегляд, розміщувати власні оголошення, надають широкі можливості спілкування контрагентів, дозволяють укладати угоди купівлі/продажу, здійснювати розрахунки та навіть торгуватися.

Зазначені інформаційні послуги маркетплейсів напряму впливають на маркетингову діяльність, а саме: маркетингові дослідження, цінову політику, політику розподілу, комунікаційну політику. Так, розміщення окремих оголошень в каталозі або навіть створення Інтернет-магазину на маркетплейсі є головною альтернативою традиційним каналам маркетингових комунікацій.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку вбачаються в розробці підходів до оцінки ефективності застосування електронних торговельних майданчиків у маркетинговій діяльності.

## Список літератури

1. Вітюк А. В., Коляденко Н. А. Застосування електронних майданчиків у збуті машинобудівної продукції. *Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 127–134.
2. Гармідер Л. Д., Орлова А. В. Особливості розвитку вітчизняної електронної комерції. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. №1 (18). С. 58–65.
3. Дутова Н. В. Електронні торговельні майданчики в металургії: досвід організації та функціонування. *Схід*. 2014. № 1. С. 30–35.

4. Загребя М. М., Ніколаєв І. В. Використання платформ онлайн-оголошень у комерційній діяльності малого бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 248–254.
5. Кулак Н. В. Формування та принципи функціонування електронних систем торгівлі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=773> (дата звернення: 17.05.2022).
6. Малиута І. А., Оголь А. Є. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку Інтернет-торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/51.pdf) (дата звернення: 17.05.2022).
7. Синявська О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Сер. "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм"*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-9-16> (дата звернення: 17.05.2022).
8. Хижняк О. С. Недоліки електронного бізнесу в Україні і шляхи їх усунення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: економічні науки*. 2016. Вип. 16 (1). С. 90–94.

## References

1. Vitiuk, A. V., & Koliadenko, N. A. (2019). Zastosuvannya elektronnykh maidanchykyv u zbuti mashynobudivnoi produktsii [The use of electronic platforms in the sale of engineering products]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4 (42), 127-134 [in Ukrainian].
2. Harmider, L. D., & Orlova, A. V. (2015). Osoblyvosti rozvytku vitchyznianoї elektronnoї komertsii [Features of development of domestic e-commerce]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, 1 (18), 58-65 [in Ukrainian].
3. Dutova, N. V. (2014). Elektronni torhovelni maidanchyky v metalurhii: dosvid orhanizatsii ta funktsionuvannya [Electronic trading platforms in metallurgy: experience of the organization and functioning]. *Skhid – East*, 1, 30-35 [in Ukrainian].
4. Zahreba, M. M., & Nikolaiev, I. V. (2020). Vykorystannya platform onlain-oholoshen u komertsiiini diialnosti maloho biznesu [Using the On-line Ad Platforms in the Small Business Commercial Activities]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, 248-254 [in Ukrainian].
5. Kulak, N. V. (2013). Formuvannya ta pryntsyipy funktsionuvannya elektronnykh system torhivli [Formation and principles of functioning of electronic trade systems]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 4. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=773> [in Ukrainian].
6. Maliuta, I. A., & Ohol, A. Ye. (2019). Analiz suchasnoho stanu ta perspektyvy rozvytku Internet-torhivli v Ukraini [Analysis of the current state and prospects for the development of Internet commerce in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 1. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/51.pdf) [in Ukrainian].
7. Syniavska, O. O. (2019). Elektronna torhivlia v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku [E-commerce in Ukraine: trends and prospects for development]. *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina. Ser. "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm" – Bulletin of KhNU named after V.N. Karazin. Series "International Relations. Economy. Regional studies. Tourism"*, 9. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-9-16> [in Ukrainian].
8. Khyzhniak, O. S. (2016). Nedoliky elektronnoho biznesu v Ukraini i shliakhy yikh usunennia [Disadvantages of e-business in Ukraine and ways to eliminate them]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: economic sciences, Issue 16 (1)*, 90-94 [in Ukrainian].

**Ihor Nikolaiev**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Maksym Zahreba**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Viktorii Vyshnevska**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### Information Services of Electronic Trading Platforms in Marketing Activities

Marketing activities can be represented by a sequence of certain steps in the market that the manufacturer must take on the way to the consumer. The implementation of these steps has undergone radical changes due to the advent of the Internet and e-commerce. The e-commerce market in the world and in Ukraine in particular is actively developing and growing. The business began to move online and today online shopping has become very common. With the development of e-commerce, the retail market has undergone significant changes, there is an active growth of online commerce. If earlier the main players were online stores, today the leadership is taken by electronic trading platforms – marketplaces. In the context of the rapid development of e-

commerce, the active growth of online commerce and the emergence of numerous trading platforms, the effectiveness of marketing activities directly depends on the diversity and quality of information services provided by marketplaces.

The article studies the market of electronic trading platforms in Ukraine and conducts their comparative analysis in four areas. General, technical, communicative and marketing analysis allowed to identify the main information services of marketplaces provided in the field of marketing activities, as well as their advantages and disadvantages. Google PageSpeed Insights, PR-CY, SimilarWeb and Google Trends were widely used during the analysis. They allowed to achieve greater clarity in the presentation of the results. An integrated indicator is also proposed, which allows to evaluate marketplaces according to a set of criteria taking into account their importance.

The practical value of the results obtained in the work is to determine the best and worst trading platforms that can be used during marketing activities. Prospects for further research in this area are seen in the development of approaches to assessing the effectiveness of electronic trading platforms in marketing activities.

**information services, trading platforms, marketing activities, marketplaces, e-commerce**

*Одержано (Received) 27.04.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 11.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

**УДК330.34; 338.2; 620.9**

**JEL Classification: Q1, Q2, Q5**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).68-74](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).68-74)

**Л.Л. Семенюк**, доц., канд. геогр. наук

*Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна*

**А.О. Семенюк**, асп., мол. наук. співроб.

*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України, м. Київ, Україна*

## **Енергетичні трансформації в контексті сучасних світоглядних парадигм**

Стаття присвячена аналізу світоглядних теорій, які стали підґрунтям для формування концепцій енергетичних трансформацій в аспекті сталого розвитку суспільства. Розглянуто низку ідей щодо тісного зв'язку енергетичних і екологічних трансформацій, економічного і технологічного прогресу суспільства та стану довкілля. Енергетичні трансформації стали об'єктом дослідження на тлі таких процесів, як, з одного боку, розуміння майбутньої кризи енергоресурсів, а з іншого – усвідомлення екологічних проблем, що можуть призвести до реальних загроз існування людства.

Метою статті є аналіз філософських концепцій, які стали своєрідною методологічною основою для нової парадигми забезпечення потреби людини, громади в енергії у контексті інтернаціональних і національних економічних стратегій. Цивілізаційна важливість означеної вище проблеми та необхідність її вирішення на глобальному та локальному рівнях стимулює цікавість учених і активність наукових та науково-практичних досліджень у різних сферах. Об'єктом розвідок науковців є економічний і природоохоронний ефекти впровадження відновлюваних джерел енергії, інвестиційна привабливість таких проектів; вивчено інноваційні процеси впровадження відновлюваної енергетики, розробки її джерел; оцінено вплив на довкілля, зокрема – в локальних системах, різноманітних елементів інфраструктури; проаналізовано можливості ефективної побудови енергетичної та екологічної складової урбаністичного середовища, територіальних громад тощо. Концепції екологічної філософії щодо необхідності відносно гармонійного поєднання потреб людини і довкілля, останнім часом все частіше враховуються в розробці державних економічних стратегій і програм.

У статті констатується, що важливим для досягнення цілей сталого розвитку, зокрема, сталих моделей споживання енергії, буде залишатися аспект зміни екологічної свідомості, побудови нового, суспільно-відповідального образу мислення економічно й соціально-активної частини суспільства, та, в ідеалі, більшості людства.

**енергетичні трансформації, сталий розвиток, економічна доцільність, екофілософія, екологія**

**Постановка проблеми.** Для дослідження змін у способі життя постіндустріального суспільства важливим є врахування філософських проблем, які є актуальними для нього і знаходяться в центрі будь-якої методологічної парадигми, зокрема: проблеми онтологічної доцільності техніки і технологій в сучасному суспільстві; конкуренції глобальних, національних і локальних соціально-економічних моделей; трансформації усталених наукових картин світу під впливом нових технологій; зміни історичних типів наукової раціональності під впливом науково-технічних революцій; проблеми пріоритету особистості (Я) і громади (МИ) в контексті соціально-економічних, технічних і екологічних трансформацій тощо. При цьому світоглядні філософські проблеми мають розглядатися в межах позитивізму та прагматизму, відповідно до здатності цих парадигм задовольнити людські потреби та інтереси у соціально прийнятний спосіб у контексті розвитку конкретно-наукового пізнання.

Енергетичні трансформації стали об'єктом дослідження на тлі таких процесів, як, з одного боку – розуміння майбутньої кризи енергоресурсів, а з іншого – усвідомлення екологічних проблем, що можуть призвести до реальних загроз існування людства. З огляду на це, необхідно розглянути певні філософські засади цих суспільно значущих проблем. Аналіз зв'язку між світоглядними та енергетичними (економічними) трансформаціями в сучасному соціумі й зумовлюють актуальність цієї розвідки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Представники сучасної філософії зазначають, що в техногенній цивілізації формується специфічна система цінностей, відповідно до якої виникає особливе розуміння влади і сили. Влада розуміється не лише як влада людини над людиною, але й як влада над об'єктами природи і соціуму. Саме таку владу забезпечує людині наука. Відповідно до таких засад техногенної цивілізації сформувалося ставлення до світу як існуючого для людини, а до природи як до того, чим людина має оволодіти, підкорити [5]. Особливо ця ідея реалізовувалася в тоталітарних суспільствах, зокрема – радянському. Згадаємо, як впливав на розуміння стосунків «людина – природа» вислів «великого перетворювача природи» І.В. Мічуріна: «Ми не можемо чекати милостей від природи, взяти їх у неї – наше завдання». Ця фраза стала ідеологізованим закликком, який виправдовував насильницьке, і, почасти, економічно-недоцільне перетворення природи в СРСР.

Як зауважують дослідники, саме екологічні проблеми стали основним рушійним чинником зміни філософії енергоспоживання. «Приблизно з 60-х років людство почало активно просуватися по шляху усвідомлення суттєвого зв'язку можливості свого майбуття і стану природного довкілля. За декілька десятиліть відбулись суттєві зміни на рівні масової свідомості: від розуміння загрози екологічної катастрофи обмеженим колом Західної науково-теоретичної, ділової і політичної еліти до «всезагальної» інформованості населення про планетарну екологічну кризу – про неї сьогодні, так би мовити, і дитині відомо. І що, мабуть, головне, екологічна проблема усвідомлена не лише на рівні наукового пізнання, а і на державно-політичному як «проблема №1» виживання людства» [5].

Проблеми виживання людства, збереження природи (біорізноманіття), розуміння дотримання екологічної рівноваги тощо стимулювали появу філософії сучасної екології (екософію, екоетику), представники якої працюють над принципами побудови рівноваги між потребами людини та вимогами природного середовища. Цим аспектам присвячені праці багатьох вітчизняних (Вернадського В.І., Кисельова М.,

Єрмоленка А.М., Сидоренка Л.І., Семенюка Е.П., Туниці Ю.Ю. та ін.) та зарубіжних (Брагга Е., Глассера Х., Заммермана М., Морріса Н., Фокса В. та ін.) дослідників.

Уже на початку ХХ століття, коли людська цивілізація після другої промислової (індустріальної) революції набула ознак техногенної, в середовищі науковців почали формуватися думки щодо необхідності паритету між боротьбою за ресурси, виробництвом і споживанням енергії та підтриманням належного стану довкілля – як необхідної умови виживання людства. Розуміння того, що людство може знищити саме себе сформувалося в суспільстві після Першої світової війни, яку можна вважати прикладом смертельної боротьби за ресурси. Саме зростання гуманістичних ідей у повоєнному світі, особливо – Європі, сприяло появі думок про відповідальність людини за стан природи, життя інших живих істот, борг перед майбутніми поколіннями за стан довкілля. Ці ідеї поступово вийшли за межі вузького кола інтелектуалів, зокрема й завдяки працям популяризаторів науки та письменників.

У ХХІ столітті чільне місце в усвідомленні необхідності змін у структурі енергоспоживання, розвитку нових чистих джерел енергії та досягнення розумного соціально-економічного балансу в стосунках людини і природи займають ідеї сталого розвитку. Сталий розвиток як своєрідна ідея збалансованого поступу суспільства, присутній у багатьох документах ООН, глобальних доктринах, міждержавних угодах тощо. По суті, це концепція щодо єдності економічної, соціальної та екологічної складових та їх раціонального поєднання у вирішенні глобальних проблем людства, до розробки і впровадження якої активно залучаються представники різних наукових галузей. Проте світоглядні концепції, що є методологічною основою нової парадигми забезпечення потреби людини, громади в енергії, на сьогоднішній день досліджені недостатньо.

**Постановка завдання.** Метою нашої статті є аналіз світоглядних концепцій, які стали своєрідною методологічною основою для нової парадигми забезпечення потреби людини, громади в енергії у контексті інтернаціональних і національних економічних стратегій.

**Виклад основного матеріалу.** Саме представники сучасного філософсько-екологічного напрямку почали говорити про повагу до життя усіх живих істот (зокрема, веганство, захист прав тварин тощо); про необхідність тісної співпраці громадянських екологічних організацій з урядами і корпораціями; про навколишнє середовище як базу відкритого простору, необхідного для здоров'я та процвітання людей тощо. Такий напрямок досліджень отримав узагальнену назву «зелені».

Останні десятиліття елементи цього світосприйняття активно віддзеркалюються в працях відомих учених та популяризаторів науки. Показовим є своєрідний генезис поглядів науковців і суспільства на природу, шляхи її збереження: «У майбутньому ми перетворимося з пасивних спостерігачів за танцем природи на хореографів природи, потім на господарів і, насамкінець, на охоронців природи» [3, с. 35].

Важливим є філософський погляд на кризу енергоресурсів та шляхи її розв'язання, зокрема й інвестиційні. Так, Ювал Ной Харарі зазначає: «...Події минулого свідчать, що запаси (*енергії та сировини*) обмежені лише в теорії. Можливо, це суперечить логіці, але в той час, як використання людством енергії та сировини за останні кілька століть значно зросло, їх обсяги, доступні для нашої експлуатації, насправді збільшилися. Кожного разу, коли нестача того чи іншого загрожувала вповільнити економічне зростання, в науково-технічні дослідження надходили інвестиції. Ці кошти незмінно приносили не лише ефективніші способи використання існуючих ресурсів, але й цілковито нові типи енергії та матеріалів» [6, с. 419].

Схожих поглядів притримується багато філософів, учених, письменників. Наприклад, Мічіо Кайку у своїй книзі поділяє думку письменника Джері Пурнеля: «Їжа та екологія – не первинні проблеми. Це проблеми, пов'язані з нестачею енергії. Якщо ми матимемо достатньо енергії, то зможемо виготовити стільки ж їжі, скільки хочемо, а як буде потреба – то й інтенсивними методами, такими як гідропоніка й теплиці. Те саме стосовно екології: якщо ми матимемо достатньо енергії, то зможемо переробляти забруднювачі на нешкідливі продукти, а за потреби – розкласти на складові» [3, с. 245]. Наведена цитата – яскрава ілюстрація думки, яка набирає популярності в колах науковців, політиків, бізнесменів про те, що активно поліпшувати стан довкілля можна в суспільстві, яке матиме для цього економічні і технологічні ресурси. Зокрема, у сферах, на перший погляд не пов'язаних із екологічними та енергетичними проблемами безпосередньо. Наприклад, у галузі інформаційних технологій.

Як зазначають сучасні дослідники, «сьогодні ми знаходимося на порозі нового сходження комунікаційної технології та енергетичних режимів. Поєднання інтернет-комунікацій і відновлюваних джерел енергії відкриває дорогу новій ері розвитку людства» [4, с.63]. Саме цей період називають третьою промисловою революцією (цифровою). Зазначимо, що фахівці вже говорять про прийдешню четверту промислову революцію (інформаційну). «Є три ознаки, за якими можна судити, що сьогоднішні зміни не просто продовжують третю революцію, але є провісниками Четвертої: швидкість, масштаб і системні наслідки. Людство ніколи не спостерігало настільки швидкого технічного прогресу. У порівнянні з минулими промисловими революціями, що розвиваються лінійно, масштаб Четвертої збільшується по експоненті. Четверта революція впливає на кожну індустрію кожної країни в світі. Глибина і широта викликаних їй змін вимагають трансформації цілих систем виробництва, менеджменту та управління» [7].

Повернемося до сьогодення. З огляду на контекст нашої розвідки важливими є думки Дж. Ріфкіна про те, що: а) інформаційні та комунікаційні технології сьогодення завдяки своєму розподільчому характеру зливаються в єдиний механізм, який дає початок новому виду уявлень, новій ідентичності – біосферній свідомості; б) на основі цих нових уявлень можлива горизонтальна революція в енергетиці, зокрема в таких умовах можливо зробити кожну домівку міні-електростанцією (концепція проз'юмерства – англ. prosumer від producer та consumer), і створити енергетичну мережу на кшталт соціальної в Інтернеті; в) в основі третьої промислової революції лежать п'ять стовпів: перехід на відновлювані джерела енергії; перетворення всіх будівель на кожному континенті в міні-електростанції, які виробляють енергію в місці її споживання; використання водневих та інших технологій в кожній будівлі для періодичного акумуляування згенерованої електроенергії; використання інтернет-технологій для перетворення енергосистеми кожного континенту в інтелектуальну електромережу (smartgrid); перехід автомобільного парку на електромобілі [8].

Учені, які досліджують наукові та технічні трансформації зазначають, що «за своєю суттю Індустріальна революція була революцією в перетворенні енергії. Вона неодноразово продемонструвала, що кількість енергії у нашому розпорядженні безмежна. Або, точніше, що єдиною межею є наше незнання. Кожні кілька десятиліть ми відкриваємо нове джерело енергії, а отже, загальна сума енергії у нашому розпорядженні лише продовжує зростати» [6, с. 425]. У процесі цього зростання концептуально важливо не знищити природу і людство. Необхідно «...обґрунтувати співвідповідальність за природу і за людей, поєднуючи між собою гідність людини та шанування природи» [2, с.108].

Криза енергоресурсів викликала політичні та соціальні збурення в другій половині ХХ століття. Намагання вирішити кризові ситуації активували дослідження нових видів енергії і, зокрема, стали чинником появи поняття «енергетичні трансформації» (англ. «energy transition»). На думку Дж. Гауффа, А. Бода та ін. – це фундаментальні структурні зрушення в енергетичному секторі. Термін набув широкого вжитку під час першої та другої нафтової кризи у 70-х роках минулого століття. Проте, сьогодні його прийнято вживати саме в значенні *сталих* енергетичних трансформацій, відтоді як в Німеччині прямий його переклад «energie-wende» став означати не просто сталі трансформації, а перехід до низьковуглецевої енергетики. Таким чином, в українському контексті говоримо про «сталі енергетичні трансформації» та «енергетичний перехід».

Цивілізаційна важливість означеної вище проблеми та необхідність її вирішення на глобальному та локальному рівнях стимулює цікавість учених і активність теоретичних та прикладних досліджень у різних сферах.

Об'єктом розвідок науковців є економічний і природоохоронний ефекти впровадження відновлюваних джерел енергії, інвестиційна привабливість таких проектів. Активно вивчаються інноваційні процеси впровадження відновлюваної енергетики, розробки її джерел. Оцінюється вплив на довкілля, зокрема – в локальних системах, різноманітних елементів інфраструктури (енергетичної, транспортної тощо). Аналізуються можливості ефективної побудови енергетичної та екологічної складової урбаністичного середовища, територіальних громад. Створюються економіко-математичні моделі, за допомогою яких адекватно відображають усю енергетичну систему країни, міста, ОТГ тощо.

Показово, що економіко-математичне моделювання підкреслює важливість екологічних чинників для теми енергетичних трансформацій. Їх урахування поряд із економічними, технічними, просторовими факторами дозволяє більш адекватно відображати енергетичну систему, представляти енергетичні процеси за детальною технологічною структурою з визначеними параметрами, а також проводити багатоваріантні розрахунки її розвитку за різними сценаріями. Математичні моделі також акцентуються і на окремих аспектах розвитку енергетичних систем (наприклад, розрахунок вартості електроенергії, нових робочих місць, економічних наслідків, потенціалу енергозбереження, попиту на енергоресурси, оцінки необхідних інвестицій тощо), і в цих «локальних» сегментах також необхідним є врахування екологічних складових.

Концепції екологічної філософії щодо необхідності відносно гармонійного поєднання потреб людини і довкілля останнім часом все частіше враховуються в розробці державних стратегій і програм. Так, в «Енергетичній стратегії України на період до 2035 року» чільне місце приділено екологічним зобов'язанням та екологічній безпеці генерації, зокрема наголошується на: необхідності постачання енергоресурсів власним споживачам та споживачам суміжних ринків, які мають бути видобуті та доставлені з *високим рівнем екологічної та соціальної відповідальності*, з докладанням зусиль для дотримання зобов'язань зі скорочення викидів парникових газів; вирішенні проблем декарбонізації та зменшення викидів забруднюючих речовин до оновленого рівня; збільшення використання ВДЕ до 25% обсягів загального первинного постачання енергії тощо [1, с.14-27].

З огляду на нову філософію збереження довкілля та розуміння світових екологічних проблем, зокрема, глобального потепління, в науковому середовищі розглядаються різні прогнози щодо заміни традиційних видів палива (з високим ступенем карбонізації) на нові джерела енергії – більш безпечні для природи і людини.



Так, Мічіо Кайку, аналізуючи наукові праці і гіпотези, робить висновок щодо розвитку джерел енергії в майбутньому: від сьогодні і до 2030 року на зміну традиційним видам палива поступова прийдуть воднева енергія, вітрова, сонячна, атомна (важливе місце в зміні енергетичних пріоритетів найближчими роками зіграє електромобіль); від 2030 до 2070 року з'явиться нова альтернатива – термоядерна енергія (термоядерний синтез, який, як вважають, майже не забруднює довкілля); від 2070 до 2100 року – це епоха магнетизму та космічної енергії – її добуватимуть за допомогою космічної орбітальної геліоенергетичної системи [3, с.245-290].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Із поступом технологічного прогресу зменшується ціна нових, значно більш екологічно чистих видів енергетичної генерації, внаслідок чого на такі технології значно зростає попит у всьому світі, зокрема і в Україні. Про наміри повного або часткового переходу на відновлювані джерела енергії заявляють більшість розвинутих країн та десятки тих, що розвиваються. В свою чергу, більше 7000 міст світу є підписантами Угоди мерів, згідно з якою міста також зобов'язуються підвищувати використання ВДЕ. Одним із чинників такого рішення є бажання вберегти здоров'я людей від шкідливих викидів внаслідок спалювання викопного палива та зменшити або й цілком зупинити процеси зміни клімату. За експліцитними соціально-економічними причинами таких дій стоять глибинні зміни в «ідеології» енергоспоживання, де інтереси майбутніх поколінь, їх існування в гармонії з природним середовищем мають бути важливішими, ніж сьогоднішній прибуток національних й інтернаціональних корпорацій.

Результат аналізу сучасних світоглядних концепцій щодо енергетичних трансформацій доводить, що вони стануть ефективними лише після того, як не тільки частина державних і комунальних структур, але й більшість населення сприйматиме їх ідеї щодо споживання енергії: і в аспекті органічності стосунків «людина – природа», і в аспекті співвідношення «ціна – якість», і в аспекті «зручно – корисно» та ін. Тобто, разом із надзвичайно важливими економічним і технологічним аспектами енергетичного переходу, ще тривалий час актуальним буде залишатися чинник зміни екологічної свідомості, побудови нового, екологічно-відповідального образу мислення соціально-активної частини суспільства, та, в ідеалі, більшості людства. Не останню роль у зміні свідомості пересічного громадянина буде відігравати і чинник економічної доцільності. Над цими проблемами маємо працювати в подальших дослідженнях.

## Список літератури

1. Енергетика України. Сьогодення та майбутнє / За ред. І. Насалика. Київ, 2017. 288 с.
2. Єрмоленко А.М. Екоетика у світлі парадигмального повороту в філософії (попередні зауваги до критики екологічного розуму). *Філософська думка*. 2008. №3. С.88-108.
3. Мічіо Кайку. Фізика майбутнього / переклад з англ. Анжела Кам'янець. Львів: Літопис, 2013. 432 с.
4. Ніколенко Г.С. Зелена енергетика на основі горизонтальних зв'язків - модель відкритого суспільства Дж. Ріфкіна. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*. Серія 07. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія. Випуск 39 (52). 2018. С. 63-72.
5. Сидоренко Л.І. Філософія сучасної екології: єдність наукових, етичних і філософських ракурсів. URL: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/sidorenko.html> (Дата звернення 10.05.22 р.)
6. Харарі Ювал Ной. Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього. Харків, 2019. 544 с.
7. Шваб Клаус. Четверта промислова революція: як до неї готуватися. URL: <https://nubip.edu.ua/node/23076> (дата звернення 20.05.22 р.)
8. Rifkin Jeremy. The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World. N. Y.: St. Martin's Press, 2011.304 p.

## References

1. *The energy sector of Ukraine. In present and in future.* (2017). I. Nasalik. (Eds.). Kyiv.
2. Yermolenko, A.M. (2008). Ekoetyka u svitli paradygmalnoho povorotu v filosofii (poperedni zauvahy do krytyky ekolohichnoho rozumu) [Ecoethics in the light of paradigmatic turn in philosophy (preliminary remarks for criticism of the ecological mind)]. *Filosofska dumka – The philosophical thought*, 3, 88-108 [in Ukrainian].
3. Kaku, M. (2013). *Physics of the future* (A. Kamianets, Trans.). Lviv: Litopys [in Ukrainian].
4. Nikolenko, H.C. (2018). Zelena enerhetyka na osnovi horyzontalnykh zviazkiv – model vidkrytoho suspilstva Dzh. Rifkina [Green energy based on horizontal connections – the model of open society by J. Rifkin]. *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova. Seriya 07. Relihiieznavstvo. Kulturolohiia. Filosofii – Scientific journal of the National Pedagogical University named after M.P. Drahomanov. Series 07. Religious studies. Cultural studies. Philosophy*, 39(52), 63-72 [in Ukrainian].
5. Sydorenko, L.I. (2002) *Filosofii suchasnoi ekolohii: yednist naukovykh, etychnykh i filosofskykh rakursiv [The philosophy of the modern ecology: unity of scientific, ethical and philosophical perspectives]*. Kyiv: KNU. [philsci.univ.kiev.ua](http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/sidorenko.html). Retrieved from <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/sidorenko.html> [in Ukrainian].
6. Harari, Y.N. (2019). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Vintage. Kharkiv [in Ukrainian].
7. Schwab, K. (2015). The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond. *Foreign Affairs*. Retrieved from <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> [in Ukrainian].
8. Rifkin Jeremy. (2011). *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World*. N. Y.: St. Martin's Press [in English].

**Larisa Semeniuk**, Assistant Professor, PhD in geography (Candidate of Geographical Sciences)  
*Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University. Kropyvnytskyi, Ukraine*  
**Andrii Semeniuk**, Postgraduate student, Associated Research Officer  
*Institute for Economics and Forecasting, National Academy of Science of Ukraine. Kyiv, Ukraine*

### **Energy Transformations in the Context of Modern Worldview Paradigms**

The article aims to analyse the worldview theories, which have become the basis for the concept of sustainable energy transformations. A number of ideas explaining the close connection between energy and environmental transformations, economic and technological progress of society and the state of the environment are considered. Energy transformations have become the research object due to the processes such as, on the one hand, the understanding of the future energy resources crisis, and on the other, the awareness of environmental problems that can lead to the real threat to humanity.

The purpose of the article is to investigate philosophical concepts that lead to a new paradigm of satisfying human, and community needs in energy in the context of international and national economic strategies. The civilizational importance of the problem mentioned above and the urge to solve it at the global and local levels stimulates the curiosity of scientists and the activity of scientific and practical research in various fields. The object of scientific exploration is the economic and environmental effects of implementing renewable energy sources, the investment attractiveness of such projects; the innovative processes of renewable energy implementation and development are studied; environmental impact of various infrastructure elements is evaluated, in particular - in local systems; possibilities of the efficient architecture of the energy and ecological components of the urban environment, territorial communities, etc. are analysed. The concepts of environmental philosophy regarding the need for a harmonious combination of human and environmental needs are increasingly being taken into account in the development of state economic strategies and programs.

The article states that an aspect of environmental consciousness change, building a new, socially responsible thinking of an economically and socially active part of society, and, ideally, most of humanity will remain of high importance for achieving sustainable development goals, in particular, sustainable modes of energy consumption.

**energy transformations, sustainable development, economic expediency, eco-philosophy, ecology**

*Одержано (Received) 20.04.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 657

JEL Classification: M11, M21, M41

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).75-86](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).75-86)**В. М. Савченко**, проф., канд. екон. наук*Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький, Україна***І. В. Смірнова**, доц., канд. екон. наук**Н. В. Смірнова**, доц., канд. екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю

Ефективність інноваційної діяльності обумовлена якістю інформаційного забезпечення управління. Тому адекватне облікове супроводження інноваційної діяльності та інформаційне забезпечення оцінювання її результатів є важливим фактором розвитку інноваційної діяльності. Мета написання статті полягає в дослідженні сутності термінів «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційні витрати» з метою інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю та відображення їх в системі рахунків бухгалтерського обліку.

Узагальнено підходи до розуміння терміну «інновація» як економічної категорії та як категорії бухгалтерського обліку. Доведено, що існує неоднозначність трактування інноваційної діяльності у законодавстві та фаховій літературі. Обґрунтовано, що саме нормативне визначення уможливує виокремлення об'єктів облікового спостереження як в частині інноваційних процесів, так і їх результатів, та має бути покладено в основу побудови системи обліку інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Запропоновано уточнення терміну «інновація» шляхом заміни терміну «використання» на термін «капіталізація».

Доведено, що з точки зору інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю, необхідно виокремлювати об'єкти облікового спостереження як в частині інноваційного процесу, так і його результатів. Здійснено групування та аналіз підходів щодо відображення інноваційних витрат на рахунках бухгалтерського обліку. Доведено, що в обліку мають бути розмежовані витрати інноваційної діяльності відповідно до капітального або поточного характеру. Результати інноваційної діяльності, які комерціалізуються і відповідно по яких отримано інноваційний продукт, доцільно обліковувати у складі необоротних матеріальних активів. Для підприємств, що спеціалізуються на впровадженні інновацій, придбані необоротні матеріальні активи, що утримуються для продажу та супроводження використання у замовників також доцільно обліковувати на спеціальних субрахунках другого порядку 12 «Необоротні матеріальні активи призначені для продажу».

**інновація, інноваційна діяльність, інноваційні витрати, управління, інформаційне забезпечення, облік, капіталізація, комерціалізація, необоротні матеріальні активи**

**Постановка проблеми.** Підвищення конкурентоздатності українських підприємств пов'язане в умовах світових глобалізаційних процесів з необхідністю здійснення інноваційної діяльності як фактору стабільного розвитку. У динамічному середовищі досягнення довгострокових цілей діяльності суб'єкта господарювання неможливе без постійного оновлення технологічних та управлінських процесів, асортименту продукції, товарів, робіт, послуг, а також пошуку нових можливостей.

Ефективність інноваційної діяльності, серед іншого, обумовлена якістю інформаційного забезпечення управління. Крім того вона потребує вимірювання. Відповідно, адекватне облікове супроводження інноваційної діяльності та інформаційне забезпечення оцінювання її результатів є важливим фактором розвитку інноваційної діяльності.

Інформаційне забезпечення охоплює сукупність первинних і зведених даних, організацію збереження накопиченої інформації, способи її подання та методи перетворень, правила організації банку даних, методики кодування та пошуку інформації. При цьому необхідно, щоб споживач отримував необхідну інформацію з мінімальними витратами на її підготовку. Без об'єктивної, достатньої та достовірної інформації, що повинна забезпечуватися насамперед системою бухгалтерського обліку, ефективно управляти інноваційними процесами на підприємстві неможливо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тлумачення терміну “інновація” знаходимо у працях таких відомих економістів, як Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. [2], Барютін Л.С. [3], Павленко І.А. [23], Харів П.С. [31], Чорна М.В. і Глухова С.В. [32] та багатьох інших. Питанням обліку інноваційної діяльності присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Авилкіна М. [1], Валуєв Б. [5], Кантаєва О. [13], Волошин І. [7], Гик В.В. [8], Грицай О. І. [10], Загородній А.Г. та Бойчук А.Б. [11], Грибовська Ю.М. [9], Ільченко О.О. [12], Ковальова О.М. [14], Корольова О.І. [16], Крупка Я.Д. [17], Левицька О.О. [18], Столярчук Н.М. [29], Фесенко А.Г. [30] тощо.

Проте, у фаховій літературі акцентують увагу на недостатності наукового обґрунтування методичних підходів до обліку інноваційної діяльності. Поширеним є підхід, за яким вважається, що одним із найбільших недоліків сучасного обліку інноваційної діяльності є відсутність єдиної системи облікових реєстрів і бухгалтерських рахунків для відображення витрат, доходів і результатів інноваційної діяльності.

Проблеми розробки методики обліку інноваційної діяльності, зокрема виокремлення об’єктів облікового спостереження, певною мірою обумовлені недостатністю відпрацювання термінологічного апарату та неоднозначністю трактування термінів «інновація», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність» «результати інноваційної діяльності», «витрати інноваційної діяльності».

На нашу думку, специфіка інноваційної діяльності різних суб’єктів господарювання обумовлена їх організаційними особливостями та цільовим спрямуванням такої діяльності. У цьому зв’язку вважаємо, що єдина система побудови облікових рахунків для підприємств є не тільки неможливою, але й недоцільною. Нам імпонує підхід Крупки Я.Д. [17] щодо застосування методу моделювання при формуванні системи обліку інноваційної діяльності. Саме цей метод має бути використаний суб’єктом господарювання при формуванні облікової політики в частині інноваційної діяльності за максимального врахування специфіки її організації та цільового характеру використання очікуваних інноваційних продуктів, зокрема, капіталізації чи комерціалізації інновацій. Цьому аспекту у фаховій літературі не приділяється належної уваги.

Отже, недосконалість науково-методичного супроводження та значна варіативність видів інновацій обумовлюють необхідність подальших розробок питань відображення в обліку інноваційної діяльності та її результатів.

**Постановка завдання.** Мета написання статті полягає в дослідженні сутності термінів «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційні витрати» з метою інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю та відображення їх в системі рахунків бухгалтерського обліку.

**Виклад основного матеріалу.** Класичною є концепція інновацій, сформована відомим економістом австрійського походження Йозефом Шумпетером, яка ґрунтується на ідеї «нових комбінацій». Важливим є те, що серед комбінацій, які загалом формують структуру інноваційного процесу, він виокремлював: випуск нового продукту або продукту нової якості; впровадження нового, досі невідомого конкретній галузі методу виробництва; проникнення на новий ринок збуту (відомий чи невідомий); отримання нових джерел сировини чи напівфабрикатів; організаційна перебудова, зокрема створення монополії чи її ліквідація. У подальших працях Й. Шумпетера термін «нова комбінація» замінено терміном «інновація», який і став науковою категорією [8, 11, 33].

Дослідження фахової та довідкової літератури дозволило узагальнити сучасні підходи до розуміння терміну «інновація» з метою обґрунтування об'єктів управління в системі обліку (таблиця 1).

Таблиця 1 – Підходи до розуміння терміну «інновація»

№	Напрямок	Автор	Визначення
1	За сутністю та відповідно до нормативної регламентації	Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English [34, с.670].	впровадження нових речей, ідей або методів
		Закон України «Про інноваційну діяльність» [26].	новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної
		Міжнародний стандарт «Керівництво Осло» [28].	введення у вживання будь-якого нового або значно покращеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу у діловій практиці, організації робочих місць або внутрішніх зв'язках
2	З погляду суб'єкта господарювання та з урахуванням рівня узагальнення	Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. [2]	нове явище, новаторство або будь-яку зміну, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
		Павленко І.А. [23]	це впровадження новацій у вигляді нових технологій і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, адміністративного, правового, комунікативного та іншого характеру
3	трактування як процесу чи результату діяльності	Харів П.С. [31]	результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, котрий може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу
		Барютін Л.С. [3]	як результат творчого процесу у вигляді створених (або впроваджених) нових споживчих вартостей, застосування яких вимагає від осіб або організацій, які їх використовують, зміни звичних стереотипів діяльності і навичок
4	за цільовою спрямованістю процесу	Чорна М.В. та Глухова С.В. [32]	це адаптований до сучасних потреб зовнішнього середовища (здатний до подальшого “життя” і функціонування) та комерціалізований кінцевий результат (у вигляді ефекту) від впровадження наукових розробок зі створення принципово нових продуктів, методів, засобів, процесів, проєктів, систем тощо в сфері управління, організації, виробництва, який при повній реалізації на ринку приносить інноватору надприбуток
		Висоцька І.Б. [6]	цілеспрямований процес створення, розробки, впровадження та використання ідей з метою отримання економічної чи соціальної вигоди

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на підставі [8]

Узагальнення наведених підходів дозволило зробити висновок, що з точки зору оцінки підходів до трактування термінології при визначенні об'єктів обліку, важливими є підходи, які визначають необхідність врахування особливостей суб'єкта господарювання та рівня узагальнення, а також цільової спрямованості інноваційного процесу. Проте як у класичних, так і у сучасних працях не акцентується увага на виокремленні спрямування інновацій на капіталізацію чи комерціалізацію.

Сучасні науковці, що досліджують облікову проблематику, також акцентують увагу на необхідності уточнення категорії «інновація». Таблицею 2 узагальнено наявні трактування цієї категорії.

Таблиця 2 – Підходи до трактування терміну «інновація» як категорії бухгалтерського обліку

№	Напрямок	Автор	Визначення
1	Трактування як процесу	Словник з бухгалтерського обліку [4, с. 453].	вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки і технології
		Крупка Я.Д. [17, с. 14].	творча діяльність, що охоплює сукупність технічних, технологічних, виробничих, комерційних, інформаційних та інших заходів, спрямованих на впровадження нововведення з метою досягнення економічного, соціального, науко-во-технічного ефекту та іншої вигоди
2	Трактування як результату	Волошин І. [7, с. 264].	новостворений і (або) вдосконалений продукт, який формується внаслідок нової комбінації виробничих факторів і (або) застосування первинних технологій або ж є результатом удосконалення організації виробництва чи збуту та відображає попит на науково-технічні знання у сфері задоволення споживчих потреб, який попри ризиковий характер призводить до економічного і (або) соціального ефекту
		Словник з бухгалтерського обліку [4, с. 453].	нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу. Розвиток винахідництва, поява піонерських і великих винаходів є істотним чинником інновації
		Кантаєва О.В. [13, с. 25].	інновація визначається як кінцевий результат інноваційного процесу, що отримав втілення у вигляді нової або удосконаленої продукції або технології
		Льченко О.О. [12, с. 7].	кінцевий результат інтелектуальної діяльності (наукових досліджень і розробок) у вигляді нового, або удосконаленого об'єкта (конкурентоспро-можної технології, продукції чи послуги), що якісно відрізняється від попереднього аналога
		Крупка Я.Д. [17, с. 14].	створення нової продукції або її поліпшення, запровадження нового або вдосконаленого виробничого процесу на підприємстві
		Микитюк П.П. [20, с. 27].	кінцевий результат науково-технічної діяльності по розробці, створенню та впровадженню нововведень у вигляді нового або вдосконаленого товару (послуги), технологій виробництва, техніки, методів організації та управління діяльністю підприємств, збуту продукції з метою підвищення конкурентоспроможності, досягнення економічно-го, соціального, екологічного, науково-технічного ефекту
Коменденко С.Н. [15, с. 12-13].	якісні зміни видів, форм і методів господарської діяльності, обумовлені зовнішніми причинами і внутрішніми можливостями та направленні на підвищення ефективності досягнення цілей організації		

## Продовження таблиці 2

		Фесенко А.Г. [30, с. 20]	сам процес, а його матеріалізація, результат творчого процесу у виді нової продукції (техніки), технології, метода та ін.
		Гик В.В. [8]	кінцевий результат інноваційної діяльності, який ґрунтується на використанні досягнень науки, направлених на впровадження у виробництво та інші сфери діяльності нових споживчих цінностей у вигляді товарів, продукції, техніки, технологій, організаційних форм, здатних до задоволення конкретних потреб, забезпечуючи мінімізацію собівартості продукції (послуги) і тим самим підвищуючи конкурентні переваги підприємства
3	З урахуванням комерційного аспекту	Нестеров В.Н. [22, с. 30].	прибуткове використання ново-введень у виді нових технологій, продуктів, послуг, організаційно-технічних рішень виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру
		Левицька О.О. [18, с. 6].	сукупність заходів, спрямованих на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і появу на ринку нової конкурентоздатної продукції чи послуг

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на підставі [8]

Заслуговує на увагу висновок Рассихіної В.Є., яка в результаті дослідження етапів генезису трактування категорії «інновація», акцентує, що на сучасному етапі основою інновацій є кінцевий комерціалізований результат інноваційної діяльності, втілений у різних формах та сферах життєдіяльності людини та суспільства [27, с. 125].

Відповідно, з точки зору інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю, необхідно виокремлювати об'єкти облікового спостереження як в частині інноваційного процесу, так і його результатів. Стосовно спрямованості інноваційного процесу промислових підприємств, то не завжди існує можливість передбачити її капіталізацію або комерціалізацію. Для підприємств, що здійснюють виключно діяльність у сфері розробки та просування або просування інноваційних продуктів, така спрямованість є виключно комерціалізацією, що має бути враховано при формуванні облікової політики таких суб'єктів господарювання.

У законодавстві та фаховій літературі також має місце неоднозначність трактування інноваційної діяльності (табл. 3).

Таблиця 3 – Науково-методичні підходи до визначення поняття «інноваційна діяльність»

Автор, джерело	Визначення
Закон України «Про інноваційну діяльність» [26]	діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [25]	здійснюється для впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробничу і соціальну сфери
А.Г. Загородній [11]	Діяльність, спрямована на пошук можливостей інтенсифікації виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах завдяки використанню науково-технічного та інтелектуального потенціалу
С.В. Мочерний [21]	Вид діяльності, пов'язаний із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий чи поліпшений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до соціальних послуг
О.І. Корольова [16]	Діяльність у сфері формування нової та поповнення наявної сукупності виробничих та фінансових активів для отримання економічних переваг, які є невід'ємною складовою фінансово-господарської діяльності підприємств.
Ю.М. Грибовська [9]	Діяльність, спрямована на створення і впровадження нових технічних засобів виробництва, технологій та видів продукції, які б задовольнили запити споживачів.

Джерело: узагальнено на підставі [9]

Аналіз наведених тверджень дозволяє зробити висновок, що в основу побудови системи обліку інноваційної діяльності суб'єктів господарювання має бути покладено саме законодавче трактування, що уможливило виокремлення об'єктів облікового спостереження як в частині інноваційних процесів, так і їх результатів. Проте, на нашу думку, більш доцільним є уточнення трактування та заміна терміну «використання» на «капіталізацію».

Важливим об'єктом інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю та умовою вимірювання її ефективності є облік витрат інноваційної діяльності. Сучасні науковці приділяють увагу виокремленню складових, що можуть бути покладені в основу побудови аналітичного обліку. Зокрема, Столярчук Н. М. [29] пропонує підхід, за яким до складу витрат інноваційної діяльності в системі фінансового обліку відносяться витрати на дослідження та розробки, а також витрати на планування та виробництво інноваційного продукту. Науковець зазначає, що управлінська інформація може мати інший рівень аналітики. За іншим підходом об'єктом обліку є інноваційний проект з виокремленням статей витрат у відповідності до вимог П(С)БО 16 «Витрати» [12, с. 6].

Аналіз сутності цих підходів свідчить, що їх позитивним аспектом є безпосередній зв'язок між відображенням в обліку витрат та результатів інноваційної діяльності, проте не завжди інноваційна діяльність організована таким чином, що виконавці працюють над розробкою одного проекту та не завжди очікуваний результат реалізується. Тому застосування такого підходу потребує обліку загальнопромислових витрат інноваційної діяльності та їх розподілу, а також врахування організаційних особливостей суб'єкта інноваційної діяльності.

Як відомо, бухгалтерський облік спрямовується на інформаційне забезпечення управління в системі фінансового та управлінського обліку, а також на забезпечення потреб формування статистичної звітності. У цьому зв'язку важливим об'єктом статистичного спостереження є інноваційні витрати.

Нормативним документом, в якому наведено визначення терміну «інноваційні витрати», є Методика приведення механізму аналітично-статистичного спостереження стану інноваційного розвитку економіки у відповідність із стандартами Організації економічного співробітництва і розвитку та ЄС [24], якою інноваційні витрати трактуються як витрати, що пов'язані з інноваційною діяльністю, а саме:

- внутрішні дослідження та розробки;
- зовнішні дослідження та розробки;
- придбання машин та обладнання, пов'язаних з виробництвом інноваційних продуктів та процесів;
- придбання патентів та ліцензій, промислових зразків;
- навчання та маркетингові дослідження.

Вважаємо, що ці напрями мають бути враховані при розробці аналітичних рахунків обліку витрат інноваційною діяльністю.

Важливим також, на нашу думку, є підхід, за яким в обліку мають бути розмежовані витрати інноваційної діяльності (інноваційні витрати) відповідно до капітального або поточного «характеру» [14, 19]. Так, до інноваційних витрат капітального характеру відносять витрати, «пов'язані з впровадженням нових типів виробництв, нових технологій, виробничого обладнання, технічним переозброєнням виробництва, переоснащенням устаткування, придбанням та впровадженням авторських прав, об'єктів інтелектуальної власності», а поточного характеру «пов'язані з операційною діяльністю, у ході якої створюються безпосередньо інноваційні продукти та інноваційна продукція» Проте, на нашу думку, такий підхід не є



однозначним і потребує уточнення та подальшого обґрунтування в частині необхідності врахування наряду використання результату інноваційних витрат: комерціалізація або капіталізація.

Через різноманітність інноваційних процесів, їх специфіку, довгий термін впровадження інновацій між вченими-економістами виникають суперечки щодо відображення інноваційних витрат у бухгалтерському обліку. Відповідно до Типового плану рахунків для обліку витрат інноваційної діяльності можливо використовувати рахунки 15 «Капітальні інвестиції», 23 «Виробництво», субрахунок 941 «Витрати на дослідження і розробки». Можливості використання рахунків Типового плану представлено табл. 4.

Таблиця 4 – Групування підходів щодо відображення інноваційних витрат на рахунках бухгалтерського обліку

№	Зміст підходу	Типова кореспонденція рахунків
1	Здійснення інноваційних витрат у створення нових видів готової продукції	Із включенням до виробничої собівартості продукції: Д т 23 К-т 20, 22,661,65,13,372,631,685 включено в собівартість витрати, пов'язані з підготовкою й освоєнням виробництва нової продукції
2	Накопичення витрат на підготовку й освоєння виробництва нової продукції на рахунку 39 «Витрати майбутніх періодів»	Д -т 39 К-т 20, 22,661,65,13, 685 відображено виробничі витрати на підготовку й освоєння нових видів продукції; Д-т 23 К-т 39 часткове списання виробничих витрат майбутніх періодів на витрати
3	Ведення окремого балансового рахунку «Витрати на підготовку й освоєння нової продукції й виробництв»	За дебетом цього рахунку із кредиту різних рахунків протягом періоду освоєння продукції мають відображатися: витрачені матеріали, заробітна плата з нарахуваннями, амортизація основних засобів, надані послуги
4	Списання витрат на освоєння через застосування кошторисних ставок	Д-т 23 К-т 39 списано суму витрат на освоєння нової продукції за звітний період за кошторисною ставкою
5	Створення резерву забезпечення витрат інноваційної діяльності	Д-т 23. 91-94 К-т 474 створення резерву для фінансування витрат інноваційної діяльності, в тому числі соціальних, правових і кадрових інновацій; Д т 474 - К-т 20,22,23.661.65.372.631.685 списання витрат за рахунок раніше створеного резерву

Джерело: [16]

Вважаємо, що результати інноваційної діяльності, які комерціалізуються і відповідно по яких отримано інноваційний продукт, доцільно обліковувати у складі НМА. На нашу думку, з цією метою слушним є виокремлення аналітики у напрямку капіталізації або комерціалізації інновацій. Для підприємств, що спеціалізуються на впровадженні інновацій, придбані НМА, що передбачені для продажу та супроводження використання у замовників (наприклад, програмні продукти) також доцільно обліковувати на спеціальних субрахунках другого порядку 12 «НМА призначені для продажу».

Також у фаховій літературі має місце підхід, за яким пропонується відображення витрат на інноваційні процеси на окремому синтетичному рахунку 86 «Витрати на інноваційні процеси». За дебетом рахунку 86 «Витрати на інноваційні процеси» із кредиту різних рахунків протягом періоду освоєння продукції мають відображатися: витрачені матеріали, заробітна плата з нарахуваннями на неї, амортизація основних засобів, надані послуги тощо» [10].

На нашу думку, рахунки 8 класу призначені для обліку витрат за елементами, що унеможлиблює використання рахунку 86 для накопичення неоднорідних, багатоелементних витрат інноваційної діяльності. Проте підхід з використанням

транзитних управлінських рахунків можливо реалізувати для забезпечення формування звітності та з метою інформаційного забезпечення аналітичних процедур.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На сучасному етапі основою інновацій є кінцевий комерціалізований результат інноваційної діяльності, втілений у різних формах та сферах життєдіяльності людини та суспільства. Відповідно, з точки зору інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю, необхідно виокремлювати об'єкти облікового спостереження як в частині інноваційного процесу, так і його результатів. Стосовно спрямованості інноваційного процесу промислових підприємств, то не завжди існує можливість передбачити її капіталізацію або комерціалізацію. Для підприємств, що здійснюють виключно діяльність у сфері розробки та просування або просування інноваційних продуктів, така спрямованість є виключно комерціалізацією, що має бути враховано при формуванні облікової політики таких суб'єктів господарювання.

У законодавстві та фаховій літературі має місце неоднозначність трактування інноваційної діяльності. При цьому в основу побудови системи обліку інноваційної діяльності суб'єктів господарювання має бути покладено саме законодавче трактування, що уможливує виокремлення об'єктів облікового спостереження як в частині інноваційних процесів, так і їх результатів. Проте, на нашу думку, більш доцільним є уточнення трактування та заміна терміну «використання» на «капіталізацію».

Важливим об'єктом інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю та умовою вимірювання її ефективності є облік витрат інноваційної діяльності. Важливим є підхід, за яким в обліку мають бути розмежовані витрати інноваційної діяльності (інноваційні витрати) відповідно до капітального або поточного «характеру». Вважаємо, що результати інноваційної діяльності, які комерціалізуються і відповідно по яких отримано інноваційний продукт, доцільно обліковувати у складі НМА. З цією метою слушним є виокремлення аналітики у напрямку капіталізації або комерціалізації інновацій. Для підприємств, що спеціалізуються на впровадженні інновацій, придбані НМА, що передбачені для продажу та супроводження використання у замовників (наприклад, програмні продукти) також доцільно обліковувати на спеціальних субрахунках другого порядку 12 «НМА призначені для продажу».

Зважаючи на мультिवаріантність організації інноваційних процесів та їх різну цільову спрямованість у суб'єктів господарювання є доцільним продовжувати дослідження з використанням методу моделювання у напрямку обґрунтування адресних рекомендацій з формування облікової політики в частині інноваційної діяльності.

## Список літератури

1. Авилкіна М. Облік витрат на інновації: стан і напрями розвитку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 7. С. 44-52.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. К. : КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Барютин Л.С. и др. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: учебник. под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. М. : ЗАО “Издательство “Экономика”, 2004. 518 с.
4. Большой бухгалтерский словарь. Под ред. А.Н. Азрилияна. М. : Институт новой экономики, 1999. 574 с.
5. Валуев Б., Кантаєва О. Деякі питання обліку інноваційних витрат і джерел їх покриття: концептуальний аспект. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 12. С. 28–35.

6. Висоцька І.Б. Інноваційний чинник розвитку промисловості: автореф. дис... канд. наук. К., 2005. 21 с.
7. Волошин І. Визначення економічної сутності інновацій як об'єкта обліку і аналізу. *Економічний аналіз*. 2008. № 3 (19). С. 261-264;
8. Гик В.В. Поняття "інновація" як об'єкт бухгалтерського обліку. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. № 3 (53). 2010. С. 56-58.
9. Грибовська Ю.М. Облік витрат на інновації: сучасний стан та перспективи розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 23. 2018. С. 612-617.
10. Грицай О. І. Теоретичне визначення сутності поняття «витрати на інноваційні процеси». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. URL: [http://asconf.com/rus/archive\\_view/53](http://asconf.com/rus/archive_view/53)
11. Загородній А.Г., Бойчук, А.Б. Напрями удосконалення обліку витрат на інновації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка": серія "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку"*, 2012, 727, с. 309-313.
12. Ільченко О.О. Облік і аналіз витрат на інновації: управлінський аспект: автореф. дис... канд. наук. К., 2009. 24 с.
13. Кантаєва О.В. Бухгалтерський облік і аналіз інноваційної діяльності підприємств: організація і методологія: Монографія. Житомир: ФОП Кузьмін Дн. Л., 2010. 424 с.
14. Ковальова О. М., Кірсанова В. В., Сухарева Т. О. Проблеми обліку інноваційної діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць*. 2011. Вип. 41(2). С. 216-221.
15. Коменденко С.Н. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта: Дис. канд. экон. наук. Воронеж, 2002. 204 с.
16. Корольова О.І. Облік витрат інноваційної діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 12\175. 2015. С. 62-65.
17. Крупка Я.Д. Варіанти обліку інноваційних процесів на підприємстві. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 5. С. 11-18
18. Левицька О.О. Облік і аналіз інноваційної діяльності підприємств : автореф. дис. канд. наук. Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана". Київ : 2009. 20 с.
19. Мельничук І.В. Оцінка та облік інноваційних проектів та програм, які капіталізуються. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 2. С. 31 – 36.
20. Микитюк П.П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств: Монографія. Тернопіль : Терно-граф, Тернопільський національний економічний університет. 2009. 304 с.
21. Мочерний С.В. Основи економічної теорії : підручник для вузів / за ред. С. В. Мочерного. Тернопіль : Гарнекс, 1993. 686 с.
22. Нестеров В.Н. Учет и анализ в системе управления издержками инновационной деятельности организации : дис. д-ра. экон. наук: 08.00.12. Казань. 2002. 422 с.
23. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: Монографія. К.: КНЕУ, 2007. 248 с.
24. Про затвердження Методики приведення механізму аналітично-статистичного спостереження стану інноваційного розвитку економіки у відповідність із стандартами Організації економічного співробітництва і розвитку та ЄС: Наказ Міністерства економіки України від 19.02.2010 р. № 160 [Електронний ресурс]. URL : <http://news.yurist-online.com/laws/14580/>
25. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.91 № 1561-ХІІ. Редакція від 20.10.2019, підстава - 155-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
26. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-ІV зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
27. Рассихина В.Є. Теоретико-методологічні проблеми визначення інновацій на сучасному етапі розвитку економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4, т.3. С. 124-129.
28. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Совместная публикация ОЭСР и Евростата ; пер. «Центр исследований и статистики науки». 3-е изд. М., 2010. 107 с.
29. Столярчук Н. М. Об'єкти обліку і внутрішнього аудиту інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 55 — 63.
30. Фесенко А.Г. Учетно-аналитическое обеспечение управления затратами и финансированием инновационной деятельности: Дис. канд. экон. наук. Сургут, 2003. 195 с.
31. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль : "Економічна думка", 2003. 326 с.

32. Чорна М.В., Глухова С.В. Дослідження сутності поняття “інновація” та його сучасних особливостей. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 154-158.
33. Ющак Ж.М. Особливості обліку витрат інноваційної діяльності. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. Вип. 3 (30). С. 449-457.
34. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English редагований Sally Wehmeier, 6-те видання, Oxford University Press, 2003. 1540 с.

## References

1. Avylkina, M. (2009). Oblik vytrat na innovatsii: stan i napriamy rozvytku [Accounting for innovation costs: status and directions of development]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt - Accounting and auditing*, 7, 44-52.
2. Antoniuk, L.L., & Poruchnyk, A.M., & Savchuk, V.S. (2003). Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii [Innovations: theory, mechanism of development and commercialization]. K. : KNEU.
3. Bariutyn L.S. y dr. (2004). Osnovy innovatsyonnoho menedzhmenta. Teoriya y praktyka [Fundamentals of innovation management. Theory and practice]. M. : ZAO “Yzdatelstvo “Ekonomyka”.
4. Azrylyan, A.N. (Eds.). (1999). Bolshoi bukhhalterskyi slovar [Large accounting dictionary]. M. : Ynstytut novoi ekonomyky, 574 s.
5. Valuiev, B., & Kantaieva, O. (2009). Deiaki pytannia obliku innovatsiinykh vytrat i dzherel yikh pokryttia: kontseptualnyi aspekt [Some issues of accounting for innovation costs and sources of their coverage: the conceptual aspect]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt - Accounting and auditing*, 12, 28–35.
6. Vysotska, I.B. (2005). Innovatsiinyi chynnyk rozvytku promyslovosti [Innovative factor of industrial development]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv.
7. Voloshyn, I. (2008). Vyznachennia ekonomichnoi sutnosti innovatsii yak obiekta obliku i analizu [Defining the economic essence of innovation as an object of accounting and analysis]. *Ekonomichnyi analiz - Economic analysis*, 3 (19), 261-264.
8. Hyk, V.V. (2010). Poniattia “innovatsiia” yak ob'iekt bukhhalterskoho obliku [The concept of "innovation" as an object of accounting]. *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky - Bulletin of ZhSTU. Economic sciences*, 3 (53), 56-58.
9. Hrybovska, Yu.M. (2018). Oblik vytrat na innovatsii: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Accounting for innovation costs: current status and development prospects]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho - Global and national economic problems. Mykolayiv National University named after V.O. Sukhomlinsky*, 23, 612-617.
10. Hrytsai, O. I. (2014). Teoretychne vyznachennia sutnosti poniattia «vytraty na innovatsiini protsesy» [Theoretical definition of the essence of the concept of "costs of innovation processes"]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» - Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic*. URL: [http://asconf.com/rus/archive\\_view/53](http://asconf.com/rus/archive_view/53)
11. Zahorodniy A.H., & Boichuk, A.B. (2012). Napriamy udoskonalennia obliku vytrat na innovatsii [Areas for improving the cost of innovation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”: seriia “Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku” - Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic”: series "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development"*, 727, 309-313.
12. Il'chenko, O.O. (2009). Oblik i analiz vytrat na innovatsii: upravlins'kyj aspekt [Accounting and analysis of innovation costs: management aspect]. *Extended abstract of candidat'es thesis*. Kyiv.
13. Kantaieva, O.V. (2010). Bukhhalterskyi oblik i analiz innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv: orhanizatsiia i metodolohiia [Accounting and analysis of innovation activities of enterprises: organization and methodology]. Zhytomyr: FOP Kuzmin Dn. L.
14. Kovalova, O.M., & Kirsanova, V.V., & Sukhareva T.O. (2011). Problemy obliku innovatsiinoi diialnosti [Problems of accounting for innovation]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen : zbirnyk naukovykh prats - Bulletin of socio-economic research: a collection of scientific papers*, 41(2), 216-221.
15. Komendenko, S.N. (2002). Orhanyzatsiia analiza y kontrolia ynnovatsyonnoi deiatelnosti khoziaistviushcheho sub'iekta [Organization of analysis and control of innovative activity of the business entity]. *Candidate's thesis*. Voronezh.
16. Korolova, O.I. (2015). Oblik vytrat innovatsiinoi diialnosti: problemy ta perspektyvy rozvytku [Accounting for innovation costs: problems and prospects for development]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of market relations in Ukraine*, 12\175, 62-65.
17. Krupka, Ya.D. (2006). Varianty obliku innovatsiinykh protsesiv na pidpriemstvi [Options for accounting for innovation processes in the enterprise]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt - Accounting and auditing*, 5, 11-18.
18. Levytska, O.O. (2009). Oblik i analiz innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Accounting and analysis of innovation activities of enterprises]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv.

19. Melnychuk, I.V. (2011.) Otsinka ta oblik innovatsiinykh proektiv ta prohram, yaki kapitalizuiusia [Evaluation and accounting of innovative projects and programs that are capitalized]. *Oblik i finansy APK - Accounting and finance of agro-industrial complex*, 2, 31 – 36.
20. Mykytiuk, P.P. (2009). Analiz investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Analysis of investment and innovation activities of enterprises]. Ternopil : Terno-hraf, Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet.
21. Mochernyi, S.V. (1993). Osnovy ekonomichnoi teorii [Fundamentals of economic theory: a textbook for universities]. Ternopil : Tarneks.
22. Nesterov, V.N. (2002). Uchet y analiz v systeme upravleniya yzderzhkamy ynnovatsyonnoi deiatelnosti orhanyzatsyy [Accounting and analysis in the cost management system of innovation activities of the organization]. *Doctor's thesis*. Kazan.
23. Pavlenko, I.A. (2007). Innovatsiine pidpriemnytstvo u transformatsiinii ekonomitsi Ukrainy [Innovative Entrepreneurship in the Transformational Economy of Ukraine]. Kyiv: KNEU.
24. Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 19.02.2010 r. № 160 «Pro zatverdzhennia Metodyky pryvedennia mekhanizmu analitychno-statystychnoho sposterezhennia stanu innovatsiinoho rozvytku ekonomiky u vidpovidnist iz standartamy Orhanizatsii ekonomichnoho spivrobitnytstva i rozvytku ta YeS» [Order of the Ministry of Economy of Ukraine from 19.02.2010 № 160 «On approval of the Methodology for bringing the mechanism of analytical and statistical monitoring of the innovative development of the economy in accordance with the standards of the Organization for Economic Cooperation and Development and the EU»]. Retrieved from <http://news.yurist-online.com/laws/14580/>
25. Zakon Ukrainy “Pro investytsiinu diialnist» vid 18.09.91№ 1561-XII. Redaktsiia vid 20.10.2019, pidstava - 155-IX. [Law of Ukraine «On investment activity» of 18.09.91№ 1561-XII. Edited on October 20, 2019, basis - 155-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
26. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiinu diialnist»vid 04.07.2002 № 40-IV zi zminamy i dopovnenniamy [Law of Ukraine «On innovation activity» of 04.07.2002 № 40-IV with changes and additions]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
27. Rassykhina, V.Ie. (2009).Teoretyko-metodolohichni problemy vyznachennia innovatsii na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Theoretical and methodological problems of identifying innovations at the present stage of development of Ukraine's economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University*, 4, 3, 124-129.
28. Rukovodstvo Oslo. Rekomendatsyy po sboru y analizu dannykh po ynnovatsiyam [Oslo Guide. Guidelines for the collection and analysis of data on innovation]. (2010). *Sovmestnaia publikatsiia OЭСR y Evrostata - OECD and Eurostat joint publication*. M.
29. Stoliarchuk, N.M. (2018). Obiekty obliku i vnutrishnoho audytu innovatsiinoi diialnosti [Objects of accounting and internal audit of innovation]. *Ekonomika APK - Economics of agro-industrial complex*, 7, 55-63.
30. Fesenko, A.H. (2003). Uchetno-analytycheskoe obespechenye upravleniya zatratamy y fynansyrovanyem ynnovatsyonnoi deiatelnosti [Accounting and analytical support for cost management and financing of innovation activities]. *Candidate's thesis*. Surhut.
31. Khariv, P.S. (2003). Innovatsiina diialnist pidpriemstva ta ekonomichna otsinka innovatsiinykh protsesiv [Innovative activity of the enterprise and economic evaluation of innovative processes]. Ternopil : “Ekonomichna dumka”.
32. Chorna, M.V., & Hlukhova, S.V. (2009). Doslidzhennia sutnosti poniattia “innovatsiia” ta yoho suchasnykh osoblyvostei [Research of the essence of the concept of "innovation" and its modern features]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University*, 1, 154-158.
33. Iushchak, Zh.M. (2014).Osoblyvosti obliku vytrat innovatsiinoi diialnosti [Features of accounting for innovation costs]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu - Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, 3 (30), 449-457.
34. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English edited by Sally Wehmeier. (2003), 6th edition, Oxford University Press, 1540.

**Vera Savchenko**, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Iryna Smirnova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Nadiya Smirnova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Information Support of Innovation Activity Management**

The effectiveness of innovation is due to the quality of information management. Therefore, adequate accounting support of innovation activities and information support for the evaluation of its results is an important factor in the development of innovation activities. The purpose of writing the article is to study the essence of the terms "innovation", "innovation activity", "innovation costs" for the purpose of information support of management of innovative activity and their reflection in the system of accounting.

Approaches to understanding the term "innovation" as an economic category and as a category of accounting are generalized. It is determined that there is ambiguity in the interpretation of innovation activity in legislation and professional literature. It is substantiated that the normative definition allows the separation of accounting objects both in terms of innovation processes and their results, and should be the basis for building a system of accounting for innovation activities of economic entities. It is proposed to clarify the term "innovation" by replacing the term "using" with the term "capitalization".

It is proved that from the point of view of information support of innovation activity management, it is necessary to single out the objects of accounting observation both in terms of the innovation process and its results. The grouping and analysis of approaches to the reflection of innovation costs in the accounts was carried out. It is substantiated that the costs of innovation activity should be differentiated in the accounting according to the capital or current nature. The results of innovation activities, which are commercialized and according to which the innovative product is obtained, it is advisable to take into account as part of non-current tangible assets. For enterprises specializing in the implementation of innovations, purchased non-current tangible assets held for sale and support of use from customers should also be recorded in special sub-accounts of the second order 12 "Non-current tangible assets are for sale".

**innovation, innovation activity, innovation costs, management, information support, accounting, capitalization, commercialization, non-current tangible assets**

*Одержано (Received) 24.02.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 11.03.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 338.2

JEL Classification: O33, C52

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).86-92](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).86-92)

О.О. Смірнов, канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку**

Економічна діагностика є одним із основних інструментів менеджменту для аналізу ефективності діяльності підприємства та оцінки його конкурентоспроможності на ринку. Він охоплює широкий спектр методів, включаючи моделювання, симуляцію та емпіричне застосування. Економічна діагностика дає змогу керівництву приймати стратегічні рішення, визначати ризики під час швидких економічних змін, створювати контрольні показники та контролювати продуктивність з часом, а також визначати можливості для покращення.

Визначено, що економічна діагностика – це широка сфера досліджень, присвячена тому, як у суспільстві приймають економічні рішення та спрямована на розуміння глибинних причин неефективності ринку, пасток бідності та інших спостережуваних проявів систематичної нерівності. Визначено, що при проведенні аналізу конкурентоспроможності підприємства необхідно ретельно і систематично оцінювати та ідентифікувати для більш ефективного використання економічної діагностики. Зазвичай, при цьому неналежна увага приділяється плануванню конкурентоспроможності підприємства та формуванню його конкурентних переваг на ринку.

Доведено що планування конкурентоспроможності здійснюється з використанням результатів діагностики в певній галузі, а сама діагностика передбачає оцінювання наявного рівня конкурентоспроможності та порівняння його із плановими показниками. Доведено що підприємства які використовують діагностику, економлять гроші та час, приймають більш точні рішення та краще розуміють своє фінансове становище. Фактично, кількісна оцінка бізнес-моделі та розуміння того, де підприємство знаходиться на ринку, може допомогти уникнути ризиків в майбутньому. Доведено, що існує декілька основних підходів до застосування терміну «економічна діагностика». Один розглядає його як процес збирання та аналізу даних з метою виявлення проблем у бізнесі. Інший вважає, що такий

аналіз сприяє ухваленню рішень про те, як підвищити прибутковість, розробити стратегію, розподілити ресурси чи іншим чином покращити бізнес-модель.

**економічна діагностика, ефективність, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ринок, ресурси, розвиток підприємства**

**Постановка проблеми.** Економічні показники підприємства більш схильні до негативного впливу, якщо відсутнє розуміння своєї основної бізнес-функції, а також вплив маркетингових факторів на його діяльність. Крім того, фундаментальні фактори, такі як зміни в технології та конкуренції, часто не беруться до уваги як керівництвом, так і аналітиками. Тому важливе значення має проблема ефективного використання економічної діагностики при визначенні конкурентних переваг підприємств, пошуку методів, економічних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами діагностики в економіці займалися багато учених, як за кордоном, так і в Україні. Глибоке опрацювання діагностики економічних об'єктів міститься у працях Бланка І.О. [2], Воронкової А. Є. [4], Вороніна А.В. [3], Кизима М. О. [7], Малярець Л. М. [8], Раппопорта В. Ш. [9], Сарай Н.І. [10], Харченко Т.О. [12] та ін. В наукових підходах і концепціях щодо економічної діагностики цих учених досліджувались її види, методи, інструменти, засади практичної реалізації в умовах підприємства. Але зміна економічних умов господарювання завдяки Covid-19, військовому стану країни, негативних змін глобального економічного розвитку, постійними змінами факторів внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає перегляду концептуальних засад економічної діагностики та її ефективного використання в сучасних умовах.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є дослідження особливостей використання економічної діагностики діяльності підприємства з метою прийняття управлінських, стратегічних рішень та визначення ринкових позицій та огляд основних економічних показників, які можна використовувати для визначення ефективності підприємства, зокрема щодо прибутковості, зростання активів і отримання грошових коштів.

**Виклад основного матеріалу.** Загалом, економічна діагностика використовується для визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вона допомагає підприємству діяти та визначати свої майбутні цілі, щоб бути більш ефективними, також можна її визначити як «ефективність» або «робота з максимальною продуктивністю». Економічна діагностика оцінює, чи є організація ефективною у своїй діяльності, що дозволяє їй визначити, чи вона працює таким чином, що сприятиме її загальному успіху.

Ефективність використання економічної діагностики досягається при визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку, достовірності та прийнятності для замовника. Крім того, щоб порівняти ці результати з результатами, отриманими традиційними методами (огляд ринку та огляд літератури). Перед початком діагностики потрібно дати відповідь на чотири основних запитання. По-перше, чи розуміє керівний склад мету економічної діагностики підприємства? По-друге, чи існують відмінності між розумінням і продуктивністю? По-третє, який вплив має час на розуміння під час навчання? І, нарешті, як можна підвищити його ефективність шляхом покращення комунікації? (рис. 1)

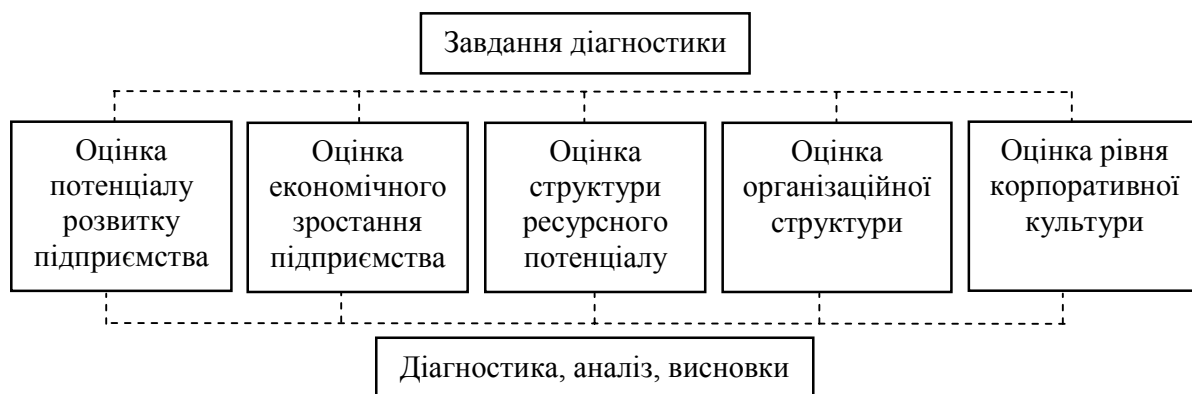


Рисунок 1 – Основні завдання економічної діагностики визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Одним з інструментів діагностики є визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Він формується з показників, які використовуються для оцінки конкурентних переваг підприємства, тобто переваг які має підприємство над іншими учасниками ринку. Ключем до досягнення конкурентної переваги є визначення та вимірювання як сильних, так і слабких сторін господарської діяльності підприємства. Економічна діагностика, також відома як економетричний аналіз, є одним із способів, за допомогою якого існує можливість оцінити ефективність бізнесу. Використання економічної діагностики забезпечує швидкий спосіб перегляду фінансових даних, щоб визначити її порівняння з конкурентами та середніми показниками по галузі та для визначення конкурентоспроможності сектора на ринку за певними показниками, такими як вартість капіталу, норма прибутку та коефіцієнт окупності витрат.

В економічній літературі зустрічаються різні варіації трактування терміну «економічна діагностика», але його сутність залишається без змін (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до трактування терміну «економічна діагностика»

№	Автор	Визначення
1	Сарай Н.І. [10, с. 6]	це аналіз та систематизована оцінка основних напрямків діяльності підприємства (економічного, виробничо-технічного та організаційного), яка проводиться для вивчення поточного стану підприємства та виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути націлені на його подальший розвиток
2	Адлер О.О. [1]	це процес розпізнавання й визначення кризових явищ у діяльності підприємства на основі помічених локальних змін, установлених залежностей, а також особливо помітних явищ поточної підприємницької діяльності
3	Казачков І.О. [5]	це оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів його діяльності та неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив подальшого розвитку та наслідків ухвалення поточних управлінських рішень
4	Тараруєв Ю.О. [11]	це комплексний аналіз поточного стану і перспектив розвитку підприємства з метою розв'язання проблем і використання переваг, що виникають і створюються в процесі його діяльності

Джерело: розроблено автором



Виходячи з вище викладеного можна визначити, що використання економічної діагностики в аналізі, плануванні та розробці політики можна розділити на два широкі підходи: підхід «витрати-випуск» та аналіз витрат і вигод. Перший підхід класифікує економічну діяльність відповідно до її входів (наприклад, працю, капітал та матеріали) та її виходів (наприклад, товари та послуги). Оскільки підхід «витрати-випуск» ґрунтується на припущенні, що всі виробничі підприємства повинні виробляти продукцію на певному рівні, економічно вигідному для суспільства, він значною мірою покладається на технології та політику, які ефективні для довгострокового зростання. Аналіз витрат і вигод значною мірою покладається на окремі чітко визначені вигоди або витрати, які можуть бути визначені кількісно шляхом розгляду декількох факторів, таких як підвищення продуктивності праці та рентабельність підприємства, яку необхідно періодично переглядати, щоб визначити, чи потрібні зміни в операціях чи рівні персоналу. Це можна зробити за допомогою щомісячних або щоквартальних звітів про продаж та витрати, що генеруються підприємством.

Економічна діагностика повинна проводитись комплексно: аналіз організаційного та управлінського рівнів (місце підприємства на ринку, його цілі та методи їх досягнення), аналіз економічного стану підприємства (ефективність господарської діяльності та результати діяльності), виробничого стану (діагностика рівня ефективності використання виробничих ресурсів) та визначення конкурентоспроможності персоналу.

Таблиця 2 – Традиційний техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

Економіко-математична модель	Методичні підходи діагностики
Евристика	Сукупність методів, які використовуються у відкритті нового
Метод Дельфі	Науково-технічне прогнозування, яке ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування
Метод «круглого столу»	Передбачає обговорення будь-якої проблеми з обраної предметної області, в якому беруть участь з рівними правами кілька експертів
Теорія стратегії	SWOT-аналіз, метод капіталізації, конкурентний аналіз галузі

Джерело: розроблено автором

В комплексі з економіко-математичними моделями бажано використовувати діаграму «причин та наслідків» Ісікави (рис. 2), криву Парето (рис.3) та бенчмаркінг.

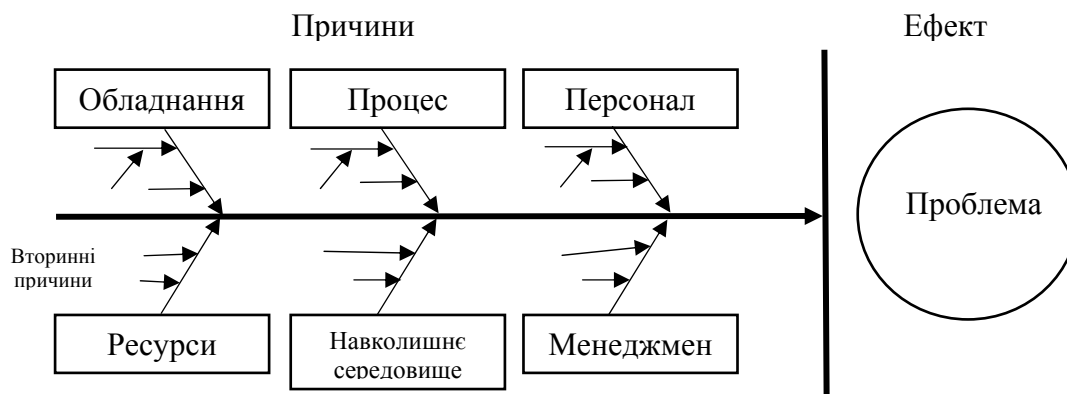


Рисунок 2 – Діаграма Ісікави «Діаграма причин і наслідків»

Джерело: розроблено автором

Основна мета наведеної діаграми розбити на частини основні причини, які потенційно сприяють певному ефекту та надає змогу визначити потенціал причини конкретної події. До переваг можна віднести наступне: існує можливість визначення що стало першопричиною виникнення проблеми та дозволяє одночасно побачити всі причини. До недоліків цього методу можна віднести те що першопричина може виявитись кілька разів в одному і тому ж дереві причин та іноді взаємозв'язок між причинами виявити складно.

Коли існує необхідність представити відносну важливість всіх проблем або умов з метою вибору відправної точки для вирішення проблем або простежити за результатом чи визначити причину проблеми застосовують діаграму Парето.

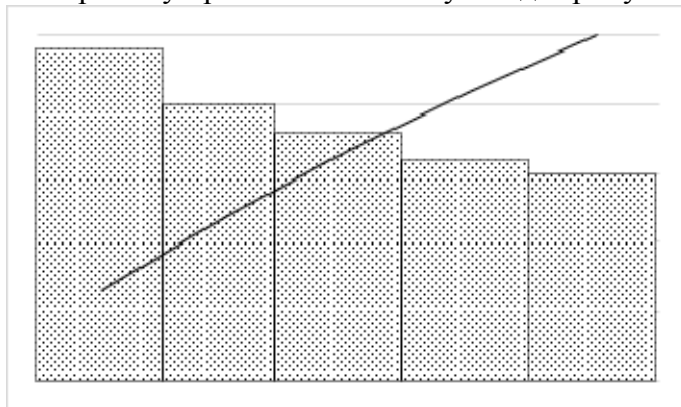


Рисунок 3 – Діаграма Парето. Фактори та причини виникнення проблеми

*Джерело: розроблено автором*

Діаграми Парето дає можливість вибірки проблем (факторів або показників), які необхідно вирішити або проаналізувати: їх ранжирування; вибору критерію порівняння та періоду для аналізу. У цього методу є певні плюси – це простота використання, наочність даних, визначення пріоритету дій та швидкість розрахунку. Але в зв'язку з тим, що пріоритет надається звичайно важливим моментам існує можливість не замітити менш значущі проблеми, які також впливають на господарську діяльність підприємства.

Також крива Парето корисна лише визначення чи виявлення першопричин проблеми, зосереджується лише на попередніх даних та відображає лише якісні дані, які можна спостерігати.

Слід зазначити, що ключові статистичні дані підприємства, які можна використовувати для визначення прибутковості, зростання активів та генерування доходу підприємства важко використовувати, оскільки багато підприємств використовують різні системи та методи обліку. Використання основних економічних показників може покращити розуміння результатів діяльності підприємства, але вони не дають повної картини, оскільки вимірюють лише основні аспекти діяльності.

Основні проблеми які виникають при діагностиці можна розподілити наступним чином:

- недостатня кількість даних про результати діяльності підприємства;
- дисбаланс між бухгалтерським результатом та економічним результатом;
- проблеми при порівнянні результатів діяльності різних підприємств на ринку.

Це виходить з того, що ефективність підприємства не обмежується тим, скільки людей працює, скільки грошей зароблено чи витрачено, скільки нерухомості перебуває у власності чи оренді та т.і. В цьому випадку доречно використовувати інші ключові

показники, такі як: прибутковість, зростання активів, рівень боргу, генерування доходів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Економічна діагностика це досить новий спосіб вирішення чотирьох основних завдань, необхідних підприємствам для процвітання: аналітика даних, фінансове моделювання, КРІ та управління продуктивністю. Інтегруючи бізнес-знання з корпоративними даними, ці рішення надають практичну інформацію для всього підприємства. Ефективне використання основних елементів економічної діагностики дозволяє краще зрозуміти деякі аспекти підприємницької та економічної діяльності в цілому. Таке дослідження допомагає визначити конкурентоспроможність підприємства на ринку та його здатність підвищувати рівень ефективності, стан організації, включаючи ринкові умови та показники життєздатності, продуктивності, ефективності та грошового потоку. Це методологія, яка використовує економічні дані, щоб оцінити, наскільки життєздатною є підприємство в поточному економічному середовищі.

## Список літератури

1. Адлер О.О. Економічна діагностика : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2012. 90 с.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. Киев: Ника-Центр, 1999. Т. 1. 592 с.
3. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. Молодий вчений. 2016. № 1 (28) Ч. 1. С. 35–39.
4. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія /за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 448 с.
5. Казачков І.О. Сучасні підходи до проведення економічної діагностики підприємства. Запорізька державна інженерна академія. 2013. С.148–153.
6. Кащенко, Н. Б. Методологічна платформа діагностики економічної активності підприємств торгівлі. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 3 (73) . С. 22-27.
7. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія / Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 144 с.
8. Малярєць Л. М., Норік Л. О., Жуков А. В. Економікоматематичні моделі в діагностиці ефективності виробничого господарської діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 232 с.
9. Раппопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988. 128 с.
10. Сарай Н.І. Економічна діагностика: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 6.
11. Тараруєв Ю.О. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальностей 7.03050401, 8.03050401«Економіка підприємства»). Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 93 с.
12. Харченко Т.О., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Формування стратегії розвитку корпоративних структур на основі життєвого циклу. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: зб. статей V Міжнародної науково-практичної конференції (26 - 28 листопада 2018 р., м. Прага). Nemoros s.r.o., Prague, 2018. С. 105-112.

## References

1. Adler, O.O. (2012). *Ekonomichna diahnostyka [Economic diagnosis]*. Vinnytsia : VNTU [in Ukrainian].
2. Blank, I.A. (1999). *Osnovy finansovogo menedzhmenta [Osnovy finansovogo menedzhmenta]*. (Vols 1-2; Vol. 1). Kiev: Nika-Centr,, T. 1. 592 [in Russian].
3. Voronina, A.V. & Kopyl, O.V. (2016). Pryjniattia stratehichnykh rishen' v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Making of strategic decisions in the conditions of uncertainty and risk]. *Molodyj vchenyj – Young Scientist, 1 (28), part 1* , 35–39 [in Ukrainian].
4. Voronkovoї, A.E. (Eds.). 2006. *Diagnosis of the state of the enterprise: theory and practice*. Kharkiv: VD «INZhEK» [in Ukrainian].
5. Kazachkov, I.O. (2013). *Suchasni pidkhody do provedennia ekonomichnoi diahnostyky pidpriemstva [Modern approaches to conducting economic diagnostics of the enterprise]*. Zaporiz'ka derzhavna inzhenerna akademiia [in Ukrainian].

6. Kaschena, N.B. (2021). Metodolohichna platforma diahnostryky ekonomichnoi aktyvnosti pidpriemstv torhivli [Methodological platform for diagnosing economic activity of trade enterprises]. *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, № 3 (73), 22-27 [in Ukrainian].
7. Zabrods'kyj, M.O., Zinchenko, V.A. & Kopchak, Yu.S. (2003). *Otsinka i diahnostryka finansovoi stijkosti pidpriemstva* [Assessment and diagnostics of the financial stability of the enterprise]. Kyzym Kharkiv: VD «INZhEK» [in Ukrainian].
8. Maliarets', L. M., Norik, L. O. & Zhukov, A. V. (2016). *Ekonomikomatematychni modeli v diahnostrytsi efektyvnosti vyrobnychohospodars'koi diial'nosti pidpriemstva* [Economics Mathematical models in the diagnosis of the efficiency of the production and economic activity of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia [in Ukrainian].
9. Rappoport, V.Sh. (1988). *Diagnostika upravlenija: prakticheskij opyt i rekomendacii* [Management diagnostics: practical experience and recommendations]. Moscow: Jekonomika [in Russian].
10. Saraj, N.I. (2015). *Ekonomichna diahnostryka* [Economic diagnosis]. Ternopil': TNEU [in Ukrainian].
11. Tararuev, Yu.O. (2012). *Konspekt leksij z kursu «Ekonomichna diahnostryka»* [Synopsis of lectures from the course "Economic diagnostics"]. Khark. nats. akad. mis'k. hosp-va. Kharkiv: KhNAMH [in Ukrainian].
12. Kharchenko, T.O., Nevmerzhyts'ka, S.M. & Tsalko, T.R. (2018). Formuvannia stratehii rozvytku korporatyvnykh struktur na osnovi zhyttievoho tsyклу [Formation of a strategy for the development of corporate structures based on the life cycle]. *Economic development: theory, methodology, management: V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsia (26 - 28 lystopada 2018 r., m. Praha) – 5th International Scientific and Practical Conference* (pp. 105-112). Nemoros s.r.o., Prague, S. [in Ukrainian].

**Oleksii Smirnov**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Efficiency of Using Economic Diagnostics in Determining the Competitiveness of the Enterprise on the Market**

Economic diagnosis is one of the main management tools for analyzing the efficiency of the enterprise and assessing its competitiveness on the market. It covers a wide range of techniques, including modeling, simulation and empirical applications. Economic diagnostics enable management to make strategic decisions, identify risks during rapid economic changes, establish benchmarks and monitor performance over time, and identify opportunities for improvement.

It was determined that economic diagnostics is a broad field of research, dedicated to how economic decisions are made in society and aimed at understanding the root causes of market inefficiency, poverty traps and other observable manifestations of systematic inequality. It was determined that when conducting an analysis of the enterprise's competitiveness, it is necessary to carefully and systematically evaluate and identify it for more effective use of economic diagnostics. Usually, at the same time, insufficient attention is paid to the planning of the enterprise's competitiveness and the formation of its competitive advantages in the market.

It is proven that competitiveness planning is carried out using the results of diagnostics in a certain industry, and the diagnostics itself involves evaluating the existing level of competitiveness and comparing it with planned indicators. It has been proven that companies that use diagnostics save money and time, make more accurate decisions and better understand their financial situation. In fact, quantifying the business model and understanding where the company is in the market can help avoid risks in the future. It has been proven that there are several main approaches to the use of the term "economic diagnosis". One sees it as the process of collecting and analyzing data to identify business problems. Another believes that such analysis helps make decisions about how to increase profitability, develop strategy, allocate resources, or otherwise improve the business model.

**economical diagnostics, efficiency, competitiveness, competitive advantage, market, resources, business development**

*Одержано (Received) 30.04.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 06.05.2022*  
*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.341.1:339.138

JEL Classification: M21, O31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).93-104](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).93-104)

Ю.Г. Горященко, доц., д-р екон. наук  
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

## Визначення рівня сприйнятливості підприємств до інновацій за допомогою експертного опитування

Сучасний стан економіко-цивілізаційного розвитку потребує глибшої характеристики інноваційного розвитку підприємництва, яка може бути втілена у створенні профілю інноваційного розвитку підприємства на основі оцінки його інноваційного потенціалу шляхом експертизи нефінансових показників. Метою даного дослідження є систематизація ключових факторів інноваційного розвитку та розроблення пропозиції щодо створення профілю інноваційного розвитку підприємства, що відрізняється інтеракційністю запланованих заходів підприємств для виключення несприятливих наслідків та врахування можливостей інноваційного розвитку.

У процесі дослідження використовувалися методи наукового пізнання: спостереження та абстрагування, порівняння, аналізу та синтезу, методи історичного та логічного аналізу соціально-економічних реалій. Крім того, використовуються методи факторного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу, експертного опитування (при виявленні факторів інноваційного розвитку та оцінки їх значущості), медіамоніторингу, бенчмаркінгу.

Основними результатами дослідження стала розробка пропозицій щодо створення профілю інноваційного розвитку підприємств, що характеризується взаємодією планової діяльності підприємств з метою уникнення негативних наслідків та врахування можливостей інноваційного розвитку. Отримана під час анкетного обстеження емпірична інформація дозволила виявити рівень інноваційного розвитку підприємств і ціннісні установки щодо сприйнятливості підприємств до інновацій. На основі проведеного анкетування (у тому числі онлайн-опитування) з метою оцінювання факторів-дестимуляторів внутрішнього середовища, макросередовища і мікросередовища підприємств, які справляють найбільший вплив на інноваційний розвиток підприємства, а також факторів, що створюють сприятливі умови для інноваційного розвитку підприємництва, запропоновано авторський підхід, базований на застосуванні методів експертного опитування та економіко-математичного моделювання. **інновації, підприємство, інноваційний розвиток, експертне опитування, спостереження, фактори**

**Постановка проблеми.** Серед головних особливостей інновацій варто виокремити постійну зміну змісту і видів інноваційних робіт й виконавців, короткочасний характер робіт зі створення й упровадження інновацій, складність установлення критеріїв та показників оцінки інновацій, що в цілому сприймаються керівниками і власниками, топ-менеджментом, співробітниками й іншими стейкхолдерами важко і неоднозначно.

На жаль, складна природа інновацій не завжди забезпечує достатній ступінь чутливості до інноваційного розвитку підприємств. Саме тому доцільним є визначення рівня сприйнятливості конкретного підприємства до інновацій засобами експертного опитування компетентних фахівців і оцінювання узгодженості думок експертів та достовірності результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інноваційний розвиток підприємства як відкритої системи, з одного боку, та інноваційної цілеспрямованої системи, з іншого, повністю залежить від взаємодоповнюючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які панують в інноваційному просторі та субмікросередовищі і мікросередовищі підприємства відповідно.

У час підвищення невідомого інтересу до проблемних питань інноваційного суспільства, до теоретико-методичних та практичних характеристик інноваційного простору підприємництва звертається невелике коло науковців, серед них О.Є. Єрмак [3, 12], К.С. Жадько [14], Т.І. Носова, Л.В. Фролова [12] (присвятили свої праці проблемам створення кластерів з промислових підприємств, наукових установ і закладів вищої освіти як основних акторів інноваційної екосистеми), зважаючи на сучасні умови розвитку моделей відкритих інновацій (Л.С. Лісовська) [5, 8], кластерну політику країн ЄС (О.О. Григор) [2], групування регіонів залежно від перспектив залучення державно-приватного партнерства (О.В. Микитюк, І.І. Плєць, Р.І. Щур) [10] й інші.

Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств, обумовлені відсутністю культури інновацій, недостатньою підтримкою топ-менеджменту й співробітників усередині підприємств досліджували вчені Т.В. Гринько [1], П. Друкер [11], С.М. Ілляшенко [4], Л.І. Федулова, С.В. Філіппова [7], Н.І. Чухрай [8] та інші.

Утім, за наявності чималої кількості теоретико-методологічних досліджень з цієї проблематики, має місце дискусійність деяких теоретичних і практичних положень. Насамперед, існує нагальна потреба у системних дослідженнях регулювання інноваційного розвитку українського підприємництва в аспекті запровадження інноваційних практик зі стимулювання інноваційної діяльності і, відповідно, вироблення рекомендацій щодо підвищення рівня сприйнятливості підприємств до інновацій.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є систематизація факторів інноваційного розвитку підприємств, які обрали інноваційний шлях розвитку, проте самостійно не можуть подолати бар'єри для впровадження інновацій. Дослідницькими завданнями є узагальнення експертних висновків та оцінювання узгодженості думок експертів щодо сприйнятливості підприємств до інновацій й вироблення методичного підходу до розробки профілю інноваційного розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Процедура оцінки інноваційного розвитку підприємств засобами спеціально організованого спостереження включає стандартні етапи: постановка завдання, вибір інструментів, зведення, групування, моделювання та узагальнення результатів. При цьому, головними принципами виступають такі, як об'єктивність, конфіденційність, самодостатність та пріоритетність показників.

Найбільш пригодною формою, у якій будуть виражені результати експертизи, є анкети (у тому числі гугл форми).

Вимоги, висунуті до поставлених у анкеті запитань:

- просто й чітко сформульовані;
- однозначне тлумачення;
- послідовний виклад;
- є суттєвими й істотними в даному несучільному спостереженні.

Об'єктом оцінювання була значимість факторів для експерта. Експертами ж виступили керівники малих (у тому числі мікропідприємств) та середніх підприємств (установ) та основних підрозділів таких видів економічної діяльності:

– професійна, наукова та технічна діяльність (діяльність у сферах бухгалтерського обліку, інжинірингу, діяльність головних управлінь (хед-офісів), консультування з питань керування; наукові дослідження та розробки; рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, інша професійна, наукова та технічна діяльність);

– інформація та телекомунікації (комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність, телекомунікації (електрозв'язок), діяльність у сфері

радіомовлення та телевізійного мовлення, виробництво телевізійних програм, видання звукозаписів, видавнича діяльність, надання інформаційних послуг);

– освіта (вища, середня освіта, інші види освіти, допоміжна діяльність у сфері освіти);

– переробна промисловість (виробництво комп’ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво електричного устаткування; виробництво машин і устаткування, не введені в інші угруповання; металургійне виробництво; виробництво харчових продуктів; поліграфічна діяльність).

Загалом в опитуванні взяли участь 54 експерти (період проведення опитування – січень 2021 р. – березень 2021 р.). На основі їх теоретичного і практичного досвіду були визначені основні фактори-дестимулятори внутрішнього середовища, макросередовища і мікросередовища підприємств, які справляють найбільший вплив на інноваційний розвиток підприємства, і фактори, що створюють сприятливі умови для інноваційного розвитку підприємництва.

Розподіл експертів, залучених до статистичного дослідження за видами економічної діяльності представлено на рис. 1.

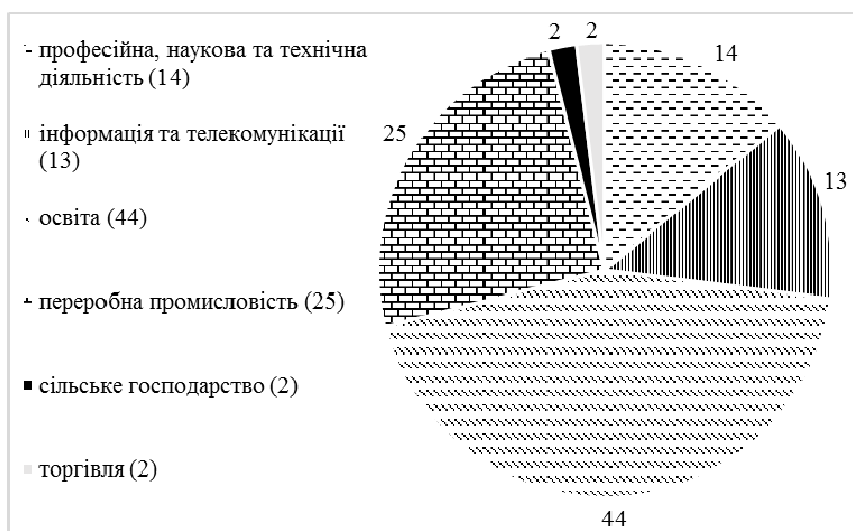


Рисунок 1 – Питома вага експертів, залучених до дослідження, за видами економічної діяльності, %  
Джерело: розроблено автором

За географічною ознакою було створено п’ять груп експертів: з м. Дніпро і Дніпропетровської області, м. Київ, Полтавської та Львівської областей.

У табл. 1 представлено фокус-фактори-дестимулятори внутрішнього середовища підприємства.

Як видно з табл. 1, найбільш значущими перешкодами для інноваційного розвитку підприємств, на думку експертів, визначено недостатність ресурсів для ведення інноваційної діяльності з високою оцінкою 7,85 балів (із 10). Як видно з іншої частини опитування, до цього фактору експерти включають, передусім, брак фінансових ресурсів (відсутність фінансування в межах та за межами підприємства, низький рівень інвестиційної привабливості (відсутність кредитів чи прямих інвестицій), незрілість ринку венчурного капіталу тощо). Іншим суттєвим фактором експертами визначено недостатність творчих знань, конкурентної розвідки і порівняльного аналізу технологій, а також низький рівень умінь і навичок

співробітників, відсутність кваліфікованих співробітників у межах підприємства (7,48 балів).

Таблиця 1 – Фактори-дестимулятори внутрішнього середовища підприємства, які справляють найбільший вплив на інноваційний розвиток

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Недостатність ресурсів для ведення інноваційної діяльності	424	7,85
Недостатність творчих знань, конкурентної розвідки і порівняльного аналізу технологій, низький рівень умінь і навичок співробітників	404	7,48
Недостатня актуалізованість знань про стратегію підприємства, галузі, тенденції в інших країнах	366	6,78
Відсутність культури інновацій на підприємстві	324	6,00
Відсутність співпраці та обміну інформацією між командами розробників та іншими підрозділами підприємства	305	5,65
Втрата контролю над організацією процесів та/або відсутність посади менеджера з інновацій (директор з інновацій / з цифрових продуктів / з нового бізнесу або технологій)	266	4,93
Низький рівень оплати праці відповідно до займаної посади	244	4,52
Слабка ІТ-інфраструктура	223	4,13
Недостатня підтримка топ-менеджменту та співробітників усередині підприємства	212	3,93
Відсутність системи мотивації та винагороди	202	3,74

*Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування*

Існують побоювання щодо відтоку людського капіталу, низького рівня знань і навичок унаслідок дистанційної форми навчання під час пандемії. Варто зазначити, що розрив між першим та другим рангом незначний, що підтверджує виключну значимість перших двох факторів. Третім найбільш значущим фактором визначено недостатню актуалізованість знань про стратегію підприємства і галузі, тенденції в інших країнах, що вказує на дезорієнтацію керівництва підприємств та підрозділів у процесах планування і стратегування інноваційної діяльності. Значна кількість стратегій, які призначені для розбудови інноваційної екосистеми в Україні, на жаль, не достатньо ефективні. До факторів-дестимуляторів із середнім рівнем значущості можна віднести такі перешкоди до інноваційного розвитку, які можна усунути у короткостроковій перспективі: відсутність культури інновацій на підприємстві (6,00 балів), відсутність співпраці та обміну інформацією між командами розробників та іншими підрозділами підприємства та взагалі синхронізованого бачення щодо перспектив та стратегії розвитку (5,65 балів), втрата контролю над організацією процесів або відсутність посади менеджера з інновацій (директор з інновацій / з цифрових продуктів / з нового бізнесу або технологій) (4,93 балів) та низький рівень оплати праці відповідно до займаної посади (4,52 балів). Замикають рейтинг факторів-дестимуляторів внутрішнього середовища підприємства, які справляють найбільший вплив на інноваційний розвиток – три фактори з відносно низьким рівнем значущості: слабка ІТ-інфраструктура (4,13 балів), недостатня підтримка топ-менеджменту та співробітників усередині підприємства (3,93 балів), відсутність системи мотивації та винагороди (3,74 балів).



Можна стверджувати, що проведене вибіркове спостереження відображає загальну ситуацію в країні щодо готовності та сприйнятливості підприємств до інновацій. Виключна значимість перших двох факторів у табл. 2 зумовлена незначним розривом у сумарній та середній оцінці, отриманих за результатами опитування експертів. Отож, найбільш значущими перешкодами макросередовища підприємств для інноваційного розвитку, на думку експертів, є фінансові фактори-дестимулятори (відсутність фінансування за межами підприємства, низький рівень інвестиційної привабливості, незрілість ринку венчурного капіталу і т.ін.) та економічні фактори (деформована структура економіки, невдала кон'юнктура ринку, постійно повторювані фінансово-економічні кризи, торгові війни: погіршення умов експорту і інтеграції в глобальні ланцюги тощо). Дещо поступаються за рангом політико-правові та інституційні фактори (нестабільність законодавства, дисгармонія у політичних відносинах, корупція і/або бюрократія; відсутність прогнозованості дій уряду) і соціально-економічні й технологічні фактори (високий рівень бідності, тренд до зниження наукового потенціалу, відтік людського капіталу; низька частка високотехнологічних, інноваційних, креативних підприємств у пріоритетних секторах). Середній (визначено як середнє значення середніх оцінок – 5,5 балів) та нижче середнього рівня значущості факторів отримали такі: міжнародне становище, глобалізація, цифровізація (5,5 балів), відсутність маркетингової можливості виконання збутової діяльності за кордоном, проблеми патентної чистоти (5,30 балів); відсутність інфраструктури підтримки інноваційної діяльності (5,24 балів); ментальні та культурні фактори (зміни в базових цінностях суспільства, низький рівень інноваційної культури) (5,24 балів); екологічні й демографічні фактори (загроза соціальній безпеці унаслідок скорочення чисельності населення) (4,07 балів); надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники підприємств (форс-мажорні) (2,07 балів). Значна розбіжність в оцінці факторів макрооточення підприємств (розмах варіації становить 5,49 балів) пояснюється їх складністю і різноманітними непрямими впливами екзогенної інноваційної екосистеми на конкретне підприємство.

Таблиця 2 – Фактори-дестимулятори макросередовища підприємства (зовнішнього середовища непрямого впливу), які справляють найбільший вплив на інноваційний розвиток

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Фінансові фактори (відсутність фінансування за межами підприємства, низький рівень інвестиційної привабливості, незрілість ринку венчурного капіталу)	408	7,56
Економічні фактори (деформована структура економіки, невдала кон'юнктура ринку, постійно повторювані фінансово-економічні кризи, торгові війни: погіршення умов експорту і інтеграції в глобальні ланцюги)	402	7,44
Політико-правові та інституційні чинники (нестабільність законодавства, дисгармонія у політичних відносинах, корупція і/або бюрократія; відсутність прогнозованості дій уряду)	368	6,81
Соціально-економічні й технологічні фактори (високий рівень бідності, тренд до зниження наукового потенціалу, відтік людського капіталу; низька частка високотехнологічних, інноваційних, креативних підприємств у пріоритетних секторах)	311	5,76
Міжнародне становище, глобалізація, цифровізація	297	5,50

Продовження таблиці 2

Відсутність маркетингової можливості виконання збутової діяльності за кордоном, проблеми патентної чистоти	286	5,30
Відсутність інфраструктури підтримки інноваційної діяльності	283	5,24
Ментальні та культурні фактори (зміни в базових цінностях суспільства, низький рівень інноваційної культури)	283	5,24
Екологічні й демографічні фактори (загроза соціальній безпеці унаслідок скорочення чисельності населення)	220	4,07
Надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники підприємств (форс-мажорні)	112	2,07

*Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування*

Найбільш значущими перешкодами мікросередовища підприємств для інноваційного розвитку, як видно з табл. 3, на думку експертів, є взаємовідносини між постачальниками і підприємством без встановлення інноваційних пріоритетів (даний фактор фахівці оцінили найвище майже одноставно) (середня оцінка – 7,70 балів), на другому місці – корупція і бюрократія (7,56 балів), на третьому – відсутність керованості дій та недостатня підтримка інноваційної діяльності на рівні місцевої влади (7,39 балів).

Таблиця 3 – Фактори-дестимулятори мікросередовища (зовнішнього середовища прямого впливу), які справляють найбільший вплив на інноваційний розвиток

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Взаємовідносини між постачальниками, партнерами і підприємством без встановлення інноваційних пріоритетів	416	7,70
Корупція та/або бюрократія	408	7,56
Відсутність керованості дій та недостатня підтримка інноваційної діяльності на рівні місцевої влади	399	7,39
Конкурентне середовище, викликане природою інновацій	362	6,70
Низький рівень співпраці з місцевими органами профспілок, партій, громадських організацій	340	6,30
Недостатня співпраця з ВНЗ та НДІ	313	5,80
Домінування на ринку вже створених підприємств	233	4,31
Невизначений попит на ринку	213	3,94
Критичне відношення зі сторони партнерів	209	3,87
Різка диференціація запитів споживачів, еластичність потреб, динамічність і різноманітність їх структури	204	3,78

*Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування*

Найнижчий рівень значущості, на думку експертів, мають невизначений попит на ринку (3,94 бали), критичне відношення щодо інноваційної діяльності зі сторони партнерів (3,87 балів) і різка диференціація запитів споживачів, еластичність потреб, динамічність і різноманітність їх структури (3,78 балів).

Важливо відмітити, що гіперувага до взаємовідносин з постачальниками обладнання, матеріалів, компонентів та програмного забезпечення притаманна для переважної більшості менеджерів підприємств України, оскільки вони (насамперед, промислові підприємства) найбільше співпрацюють з підприємствами, які знаходяться на нижчих щаблях ланцюгу ДВ (23,8%). Згідно з проведеним дослідженням

Національного інституту стратегічних досліджень, результати якого відображено в аналітичній записці «Пріоритетні напрямки державної підтримки розвитку нових моделей організації виробничої та інноваційної діяльності у промисловості України» [9], на другому місці серед партнерів промислових підприємств у здійсненні інноваційної діяльності у 2014-2016 рр. була частка підприємств, що співпрацювали у межах своєї групи підприємств (13,1%), на третьому – частка підприємств, що співпрацювали з клієнтами (12,9%). На жаль, найменше промислові підприємства розвивали співробітництво з науково-дослідними організаціями (8,9%) та вищими навчальними закладами (6%) [9].

Оцінка факторів, наведених у табл. 4, надає можливість визначити сприятливі умови для інноваційного розвитку підприємництва у даний час та у найближчій перспективі. Дані таблиці засвідчують про несуттєву диференціацію в оцінках визначених факторів (мінімальна середня оцінка становить 4,19 балів, максимальна – 7,46 балів). Як видно з таблиці, вітчизняні підприємства, які займаються інноваційною діяльністю, потребують співпраці з науково-виробничими і дослідницькими об'єднаннями і центрами з метою передачі (дифузії) технологій.

Таблиця 4 – Фактори, враховуючи які можна створити сприятливі умови для інноваційного розвитку підприємництва

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Створення науково-виробничих і дослідницьких об'єднань і центрів, які надають послуги у сфері трансферу технологій	403	7,46
Розвиток цифрових технологій (Інтернет, віртуальна реальність, доповнена реальність, штучний інтелект, адитивні технології) вимагає задоволення попиту на фахівців сфери ІТ, освіти, професійної, наукової та технічної діяльності	382	7,07
Зростання попиту на інформаційні послуги	355	6,57
Виконання вимог щодо інтеграції в ЄС	330	6,11
Налагодження інформаційного обміну засобами дистанційної освіти та навчання: семінари, симпозиуми, виставки	329	6,09
Створення технологій під замовлення посередників	303	5,61
Висока додана вартість інноваційної продукції	301	5,57
Можливість проведення різними підприємствами і вченими спільних розробок і досліджень (спільні проекти)	268	4,96
Зростання ролі технологій подвійного призначення, зниження потреби використання виробничих потужностей	244	4,52
Селективне зростання і агресивний розвиток	226	4,19

*Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування*

Фактична кількість організацій в Україні, які здійснювали НДР наведена на рис. 2. Як видно, ледь помітно підприємницький сектор нарощує науковий потенціал, натомість сектор вищої освіти його втрачає. Відтак, спостерігаємо недовіру до спільних розробок і досліджень підприємств і вчених (4,96 балів із 10 можливих).

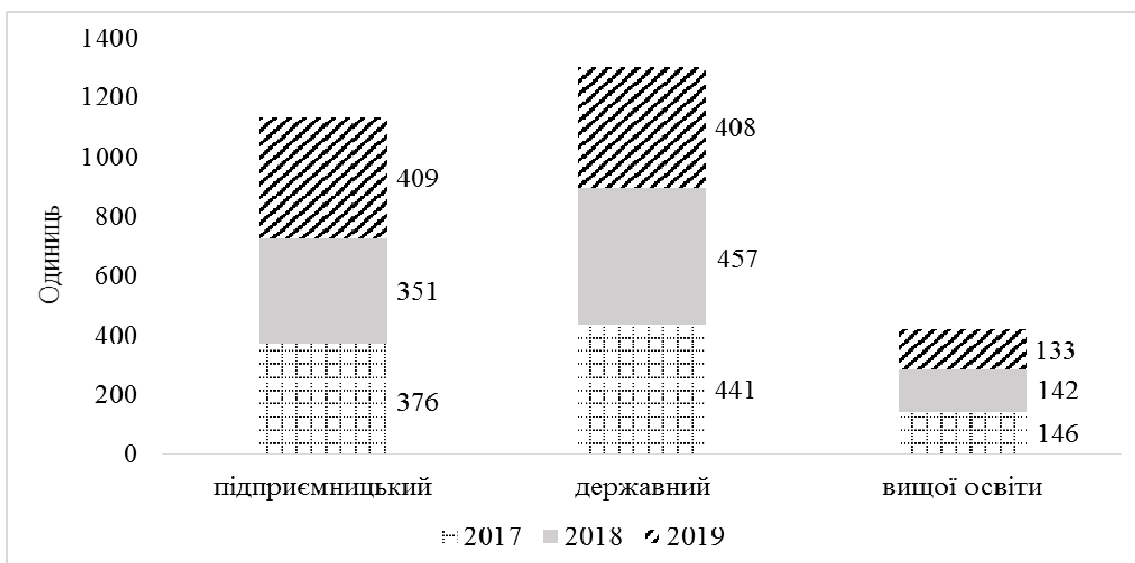


Рисунок 2 – Динаміка кількості організацій, що здійснювали НДР за секторами діяльності, 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором за даними [6]

Ранжуючи фактори, друге місце експерти віддають розвитку цифрових технологій, що своєю чергою, вимагає задоволення попиту на фахівців сфери ІТ, освіти, професійної, наукової та технічної діяльності. Друге місце фактору пояснюється й тим, що розвиток цифрових технологій – «само собою зрозуміле» явище. Третє місце – зростання попиту на інформаційні послуги – об’єктивний чинник, зумовлений вимогами цивілізаційного розвитку. Іншими факторами, враховуючи які можна реально створити сприятливі умови для інноваційного розвитку підприємництва, на думку експертів, є: виконання вимог щодо інтеграції в Європейський Союз (6,11 балів), налагодження інформаційного обміну засобами дистанційної освіти та навчання (6,09 бали), створення технологій під замовлення посередників, створення центру трансферу технологій (5,61 балів), висока додана вартість інноваційної продукції (5,57 балів), можливість проведення різними підприємствами і вченими спільних розробок і досліджень (спільні проєкти) (4,96 балів), зростання ролі технологій подвійного призначення (особливо в умовах конфлікту на Сході України) й зниження потреби використання у повному обсязі виробничих потужностей (4,52 бали), селективне зростання і агресивний розвиток (4,19 балів) (чинник із найнижчим рівнем значущості, за оцінками експертів, проте в інноваційному розвитку підприємництва здатний відіграти важливу роль для невеликих підприємств, зорганізованих таким чином, щоб досягти переваг великих підприємств (виробництво програмного забезпечення, електротехнічна діяльність і т.п.) [13].

Окремо, проведено оцінку напрямів стимулювання інноваційної діяльності за ступенем впливу на інноваційний розвиток підприємства в рамках «трикутника знань»: «освіта-наука-інновації» (табл. 5).

Таблиця 5 – Напрями стимулювання інноваційної діяльності за ступенем впливу на інноваційний розвиток підприємства (галузі) в рамках «трикутника знань»

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Державна підтримка у напрямі широкого доступу населення до різних форм освіти (запровадження навчальних курсів основам підприємництва; здійснення перепідготовки і підвищення кваліфікації у сфері підприємницької діяльності; доступна технічна освіта; проведення навчальних семінарів, тренінгів, форумів, круглих столів, конференцій; залучення студентів – майбутніх фахівців до конкурсів щодо проблем інноваційного розвитку; неформальна освіта; освіта впродовж життя); інфраструктура підтримки малого і середнього підприємництва (бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інвестиційні фонди тощо)	401	7,43
Партнерська взаємодія з університетами, проведення пілотів зі стартапами і впровадження інноваційних рішень	357	6,61
Створення інноваційного аванпосту як частини підприємства з метою моніторингу інноваційного розвитку лідерів та конкурентів	333	6,17
Створення стартапів (у т.ч. внутрішніх) як особливого виду підприємницької діяльності, якому притаманні активний розвиток, масштабованість і безпосередній вплив на інноваційну культуру, у тому числі, готовність вести бізнес	327	6,06
Запуск власного акселератора / пошук партнерської програми акселерації / організація власного венчурного фонду	301	5,57
Створення центру трансферу технологій	299	5,54
Можливість залучення вчених і проведення спільних розробок і досліджень	270	5,00
Організація «інноваційних турів» до підприємств-лідерів галузі	248	4,59
Реалізація міжнародних проєктів, наприклад, TEMPUS: VETLOG, UMRU, WENET, EcoBRU, HORIZON 2030, FKTBUM	232	4,30
Залучення до європейського Green Deal	202	3,74

*Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування*

Як видно з табл. 5, серед напрямів стимулювання інноваційної діяльності за ступенем впливу на інноваційний розвиток підприємств в рамках «трикутника знань» – освіта-наука-інновації, експерти виділяють як найбільш ефективний державну підтримку у напрямі широкого доступу населення до різних форм освіти та інфраструктуру підтримки малого і середнього підприємництва. Освітня реформа наразі продовжується, держава активно підтримує відкриту освіту. Щодо інфраструктурної підтримки МСП, можна стверджувати, що вона є дуже слабкою. Так, за станом на 01.01.2019 р. в Україні налічувалось усього 67 бізнес-інкубаторів (з яких 13 – у м. Києві), 386 бізнес-центрів (з яких 157 – у м. Києві), 92 індустріальних та технопарків (з них 33 – у м. Києві), 541 лізингових центрів (з яких 429 – у м. Києві), 168 фондів підтримки підприємництва (з яких 57 – у м. Києві), 2083 інвестиційних фондів і компаній (з них 1466 – у м. Києві, 237 – у Донецькій області та 142 – у Харківській), 769 інноваційних фондів і компаній (з них 476 – у м. Києві). На особливу увагу заслугоує показник кількості об'єктів інфраструктури, створених за участю місцевих органів влади. У регіональному розрізі він становить: 40 од. – у Дніпропетровській

області, 30 од. – у Кіровоградській області, 20 од. – в Одеській області, 13 од. – у Львівській області, 11 од. – у Черкаській області. В інших регіонах значення показника не перевищує 10, а у Закарпатській, Луганській, Полтавській, Рівненській, Тернопільській та Херсонській об'єктів інфраструктури за участю місцевих органів влади не створено взагалі.

Натомість, найбільша кількість навчальних закладів, у яких запроваджено навчання основам підприємництва спостерігалась у Львівській області (158 од.) та Полтавській області (78 од.) [6].

На другому шаблі значущості знаходиться чинник партнерської взаємодії з університетами, проведення пілотів зі стартапами і впровадження інноваційних рішень, що підтверджує готовність бізнесу до співпраці у цьому напрямку.

Таблиця 6 – Підходи, за якими найкраще можна оцінити інноваційні проекти

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Зростання обсягу інвестицій на підприємстві	407	7,54
Приріст виручки і прибутку завдяки інноваціям	393	7,28
Можливість виконання запланованих організаційних заходів	366	6,78
Суттєві зміни в результатах виробничої діяльності, процесах або інформації, матеріалів, сировини тощо	319	5,91
Відповідність нормативів фінансових метрик (IRR, ROI, NPV тощо)	302	5,59
Кількість упроваджених інноваційних проектів	296	5,48
Інший підхід	274	5,07
За допомогою інших показників оцінки ефективності інноваційних проектів без урахування фактору часу	221	4,09
За допомогою інших показників оцінки ефективності інноваційних проектів з урахуванням фактору часу	214	3,96
Комплексна методика на основі комбінації реальних опціонів і нечітких множин	179	3,31

*Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування*

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Основними результатами дослідження є вироблення методичного підходу до розробки профілю інноваційного розвитку підприємств як сукупності факторів стимуляторів та дестимуляторів інноваційного розвитку. З огляду на сумарну та середню оцінку факторів-стимуляторів та дестимуляторів, визначено вплив фокус-факторів на рівень інноваційного розвитку та сприйнятливості підприємств до інновацій. Відповідно до проведеного експертного дослідження доцільно запропонувати візуалізацію профілю загроз та можливостей інноваційного розвитку підприємства, у якому будуть відображені основні типові риси, що характеризують загрози та можливості інноваційного підприємства відповідно.

Розробка профілю інноваційного розвитку підприємства, що планується у подальшому дослідженні, відрізняється інтеракційністю запланованих підприємством заходів для виключення несприятливих наслідків та врахування можливостей інноваційного розвитку підприємств.

## Список літератури

1. Гринько Т.В., Козік В.А. Проблеми управління інноваційним розвитком промислових підприємств в Україні. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 148–158.
2. Григор О.О. Аналіз кластерної політики країн Європейського Союзу та її вплив на інноваційний потенціал країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 21. С. 54–58.
3. Єрмак С.О. Кластерний аналіз регіонів України за ключовими індикаторами рівня інноваційного розвитку. *Економіка розвитку*. 2017, 1, 3(83). С. 34–43.
4. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.
5. Лісовська Л.С. Кластерний аналіз показників співпраці з питань інновацій в Україні. *Економічні науки*. 2020. Вип. 17. С. 137–150.
6. Сайт Міністерства економіки України. Окремі показники підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва станом на 01.01.2019. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0ced3c9f-a057-4852-9072-151dd387356a&title=Institutsii-SchoZabezpechuiutPidtrimku> (дата звернення: 24.01.2022).
7. Федулова Л.І., Забарна Е.М., Філіппова С.В. Інноваційний розвиток підприємства : підручник. Одеса, ОНПУ : Бондаренко М.О., 2016. 700 с.
8. Чухрай Н.І., Лісовська Л.С. Управління інноваціями: навч. посіб. : Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 277 с.
9. Шевченко А.В. Аналітична записка «Пріоритетні напрямки державної підтримки розвитку нових моделей організації виробничої та інноваційної діяльності у промисловості України». URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/prioritetni-napryamki-derzhavnoipidtrimki-rozvitku-novikh-modeley>(дата звернення: 24.01.2022).
10. Щур Р.І., Плєць І.І., Микитюк О.В. Кластерний аналіз розподілу регіонів України за рівнем інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2017. Вип. 13(1). С. 111–122.
11. Drucker P.F. *Innovation and Entrepreneurship* / Publisher Harper Business, 2006. 288 p.
12. Frolova, L., Zhadko, K., Ilyash, O., Yermak, S., & Nosova, T. Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. *Business: Theory and Practice*, 2021, 22(1). P. 1–11. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13273>.
13. Horiashchenko Yu. Evaluation of the innovative potential level of corporate manufacturing complexes. *Economics and Finance*. 2021. Vol.9, Issue 2. P. 35–47.
14. Zhadko K., Horiashchenko Yu. Economic essence and significance of innovative entrepreneurship. *European scientific discussions: Abstracts of III International Scientific and Practical Conference*. Rome, Italy, 1-3 February 2021. P. 533–535.

## References

1. Hrynko, T.V. & Kozik, V.A. (2019). Problemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv v Ukraini [Problems of management of innovative development of industrial enterprises in Ukraine]. *Ekonomichniy prostir – Economic Scope*, 142, 148–158 [in Ukrainian].
2. Hryhor, O.O. (2010). Analiz klasternoї polityky krain Yevropeiskoho Soiuzu ta yїi vplyv na innovatsiinyi potentsial krainy [Analysis of cluster policy of the European Union and its impact on the country's innovation potential]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 21, 54–58 [in Ukrainian].
3. Iermak, S.O. (2017). Klasternyi analiz rehioniv Ukrainy za kliuchovymy indykatoramy rivnia innovatsiinoho rozvytku [Cluster analysis of the regions of Ukraine according to key indicators of the level of innovation development]. *Ekonomika rozvytku – Development economics*, 1, 3(83), 34–43 [in Ukrainian].
4. Illiashenko, S.M. (2010). *Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]*. Sumy [in Ukrainian].
5. Lisovska, L.S. (2020). Klasternyi analiz pokaznykiv spivpratsi z pytan innovatsii v Ukraini [Cluster analysis of indicators of cooperation on innovation in Ukraine]. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, 17, 137–150.
6. Sait Ministry of Economy of Ukraine Some indicators of support and development of small and medium enterprises on 01.01.2019. Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0ced3c9f-a057-4852-9072-151dd387356a&title=Institutsii-SchoZabezpechuiutPidtrimku>[in Ukrainian].

7. Fedulova, L.I., Zabarna, E.M. & Filyppova, S.V. (2016). *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva [Innovative development of the enterprise]*. Odesa: Bondarenko M.O. [in Ukrainian].
8. Chukhrai, N.I. & Lisovska L.S. (2015). *Upravlinnia innovatsiiny [Innovation management]*. Lviv [in Ukrainian].
9. Shevchenko, A.V Analytical note «Priority areas of state support for the development of new models of organization of production and innovation activities in the industry of Ukraine». Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/prioritetni-napryamki-derzhavnoipidtrimki-rozvitku-novikh-modeley> [in Ukrainian].
10. Shchur, R.I., Plets, I.I. & Mykytiuk, O.V. (2017). Klasternyi analiz rozpodilu rehioniv Ukrainy za rivnem innovatsiynoho rozvytku [Cluster analysis of the distribution of regions of Ukraine by level of innovation development]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of economic development of the region*, 13(1), 111–122 [in Ukrainian].
11. Drucker, P.F. (2006). *Innovation and Entrepreneurship* : Publisher Harper Business, 288 [in English].
12. Frolova, L., Zhadko, K., Ilyash, O., Yermak, S., & Nosova, T. (2021). Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 1–11. Retrieved from: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13273> [in English].
13. Horiashchenko, Yu. (2021). Evaluation of the innovative potential level of corporate manufacturing complexes. *Economics and Finance*, 9 (2), 35-47 [in English].
14. Zhadko, K. & Horiashchenko, Yu. (2021). Economic essence and significance of innovative entrepreneurship. European scientific discussions: *Abstracts of III International Scientific and Practical Conference* (pp. 533-535), Rome [in English].

**Yuliia Horiashchenko**, Associate Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)  
*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

### **Determining the Level of Susceptibility of Enterprises to Innovation Using an Expert Survey**

The current state of economic and civilizational development requires a deeper characterization of innovative development of entrepreneurship, which can be embodied in creating a profile of innovative development of the enterprise based on assessing its innovative potential through non-financial indicators expertise. The purpose of this study is to systematize the factors of innovative development and elaboration, on this basis, the profile of innovative development of enterprises, characterized by interactivity of planned activities to avoid adverse effects and take into account opportunities for innovative development.

In the process of research used methods of scientific cognition: observation and abstraction, comparison, analysis and synthesis, methods of historical and logical analysis of socio-economic realities. In addition, the method of factor analysis, correlation-regression analysis, expert survey (in identifying factors of innovative development and assessing their significance), media monitoring, benchmarking are used.

The main results of the study were the development of proposals for creating a profile of innovative development of enterprises, characterized by the interaction of planned activities of enterprises to avoid adverse effects and take into account the possibilities of innovative development. Empirical information obtained during the questionnaire revealed the level of innovative development of enterprises and values regarding the susceptibility of enterprises to innovation. On the basis of the survey (including online surveys) to assess the disincentives to the internal environment, macro-environment and micro-environment of enterprises that have the greatest impact on the innovative development of the enterprise, as well as factors that create favorable conditions for innovative entrepreneurship. an approach based on the use of expert survey methods and economic-mathematical modeling.

**innovation, enterprise, innovation development, expert survey, observation, factors**

*Одержано (Received) 25.01.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 06.03.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*



УДК 334.732

JEL Classification: J54, Q13

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).105-112](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).105-112)**А.О. Пантелеймоненко**, проф., д-р екон. наук*Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна***В. В. Гончаренко**, проф., д-р екон. наук*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна***О. А. Довгаль**, проф., д-р екон. наук*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

## Участь у сільськогосподарських кооперативах: стимулюючі та стримуючі чинники

Акцентовано, що у сучасній українській економічній науці відсутні праці, що комплексно відображають і стимулюючі, і стримуючі чинники щодо організації та функціонування українських сільськогосподарських сервісних (обслуговуючих) кооперативів. На основі результатів роботи з фокус-групами фермерів Полтавської області, визначено названі чинники, а також представлено науково-практичні коментарі до кожного з них.

Серед основних стимулюючих чинників, що обумовлюють потребу участі в сільськогосподарських сервісних (обслуговуючих) кооперативах виділено низький рівень сільськогосподарських, економічних та правових знань у дрібних сільськогосподарських товаровиробників. Підкреслено, що потребу в кооперуванні посилює відсутність власних коштів та доступу до кредитних ресурсів на господарські потреби, а також до віддалених ринків збуту та брак об'єктивної інформації про вигідних постачальників. До важливих стимулюючих факторів віднесено низький рівень довіри фермерів та дрібних сільськогосподарських товаровиробників до різного роду зовнішньої підтримки: державної, зарубіжної технічної та допомоги з боку вітчизняних фермерських представницьких організацій. Досить загрозливим для фермерського руху, і водночас стимулом до консолідації зусиль і ресурсів невеликих аграріїв є процес фізичного старіння осіб, які у 1990 роках починали й активно розвивали свої господарства. Стимулюючими щодо вступу до сільськогосподарських сервісних (обслуговуючих) кооперативів є також проблеми, пов'язані з недостатністю кваліфікованих і дисциплінованих працівників, обмежені можливості щодо підвищення кваліфікації та обміну досвідом із зарубіжними колегами-фермерами.

Підкреслено, що усвідомлення необхідності участі в сервісному сільськогосподарському кооперативі для багатьох фермерів ускладняється низкою чинників неекономічного характеру. Подолавши ці труднощі можна в повній мірі реалізувати потенціал названої категорії сільгоспвиробників, а саме при допомозі сервісних сільськогосподарських кооперативів різної спеціалізації.

**кооперативи, сільськогосподарські сервісні кооперативи, фермери**

**Постановка проблеми.** Світовий досвід переконливо свідчить про важливе значення для фермерів участі в сільськогосподарських кооперативах. Розуміючи це, українські вчені з кінця 1990-х рр. доклали чимало зусиль для розвитку кооперативного руху в аграрному секторі. На даний час у нашому суспільстві вже сформувався певне розуміння важливості його ролі. А з боку держави навіть виділяються бюджетні кошти для підтримки ініціатив щодо створення сільськогосподарських кооперативів. Проте, така підтримка носить епізодичний характер, а відсутність належного контролю за цільовим використанням коштів приваблює тих, хто має бажання отримати «легкі гроші» для особистих, часто негосподарських потреб. Тому значна кількість кооперативів створена лише «на папері», що дискредитує кооперативну ідею. Це актуалізує значення публікацій науково-практичного характеру на кооперативну тематику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні української вчені-кооператори за тривалий час існування кооперативного руху продемонстрували глибокі

знання його проблем, причому, багато з них, починаючи з кінця 1990 років, опублікували фундаментальні праці щодо проблем організації та функціонування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. До їх числа належать роботи В. Гончаренка, В. Зіновчука, М. Маліка, Л. Молдаван, А. Пантелеймоненка та інших відомих дослідників.

Серед праць останніх років переважають публікації, присвячені проблемам стимулювання та державного регулювання діяльності сільськогосподарських кооперативів. Так, Я. Сидоров у статті «Стимулювання сільськогосподарського кооперативного руху як напрям державної аграрної політики: правові питання» (2019 р.) вказує на те, що «потенціал кооперативного руху на селі не розкрито, зокрема через неефективність, непослідовність та несистемність його державної політики». Пріоритетними для розвитку сільськогосподарської кооперації автор вбачає прийняття досконалого Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», «Державної програми розвитку сільськогосподарської кооперації», а також «посилення співпраці між державним та приватним сектором із розвитку кооперативного руху в сільському господарстві... активізацію інформаційно-просвітницької складової державної аграрної політики із стимулювання сільськогосподарських кооперативів» [11, с. 63-64].

Подібну точку зору має О. Саковська, яка в статті «Концептуальні засади розвитку кооперації у сфері сільського господарства: проблематика та шляхи вирішення» (2020 р.) акцентує на тому, «що одним із ключових факторів, які гальмують розвиток сільськогосподарської кооперації, є недосконалість чинного законодавства, яким регулюється діяльність сільськогосподарських кооперативів...», а «розвиток та підтримка кооперативного руху на селі дасть змогу вирішити комплекс соціально-економічних завдань, пов'язаних з підвищенням рівня життя сільського населення... і, як наслідок, покращення економіки, як на рівні регіону так і країни» [10, с. 21-22].

При цьому слід зауважити, що результати досліджень стосуються не тільки існуючих зовнішніх, а й внутрішніх проблем розвитку сільськогосподарських кооперативів. Зокрема, на таких аспектах зосереджено увагу в публікаціях Р. Корінця та Л. Яреми [6; 8; 12]. Так, у спільній праці «Розвиток кооперації в Україні та Німеччині – аграрно-політичні пропозиції для України» (2018 р.) Р. Корінець та М. Гердс зазначають, що «перешкодою на шляху розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є відсутність державної підтримки і погане законодавство», а також виділяють окремі внутрішні «фактори, що негативно впливають на розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації», до яких відносять: відсутність спеціалістів, лідерів; нерозуміння членами ідеї кооперації; «боязнь колективної праці»; «проблеми в інформаційному забезпеченні процесів становлення і розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації» [6, с. 20].

Більш системним підходом до проблем розвитку сільськогосподарських кооперативів характеризується стаття Л. Яреми «Сільськогосподарські кооперативи: проблеми і перспективи», де визначено «групи негативних чинників впливу на розвиток сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу», зокрема: державні, економічні та організаційні [12, с. 279].

Проте, у сучасній українській економічній науці відсутні праці, що в комплексі відображають і стимулюючі, і стримуючі чинники щодо організації та функціонування українським сільськогосподарських сервісних (обслуговуючих) кооперативів.

**Постановка завдання.** На основі результатів роботи з фокус-групами фермерів Полтавської області, визначити стимулюючі та стримуючі чинники щодо їх можливої участі в сільськогосподарських кооперативах, а також проаналізувати і дати науково-практичні коментарі до кожного з них. Основними методами цього дослідження,

передусім, стали методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу, що були використані для найбільш ефективної реалізації поставленої мети.

**Виклад основного матеріалу.** Передусім слід зауважити, що в Україні існує кілька основних груп сільгоспвиробників, яких називають загальним терміном «фермери». Згідно існуючої класифікації серед них:

- фермерські господарства – юридичні особи;
- сімейні фермерські господарства – фізичні особи-підприємці;
- особисті селянські господарства / одноосібники – фізичні особи;
- інші комерційні сільгоспвиробники, які фактично потрапляють до категорії фермерів (так звані фізичні особи-підприємці або інші типи юридичних осіб, що працюють на відносно невеликих земельних ділянках або мають відносно невеликий обсяг товарообігу).

В самому секторі названих «фермерських» господарств існує певна неформальна градація, в основу якої покладено розміри землеволодіння та землекористування. Враховуючи результати попередніх досліджень та спираючись на власні, можна запропонувати таку класифікацію: до 20 га – мікро господарства; 20-100 – малі; 100-500 – середні та понад 500 – великі [5, с. 43; 3].

При цьому слід зауважити, що незважаючи на вищезгадані категорії «фермерських» господарств, можна цілком аргументовано стверджувати, що їхні власники мають значну, здебільшого неусвідомлену потребу щодо участі в сільськогосподарських кооперативах. Нижче ми пропонуємо перелік чинників, що обумовлюють таку потребу. Зазначені чинники є результатом всебічного вивчення існуючих джерел та роботи з фокус-групами переважної більшості місцевих осередків «фермерів» з Полтавської області. Передусім зауважимо, що рівень розуміння ними наявних проблем є різним. З цією метою кожний із названих нижче чинників подано з певними коментарями. Так, до чинників, що обумовлюють необхідність участі фермерів та дрібних землевласників у сільськогосподарських кооперативах.

*Низький рівень сільськогосподарських та економічних знань.* В Україні склалась неоднозначна ситуація, коли формально стати сільським товаровиробником з визначеним статусом чи без нього нескладно. Це передбачає стаття 5 Закону України «Про фермерське господарство» (Редакція від 20.10.2021). Вона гарантує право на створення фермерського господарства кожному дієздатному громадянину України, який досяг 18-річного віку та виявив бажання створити фермерське господарство [9]. Надаючи таке право широкому колу громадян, держава, разом з тим, не ставить вимогу щодо готовності до ефективного ведення «фермерського» господарства. При практичній відсутності агроекономічних знань та елементарної економічної грамотності важко говорити про ефективне господарювання та відсутність ризиків, характерних для аграрного сектору економіки.

Те саме можна стверджувати, коли мова йде *відсутність чи недостатність правових знань у пересічних українських сільськогосподарських товаровиробників*, які постійно відчують не тільки негативний вплив конкурентного середовища, а й корупційні дії окремих представників влади, і навіть прояви рейдерства, що останнім часом активізувались стосовно земельної власності.

*Відсутність коштів* для формування необхідної матеріально-технічної бази та придбання якісного посівного матеріалу, худоби, птиці та передових технологій суттєво ускладнює процес становлення «молодих» фермерських господарств та господарств дрібних приватних землевласників.

Відсутність в Україні ефективної державної аграрної політики залишає дрібних сільськогосподарських товаровиробників сам на сам з фінансовими проблемами.

*Недоступність кредитних ресурсів* стала для них вже проблемою хронічною. Адже широко відомо, що банки, розглядаючи «агрокредити» як найбільш ризикові, й практично відмовились від кредитування цієї категорії позичальників через відсутність ліквідної застави. Певна альтернатива в такій ситуації є. Пересічні сільськогосподарські товаровиробники можуть вивільнити частину коштів щоб спрямувати їх на ведення господарської діяльності за умови гуртових закупівель всього необхідного. Але така економія на витратах можлива лише для організованих груп фермерів та близьких до них товаровиробників [1-4].

Серед низки проблем, що неможливо одноосібно вирішити українським дрібним та середнім виробникам сільськогосподарської продукції є *відсутність доступу до віддалених ринків збуту*. Торгівельні посередники практично повністю унеможливили пряме представлення на них продукції названих категорій сільгоспвиробників.

Незважаючи на те, що різного роду інформація маркетингового місту стала за останні десятиріччя більш доступною для малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників, проте, можна без перебільшення констатувати, що такої *інформації про ринок недостатньо для оптимального вибору постачальників* всього необхідного для ведення господарства *та каналів вигідного збуту продукції*.

Говорячи про проблеми вищезгаданих категорій сільськогосподарських товаровиробників слід звернути увагу на *низький ступінь довіри щодо можливої державної підтримки, зарубіжної технічної допомоги та допомоги з боку вітчизняних фермерських представницьких організацій*. Саме через таку недовіру роз'єднані, з низьким рівнем агроекономічних, правових знань, а часто й елементарної громадянської культури, дрібні приватні землевласники часто навіть не допускають саму можливість щодо отримання такої допомоги. Типовою є й ситуація, коли фермери недовіряючи місцевій владі, автоматично переносять вектор своєї недовіри на спеціальні державні установи, що реально допомагають їхнім колегам. Поза довірою, а через це без активної участі з боку названих категорій сільськогосподарських товаровиробників, залишаються й місцеві фермерські асоціації, що як правило (і часто цілком справедливо) розглядаються лише як заполітизовані представницькі організації. Проте, у протилежній ситуації, вони могли б бути реципієнтами проектів зарубіжної технічної допомоги, спрямованої на потреби пересічних сільгоспвиробників. Критикуючи «заполітизованість» своїх представницьких організацій, у той же час фермери та дрібні приватні землевласники висловлюють бажання бути учасниками організацій реально орієнтованих на економічну допомогу (взаємодопомогу).

В останні роки проявилася ще одна загрозлива тенденція у фермерському русі. Невпинно йде *процес фізичного старіння осіб, які у 1990 роках починали й активно розвивали свої господарства*. Досягши на початку XXI ст. певного, часто досить високого рівня розвитку господарств, вони тепер поступово втрачають свої позиції на ринку. Типовою причиною є те, що за станом здоров'я вони з кожним роком все більше втрачають можливість докладати достатніх зусиль для ефективної участі у веденні своєї господарської діяльності. А відсутність родичів- правонаступників, веде такі господарства до повного занепаду. Більше того, ця група фермерів висловлює стурбованість відносно того, що їхні діти, які живуть далеко від них, можуть взагалі не отримати ніякого спадку, у тому числі й землі.

Загрозливою для фермерів є *проблема недостатності кваліфікованих та дисциплінованих працівників*. У багатьох населених пунктах (колишніх районних центрах) припинили своє існування професійно-технічних училища, де молодь могла отримати робітничі професії, дуже необхідні для сфери сільськогосподарського виробництва, наприклад, «тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва».

Така ситуація унеможлиблює успішне функціонування фермерських господарств. Щоб вирішити названу проблему багато фермерів змушені напружено працюючи, сумішати низку функціональних обов'язків щодо ведення господарства з безпосередньою роботою за кермом трактора чи комбайна, або запрошувати потрібних фахівців з найближчих міст. Це потребує додаткових зусиль та ресурсів.

Як показує багаторічна українська практика *фермери мають обмежені можливості щодо підвищення кваліфікації*. Як правило (і часто виключно) воно відбувається на базі вищих навчальних закладів аграрного профілю. При цьому слід констатувати, що окремі викладачі, через повну відірваність від практичного життя не виправдовують очікування слухачів-практиків. Разом з тим *обмін досвідом із зарубіжними колегами-фермерами для більшості є неможливим*.

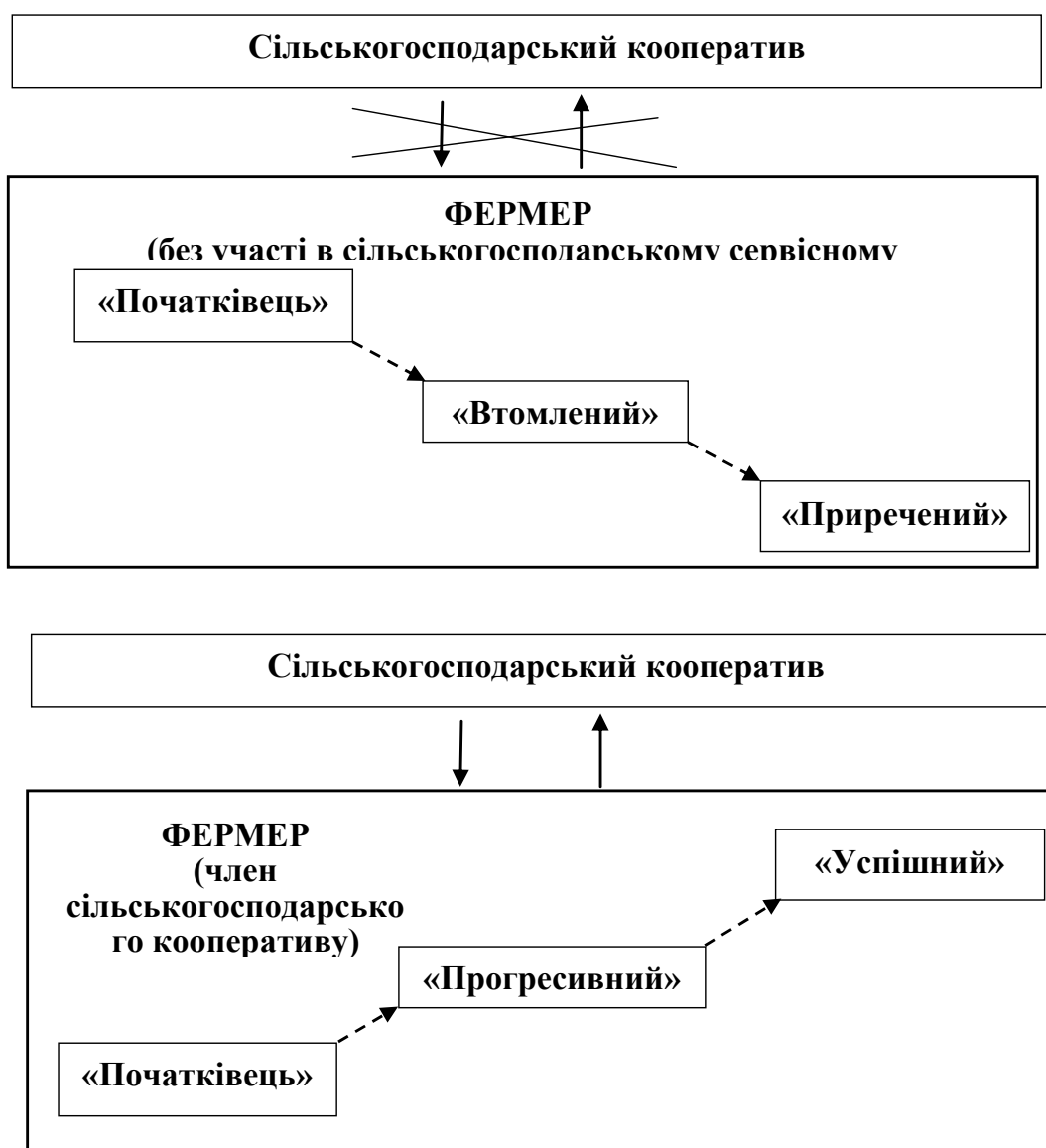


Рисунок 1 – Можливі «сценарії успішності» українських фермерів без участі та за умови членства в сільськогосподарському сервісному (обслуговуючому) кооперативі

Джерело: авторська розробка

Виходячи з вищезазначеного серед фермерів та дрібних приватних землевласників можна виділити три умовні групи тих, яким участь у сервісних сільськогосподарських кооперативах є необхідною:

- «початківці» – не мають коштів і техніки;
- «втомлені» мають техніку та достатню для ведення господарства матеріально-технічну базу, але не мають можливості делегувати управління господарством кваліфікованому фахівцеві;
- «приречені» («неперспективні») мають техніку та достатню для ведення господарства матеріально-технічну базу, але не мають найближчих родичів, кому можуть передати господарські функції через поважний вік (господарство з часом розориться, а землю спадкоємці можуть втратити).

При цьому важливо враховувати, що усвідомлення необхідності участі в сервісному сільськогосподарському кооперативі для багатьох фермерів ускладняється низкою чинників неекономічного характеру. Серед них основними є:

- відсутність правильного розуміння значення кооперативів;
- недовіра до колег сільгоспвиробників;
- зневіра в реальності допомоги з боку держави;
- низький рівень моральних якостей у певної категорії фермерів;
- невміння (чи небажання) фермерів працювати в «команді»;
- неготовність фермерів брати на себе відповідальність при спільній діяльності;
- необґрунтоване прагнення мати виключно власну дорогу техніку, обладнання тощо.

**Висновок.** Резюмуючи вище зазначене, акцентуємо на тому, що в найближчій перспективі більшості перерахованих недоліків досить складно позбутися без зовнішньої допомоги, а саме – без копіткої роботи фахових консультантів (інструкторів-кооператорів), які мають шляхом переконання змінити специфічне «світосприйняття» значної кількості фермерів та дрібних власників землі. Досягнувши позитивного ефекту в цьому питанні, можна в повній мірі реалізувати потенціал названої категорії сільгоспвиробників саме при допомозі сервісних сільськогосподарських кооперативів різної спеціалізації. Також важливо брати до уваги те, що відображені у цій статті проблеми можуть бути предметом окремих досліджень з боку українських вчених.

## Список літератури

1. Гончаренко В. В. Кредитна кооперація: збудуємо нову фінансову інфраструктуру села. *Дзеркало тижня*. 2006. № 32, 25 серпня – Івересня. URL: [https://zn.ua/ukr/finances/kreditna\\_kooperatsiya\\_zbuduemo\\_novu\\_finansovu\\_infrastrukturu\\_sela.html](https://zn.ua/ukr/finances/kreditna_kooperatsiya_zbuduemo_novu_finansovu_infrastrukturu_sela.html) (дата звернення: 05.04.2022)
2. Гончаренко В.В. Неприбуткова природа кооперативних форм господарювання . *Регіональні перспективи*. 1999. № 4. С.7-10.
3. Гончаренко В.В. Важливість відродження кооперативних банків в Україні в умовах поглиблення кризових явищ у світовій економіці. *Міжнародний кооперативний рух : генезис та тенденції сучасного розвитку: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 лютого 2012 р.* Полтава: ПУЕТ, 2012. С. 208-213; URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/3299> (дата звернення: 08.04.2022)
4. Гончаренко В.В. Про зміну концепції розвитку системи кредитної кооперації та її можливий вплив на кредитно-кооперативний сектор національної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава: ПУЕТ, 2011. №5 (50). С. 99-107.
5. Горіховський М. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю фермерських господарств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський Кам'янець – Подільський, 2018. 277 с.

6. Корінець Р. Гердс М. Розвиток кооперації в Україні та Німеччині – аграрно-політичні пропозиції для України. Звіт з аграрної політики. Київ: Німецько-український агрополітичний діалог (АПД), 2016. 56 с.
7. Нів'євський О., Яворський П., Донченко О. Малі фермери та домогосподарства в сільському господарстві та сільській економіці: оцінка їх ролі та заходи з підтримки їх сталого розвитку. Київ: Проект ЄС «Підтримка впровадження сільськогосподарської та продовольчої політики» (SAFPI) та Представництва ЄС в Україні, 2021. 78 с.; URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf> (дата звернення: 11.04.2022)
8. Пантелеймоненко А.О., Гончаренко В.В. Наслідки непослідовності державної політики у сфері сільськогосподарської кооперації. *Яке майбутнє сільськогосподарських кооперативів? : кол. монографія за ред. В. Зіновчука*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. 275 с.
9. Про фермерське господарство. Закон України. Редакція від 20.10.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 11.04.2022)
10. Саковська О. Концептуальні засади розвитку кооперації у сфері сільського господарства: проблематика та шляхи вирішення *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 54-60.
11. Сидоров Я. Стимулювання сільськогосподарського кооперативного руху як напрям державної аграрної політики: правові питання. *Evropsky politicky a pravni diskurz*. 2019. Vol. 6. № 1. С. 58-65.
12. Ярема Л. В. Сільськогосподарські кооперативи: проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 276-281.

## References

1. Honcharenko, V.V. (2006). Kredytna kooperatsiya: zbuduyemo novu finansovu infrastrukturu sela [Credit cooperation: we will build a new financial infrastructure of the village]. *Dzerkalo tyzhnia - Mirror of the week*, 32. Retrieved from [https://zn.ua/ukr/finances/kreditna\\_kooperatsiya\\_zbuduyemo\\_novu\\_finansovu\\_infrastrukturu\\_sela.html](https://zn.ua/ukr/finances/kreditna_kooperatsiya_zbuduyemo_novu_finansovu_infrastrukturu_sela.html) [in Ukrainian].
2. Honcharenko, V.V. (1999). Neprybutkova pryroda kooperatyvnykh form hospodaryuvannya [Non-profit nature of activity cooperatives]. *Rehionalni perspektyvy - Regional perspectives*, 4, 7-10. Retrieved from DOI: 10.13140/RG.2.2.15299.63524 [in Ukrainian].
3. Honcharenko, V.V. (2012). Vazhlyvist' vidrodzhennya kooperatyvnykh bankiv v Ukrayini v umovakh pohlyblennya kryzovykh yavlyshch u svitoviy ekonomitsi [The importance of the revival of cooperative banks of Ukraine in terms of deepening of crisis phenomena in the world economy]. Proceedings from International cooperative movement: genesis and trends of modern development: *Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia (16-17.02.2012) - International scientific-practical conference*. (pp. 208-213). Poltava: PUET [in Ukrainian].
4. Honcharenko, V.V. (2011). Pro zminu kontseptsiyi rozvytku systemy kredytnoyi kooperatsiyi ta yiyi mozhlyvyy vplyv na kredytno-kooperatyvnyy sektor natsionalnoyi ekonomiky [Changes in the Concept of development of the credit cooperatives system and the possible impact on the credit union sector in the national economy]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli - Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 5, (50), 99-107 [in Ukrainian].
5. Horikhovskyy, M.V. (2018). Stratehichne upravlinnya konkurentospromozhnistyu fermerskykh gospodarstv [Strategic management of farm competitiveness]. *Doctor's thesis*. Kamyanets-Podilskyy [in Ukrainian].
6. Korinets, R., & Herds, M. (2016). *Rozvytok kooperatsiyi v Ukrayini ta Nimechchyni – ahrarno-politychni propozyziyi dlya Ukrayiny. [Development of cooperation in Ukraine and Germany - agrarian and political proposals for Ukraine]*. Kyiv: Nimetsko-ukrayinskyy ahropolitychnyy dialoh (APD) [in Ukrainian].
7. Nivjevskyy, O., Yavorskyy, P., & Donchenko, O. (2021). *Mali fermery ta domohospodarstva v sil's'komu hospodarstvi ta sil's'kiy ekonomitsi: otsinka yikh roli ta zakhody z pidtrymky yikh staloho rozvytku [Small Farmers and Households in Agriculture and the Rural Economy: Assessing Their Role and Measures to Support Their Sustainable Development]* Kyiv: Proekt YES «Pidtrymka vprovadzhennya silskohospodars'koyi ta prodovolchoyi polityky» (SAFPI) ta Predstavnytstva YES v Ukrayini. Retrieved from <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf> [in Ukrainian].
8. Panteleimonenko, A.O., & Honcharenko, V.V. (2022). *Consequences of inconsistency of state policy in the field of agricultural cooperation. What is the future of agricultural cooperatives*. V. Zinovchuk (Ed.). Zhytomyr: Poliskyy natsionalnyy universytet.

9. Zakon Ukrainy "Pro fermerske hospodarstvo" [Law of Ukraine "About Farming"] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> [in Ukrainian].
10. Sakovska, O. (2020). Kontseptualni zasady rozvytku kooperatsiyi u sferi silskoho hospodarstva: problematyka ta shlyakhy vyrishennya [Conceptual principles of development of cooperation in the field of agriculture: problems and solutions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 21-22, 54-60 [in Ukrainian].
11. Sydorov, YA. (2019). Stymulyuvannya silskohospodarskoho kooperatyvnoho rukhu yak napryam derzhavnoyi ahrarnoyi polityky: pravovi pytannya [Stimulation of agricultural cooperative movement as a direction of state agrarian policy: legal issues]. *Evropsky politicky a pravni diskurz*, Vol. 6, 1, 58-65 [in Ukrainian].
12. Yarema, L.V. (2018). Silskohospodarski kooperatyvy: problemy i perspektyvy [Agricultural cooperatives: problems and pro Agricultural cooperatives: problems and perspectives]. *Ekonomika i suspilstvo - Ekonomika i suspilstvo*, 19, 276-281 [in Ukrainian].

**Andrii Panteleimonenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences)  
*Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine*

**Vladyslav Honcharenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences)  
*V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine*

**Olena Dovgal**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences)  
*V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv Ukraine*

### **Participation in Agricultural Cooperatives: Stimulating and Restraining Factors**

It is emphasized that in modern Ukrainian economic science there are no works that comprehensively reflect both stimulating and restraining factors regarding the organization and functioning of Ukrainian agricultural servicing cooperatives. Based on the results of work with focus groups of farmers in Poltava region, these factors are identified, as well as scientific and practical comments on each of them are presented.

The high level of agricultural, economic and legal knowledge of small agricultural producers is among the main stimulating factors that determine the need to participate in agricultural servicing cooperatives. It is emphasized that the need for cooperation is exacerbated by the lack of own funds and access to credit resources for economic needs, as well as to remote markets and the lack of objective information about profitable suppliers. Important stimulating factors include the low level of trust of farmers and small agricultural producers in various types of external support: state, foreign technical assistance and assistance from domestic farmers' representative organizations. The process of physical aging of people who started and actively developed their farms in the 1990s is quite a threat to the farmers' movement, and at the same time an incentive to consolidate the efforts and resources of small farmers. Problems related to the lack of qualified and disciplined workers, limited opportunities for professional development and exchange of experience with foreign colleagues-farmers are also stimulating for joining agricultural servicing cooperatives.

It is emphasized that the awareness of the need to participate in the servicing agricultural cooperative for many farmers and small agricultural producers is complicated by a number of non-economic factors. Having overcome these difficulties, it is possible to fully realize the potential of this category of agricultural producers, namely with the help of servicing agricultural cooperatives of various specializations.

**cooperatives, agricultural service cooperatives, farmers**

*Одержано (Received) 23.04.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 09.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*



УДК 338.2:696

JEL Classification: L10, L20, L74, L80, M20

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).113-128](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).113-128)

І.В. Журило, доц., канд. екон. наук

Ю.А. Хіміч

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг

Статтю присвячено дослідженню понятійного апарату конкурентоспроможності підприємства, узагальненню теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, а також розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг.

На основі складеного переліку змістовних характеристик поняття «конкурентоспроможність підприємства» запропоноване визначення даної категорії, яке повинно лягти в основу створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства (ЕМП). Досліджено кон'юнктуру ринку електромонтажних послуг м. Кропивницький та Кіровоградської області. Виділено перелік конкурентних переваг, характерних на даний момент часу для найбільш успішних компаній досліджуваного регіону та визначено фактори їх конкурентного успіху. Запропоновано алгоритми оцінки конкурентоспроможності ЕМП та його послуг, які дозволять своєчасно виявити та заздалегідь подолати недоліки у виробничій і фінансовій діяльності підприємства; запобігти виникненню загрози банкрутства та укріпити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Доведено, що передумовою успішного функціонування ЕМП на ринку в умовах інтенсивної конкуренції є налагодження системи стратегічного управління його конкурентоспроможністю. Задля її формування й успішного використання було визначено й охарактеризовано основні елементи системи: об'єкт, суб'єкт, предмет управління, тип системи, основні підсистеми, принципи та функції, які реалізуються в ній, механізм управління. Особливу увагу приділено принципам, на яких має базуватися система управління конкурентоспроможністю ЕМП, оскільки вони слугують основою для деталізації структури, функцій, підсистем та етапів системи стратегічного управління підприємства.

**конкурентоспроможність послуг, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, ринок електромонтажних послуг, система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства**

**Постановка проблеми.** Однією з найважливіших галузей народного господарства України, від якої залежить ефективність розвитку економіки країни в цілому є будівництво. Невід'ємною частиною будь-якого будівельного об'єкту є електричні мережі, які супроводжують процес будівництва, потребують проектування, монтажу та подальшого обслуговування. Жодний технологічний процес не відбувається без участі електричної енергії, що стала невід'ємною складовою життєдіяльності людини. Тому суб'єкти господарювання, які займаються електромонтажними роботами, вирішують надзвичайно важливі питання забезпечення надійного, економічного та безпечного енергопостачання, що є актуальним для підприємств усіх галузей народного господарства, а також для побутового обслуговування населення.

Сучасний етап економічного розвитку держави визначає нові умови для подальшого сталого розвитку підприємств будівельної галузі, згагалі, та підприємств електромонтажних послуг, зокрема. Через ускладнення господарських завдань, викликане необхідністю адаптації до нинішньої економічної ситуації, зростає інтерес з боку цих підприємств до конкурентоспроможності як до управляючого об'єкту, який охоплює показники, що відбивають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Виступаючи по суті індикатором конкурентної позиції підприємства на ринку та його фінансового стану, він може стати основою прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності усіх сторін діяльності підприємства.

Чим вищою є конкурентоспроможність і стійкість підприємства, тим більш незалежним воно є від ризику несподіваної зміни ринкової кон'юнктури, унаслідок чого воно може опинитися на межі банкрутства. Саме вимушеність змін, необхідність посилити конкурентні позиції в складних економічних умовах, повинні звернути увагу вітчизняних електромонтажних підприємств на необхідність розробки механізму управління їхньою конкурентоспроможністю.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз літературних джерел показав існування великої кількості праць, присвячених теорії конкуренції, особливостям формування конкурентних взаємовідносин, а також підходам, принципам і методам підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас слід відмітити брак робіт, які б орієнтували керівництво підприємства на створення дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Різноманітні методичні підходи до питань управління конкурентоспроможністю підприємства викладено у роботах Г. Азоева, Л. Балабанова Б. Буркинського, І. Нижник, А. Павлової, І. Піддубного, В. Реутова, І. Сіваченка, Х. Фасхієва, Р. Фатхутдінова, В. Федоровського, А. Челенкова, В. Шинкаренка, О. Янкового та ін. У дослідженнях цих авторів розкрито сутність понять «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства», його закономірностей та особливостей щодо бізнес-організацій окремих галузей; визначено чинники, які впливають на рівень конкурентоспромо та основні підходи до її оцінювання; запропоновано моделі, концепції, методологія управління конкурентними перевагами; розглянуто інші окремі аспекти управління КСП [2, 16, 17, 21,22].

Проте недостатньо дослідженими залишаються питання, які стосуються концептуальних основ стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності та сучасних українських реалій. Саме тому розгляд теоретичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств і необхідність формування такої системи на підприємствах окремих галузей економіки та сфер діяльності потребує подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Мета даної статі полягає в дослідженні понятійного апарату конкурентоспроможності підприємства, узагальненні теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, а також розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність виступає у якості ключового структурного елементу системи конкурентних відносин і являє собою багатогранну синтетичну категорію. Поняття «конкурентоспроможність» застосовується для характеристики різних об'єктів із урахуванням їх особливостей. Серед них базовим є підприємство. Мається на увазі, що і на світовому ринку, і на внутрішніх ринках світу, конкурентами стають саме підприємства як суб'єкти господарювання. «... Не країни конкурують на світових ринках, а компанії-представники цих країн. У складі країни головна роль компанії полягає у створенні умовно чистої продукції (валової продукції за вирахуванням вартості матеріалів і незавершеного виробництва). Компанії формують певні галузі виробництва країни...» [3, с. 82].

На цей час не існує загальноприйнятого підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що обумовлене розбіжностями авторських позицій стосовно даного питання, пов'язаними з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [19].

Проте повне та вичерпне визначення категорії, що характеризує без виключення кожний аспект, може істотно сприяти її вивченню і використанню в подальших наукових дослідженнях та практиці господарювання. З метою знаходження універсальної дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» на основі аналізу наукових джерел [8, 9, 19] складемо перелік поданих у них характеристик даного поняття, доповнивши їх особисто сформульованими.

Отже поняттю «конкурентоспроможність підприємства» властиві такі характерні особливості:

- *порівняльний характер* – конкурентоспроможність не є явищем, властивим конкретному об'єкту, і не є внутрішньою його характеристикою. Виходячи з цього, конкурентоспроможність підприємств можна оцінити тільки шляхом порівняння найбільш значущих показників діяльності підприємства [19];

- *диференційованість* – конкурентоспроможність – це не біполярна категорія, її не слід розуміти як: «конкурентоспроможний – отримав перемогу в конкурентній боротьбі, неконкурентоспроможний – програв у ній». Це поняття має певний ступінь, який у простішій градації можна визначити як «низька, середня, висока». При необхідності можлива подальша його диференціація [9];

- *динамічність* (часовий характер) означає, що досягнутий в окремих проміжках часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як стала у довгостроковій перспективі характеристика його ринкової позиції, оскільки протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [19];

- *релевантність* – даний характер критерію конкурентоспроможності означає, що конкурентну позицію конкретного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можна визначити тільки в межах релевантного зовнішнього середовища [8];

- *багатоаспектність* – конкурентоспроможність – це багатоаспектне поняття. Воно є результатом, який фіксує наявність конкурентних переваг, що їх формують у першу чергу ендогенні властивості продукції (послуг) підприємства (якість, ціна споживання, упаковка, марка, імідж, умови продажу, післяпродажне обслуговування), а також сукупність екзогенних факторів (ресурси, процеси внутрішнього середовища та середовища взаємодії підприємства)... різних ринках може бути різною. Вона також здатна змінюватися протягом певного часу. Крім того, товари, що задовольняють одну й ту саму потребу можуть не конкурувати між собою, якщо не перетинаються сегменти ринку, які вони задовольняють [9].

- *орієнтація на концепцію маркетингу* – в економічних відносинах, які виникають на різних рівнях між учасниками процесу виробництва й обміну, визначальну роль грає маркетинговий інструментарій. Без нього конкретні відносини не можуть бути цивілізованими та економічно результативними. Ось чому в основі поняття «конкурентоспроможність» лежить обов'язкове використання «маркетингового підходу», орієнтованого на задоволення потреб споживача, оскільки ефективність роботи підприємства залежить, перш за все, від того, наскільки правильно

воно може виявити і своєчасно задовольнити ці потреби порівняно з основними конкурентами. Таким чином забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності є можливим тільки при налагодженні ефективної маркетингової діяльності.

– *стратегічний характер* – функціонування підприємства на даний час висуває на перший план необхідність вирішення ряду проблем, пов'язаних з вибором і закріпленням частки ринку, формуванням конкурентних переваг підприємства і збереженням їх в умовах динамічного ринку. Вирішенню цих проблем сприяє розробка довгострокової стратегії щодо забезпечення і підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг;

Не зважаючи на різноманітність дефініцій поняття «конкурентоспроможність підприємства», більшість з них, на наш погляд, не відбиває перелічені вище особливостей даної категорії в комплексі. Запропоноване нами наступне визначення, на нашу думку, усуває зазначений недолік. Отже, **конкурентоспроможність підприємства** характеризує його здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними суб'єктами господарювання на даному ринку у визначений проміжок часу за ступенем задоволення потреб споживачів, за ефективністю стратегічної, маркетингової та виробничої діяльності, а також рівнем сформованих конкурентних переваг щодо ендогенних властивостей його продукції (послуг) (якість, ціна споживання, упаковка, марка, імідж, умови продажу, післяпродажне обслуговування) та сукупності екзогенних факторів (ресурси, процеси внутрішнього середовища та середовища взаємодії підприємства).

Таким чином, КСП – це складна комплексна категорія. Наявність та рівень конкурентоспроможного потенціалу суб'єкта господарювання остаточно проявляються через споживчий попит на його продукцію або послуги в процесі їх реалізації. Але базис конкурентних переваг має створюватися на всіх етапах стратегічної, маркетингової та виробничої діяльності за рахунок дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка пронизує ці напрямки його економічної діяльності.

Запропоноване нами визначення та перелічені вище характерні особливості даної категорії повинні лягти в основу створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства.

Ми згодні з авторами [10], які зазначають, що «управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції з урахуванням галузевих особливостей».

У сучасних умовах переважне становище на ринку мають ЕМП, які надають повний комплекс проектних та електромонтажних послуг у стислі терміни за мінімальну, проте реальну плату, а також можуть гарантувати їх високу якість. Для цього необхідно мати досвід роботи у даній галузі, сучасне технічне оснащення та висококваліфікований персонал.

Таких підприємств на ринку електромонтажних послуг Кіровоградської області не так багато. Ще менше тих, що спроміглися отримати високу репутацію у споживачів та імідж надійного партнера. Зазнавши у період фінансово-економічної кризи скорочення обсягів замовлень на електромонтажні послуги, істотний спад виробництва, зниження прибутків і рівня оплати праці персоналу, одні ЕМП припинили своє існування, інші – пішли шляхом пов'язаної диверсифікації, яка стала цілком обґрунтованим стратегічним кроком, зважаючи на сезонність будівельних робіт взагалі та електромонтажних робіт зокрема. Створивши відповідні передумови й отримавши

додаткові ліцензії на розробку проектної документації, ці ЕМП почали виконувати повний комплекс робіт: від розробки проектної документації та її погодження з відповідними органами до проведення електромонтажних і пусконаладжувальних робіт, що дало можливість привернути увагу нових замовників електромонтажних послуг.

Можна стверджувати, що конкуренція у сфері електромонтажних послуг носить переважно регіональний та місцевий характер. Численні невеликі фірми контролюють ринки тих міст, районів та областей, у яких вони розташовані, що пояснюється насамперед залежністю даних підприємств від обласних та районних енергопостачальних компаній: підприємств Обленерго, районних та міських електричних мереж. Саме вони видають технічні умови (ТУ) на підключення об'єктів до електричних мереж, погоджують проектну документацію (ПД), контролюють відповідність результатів виконаних робіт ТУ та ПД. При наданні окремих видів електромонтажних послуг слід також погоджувати проект з іншими зацікавленими сторонами (організаціями зв'язку, тепломереж, органами контролю за протипожежною безпекою, власниками електричних опор та ін.). Сторонні фірми з інших регіонів стикаються з певними проблемами при проходженні зазначених процедур.

Енергопостачальними компаніями в обов'язковому порядку виконуються електромонтажні роботи, що знаходяться у межах їх балансової належності, тобто роботи з обслуговування власних мереж, а також високовольтні роботи, виконання яких потребує наявності спеціальної ліцензії. Вони не конкурують з іншими підприємствами на ринку даних послуг, оскільки є монополістами.

Усі інші електромонтажні послуги у межах міста Кропивницький і Кіровоградської області надають підприємства, що мають ліцензію на здійснення цих видів діяльності.

Той факт, що ЕМП виконує повний спектр проектних і електромонтажних робіт, є саме по собі вагомою конкурентною перевагою з трьох причин.

По-перше, отримання ліцензії на кожний з цих видів діяльності являє собою складну процедуру. Умовою отримання ліцензії є відповідність підприємства певним вимогам. Для підтвердження цієї відповідності, воно проходить спеціальну перевірку стану матеріально-технічної бази та кваліфікаційного рівня працівників. Для отримання ліцензії на виконання проектних робіт, слід під час перевірки надати проекти, розроблені підприємством.

По-друге, замовники повного комплексу робіт з монтажу електрообладнання та мереж (від проектування до запуску в експлуатацію) намагаються мати справу з одним виконавцем, спроможним зробити їх «під ключ», що дає можливість вимагати відповідної якості цих робіт у цього виконавця, а не «шукати винних», що допустили помилки на одному з етапів.

По-третє, підприємство зазвичай розроблює гарантовано якісний проект у тому випадку, якщо буде його виконувати особисто. Крім того, ускладненою є процедура узгодження проекту з енергопостачальною та іншими організаціями.

Істотною конкурентною перевагою ЕМП є також наявність у нього сертифікованих електротехнічних лабораторій, призначених: для випробування діелектричних засобів захисту та електрообладнання; для випробування та пошуку місць пошкоджень в кабельних лініях. Такі лабораторії мають у наявності лише окремі підприємства.

Сегментування ринку електромонтажних послуг відбувається за рівнем напруги об'єктів, які дозволяється обслуговувати підприємству. Ми проаналізували сегмент

ринку, на якому виконуються роботи напругою до 35 кВ включно. На інших сегментах працюють фірми, що спеціалізуються:

- на обслуговуванні побутових мереж;
- на високовольтних роботах, що перевищують 35 кВ та потребують наявності у підприємства відповідної ліцензії.

Відомими представниками аналізованого сегменту у Кіровоградській області є: ТОВ «Енергосервіс», ТОВ «Електромонтаж-Інжиніринг», ТОВ «Слисаветграделектромонтаж», ДП «Кіровоградська механізована колона» ПАТ «Київсільелектро», ТОВ «Енергобудпроект 2», Кіровоградське СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ ВТП «Арбелеон», ТОВ «Наладчик-плюс», ТОВ «Електрон», ПП «Вольта», ФОП Ткачук Ю.М., ФОП Іванов О.Ю.

Аналіз діяльності перелічених підприємств показав, що деякі з них поряд з електромонтажними роботами займаються торговельною діяльністю і є дилерами відомих виробників електротехнічної продукції. Таким чином, надаючи електротехнічні послуги, вони мають можливість зекономити на тих видах використовуваних матеріалів і виробів, які реалізують особисто.

Для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності електромонтажного підприємства насамперед слід визначити складові процесу управління нею, який вочевидь має починатися з вивчення ринкової кон'юнктури, тобто тих умов, які наразі склалися на ринку, а також факторів, що на нього впливають. Оскільки КСП передбачає його здатність ефективно взаємодіяти на ринку з конкурентами, споживачами та постачальниками, ми докладно проаналізували ці фактори конкуренції на ринку електромонтажних послуг.

Проведений аналіз дозволив виділити конкурентні переваги, які є характерними і значущими на даний момент часу для найбільш успішних ЕМП:

- великий досвід роботи у даній галузі;
- позитивний імідж, що склався серед партнерів і споживачів;
- значна частка ринку, що обслуговує ЕМП;
- наявність пакету дозвільної документації, яка дає можливість виконувати повний спектр проектних, виробних та електромонтажних послуг;
- наявність сучасної ефективної матеріально-технічної бази (у тому числі сертифікованих електротехнічних лабораторій), висококваліфікованого керівництва та персоналу;
- використання у виконуваних роботах тільки якісних матеріалів;
- здатність дотримуватися стратегії оптимальних витрат, тобто пропонувати якісні послуги за оптимальну ціну.

Будь яке підприємство, у тому числі електромонтажне, повинне систематично оцінювати рівень своєї конкурентоспроможності на ринку, порівнювати її у динаміці та з рівнем аналогічного показника у конкурентів. Не слід також забувати, що вирішальним чинником для підприємства, яке бажає укріпити свої конкурентні позиції на ринку, є якість його продукції або послуг, і що нині український споживач має попит тільки на те, що за співвідношенням «ціна-якість» є оптимальним. Ось чому комплексна категорія «конкурентоспроможність підприємства» нерозривно і тісно пов'язана з «конкурентоспроможністю продукції (послуг)». Більше того, конкурентоспроможність продукції лежить в основі і переважно формує КСП.

Для оцінки конкурентоспроможності ЕМП у нинішніх складних економічних умовах слід обирати, на нашу думку, методичний підхід, який по-перше, не потребує великих витрат коштів та часу для його застосування, по-друге, включає обов'язкову оцінку конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства, по-третє, передбачає

одночасне проведення діагностики фінансово-економічного стану та загрози банкрутства підприємства. Таким вимогам відповідає, на нашу думку, методика оцінки КСП, запропонована авторами [12, 14]. Вона базується на теорії ефективної конкуренції Майкла Портера та проводиться у три етапи:

1. Оцінка конкурентоспроможності товару.
2. Оцінка критеріїв конкурентоспроможності підприємства.
3. Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Зважаючи на докладне висвітлення даної методики і її широку апробацію у різних наукових джерелах, зупинимося лише на першому етапі: оцінці конкурентоспроможності товару, провівши його на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Наладчик-плюс». Визначимо рівень конкурентоспроможності такого напрямку його діяльності, як проведення електромонтажних робіт.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності послуги ЕМП повинен включати, на наш погляд, таку послідовність дій:

1. Здійснюється вибір найбільш значущих для аналізованої послуги якісних характеристик (може проводитися як особисто керівником або спеціалістом підприємства, так і залученими експертами);
2. Збирається інформація про обрані показники якості для порівнюваних видів послуг;
3. Оцінювані показники якості переводяться у безрозмірні величини, для чого обирається база порівняння (потреба споживачів, конкуруюча послуга, нормативні вимоги, група аналогічних послуг);
4. Визначається інтегральний показник якості оцінюваного виду послуг та, за необхідності, ціна одиниці її зваженої якості;
5. На основі висновку про рівень конкурентоспроможності послуги ЕМП порівняно з конкурентами, розроблюються відповідні заходи щодо її розвитку та/або укріплення.

Для оцінки якості послуг одного з представників аналізованої галузі – ТОВ «Наладчик-плюс» – ми провели експертне та соціологічне дослідження. Експертний метод вирішення завдань ґрунтується на використанні узагальненого досвіду та інтуїції спеціалістів. Соціологічний метод є по суті маркетинговим і ґрунтується на опитуваннях споживачів [9, с. 81]. За допомогою спеціальних анкет-опитувань було зібрано думки 12 спеціалістів-експертів (переважно співробітників електропостачальних компаній та енергетиків різних підприємств) та 11 споживачів. Майже всі вони назвали чотири найбільш значимі показники, що характеризують якість послуг ЕМП:

- ціна на послугу – Q1;
- якість – Q2 (якісне виконання робіт, їх відповідність проектній документації, якість застосованих матеріалів та вхідної комплектації, наявність реклаमाцій з вини підрядника);
- сервіс – Q3 (своєчасність виконання, наявність гарантійних зобов'язань та їх виконання);
- знижки з ціни для постійних клієнтів – Q4.

Названі показники були проранжовані за шкалою порядку. Ми зіставили ряди показників, які склали експерти та визначили суми рангів кожного показника. Так ранг показника Q1 склав:  $3 \times 20 + 2 \times 3 = 66$  (20 експертів поставили цей показник на 3-тє місце, 3 експерти – на 2-ге місце).

Крім того, споживачі послуг ТОВ «Наладчик-плюс» дали оцінку досягнення даних показників товариством за 10-ти бальною шкалою. Відносний одиничний

показник визначається шляхом ділення його середнього значення за експертною оцінкою на максимальну його величину (10). Отриману середню, відносну оцінку показника і розрахунок зважених показників якості послуг аналізованого товариства зведено до табл. 1.

Узагальнені експертні оцінки показників якості послуг, тобто коефіцієнти їх вагомості розраховується за формулою:

$$q = \sum_{i=1}^n Q_{i,j} / \sum_{i=1, m=1}^{n,m} Q_{i,j},$$

де  $n$  – кількість опитаних експертів і споживачів;

$m$  – число врахованих показників;

$Q_{i,j}$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -го показника в балах, який надав  $i$ -тий експерт.

Так коефіцієнт вагомості показника  $Q_1$  (ціна послуги):  $q_1=66/230=0,29$ .

Таблиця 1 – Результати експертного та соціологічного досліджень якісного рівня послуг ТОВ «Наладчик-плюс»

№ з/п	Найменування фактору оцінювання	Оцінювані показники				Сума
		ціна	якість	сервіс	знижки	
1.	Умовне позначення	$Q_1$	$Q_2$	$Q_3$	$Q_4$	
2.	Сума рангів показників	66	92	45	27	230
3.	Узагальнений рейтинг показника	2	1	3	4	
4.	Коефіцієнт вагомості показника	0,29	0,40	0,19	0,12	1,0
5.	Середній бал споживачів	10	10	9,73	9,82	
6.	Відносний одиничний показник якості ( $a_i$ )	1	1	0,973	0,982	
7.	Зважений показник якості ( $q_i$ )	0,290	0,400	0,185	0,118	0,993

Джерело: складено автором

З проведеного опитування видно, що найбільш значущим показником виявилася якість наданих послуг. Дещо менше за одиничне значення отримала відносна величина показників сервісу (три споживача виставили бал 9) та знижок до ціни (два споживача виставили бал 9). Приймаючи замовлення на проведення електромонтажних робіт, підприємство замовляє матеріали і комплектуючі, які не завжди постачальники доставляють вчасно. У результаті збільшується тривалість виконання замовлень, що викликало невдоволеність споживачів, і як наслідок, вплинуло на їх оцінку показника сервісу.

Наведемо приклад розрахунку за показником сервісу:

– середнього балу споживачів:  $(8 \times 10 + 3 \times 9) / 11 = 9,73$ ;

– відносного одиничного показника якості:  $9,73 / 10 = 0,973$ .

Розрахунок групового показника якості за кожним видом послуг можна здійснити відповідно до методики, викладеної в [14, 17] за наступною формулою:

$$I_{нк} = \sum q_i \cdot a_i$$

де  $a_i$  – відносний одиничний показник якості послуг.

$$I_{нк} = 1 \cdot 0,29 + 1 \cdot 0,40 + 0,973 \cdot 0,19 + 0,982 \cdot 0,12 = 0,993.$$

Вважаємо що даний показник може сприйматися як узагальнюючий (інтегральний) показник конкурентоспроможності електромонтажних послуг.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності ЕМП та його послуг можливе за рахунок застосування на ньому системи управління КСП, зміст якого проявляється в реалізації наступних внутрішніх взаємозв'язків [7]:



1. Виділення відповідних напрямів забезпечення КСП: зовнішньої (маркетингової) та внутрішньої (ресурсної).

2. Виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного і поточного (оперативного).

Стратегічне управління при цьому є базовим, основоположним. Воно здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства і орієнтується на довгострокові перспективи розвитку. У повній мірі його сутність відбиває, на наш погляд, визначення, сформульоване нами на основі синтезу підходів до дефініції категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства» у джерелах [2, с. 29; 15, с. 45], визначивши його як:

– систему впливу суб'єкта (вищого керівництва організації) на об'єкт (конкурентоспроможність) з метою переведення цього об'єкту у бажаний стан за допомогою розвитку параметрів об'єкту;

– систему, призначену для дії на елементи і процеси, що забезпечують формування конкурентних переваг і розвиток конкурентного потенціалу підприємства з метою підвищення його стійкості в умовах росту конкурентного тиску і зміни чинників зовнішнього середовища;

– діяльність із встановлення перспективних цілей підприємства і ефективного їх досягнення на основі утримання конкурентних переваг і адекватного реагування на зміну зовнішнього середовища;

– сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних та потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, інших чинників конкуренції, а також розробку конкурентних стратегій, які забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

Ми згодні з авторами [1, 18], які стверджують, що сучасна концепція управління КСП базується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт, суб'єкт, предмет, функції управління, а також принципи та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства. Тому для налагодження ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ЕМП, його керівництво має бути обізнаним у питаннях складу основних елементів цієї системи з урахуванням відповідних галузевих особливостей. Цим питанням було присвячено роботи авторів [1, 5, 6, 11, 13, 16, 20, 22]. На основі узагальнення, уточнення і доповнення результатів їх досліджень ми склали перелік основних елементів системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ЕМП з властивими їм характеристиками (табл. 2).

Складність системи стратегічного управління конкурентоспроможністю залежить від розміру підприємства, кількості його підрозділів, ефективності їхньої взаємодії, рівня спеціалізації і кооперування та інших факторів. Слід зазначити, що склад і характеристики елементів системи у табл. 2 адаптовано нами для її застосування на малому підприємстві електромонтажних послуг. Кількість саме таких ЕМП переважає на ринку Кропивницького та Кіровоградської області.

На особливу увагу заслуговують, на нашу думку, принципи, на яких базується система управління конкурентоспроможністю ЕМП. Оскільки вони слугують основою для визначення структури, функцій, підсистем та етапів системи стратегічного управління підприємства.

Таблиця 2 – Характеристика системи стратегічного управління ЕМП

№ з/п	Елемент системи	Склад та характеристики елемента
1.	Об'єкт управління	Послуги ЕМП, його виробнича, фінансова, маркетингова та інноваційна діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість, а також організаційно-управлінська структура підприємства
2.	Суб'єкти управління	– власники підприємства (формування стратегічних цілей підприємства); – вищий управлінський персонал (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства); – менеджери операційних підрозділів підприємства (ефективна реалізація планів дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності)
3.	Предмет управління	Процес формування та розвитку та укріплення конкурентоспроможності ЕМП
4.	Тип системи	Система з активною адаптацією з добре розвиненими механізмами пошуку і використання можливостей зовнішнього середовища, з можливим впливом на деякі фактори безпосереднього зовнішнього оточення і формування конкурентних умов в інтересах діяльності ЕМП
5.	Принципи, на яких базується система	– цілеспрямованість; – наукова обґрунтованість; – системність; – систематичність; – ієрархічність; – гнучкість та адаптивність; – комплексність; – багатоваріантність; – альтернативність; – зворотній зв'язок; – економічність; – розвиток; – управлінська оптимальність; – стимулювання зацікавленості колективу.
6.	Основні функції, що реалізуються в системі управління конкурентоспроможністю підприємства	– стратегічна; – планова; – технічна (виробнича діяльність); – управління якістю послуг; – ціноутворення (встановлення гнучких тарифів на послуги); – комерційна (закупівля матеріалів і реалізація послуг); – інформаційна; – обліку (облік); – фінансова (фінансування); – забезпечення економічної безпеки; – адміністративна
7.	Підсистеми системи стратегічного управління	– <i>діагностики</i> , націленої на виявлення проблем, пов'язаних з розвитком можливостей підприємства в області підвищення конкурентоспроможності;

	конкурентоспроможністю підприємства	<p>– <i>оцінки конкурентоспроможності ЕМП та його послуг</i>: вибір методики оцінки, оцінювання рівня своєї конкурентоспроможності на ринку, порівнювати її у динаміці та з рівнем аналогічного показника у конкурентів;</p> <p>– <i>ресурсного забезпечення</i>: використання якісних матеріалів для виконання послуг (замовлень), налагодження та підтримання партнерських стосунків з постачальниками, горизонтальна інтеграція назад і т.д.;</p> <p>– <i>розробки прогнозів і планів</i> щодо розвитку конкурентних переваг, функціональних стратегій і оптимального варіанту конкурентної стратегії підприємства;</p> <p>– <i>організаційний розвиток</i>: підвищення ефективності управління різними видами змін на підприємстві;</p>
		<p>– <i>стратегічний менеджмент</i>: встановлення цільових орієнтирів, стратегічне позиціонування підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх можливостей, загроз, недоліків і переваг, що визначають його конкурентні переваги і потенціал, вибір стратегії поведінки на ринку;</p> <p>– <i>стратегічний маркетинг</i>: визначення цільових сегментів, способів і методів задоволення потреб споживачів, виявлення і оцінки конкурентних переваг по кожній групі підприємств-конкурентів;</p> <p>– <i>інноваційний менеджмент</i>: вдосконалення діяльності підприємства на основі технологічних, продуктових, організаційних інновацій, що дозволяють йому набувати і розвивати ексклюзивні конкурентні переваги і формувати власні ринки;</p> <p>– <i>менеджмент якості</i>: оптимальна якість послуг підприємства, підвищення ефективності поточної діяльності;</p> <p>– <i>інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління</i>: доступність ринкової, аналітичної, оціночної та ін. інформації для усіх зацікавлених у ній підрозділів підприємства.</p>
8.	Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства	<p>Складається з етапів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування бачення майбутнього та місії ЕМП.</li> <li>2. Встановлення стратегічних цілей діяльності ЕМП.</li> <li>3. Аналіз зовнішнього середовища функціонування ЕМП.</li> <li>4. Аналіз внутрішнього середовища і потенціалу ЕМП.</li> <li>5. Аналіз балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ЕМП.</li> <li>6. Встановлення альтернатив і проблем розвитку ЕМП.</li> <li>7. Виявлення конкурентних переваг, встановлення факторів успіху у конкурентній боротьбі.</li> <li>8. Дослідження та оцінка конкурентоспроможності підприємства.</li> <li>9. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.</li> <li>10. Реалізація стратегії у процесі здійснення підприємством господарської діяльності.</li> <li>11. Контроль і координація реалізації конкурентної стратегії.</li> </ol>

Джерело: складено автор на основі [5, 6, 11, 13, 16, 20, 22]

Обґрунтуванню принципів управління КСП присвячено роботи багатьох науковців, серед яких [4, 11, 16, 19, 21, 22 та ін]. На основі їхнього аналізу ми сформуваємо методологічні *принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства*, які є найбільш прийнятними для ЕМП та слугують досягненню цілей об'єкту управління:

– *принцип цілеспрямованості* – передбачає наявність чітких цілей, визначених місією ЕМП і його баченням майбутнього;

– *принцип наукової обґрунтованості* – передбачає врахування вимог об'єктивних економічних законів і закономірностей, тенденцій розвитку об'єкту управління, використання повної та достовірної інформації;

– *принцип системності* – передбачає необхідність системного підходу, розгляд будь-якого об'єкту як системи, врахування усіх необхідних зв'язків та взаємодії в системі управління, спрямованість складових на досягнення кінцевої мети системи;

– *принцип систематичності* – передбачає систематичні дії з дослідження ринку, аналізу можливостей і загроз та інших функцій, що реалізуються в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;

– *принцип ієрархічності* – передбачає розгляд досліджуваних систем як багаторівневих (ієрархічних), для котрих є характерним підпорядкування підсистем нижчого рівня тим підсистемам і системам, що стоять вище;

– *принцип гнучкості та адаптивності* – передбачає властивість системи своєчасно самоналаштуватися або піддаватися переналаштуванню з мінімальними втратами у зв'язку із виникненням непередбачуваних змін зовнішнього середовища чи новими цілями;

– *принцип комплексності* – передбачає розгляд та вирішення управлінських завдань у взаємозв'язку й цілісності;

– *принцип багатоваріантності* – передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій для подальшого вибору кращого з них;

– *принцип альтернативності* – передбачає вибір найкращого варіанту з усіх можливих. Це стосується шляхів досягнення поставлених цілей, вибору найкращих варіантів управлінських рішень стосовно різних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– *принцип зворотного зв'язку* – ґрунтується на замкненості контуру управління й отримання інформації про результати впливу керуючої підсистеми на керовану, їхнє порівняння з плановими показниками й, на основі отриманих розбіжностей, коригування поведінки керованої підсистеми;

– *принцип економічності* – передбачає отримання результату діяльності системи з мінімально можливими витратами часу, ресурсів та фінансових засобів;

– *принцип розвитку* – передбачає спрямування руху від одного стану, в інший, більш якісний; перехід від простого до складного, від нижчого до вищого);

– *принцип управлінської оптимальності* щодо сполучення централізації і децентралізації; розподілу прав, обов'язків, повноважень на прийняття рішень; єдиноначальності та колегіальності;

– *принцип стимулювання зацікавленості* колективу у досягненні поставлених цілей.

Перелічені методологічні принципи мають бути покладені в основу реалізації кожного елементу процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю ЕМП.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підприємство може бути конкурентоспроможним тільки у тому випадку, якщо воно володіє перевагою перед конкурентами в залученні споживачів і надійно захищене від дії конкурентних сил.

Раціонально спланувати й організувати свою діяльність у цьому напрямку, функціонувати упродовж тривалого часу, якнайкраще задовольняючи потреби і запити покупців на відміну від своїх конкурентів при ефективному використанні власного ресурсного потенціалу, ЕМП зможе за умов налагодження дієвої системи стратегічного управління своєю конкурентоспроможністю.

На основі аналізу наукових джерел щодо сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства», складено перелік змістовних характеристик даного поняття, до яких слід віднести: порівняльний характер, диференційованість, динамічність, релевантність, багатоаспектність, комплексність, відносний характер, орієнтація на концепцію маркетингу та стратегічний характер. Вважаємо, що запропоноване нами визначення, яке у повній мірі відбиває зазначені характеристики, повинно лягти в основу створення ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ЕМП.

Ключовою підсистемою системи управління КСП є оцінка конкурентоспроможності підприємства та його продукції (послуг). Так для оцінки конкурентоспроможності ЕМП у нинішніх складних економічних умовах слід обирати методичний підхід, який не потребує великих витрат коштів та часу для його застосування, включає обов'язкову оцінку конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства і передбачає проведення діагностики його фінансово-економічного стану та загрози банкрутства. Таким вимогам відповідає методика, яка базується на теорії ефективної конкуренції М. Портера та проводиться у три етапи: 1) оцінка конкурентоспроможності товару; 2) оцінка критеріїв КСП; 3) визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Запропонований та апробований у статті алгоритм оцінки конкурентоспроможності такого напрямку діяльності ЕМП, як проведення електромонтажних робіт передбачає: 1. Вибір найбільш значущих якісних характеристик даної послуги; 2. Збір інформації про обрані показники якості послуги; 3. Переведення оцінюваних показників якості у безрозмірні величини відносно певної бази порівняння (потреби споживачів, конкуруючої послуги, нормативних вимог тощо); 4. Визначення інтегрального показника якості оцінюваного виду послуг; 5. На основі висновку про конкурентоспроможність послуги ЕМП порівняно з конкурентами, розробка відповідних заходів щодо її розвитку та/або укріплення.

Застосування запропонованих алгоритмів оцінки конкурентоспроможності ЕМП та його послуг дозволить своєчасно виявити та заздалегідь подолати недоліки у виробничій та фінансовій діяльності підприємства; запобігти виникненню загрози банкрутства та укріпити конкурентні позиції підприємства на ринку.

В основу формування складових системи стратегічного управління ЕМП мають бути покладені принципи стратегічного управління КСП, які слугують досягненню цілей об'єкту управління та є найбільш прийнятними для ЕМП: принцип цілеспрямованості; принцип наукової обґрунтованості; принцип системності; принцип систематичності; принцип ієрархічності; принцип гнучкості та адаптивності; принцип комплексності; принцип багатоваріантності; принцип альтернативності; принцип зворотного зв'язку; принцип економічності; принцип розвитку; принцип управлінської оптимальності; принцип стимулювання зацікавленості.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, який забезпечить його ефективне функціонування у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами, що дозволить мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку порівняно з конкурентами. Потребують також подальшого вирішення питання

застосування ефективних методів КСП та інформаційного забезпечення цього процесу в сучасних ринкових умовах.

## Список літератури

1. Артеменко Л.П., Нагорна К.Ю. Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021р. К: НТУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2021. С. 144-145. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230533> (дата звернення 20.07.2021).
2. Балабанова Л.В., Крищенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: Монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
3. Белецкая И.И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №10. С. 81-88.
4. Гавриш О.А., Кухарук А.Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення 06.02.2022).
5. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23-29.
6. Діденко Є.О., Ткаченко А.Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. *Технології та дизайн*. К.: КНУТД, 2014. №4 (13). С. 43-52.
7. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №1(1). С. 58-64.
8. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. № 35. С. 97-103.
9. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: монографія: Кіровоград: ПВД «Мавік», 2011. 186 с.
10. Карінцева О.І., Лютенко Д.А. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства поліграфічної галузі. *Механізм регулювання економіки*. 2015, № 4 С. 150-160.
11. Кахович О.О., Машенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. №141. С. 76-88.
12. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинский и др.; под ред. Б.В. Буркинского. Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2008 132 с.
13. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2020, №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення 06.02.2022).
14. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. *Маркетинг*. 2006. № 3. С. 33-39.
15. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / за наук. ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2017. 219 с
16. Павлова А.В. Губарев В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168-176.
17. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*: Наук. журн. Мін. економ. України. 2017. №8. С. 52-60.
18. Спирина Е.В. Организационный механизм обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий. *Экономинфо*. 2015 р. №24. С. 44-46.
19. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. Посіб. /С.Л. Клименко, Т.В. Омельченко, Д.О. Барабась, та ін. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
20. Управління конкурентоспроможністю підприємства, як основа його розвитку. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4753/smakolyk.pdf>. (дата звернення 15.01.2022).

21. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2009 892 с.
22. Шинкаренко В.Г. Обґрунтування принципів управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 2018. Вип. 32. С. 5-15.

## References

1. Artemenko, L.P., & Nagorna, K.Yu. (2021). Sil'ni ta slabki storony konkurentospromozhnosti Ukraïny [Strengths and weaknesses of Ukraine's competitiveness.]. Business, innovation, management: problems and prospects: *II Mizhn. nauk.-prakt. konf. (22 kvit. 2021 h.) – 2<sup>nd</sup> International Scientific and Practical Conference* (pp. 144-145). Kyiv: NTU «KPI im. Igoria Sikors'kogo». Retrieved from <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230533> [in Ukrainian].
2. Balabanova, L.V., & Krishchenko, A.V. (2004). *Upravlenie konkurentospobnost'yu predpriyatii na osnove marketinga [Management of the competitiveness of enterprises based on marketing]*. Donetsk: DonGUET im. M. Tugan-Baranovskogo [in Russian].
3. Beletskaya, I.I. (2014). Konkurentospobnost' v ee sovremennoi traktovke [Competitiveness in its modern interpretation]. *Aktual'ni problemi ekonomiki – Actual problems of the economy*, 10, 81-88 [in Russian].
4. Gavrish, O.A., & Kukharuk, A.D. (2013). Printsipi upravlinnya rivnem konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Principles of managing the level of competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> [in Ukrainian].
5. Didenko, Ye.O., & Zhurakivs'kii, P.I. (2017) Model' upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstva [Model of enterprise competitiveness management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5, 23-29 [in Ukrainian].
6. Didenko, Ye.O., & Tkachenko, A.G. (2014). Upravlinnya konkurentospromozhnistyu yuridichnoi kompanii na osnovi viznachennya klyuchovikh faktoriv uspikhu v umovakh nasichenogo konkurentnogo seredovishcha [Management of the competitiveness of a legal company based on the identification of key success factors in a highly competitive environment]. *Tekhnologii ta dizain – Technologies and design*, 4 (13), 43-52. Kyiv: KNUTD [in Ukrainian].
7. Yelets', O.P. (2016) Sutnist' konkurentsii ta konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The essence of competition and competitiveness of the enterprise]. *Ekonomichnii visnik Zaporiz'koï derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 1(1), 58-64 [in Ukrainian].
8. Zhurba, I.O., & Kolyadenko, Yu.M. (2012) Sutnist' i znachennya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The essence and significance of enterprise competitiveness]. *Problemi i perspektivi rozvitku bankivs'koi sistemi Ukraïni – Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine*, 35, 97-103 [in Ukrainian].
9. Zhurilo, I.V. (2011). *Konkurentospromozhnist' novoi produktsii promislovo-virobnichogo priznachennya: teoretichni aspekti, metodika prognozuvannya ta zabezpechennya: monografiya [Competitiveness of new products for industrial and production purposes: theoretical aspects, forecasting and provisioning methods]*. Kirovograd: PVTs «Mavik» [in Ukrainian].
10. Karintseva, O.I., & Lyutenko, D.A. (2015) Upravlinnya konkurentospromozhnistyu potentsialu pidpriemstva poligrafichnoi galuzi [Management of the competitiveness of the enterprise's potential in the printing industry]. *Mekhanizm regulyuvannya ekonomiki – Mechanism of economic regulation*, 4, 150-160 [in Ukrainian].
11. Kakhovich, O.O., Mashchenko, S.O., & Gavrilenko, D.O. (2019). Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurentospromozhnistyu pidpriemstva na svitovomu rinku [Management of the international competitiveness of the enterprise on the world market]. *Ekonomichnii prostir – Economic space*, 141, 76-88 [in Ukrainian].
12. Burkinskii, B.V. et al. (2008). *Competitiveness of products and enterprises*. B.V. Burkinskii (Ed). Odessa: Institut problem rynku i ekonomiko-ekologicheskikh issledovaniï NAN Ukrainy.
13. Krivits'ka, V.V., & Zyan'ko, V.V. (2020). Mekhanizm upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstva v umovakh nestabil'nosti [The mechanism of managing the competitiveness of the enterprise in conditions of instability]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 8. Dnipropetrovs'kii derzhavnii agrarno-ekonomichnii universitet. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> [in Ukrainian].
14. Maksimov, I. (2006). Otsenka konkurentospobnosti promyshlennogo predpriyatiya [Assessment of the competitiveness of an industrial enterprise]. *Marketing – Marketing*, 3, 33-39 [in Russian].

15. Nizhnik, I.V. (2017). *Management of competitiveness of industrial enterprises: methods and mechanisms of improvement*. M.P. Voinarenka (Ed). Khmel'nits'kii: KhNU.
16. Pavlova, A.V., & Gubar'ev, V. (2014). Sistema upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpriemstva [The system of managing the competitiveness of the enterprise]. *Yevropeis'kii vektor ekonomichnogo rozvitku – European vector of economic development*, 2 (17), 168-176 [in Ukrainian].
17. Piddubnii, I., & Piddubna, L. (2017). Teoriya konkurentospromozhnosti: suchasni stan i predmetno-metodologichni aspekti rozvitku [Theory of competitiveness: current state and subject-methodological aspects of development.]. *Ekonomika Ukraini – Ukraine economy*, 8, 52-60 [in Ukrainian].
18. Spirina, E.V. (2015). Organizatsionnyi mekhanizm obespecheniya konkurentosposobnosti promyshlennykh predpriyatii [Organizational mechanism for ensuring the competitiveness of industrial enterprises.]. *Ekonominfo – Economicinfo*, 24, 44-46 [in Russian].
19. Klimenko, S.L., Omel'chenko, T.V., Barabas', D.O. et al. (2008). *Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
20. Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpriemstva, yak osnova iogo rozvitku [Management of the competitiveness of the enterprise as the basis of its development]. *pdau.edu.ua*. Retrieved from <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4753/smakolyk.pdf> [in Ukrainian].
21. Fatkhutdinov, R.A. (2009). *Konkurentosposobnost' organizatsii v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment [Competitiveness of an organization in a crisis: economics, marketing, management]*. Moscow: Marketing [in Russian].
22. Shinkarenko, V.G. (2018). Obgruntuvannya printsipiv upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Justification of the principles of managing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika transportnogo kompleksu – Economy of the transport complex*, 32, 5-15 [in Ukrainian].

**Iryna Zhurylo**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Yuliya Khimich**

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Strategic Management of the Competitiveness of the Enterprise of Electrical Installation Services**

The article is devoted to the study of the conceptual apparatus of the enterprise's competitiveness, to the generalization of the theoretical and methodological foundations of the management of the competitiveness of the economic entity, as well as the development of practical recommendations for the formation of an effective system of strategic management of the competitiveness of the enterprise of electrical installation services.

Based on the compiled list of meaningful characteristics of the concept of "enterprise competitiveness", a definition of this category is proposed, which should form the basis of the creation of an effective management system for the competitiveness of an electrical installation enterprise (EMP). The situation of the electrical installation services market in Kropyvnytskyi and Kirovohrad region was studied. The list of competitive advantages, that are characteristic to the most successful companies of the studied region at the present time is highlighted and the factors of their competitive success are determined. Algorithms for evaluating competitiveness of EMP and its services are proposed, which will allow timely detection and early overcoming of shortcomings in the production and financial activities of the enterprise; prevent the threat of bankruptcy and strengthen the company's competitive position on the market.

It has been proven that a prerequisite for the successful functioning of EMP on the market in conditions of intense competition is the establishment of a system of strategic management of its competitiveness. For its formation and successful use, the main elements of the system were defined and characterized: object, subject, subject of management, system type, main subsystems, principles and functions implemented in it, management mechanism. Special attention is paid to the principles on which the EMP competitiveness management system should be based, as they serve as the basis for detailing the structure, functions, subsystems and stages of the enterprise's strategic management system.

**competitiveness of services, competitiveness of the enterprise, competitive advantages, market of electrical installation services, system of strategic management of the competitiveness of the enterprise**

*Одержано (Received) 16.02.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 27.02.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*



УДК 659.1(075.8)

JEL Classification: M30, M39

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).129-139](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).129-139)

Л.А. Коваль, доц., канд. екон. наук  
Р.І. Жовновач, проф., д-р екон. наук  
С.А. Романчук, доц. канд. техн. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Реклама та її інноваційний розвиток з позицій маркетингового менеджменту

На основі аналізу теоретичних джерел розкрито призначення та сутність реклами, її принципи, види реклами. Обґрунтовано роль реклами в реалізації актуальних завдань маркетингового менеджменту. На основі узагальнення наукової думки визначено сутність маркетингового менеджменту. Висвітлено об'єктивність появи та розвитку реклами, а також специфічні особливості розвитку реклами в Україні.

Обґрунтовано потребу інноваційного розвитку реклами у XXI столітті. Розкрито сутність термінів «маркетингові інновації», «інноваційний розвиток реклами з позицій маркетингового менеджменту», що полягає передусім у розробці та впровадженні маркетингових інновацій в рекламній діяльності, підпорядкованій цілям та завданням маркетингового менеджменту.

Розроблено авторську версію систематизації чинників, які впливають на інноваційний розвиток реклами в системі маркетингового менеджменту. Запропонована схема містить систематизацію чинників впливу на розвиток реклами за низкою ознак: за рівнем впливу (мега-, макро-, мезо-, мікроекономічні чинники); за силою впливу (чинники інтенсивної, помірної, слабкої дії); за характером прояву (чинники прямого і непрямого впливу); за обсягами охоплення споживачів (чинники масштабного, поширеного, обмеженого та вибіркового впливу); за наслідками впливу (чинники негативного і позитивного впливу). За ознакою змістовності чинники, що впливають на інноваційний розвиток реклами, запропоновано об'єднати у такі групи: ринкові, наукові та освітні, економічні, соціальні та демографічні, політичні, організаційні, інноваційні, психологічні, культурні та екологічні.

Окреслено тенденції розвитку реклами в Україні. Акцентовано увагу на прискоренні інноваційного розвитку реклами за рахунок зрушень в цифровізації рекламного бізнесу. Зазначено, що успіх та перспективи інноваційного розвитку реклами сьогодні і надалі залежатимуть від розробки якісно нових підходів до розвитку реклами на основі дослідження та урахування суперечливого впливу різноманітних чинників і наявних змін, що відбуваються в ринковому середовищі і потребах споживачів на різних економічних рівнях. Успішне розв'язання проблем інноваційного розвитку реклами в Україні сприятиме ефективності маркетингового менеджменту.

**маркетинговий менеджмент, реклама, принципи, функції, види реклами, розвиток реклами, чинники впливу, інноваційний розвиток реклами**

**Постановка проблеми.** В умовах глобальних інноваційних змін і стрімкого розвитку комп'ютерних технологій розвиток реклами товарів, продукції, послуг отримав могутній поштовх. Реклама в світі набула інноваційного характеру, небувалої різноманітності, масштабності, переконливості та ілюстративності, що позитивно позначається ефективності маркетингового менеджменту, прибутках підприємств та корпорацій. Водночас в Україні розвиток реклами поки що відстає від загальносвітових тенденцій, що пояснюємо тією обставиною, що шлях побудови ринкової економіки в Україні охоплює історично малий проміжок часу, який позначається на досвіді маркетингологів, дієвості реклами, якій часто не вистачає інноваційного характеру та якісного розвитку, не зважаючи на опанування електронними технологіями в діяльності підприємств. Тому в інтересах вітчизняної науки і практики є нагально важливим поглиблене вивчення актуальної проблеми інноваційного розвитку реклами з позицій маркетингового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика маркетингового менеджменту і, зокрема, реклама стали предметом вивчення багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників. Значний внесок у створення концептуальних засад маркетингового менеджменту належить Друкеру П. [5], Котлеру Ф. [10], Т. Річарду [13;14]. Українські вчені у своїх публікаціях плідно працюють у цьому напрямі: розробці науково-методичних основ маркетингового менеджменту присвятили свої праці Біловодська О.А. [1], Ковшова І.О. [7-8], Россоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В., Романченко Н. В. [11]; визначенню маркетингової стратегії у підвищенні конкурентоспроможності підприємств – Боняр С. М., Гладенька Ю. В. [2]; дослідженню сутності та місця реклами – Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. [4], Карпенко А.В., Хацер М.В. [6]; вдосконаленню управління рекламною діяльністю – Лебеденко С.О., Безгінов О.В. [9]; вивченню тенденцій та перспектив розвитку рекламного ринку – Харчук О. Г., Черевач С. А. та ін. Проте через накопичені роками недоліки реклами в Україні та обмежений характер інновацій розвиток реклами все ще має недосконалий характер та багатократно менший ефект (і економічний, і соціальний) порівняно з розвиненими країнами.

До невіршених частин окресленої проблеми відноситься недостатня вивченість аспектів змісту реклами в системі маркетингового менеджменту та чинників, що впливають на її інноваційний розвиток. Пріоритетні впливові чинники потребують системного дослідження для врахування у комплексній та гнучкій розбудові механізмів інноваційного розвитку реклами.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення наукової думки щодо сутності реклами та її інноваційного розвитку в системі маркетингового менеджменту.

Реалізація поставленої мети вимагає розв'язання низки завдань: аналіз та узагальнення наукової думки щодо визначення сутності реклами в системі маркетингового менеджменту; визначення сутності інноваційного розвитку реклами з позицій маркетингового менеджменту; визначення та систематизація чинників, які впливають на інноваційний розвиток реклами.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукових джерел засвідчує, що поява реклами в історії людства має об'єктивний характер, її розвиток відбувався упродовж тисячоліть під впливом різноманітних чинників [3-9]. Історія свідчить про появу товарного та грошового обміну, різні етапи розвитку товарного виробництва на тлі нарощування нових знань, досягнень в освіті, науці, техніці, культурі, явища поступової появи та розширення товарних ринків, локальних, регіональних та міжнародних зв'язків між виробниками товарів і споживачами, масштабне зростання обсягів продажу товарів, небувалий сплеск розвитку торгівлі і реклами в умовах глобальних інноваційних змін, цифровізації економіки. Усі ці події та явища створювали економічні передумови для появи та розвитку реклами в інтересах збуту товарів, отримання доходу як джерела подальшого розширення виробництва, розвитку логістики, комунікацій, кращого задоволення потреб споживачів.

З огляду сучасної наукової літератури, нині існує безліч визначень реклами, що пояснюємо різними завданнями щодо її розробки та різними сферами застосування в системі маркетингового менеджменту. Теоретичний аналіз [3-9] підводить до висновку, що науковці і практики у сфері маркетингового менеджменту нині розглядають рекламу як взаємопов'язані динамічні процеси: у сфері комунікацій; у сфері організації збуту товарів та продукції, надання послуг споживачам; у сфері економічної та соціальної взаємодії; у сфері інформації та переконання. Саме динамізм цих процесів зумовив наявність різноманітних підходів до тлумачення сутності реклами [4-9]. Найбільш поширеними в науковій літературі є такі підходи до визначення сутності

реклами:

- це є найбільш доступний, поширений і дешевший спосіб проінформувати потенційних покупців про певний товар (продукцію, послугу);
- це є платна неперсоніфікована форма інформаційного впливу на споживацькі настрої та вибір покупця, орієнтована на формування мотивів купівлі товару;
- це інформація про товар (послугу), розповсюджена у будь-якій формі та у будь-який спосіб, яка приваблює увагу потенційного покупця, формує його обізнаність про товар, його корисність, переваги, доцільність придбання;
- це, як правило, платне, односпрямоване і неособисте звертання до споживача через електронні засоби масової інформації та інші види зв'язку, що привертають увагу партнерів і споживачів на користь товару, марки, підприємства;
- це електронне, друковане, рукописне, усне або графічне повідомлення про товари, послуги, виробника, оплачене рекламодавцем з метою збільшення обсягів збуту, розширення клієнтури, одержання суспільного визнання, підтримки, кращих рейтингових показників та зміцнення конкурентних позицій на ринку;
- це є специфічна частиною масових комунікацій між рекламодавцями і різними аудиторіями рекламних звернень з метою інформаційного, експресивного та прагматичного впливу на ці аудиторії, яке має сприяти вирішенню певних маркетингових завдань рекламодавця [4-9].

Вважаємо, що усі наведені визначення попри наявні відмінності мають свій сенс і право на використання, кожне з них певною мірою розвиває визначення Ф. Котлера про те, що реклама є будь-якою платною формою неособистого представлення та просування ідей, товарів і послуг конкретного замовника [10, с.19]. Між тим вважаємо, що розмаїття видів реклами призводить до можливої деталізації її визначення в межах кожного її окремого виду. Види реклами нами класифіковано у таблиці 1 на основі узагальнення наукових підходів Воронько-Невідничої Т. В., Калюжної Ю. П. та Хурдей В. Д. [4, с.19].

Таблиця 1 – Класифікація видів реклами

Класифікаційні ознаки	Види реклами
За типом її ініціатора	реклама від імені виробників і торгових посередників; реклама від імені уряду; реклама від імені приватних осіб; соціальна реклама; політична реклама
За спрямованістю на аудиторію	рекламу споживчих товарів (для особистих потреб); бізнес-реклама (реклама обладнання, послуг у сфері виробництва; фармацевтична реклама, реклама, призначена лікарям, вчителям, працівникам сільськогосподарської галузі тощо).
За спрямованістю на певний сегмент аудиторії	селективна (вибіркова), адресована певній групі покупців (сегменту ринку); масова, не спрямована на конкретний контингент споживачів
За широтою охоплення аудиторії	локальна (розрахована на споживачів, що проживають на певній території); регіональна (охоплює певну частину країни); загальнонаціональна (у масштабах всієї держави); міжнародна (ведеться на території декількох держав); глобальна .
За предметом рекламної комунікації	товарна реклама (формування і стимулювання попиту на конкретний товар або товарну групу); престижна реклама (реклама конкретного підприємства, організації); реклама ідей; реклама особистості; реклама території (міста, регіону або країни в цілому) тощо.

## Продовження таблиці 1

За цілями і завданнями	інформативна (відіграє важливу роль на початковій стадії просування продукції, коли її ціль – створення первинного попиту); переконуюча (на стадії конкурентної боротьби, коли підприємство прагне створити стійкий попит на визначену марку продукції); нагадуюча.
За способом впливу	зорова (зовнішня, реклама на транспорті, друкована реклама тощо); слухова (радіореклама, реклама по телефону тощо); зорово-нюхова (ароматизована листівка); – зорово-слухова (теле-, кіно - і відеореклама) та ін.
За особливостями розміщення реклами та використання творчого підходу	ATL – above the line (англ. «над рисою») – використовується для реклами, яка публікується в таких засобах поширення як преса, радіо, телебачення, кіно, зовнішня реклама і реклама на транспорті; BTL – below the line – творча реклама, що передбачає створення оригінального рекламного продукту, а не його простого розміщення в засобах масової інформації (це, зокрема, безкоштовна роздача зразків товару, дегустації, конкурси, лотереї, свята і спеціальні вечірки, що вимагає креативності та урахування установок споживачів.
За характером впливу на аудиторію	жорстка реклама (агресивний натиск на покупця з метою змусити його купити рекламований товар і розрахована на короткострокову перспективу); м'яка реклама (м'який вплив, розрахована на середньо- і довготривалу перспективу).

*Джерело: укладено на підставі [4, с.19].*

З огляду на зміст таблиці 1, незалежно від виду, та чи інша реклама здійснює цілеспрямований інформативний вплив прямого та опосередкованого характеру на свідомість, міркування, смаки, поведінку, остаточний вибір споживача, що зумовлює повільне або швидке просування товарів (послуг) на ринок, більший або менший успіх на ринку.

Варто зауважити, що зміст реклами (незалежно від її виду) не допускає порушення принципів, передбачених Законом України «Про рекламу»: законність, точність, достовірність, використання форм та засобів, які не завдають споживачеві реклами шкоди; реклама не повинна підривати довіру суспільства до реклами та повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції; реклама не повинна містити інформації або зображень, які порушують етичні, гуманістичні, моральні норми, нехтують правилами пристойності; реклама повинна враховувати особливу чутливість дітей і не завдавати їм шкоди [12].

Достовірна, чесна реклама виконує надзвичайно вагомую роль в інформуванні про товари, що поступають у продаж або є в наявності, в популяризації тих чи інших нових товарів, послуг, видовищ з метою привернути увагу споживачів, глядачів, замовників на поліпшення їхньої якості, корисні властивості. Цілеспрямоване поширення та повторення певної рекламної інформації сприяє популярності конкретних товарів або послуг. Її візуалізація (медіа-продукція, плакати, оголошення, відеокліпи тощо) слугує засобом привертання уваги потенційних споживачів. Нині без розробки різноманітних видів реклами, особливо у віртуальному (електронному) інтернет-просторі практично неможливе формування перспективних ринків продажу товарів, перетворення потенційних потреб певного сегменту споживачів на інтенсивний попит цільової аудиторії цільової аудиторії цільової аудиторії.

Досвід світової ринкової економіки засвідчує, що зміст і специфіка сучасної реклами завжди зумовлені певними завданнями маркетингового менеджменту, тому визначення його сутності потребує окремого розгляду. Аналіз наукової літератури засвідчує неоднозначність підходів різних авторів до розуміння терміну «маркетинговий менеджмент».

Так, за Котлером «маркетинговий менеджмент» виступає як процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі [10, с. 24 – 51]. Сприймаємо такий підхід як базовий у наших подальших міркуваннях.

Друкер П. підходить до трактування цього терміну дещо по-іншому, розуміючи його не як процес, а як управління функціонуванням бізнесу на ринку. При цьому, на думку вченого, саме маркетинговий менеджмент виконує ключову роль в дієвому управлінні бізнесом. Такий підхід він пояснює тим, що управління бізнесом має розглядатися як з позицій отримання кінцевого результату, так і з позицій задоволення потреб споживача на ринку [5, с.17].

Біловодська О. стверджує, що маркетинговий менеджмент – це є, по суті, цілеспрямована координація і формування всіх управлінських заходів підприємства, що пов'язані з його діяльністю на ринку для забезпечення потреб суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу [1, с.12].

Дещо з інших позицій, а саме з огляду на завдання активізації інноваційних процесів, розглядає сутність маркетингового менеджменту Ковшова О. На її думку, маркетинговий менеджмент в умовах глобального впливу інновацій на ринкову діяльність має розглядатися як інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ, що спрямовується на досягнення поставлених структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка дозволяє досягти оптимального рівня результативності з врахуванням економічних та соціальних ефектів [8, с. 23]. Поділяючи погляд Ковшової О., зауважимо, що під отриманням зазначених ефектів слід розуміти отримання максимально можливих економічних та соціальних вигід як для споживача, так і для рекламодавця, виробника послуг (товарів, продукції).

На практиці розробка та функціонування реклами є тісно пов'язаними із визначеними на підприємстві цілями маркетингового менеджменту, етапами маркетингової діяльності, з життєвим циклом товару. За умов насиченості ринку товарами саме розробка інновацій в рекламі і застосування маркетингових комунікацій допомагає впливати на споживацькі настрої, поведінку, попит. Досвідчені маркетологи при цьому знають таку корисність дієвої реклами як зворотній зв'язок цільової аудиторії. Інформація, отримана в процесі зворотної реакції споживачів, а також результати маркетингового аналізу рекламної діяльності конкурентів, мають принципове значення для корегування маркетингових стратегій та прийняття ефективних управлінських рішень щодо розробки і впровадження маркетингових інновацій, зокрема у процесі створення рекламних продуктів.

На початку XXI століття у зв'язку зі стрімкими інноваційними процесами в світі маркетинговий менеджмент і реклама набули ключових змін. Пояснюється це тим, що драйвером швидкого економічного розвитку стали нові ідеї, інновації у всіх сферах діяльності.

В умовах глобального інноваційного розвитку світу реклама все частіше стає носієм різноманітних нових ідей, нововведень у сфері рекламного бізнесу, розробки та просування на ринок нових рекламних продуктів, які отримали назву «маркетингові інновації». За допомогою таких маркетингових інновацій реклама набуває постійних якісних змін, що відображають її інноваційний розвиток. Маркетингові інновації стають умовою та важливим інструментом в діях маркетологів і менеджерів на шляху просування товарів, послуг, продукції на локальні, регіональні, національні та глобальні ринки.

Узагальнюючи викладене, вважаємо, що «інноваційний розвиток реклами» полягає, передусім у розробці та впровадженні маркетингових інновацій в рекламній діяльності, підпорядкованій цілям та завданням маркетингового менеджменту. Поділяємо думку експертів [11-15] в тому, що зростання значення інноваційного розвитку реклами зумовлене підвищенням її ролі в економіці. Зокрема йдеться про таке:

- сприяння обізнаності та інформованості клієнтів, споживачів, партнерів про наявність певного товару або послуги (йдеться про надання інформації потенційним споживачам про товари, продукцію, послуги; це може бути принципово нова інформація про новітні послуги або товари; може бути деталізована інформація про звичайні товари, але з поліпшеними властивостями, якостями; це може бути інформація-нагадування про послуги або товари як рідкого, так і повсякденного попиту);
- формування позитивного ставлення клієнтів, споживачів, партнерів до певного товару або послуги, його якості, корисності та наявності відчутних переваг під час використання);
- прояв толерантного переконання споживача у необхідності придбання для нього саме цього товару (послуги);
- створення практики «впізнання» товару, індивідуального його сприйняття через формування звички клієнтів, споживачів, партнерів саме до даного товару, продукції або послуги завдяки застосуванню «марки», що створює імідж, ілюструючи певні особливості та притаманні характеристики товару (послуги);
- позиціонування на ринку через виокремлення певного сегменту споживачів товару (продукції, послуги) на ринку шляхом орієнтації на певні статево-вікові групи людей, причетність до певних професій, видів діяльності, особливі смаки тощо;
- сприяння процесам розширення та збагачення потреб, які потребують задоволення шляхом замовлення та придбання нових товарів за допомогою електронних технологій;
- підтримка різних видів попиту на товари (повсякденного, періодичного, рідкого та перспективного), формування зворотних зв'язків зі споживачами;
- сприяння активному просуванню на ринок нових товарів на основі застосування різноманітних маркетингових інновацій на основі електронних технологій;
- підтримання дистриб'юторів через забезпечення попиту споживачів на локальному ринку;
- сприяння появі довгострокових комунікативних зв'язків з партнерами по бізнесу;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності та конкурентоспроможності виробників товарів та послуг завдяки зростанню прибутковості бізнесу.

Такі тенденції особливо стали помітними за умов цифровізації економіки, активного використання електронних засобів реклами. Зазначене вказує на потребу прискореного розвитку електронних засобів реклами і необхідність подальших досліджень корисних її можливостей для маркетологів.

На тлі глобальних інноваційних змін теоретики і практики у сфері менеджменту та маркетингу спрямовують нині чималі зусилля на пошуки ефективних рішень в інтересах розробки дієвої реклами, її вдосконалення з активним використанням цифрових технологій та маркетингових інновацій. Завдяки інноваційному розвитку сучасна реклама все більше відрізняється динамізмом, ілюстративністю, прагненнями

різнобічно демонструвати привабливість товару (продукції, послуги) для споживачів, що визначає, врешті-решт, конкурентні переваги підприємства (організації) на ринку, підвищує ефективність маркетингового менеджменту.

Конкурентні переваги в інноваційному розвитку реклами величезною мірою визначаються здатністю маркетологів та менеджерів спостерігати за впливовими чинниками, нівелювати їх негативну дію та підсилювати позитивну, корегувати маркетингову стратегію.

На основі узагальнення наукової думки пропонуємо авторську розробку систематизації основних чинників, які комплексно впливають на інноваційний розвиток реклами в системі маркетингового менеджменту (рис. 1).



Рисунок 1 – Систематизація чинників впливу на інноваційний розвиток реклами в системі маркетингового менеджменту

Джерело: авторська розробка

Запропонована схема (рис.1) містить систематизацію чинників впливу на розвиток реклами за низкою ознак: за рівнем впливу (мего-, макро-, мезо-, мікроекономічні чинники); за силою впливу (чинники інтенсивної, помірної, слабкої дії); за характером прояву (чинники прямого і непрямого впливу); за обсягами охоплення споживачів (чинники масштабного, поширеного, обмеженого та вибіркового впливу); за наслідками впливу (чинники негативного і позитивного впливу). За ознакою змістовності чинники, що впливають на інноваційний розвиток реклами, запропоновано об'єднати у такі групи: ринкові, наукові та освітні, економічні, соціальні та демографічні, політичні, організаційні, інноваційні, психологічні, культурні та екологічні.

З нашої точки зору, запропонована систематизація чинників впливу на інноваційний розвиток реклами має теоретичне і прикладне значення: вона призначена для поглиблення маркетингових досліджень і корегування рішень маркетологів та менеджерів. Оскільки зазначені чинники є мінливими у часі та просторі, різновекторними, неоднаковими за силою, інтенсивністю, наслідками впливу,

можливості інноваційного розвитку реклами можуть з різних причин обмежуватися, поширюватися або зовсім зникати. Лише ретельний аналіз в динаміці може дати відповідь на запитання, з яких причин відбувається прискорення або уповільнення інноваційного розвитку реклами, що, у свою чергу, відображається на ефективності маркетингового менеджменту загалом, прибутковості кампанії (підприємства, організації). Інтегрований сприятливий вплив соціально-економічних, політичних, освітньо-культурних, наукових, інноваційних чинників на тлі розгортання конкуренції дозволяє не лише швидше розробляти маркетингові інновації, які поліпшують якість і властивості товарів, умови доставки товарів, культуру обслуговування, а й постійно впроваджувати нові ідеї в рекламну діяльність в інтересах досягнення цілей маркетингового менеджменту на ринку. Таким чином, завдяки моніторингу та урахуванню впливу різноманітних чинників може забезпечуватися прискорення інноваційного розвитку реклами.

Справедливо підкреслити, що з переходом України до ринкових умов розвиток реклами на підприємствах ще тривалий час гальмувала низка чинників: нестача знань маркетингу, менеджменту, низька інноваційна активність підприємств, слабкість державного регулюючого впливу на процеси розвитку рекламної діяльності, нерозвиненість конкуренції, наслідки довготривалого впливу адміністративно-командних методів роботи, відсутність заохочень для розробників маркетингових інновацій, низький платоспроможний попит населення на тлі тривалої економічної кризи, що обмежувало економічну діяльність підприємств та ускладнювало фінансування розробки нових рекламних продуктів.

Водночас останніми роками у практику діяльності вітчизняних підприємств та організацій все ширше запроваджуються сучасні механізми маркетингового менеджменту, фахівці опановують нові знання, стають носіями сучасних компетентностей у сфері розробки маркетингових інновацій. Розвиток реклами в Україні отримав відчутний поштовх завдяки комп'ютеризації, електронним технологіям, вивченню зарубіжного досвіду підприємцями, поширенню дистанційної зайнятості. Досягнення у цифровізації економіки розширили можливості реклами, що створює передумови її прискореного інноваційного розвитку.

Отже, успіх та перспективи інноваційного розвитку реклами сьогодні і надалі залежатимуть від розробки якісно нових підходів до розвитку реклами на основі дослідження та урахування суперечливого впливу різноманітних чинників і наявних змін, що відбуваються в ринковому середовищі і потребах споживачів на різних економічних рівнях. Ці процеси дедалі більше стають залежними від розробки та впровадження маркетингових інновацій у підготовці та просуванні реклами, можливостей її швидкої адаптації до цифровізації економіки. Успішне розв'язання проблем інноваційного розвитку реклами в Україні сприятиме ефективності вітчизняного маркетингового менеджменту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз наукової думки засвідчив неоднозначність трактувань категорії «реклама». Більшість авторів її розуміють як інформацію про товар (послугу), розповсюджену у будь-якій формі та у будь-який спосіб, яка приваблює увагу потенційного покупця, формує його обізнаність про товар, його корисність, переваги, доцільність придбання. На нашу думку, зміст і специфіка реклами завжди зумовлені певними завданнями маркетингового менеджменту.

Сучасний інноваційний розвиток реклами полягає, передусім у розробці та впровадженні маркетингових інновацій в рекламній діяльності, підпорядкованій цілям та завданням маркетингового менеджменту. «Маркетингові інновації» – нові ідеї,



нововведення у сфері рекламного бізнесу, розробка та просування на ринок нових рекламних продуктів, за допомогою чого реклама набуває постійних якісних змін, ознак інноваційного розвитку, а маркетологи і менеджери отримують дієвий «інструмент» просування товарів, послуг, продукції на локальні, регіональні, національні та глобальні ринки.

Зрушення в інноваційному розвитку реклами залежать від урахування суперечливого впливу множини чинників і наявних змін, що відбуваються в конкурентному середовищі і потребах споживачів. Запропоновано авторську версію систематизації основних чинників, які комплексно впливають на інноваційний розвиток реклами в системі маркетингового менеджменту. Теоретичне і прикладне значення цієї розробки полягає в тому, що вона може бути використана для поглиблення маркетингових досліджень та корегування рішень маркетологів і менеджерів в умовах мінливості різноманітних впливів у часі та просторі.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з розробкою напрямів вдосконалення рекламного менеджменту в Україні на етапі євроінтеграції.

### Список літератури

1. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/37655-rozdl-1-rozumnyamarketingovogo-menedjmentu.html>. (дата звернення: 12.04.2022 )
2. Боняр С. М., Гладенька Ю. В. Роль маркетингової стратегії в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Водний транспорт: зб. наук. праць*. Київ, 2013. С. 34 – 44.
3. Бучинська О. В. Перспективні напрями розвитку рекламного ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч.1. С.70-73.
4. Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. Реклама і рекламна діяльність. Полтава, РВВ ПДАА, 2018. 230 с.
5. Друкер П. Классические работы по менеджменту. М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. 218 с.
6. Карпенко А.В., Хацер М.В. Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах. *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 187-92.
7. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
8. Ковшова І. О. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2017. № 3 – 4 (68). С. 174 – 180.
9. Лебеденко С.О., Безгінов О.В. Способи управління рекламною діяльністю на підприємстві та методи її поліпшення. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 458-461.
10. Маркетинговий менеджмент. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. та ін. К. : Хімджест, 2008. 720 с.
11. Маркетинговий менеджмент. В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко. К. : ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с.
12. Про рекламу. Закон України. URL: <https://cedem.org.ua/library/zakon-ukrayiny-pro-reklamu/> (дата звернення: 18.04.2022 )
13. Талер Річард, Санстейн Кас. Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір / пер. з англ. Ольга Захарченко. Київ: Наш Формат, 2017. 312 с.
14. Талер Річард. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення / пер. з англ. Світлана Крикуненко. Київ: Наш Формат, 2018. 464 с.
15. Харчук О. Г., Черевач С. А. Тенденції сучасного розвитку рекламного ринку в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 622 – 625.

### References

1. Bilovodska, O. A. (2010). Marketing management. *westudents.com.ua*. Retrieved from <http://westudents.com.ua/glavy/37655-rozdl-1-rozumnyamarketingovogo-menedjmentu.html> [in Ukrainian].
2. Boniar, S.M., & Hladen'ka, Yu.V. (2013). Rol' marketynhovoї stratehii v pidvyschenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The role of marketing strategy in increasing the

- competitiveness of the enterprise]. *Vodnyj transport: zb. nauk. prats' – Water Transport: Collection of scientific works*, Kyiv, C. 34 – 44 [in Ukrainian].
3. Buchyns'ka, O.V. (2018). Perspektyvni napriamy rozvytku reklamnoho rynku [Promising directions of advertising market development.]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, Vol. 20, issue 1, 70-73 [in Ukrainian].
  4. Voron'ko-Nevidnycha, T.V., Kaliuzhna, Yu.P. & Khurdej, V.D. (2018). *Reklama i reklamna diial'nist' [Advertising and advertising activities]*. Poltava, RVV PDAA [in Ukrainian].
  5. Druker, P. (2015). *Klassicheskie raboty po menezhmentu [Classic Management Works]*. Moscow : Al'pina Biznes Buks [in Russian].
  6. Karpenko, A.V., & Khatser, M.V. (2016). Sutnist' ta mistse reklamy v diial'nosti pidpriemstva v rynkovykh umovakh [The essence and place of advertising in the activity of the enterprise in market conditions]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 1, 187-92 [in Ukrainian].
  7. Kovshova, I.O. (2017). Formy realizatsii suchasnoho marketynhovoho menezhmentu na pidpriemstvi [Forms of implementation of modern marketing management at the enterprise]. *Innovatsijna ekonomika – Innovative economy*, 3 – 4 (68), 174 – 180 [in Ukrainian].
  8. Kovshova, I.O. (2018). *Marketynhovyj menezhment: teoriia, metodolohiia, praktyka [Marketing management: theory, methodology, practice]*. Vydavnytstvo FOP Vyshemyr'skij V. S. [in Ukrainian].
  9. Lebedenko, S.O., & Bezghinov, O.V. (2018). Sposoby upravlinnia reklamnoiu diial'nistiu na pidpriemstvi ta metody ii polipshennia [Methods of managing advertising activities at the enterprise and methods of its improvement]. *Molodyj vchenyj – A young scientist*, 11 (63), 458-461 [in Ukrainian].
  10. Kotler, F., Keller, K., Pavlenko, A. et al. (2008). *Marketynhovyj menezhment [Marketing management]*. Kyiv : Khimdzhest [in Ukrainian].
  11. Rossokha, V.V., Humenna, O.V., Pichyk, K.V. & Romanchenko, N.V. (2014). *Marketynhovyj menezhment [Marketing management]*. Kyiv : NNTs IAE [in Ukrainian].
  12. Pro reklamu. Zakon Ukrainy. [About advertising. Law of Ukraine.]. (n.d.). *cedem.org.ua*. Retrieved from <https://cedem.org.ua/library/zakon-ukrayiny-pro-reklamu/> [in Ukrainian]. Виправити згідно вимог [https://dse.org.ua/archive/references\\_rus.pdf](https://dse.org.ua/archive/references_rus.pdf)
  13. Taler Richard, Sanstejn Kas. (2017). *Impetus. How to help people make the right choice* (Ol'ha Zakharchenko, Trans.). Kyiv: Nash Format.
  14. Taler Richard. (2018). *Povedinkova ekonomika. Yak emotsii vplyvaiut' na ekonomichni rishennia* (Svitlana Krykunenko, Trans.). Kyiv: Nash Format.
  15. Kharchuk, O. H., & Cherevach, S. A. (2017). Trends in the modern development of the advertising market in Ukraine [Trends in the modern development of the advertising market in Ukraine]. *Global and national economic problems – Global and national economic problems*, 20, 622–625 [in Ukrainian].

**Lilia Koval**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

**Serhiy Romanchuk**, Associate Professor, PhD in Technics (Candidate of Technics Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Advertising and Its innovative Development in Terms of Marketing Management**

The purpose of the article is to generalize scientific opinion on the essence of advertising and its innovative development in the marketing management system. The essence of advertising, its types and principles are revealed. The essence of marketing management is summarized. The objectivity of the appearance and development of advertising is highlighted. The essence of the term "innovative development of advertising" from the point of view of marketing management is substantiated, which consists primarily in the development and implementation of marketing innovations in advertising activities subordinated to the purposes and problems of marketing management.

The author's version of the systematization of factors that influence the innovative development of advertising in the marketing management system has been developed. The proposed scheme contains a systematization of influencing factors on the development of advertising according to a number of features: by the level of influence; by power of influence; by the nature of the manifestation; by the volume of consumer coverage; by the consequences of the influence. Based on content, the following factors are determined: market, scientific and educational, economic, social and demographic, political, organizational, innovative, psychological, cultural and environmental. The theoretical and applied significance of the development is that it can be used to deepen marketing research and adjust the decisions of marketers and managers in changing market conditions.

Trends in the development of advertising in Ukraine are outlined. Attention is focused on accelerating the innovative development of advertising due to the digitalization of the advertising business. It was determined

that the success and prospects of the innovative development of advertising today and in the future will depend on the development of qualitatively new approaches to the development of advertising based on research and taking into account the conflicting.

**marketing management, advertising, principles, functions, types of advertising, advertising development, factors of influence, innovative development of advertising**

*Одержано (Received) 24.04.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 29.04.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 338.48

JEL Classification: L1, L83

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).139-147](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).139-147)

**Г.Й. Островська**, доц., канд. екон. наук

**Р.П. Шерстюк**, д-р екон. наук

**Т.І. Кузь**, канд. екон. наук

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна*

## **Туризм на теренах Тернопільщини: сучасний стан та перспективи розвитку**

Стаття присвячена дослідженню сучасного стану, проблем та перспектив розвитку туристичної галузі в Тернопільській області. Функціонування туристичної галузі розглядається як одне з пріоритетних завдань, як важливий структурний елемент стратегії розвитку на державному та регіональному рівнях задля забезпечення якісних туристичних послуг, покращення іміджу країни та регіонів на міжнародній арені та зростання дохідної частини бюджету. Визначено галузі економіки, які залежать від розвитку туризму. Доведено, що розвиток туризму, поряд з виробництвом, є важливим фактором забезпечення соціально-економічного зростання та сталого розвитку сільських територій. Наголошено на необхідності держаної підтримки та стимулювання розвитку туризму та споріднених із ним галузей. Охарактеризовано стримуючі чинники, зокрема нерозвиненість інфраструктури, яка перешкоджає вирішенню багатьох питань, що виникають в процесі підготовки бізнес-заходів.

Доведено, що Тернопільська область володіє потужним природно-рекреаційним та історико-культурним потенціалом. Досліджено природно-заповідний фонд, динаміку туристичних потоків. Висвітлено найважливіші туристичні бренди Тернопільщини. Приділено увагу значенню ділового, подієвого та еко-туризму в контексті місцевого економічного розвитку територіальних громад та окреслено кроки щодо визначення перспектив їх запровадження. Доведено необхідність підтримки туристичного бізнесу в регіоні місцевими органами влади, що сприятиме розвитку даного виду діяльності. Акцентовано увагу на раціональному та оптимальному використанні та територіальному поєднанні природних умов, ресурсів та історичних, архітектурних пам'яток краю за вектором розвитку основних і перспективних туристичних дестинацій області. Запропоновано низку заходів, реалізація яких сприятиме ефективному розвитку туристичної галузі в області. Констатовано, що на сучасному етапі розвитку продуктивних сил саме розвиток туристичної галузі може забезпечити зростання економіки регіону, допоможе створити нові робочі місця, стати важливим джерелом наповнення бюджету.

**туризм, індустрія туризму, інфраструктура туризму, зелений туризм, туристичний потенціал, туристичний бізнес**

*Туризм – це не тільки про економіку, про статистику, туризм – це і про патріотизм.*

*Це про нашу культуру, про наші міста, архітектуру, про нашу національну кухню, про народні промисли – про все цікаве, що відбувається навколо нас у нашій країні.*

*Тому разом ми маємо створити такі умови, щоб туристична галузь розвивалася.*

**Постановка проблеми.** Туризм є перспективною та прибутковою галуззю у багатьох країнах світу. Розвиток його, поряд з виробництвом, є важливим фактором забезпечення соціально-економічного зростання та сталого розвитку сільських територій. Туризм впливає на функціонування транспорту, торгівлі, сільського господарства, харчової та легкої промисловості, готельно-ресторанного бізнесу.

На сучасному етапі розвитку продуктивних сил саме розвиток туристичної галузі може забезпечити зростання економіки регіону, допоможе створити нові робочі місця, стати важливим джерелом наповнення бюджету.

Україна, як держава з багатими природними ресурсами та самобутньою історико-культурною спадщиною, має всі передумови для сталого розвитку економіки за рахунок надходжень від сфери туризму. Це зазначено у постанові Верховної Ради України від 13 липня 2016 року № 1460–VIII «Про Рекомендації парламентських слухань на тему: Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України» [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем та перспектив розвитку туризму та основних його видів в Україні присвячена низка праць вітчизняних вчених. У дослідженні [11] проведено аналіз сучасних тенденцій та визначення перспектив розвитку міжнародного туризму в умовах зростання ризиків глобалізації у світі на прикладі інтеграції України у світову туристичну індустрію, оскільки Україна знаходиться в центрі Європи і належить до ряду країн з економікою, що розвивається, і має потенціал для розширення своєї туристичної галузі, що може зацікавити міжнародну наукову спільноту з точки зору подолання точки біфуркації її економічного розвитку. З. Герасимів та О. Заморою [2] доведено необхідність належної державної підтримки та стимулювання розвитку туризму задля конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжному ринках. У своїй праці С. Павлюк [9] перспективним сектором розвитку галузі туризму визначає сільський зелений туризм, що пов'язано з перевагами, які він приносить за умови успішного розвитку і, перш за все, зростанням добробуту населення, зростанням робочих місць в самій галузі та суміжних обслуговуючих галузях. У цьому контексті В. Бойко [1] акцентує увагу на екотуризмі, який, в період світової економічної кризи, викликаній пандемією, набуває все більшої популярності і розповсюдженості серед населення. Низкою авторів [6; 8] висвітлено особливості подієвого туризму та окреслено перспективні напрями його розвитку в межах туристичного бізнесу. О. Лотиш та О. Заклектою досліджено сучасний стан ділового туризму в Тернопільській області [5].

Однак пріоритетність регіонального розвитку туризму потребує значної уваги як з боку туристичних суб'єктів, так і державних органів влади. Недостатньо дослідженими залишаються проблеми залучення інвестицій, стимулювання розвитку туристичного бізнесу, ефективного використання туристичного потенціалу. Вказані проблеми потребують більш детального дослідження з метою визначення шляхів їх подальшого усунення з використанням сучасного міжнародного досвіду.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у виявленні проблем та визначенні перспектив розвитку туризму як одного з провідних напрямів економіки регіону.

**Виклад основного матеріалу.** До основних чинників, що перешкоджають ефективному розвитку туристичної галузі, відносимо: політичну та економічну нестабільність в країні; відсутність безвізового режиму з багатьма зацікавленими країнами; відсутність ефективної стратегії розвитку туризму на державному та регіональному рівнях; недосконалість нормативно-правового забезпечення; відсутність інфраструктури необхідної якості (засоби розміщення, транспорт, туристичні маршрути тощо); низьку конкурентоспроможність туристичного продукту на вітчизняному та зарубіжному ринках; неналежну якість туристичних послуг та вузькість асортименту; недостатнє фінансування в контексті відновлення та збереження історичної архітектури; низьку платоспроможність населення; неналежне використання інформаційних технологій у туристичній галузі; низьке забезпечення сфери туризму кваліфікованими кадрами для ефективної організації діяльності; недостатню

інформованість населення щодо привабливості туристичних об'єктів України та низький рівень їх популяризації. Вказані чинники стримують іноземних туристів та перешкоджають виробництву конкурентоспроможного продукту. Отож, необхідно максимально використати потенційні можливості для розвитку туризму, що у майбутньому дасть змогу вивести туристичну галузь на високий рівень, перетворивши її в індустрію туризму і забезпечивши значні надходження до бюджету. Для цього слід застосувати комплексний підхід, забезпечивши належне функціонування наявних та будівництво нових об'єктів інфраструктури, позиціонуєчи бренд України.

Туристична галузь має велике значення для розвитку економічної та соціальної сфери регіону. Пріоритетний напрям розвитку в'їзного та внутрішнього туризму є важливим чинником створення додаткових робочих місць та підвищення авторитету громади в регіоні. Загалом розвиток галузі туризму в регіонах, як одного з перспективних напрямів структурної перебудови економіки, суттєво впливає на такі її сектори як будівництво, транспорт, зв'язок, торгівля та сільське господарство.

Тернопільська область має хороші передумови для розвитку туристичної галузі, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій. Вказаний регіон володіє унікальними можливостями для інтенсивного розвитку іноземного та внутрішнього туризму: особливості географічного розташування, мальовничість ландшафту, унікальне біологічне різноманіття, надбання історико-культурної спадщини, збережені національно-культурні традиції, значний туристично-рекреаційний потенціал. Вказані аспекти є підґрунтям для розвитку туризму як високорентабельної галузі економіки, що спрямована на формування високоефективного туристично-відпочинкового комплексу в контексті задоволення потреб іноземних та вітчизняних туристів. Незважаючи на це, туристична галузь в Тернопільській області не розвинута належним чином і не завжди є конкурентоспроможною на національному та міжнародному ринках.

Туристичну галузь Тернопільщини можна назвати доволі диференційованою, оскільки жоден із видів туристичної діяльності, що представлений у її межах, не може вважатись домінантним. У цьому контексті до пріоритетних видів туризму, що історично сформувалися, однак потребують подальшого комплексного розвитку відносимо: культурно-пізнавальний; пригодницький (активний); оздоровчолікувальний; релігійно-паломницький; спортивно-оздоровчий; сільський зелений; подієвий, інакше кажучи, івент-туризм. Поряд із традиційними інтенсивно розвиваються сучасні види туризму, зокрема, екологічний, діловий, освітній, гастрономічний тощо.

Також важливими чинниками розвитку туристичної галузі є природно-рекреаційний та історико-культурний потенціал [9]. Заслугує на увагу той факт, що Тернопільська область посідає панівну сходинку в межах України за кількістю оборонних споруд та старовинних замків. Збаразька фортифікаційна споруда є своєрідним флагманом серед цих твердинь. Також п'ята частина всіх пам'яток природи, зокрема, печери та водоспади, що є в Україні, знаходяться на території вказаної області. Тут налічується понад сто печер. Серед них: найбільша за розміром печера у Європі «Оптимістична», єдине у світі печерне поселення трипільської культури «Вертеба» тощо. Отже, розмаїте замкове, печерне, водоспадне, сакральне Тернопілля чекає на свого туриста. Природно-заповідний фонд у своєму складі налічує 639 одиниць територій та об'єктів. Відношення площі природно-заповідного фонду до площі Тернопільської області (показник заповідності) становить 8,91 % [7].

Проаналізувавши динаміку туристичної активності Тернопільщини зазначимо, що туристичний потік вказаного регіону впродовж 2017–2019 рр. постійно зростає. Загальна кількість туристів, що відвідали регіон у 2017 р. становила 5,4 млн. осіб, у

2018 р. – 6,1 млн. осіб, у 2019 р. – 6,3 млн. осіб. При цьому в 2019 р. регіон відвідало 323 тис. абонентів іноземних мереж. Лідерами іноземного потоку і надалі залишаються Польща (34%), Італія (8,4%), Російська Федерація (7,3%), Німеччина (6,9 %). Згідно даних Державної фіскальної служби України, надходження туристичного збору до місцевих бюджетів протягом останніх років показують стабільне зростання. У 2018 р. вони склали 402,0 тис. грн., у 2019 р. – 1095,3 тис. грн.

Реалізація унікальних конкурентних переваг ресурсного потенціалу Тернопільщини потребує вдосконалення, зокрема підвищення якості складових регіонального туристичного продукту.

Одним із ключових складових туризму є сільський зелений туризм, який розглядається як невід’ємна частина місцевого економічного розвитку територіальних громад [9]. На теренах Тернопільщини існують усі передумови розвитку сільського зеленого туризму, що дасть поштовх для відродження і розвитку традиційної місцевої культури Галичини, Волині та Поділля; мистецтва, промислів, які складають місцевий колорит і є привабливими для мешканців урбанізованих територій з масовою культурою. Вказаний вид туризму має незаперечний соціально-економічний зміст, який проявляється у такому [1]: сприяння економічного розвитку регіону через збільшення місцевих доходів; створення нових робочих місць; розвиток галузей, що орієнтовані на виробництво туристичного продукту; зміцнення трудового потенціалу, як ключової умови продуктивної участі людини в економічному житті суспільства. У цьому контексті розвиток зеленого туризму дає низку переваг, а саме: відновлення автентичності окремих поселень (їх культури, традицій, звичаїв); активізація економічної діяльності в сільській місцевості; позитивний вплив на економічну ситуацію у регіонах; популяризація країни за кордоном; і головне – вказаний туризм не потребує значних інвестицій.

Сучасний діловий туризм є найперспективнішим видом туризму, завдяки своїй позасезонності, прогнозованості, орієнтації на споживача з високим рівнем доходів. Сегмент вказаного туризму динамічно розвивається в регіоні, однак, туристичних агентств, які готові взяти на себе відповідальність за якісне виконання послуг в сфері business-travel поки недостатньо [5]. Організація ділових подорожей, які відбуваються з обов’язковою розважальною програмою, є доволі складним завданням. У цьому контексті розширення міжнародних бізнес-контактів зумовить розвиток у регіоні туризму з діловою метою, підвищить рівень зайнятості у відповідних регіонах області, створить матеріальну базу для розвитку туризму загалом.

Найбільш ефективні та результативні для регіону ділові заходи протягом останніх років такі: VIII Міжнародний інвестиційний форум в м. Тернопіль (2014 р.), Міжнародний трейд-клуб в Україні у Тернопільській області (2015 р.), Міжнародний інвестиційний форум «Тернопільщина Invest» (2016-2019 рр.), бізнес-форум «Литва-Україна: досвід Європейського Союзу для Тернопільської області» [3]. Стосовно проблем розвитку ділового туризму в Тернопільській області зроблено такі висновки: низький рівень використання інформаційних технологій у галузі бізнес-туризму; відсутність підрозділів організації бізнес-заходів у готельних комплексах та низький професійний досвід персоналу щодо організації бізнесових заходів; відсутність посередницьких фірм, зокрема, PCO/DMC як ключових суб’єктів ринку туристичних послуг; недостатня реклама області як продукту бізнес-туризму.

Організація та успішне проведення подій різного рівня та спрямованості: культурних, туристичних, історичних, екологічних фестивалів, свят, ярмарків, спортивних змагань, міжнародних конференцій та бізнес-заходів, які позитивно впливають на імідж регіону. Попри наявні на сьогодні проблеми івент-туризму мають

місце також позитивні тенденції його розвитку. Серед них: зростання числа універсальних незалежних івент-агентств, створення мереж; зацікавлення закордонних операторів до виходу на український ринок; підвищення якості івент-послуг; створення програм щодо успішного ведення event-бізнесу. Водночас варто враховувати, що на конкретні системні способи практичної актуалізації реалізації релаксаційного потенціалу івент-туризму впливає зміст притаманної суспільству етнокультурної традиції щодо соціальної регламентації релаксаційних практик [6]. Мабуть, без урахування такої обставини неможливо висвітлити чіткі концептуальні аспекти щодо організації специфіки і способів залучення конструктивного і деструктивного компонентів для релаксаційного потенціалу реалізації event як дієвого інструменту просування товару або ж як явища суспільного життя.

Тернопільщина володіє значним потенціалом в контексті розвитку екологічного туризму. Проте існує певний перелік проблем, що ускладнюють розвиток екологічного туризму на природоохоронних територіях регіону, а саме [1]: недосконалість моніторингу природоохоронних територій; відсутність природоохоронного статусу в природних комплексів та об'єктів, які потребують збереження та охорони; брак маршрутів і програм для екологічних турів на цих територіях; недостатня кількість професійних кадрів, що спеціалізуються на екологічних турах; недосконалість механізму залучення місцевих жителів до надання послуг з екологічного туризму.

Основними компонентами екотуризму є: пізнання природи; збереження екосистеми та поважання інтересів місцевих жителів, тобто дотримання місцевих законів та звичаїв, а також вклад туризму в соціально-економічний розвиток туристських центрів. Зробимо спробу виділити ключові ознаки екологічного туризму: він здійснюється у природних системах; сприяє охороні природи; сприяє ознайомленню з місцевою культурою; передбачає залучення місцевих жителів та зростання їхнього економічного добробуту; спрямований на рішення еколого-просвітницьких та освітніх завдань. Отже, екологічний туризм є різновидом туристичної діяльності, спрямованої на організацію подорожей та відпочинку громадян з метою знайомства з природними пам'ятками та культурною спадщиною з обов'язковим збереженням та відновленням природних екологічних систем, що сприяє сталому розвитку регіонів, економічній та соціальній підтримці місцевих громад, а також реалізації завдань у сфері екологічної просвіти та освіти.

Для розвитку екотуризму в Тернопільській області необхідно сприяти не тільки соціальному, а й економічному розвитку місцевого населення та підвищенню рівня освіти в екологічній сфері. Для цього необхідно створити довідково-інформаційну систему природних та історико-культурних пам'яток, маршрутів та турів, розвивати екологічні маршрути, створювати нові об'єкти. Інтегрування екотуристичної та природоохоронної діяльності закріплено в ст. 9 Закону України «Про природно-заповідний фонд України». Тут вказано, що «одним із видів використання територій і об'єктів природно-заповідного фонду є використання їх в оздоровчих та інших рекреаційних цілях за умови дотримання природоохоронного режиму, встановленого цим законом та іншими законодавчими актами» [1]. Вважаємо, що з метою ефективного розвитку екотуризму є сенс запозичити європейську практику в контексті розвитку таких форм туризму як: еко-курорти, природні парки, еко-котеджі, глемпінги тощо.

З урахуванням сказаного вище, пропонуємо перелік заходів щодо перспективного розвитку галузі туризму в Тернопільській області:

- удосконалити державне регулювання ринку туристичних послуг;
- реалізувати стратегію розвитку сфери туризму на рівні держави та регіону як

однієї з пріоритетних напрямів національної економіки;

- запровадити міжнародний досвід та європейські стандарти в контексті сфери розвитку бізнес туризму;
- покращити координацію та управління розвитком, просуванням та реалізацією туристичних продуктів на регіональному рівні шляхом створення регіональних центрів з відповідними повноваженнями;
- розробити заходи щодо розширення сезону для невикористаних регіональних туристичних та рекреаційних активів;
- розвинути екотуризм та здійснювати вимірювання екологічних наслідків діяльності сектору у регіоні;
- створити передумови для розвитку перспективних видів туризму;
- забезпечити зв'язування місцевих культурних ресурсів з інноваційними цифровими інструментами / програмами та створити нові бізнес-моделі туризму;
- сприяти застосуванню ІКТ на тематичних маршрутах та створити онлайн-платформи для підтримки персоналізованих туристичних послуг;
- диверсифікувати туристичні маршрути, сприяючи новим туристичним продуктам, поєднуючи історію місць призначення та її кухню;
- удосконалити системи управління ланцюгами постачання в туристичних і рекреаційних кластерах;
- запровадити систему розвитку регіональних стратегій смарт-спеціалізації в районах з потенціалом для розвитку туризму та рекреаційної діяльності.
- створити сприятливі умови щодо залучення іноземних інвесторів у розбудову туристичної інфраструктури області;
- впровадити об'єкти туристичної інфраструктури для осіб з інвалідністю та інших мало мобільних осіб;
- забезпечити податкове стимулювання суб'єктів підприємництва у сфері туризму;
- розвивати інфраструктуру туристичної сфери (ремонт доріг, збільшення кількості 5 зіркових готелів у Тернополі, забезпеченість готельного сектору конференц-залами);
- забезпечити підготовку професійних кадрів у сфері туризму;
- розробити механізм ефективного функціонування галузі туризму в Тернопільській області.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Тернопільська область визнана туристичною перлиною України. Важливими чинниками розвитку туристичної галузі є природно-рекреаційний та історико-культурний потенціали. Вказана галузь у регіоні представлена культурно-пізнавальним, релігійно-паломницьким, пригодницьким, фестивально-подієвим, оздоровчо-відпочинковим, сільським зеленим видами туризму. Відбувається інтенсивне становлення сучасних видів туризму: ділового, освітнього, екологічного та гастрономічного.

Тернопільська область посідає домінуючу сходинку в межах України за кількістю оборонних споруд та старовинних замків. Також п'ята частина всіх пам'яток природи, зокрема, печери та водоспади, що є в Україні, знаходяться на території вказаної області.

Потребує удосконалення раціональне та оптимальне використання територіального поєднання природних умов, ресурсів та історичних, архітектурних пам'яток краю в напрямку розвитку основних і перспективних туристичних дестинацій області. Необхідно вжити усіх заходів для підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках, стимулювати



розвиток перспективних видів туризму, активно використовувати інформаційні технології для просування туристичного продукту Тернопільщини на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяти перетворенню туристичної сфери у туристичний бізнес, що дасть змогу підняти економіку регіону, створити робочі місця та забезпечити значні надходження до бюджету.

В умовах сьогодення актуальним завданням є впровадження адаптованої до європейських інтеграційних процесів регіональної політики розвитку туризму. Тернопільська область повинна стати: регіоном із сучасною туристичною та транспортною інфраструктурою; транзитною базою для туристів, які здійснюють подорожі в Карпати та Європу. Розвиток туризму в регіоні повинен ґрунтуватися на раціональному використанні природних умов, ресурсів, архітектурних, історичних пам'яток краю та здійснюватися у тандемі влада-бізнес-громадськість за вектором розвитку перспективних туристичних дестинацій краю, формування місцевих туристичних кластерів, оригінальних туристичних продуктів, реалізації туристичних проєктів.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці пріоритетних напрямів державного регулювання розвитку вітчизняної індустрії туризму, реалізація котрих дасть змогу посилити темпи розвитку індустрії туризму, проводити активну загальнодержавну політику в цій важливій складовій національної економіки, забезпечити дієву координацію заходів центральних і місцевих органів виконавчої влади, громадських організацій, що сприятиме збільшенню туристичних потоків на внутрішньому ринку туристичних послуг, створенню необхідних умов для швидкого розвитку суміжних галузей, організації нових робочих місць, збільшенню надходжень до бюджетів усіх рівнів.

## Список літератури

1. Бойко В. О. Екологічний туризм як складова зеленої економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8773> (дата звернення: 15.02.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.73
2. Герасимів З. М., Замора О. І. Проблеми і перспективи розвитку туристичної галузі в тернопільській області. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7333> (дата звернення: 19.02.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.61
3. Звітність Управління міжнародного співробітництва та фандрайзингу Тернопільської ОДА. URL: <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/438.htm> (дата звернення: 10.02.2022).
4. Кузь Т., Малюта Л., Островська Г., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 85-91. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.04.085](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085)
5. Лотиш О.Я., Заклекта О.І. Діловий туризм Тернопільщини: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Східна Європа: економіка бізнес та управління*. 2019. № 6(23). С. 472-479. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-23-2019> (дата звернення: 07.02.2022).
6. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 6 (39), 2021. С. 220-230.
7. Мережа природно-заповідного фонду. Управління екології та природних ресурсів Тернопільської обласної державної адміністрації. URL: <http://www.ecoternopil.gov.ua> (дата звернення: 26.01.2022).
8. Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 98-103. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.98.
9. Павлюк С. І. Перспективи розвитку зеленого туризму для регіонального туристичного ринку. *Modern Economics*. 2021. № 26. 121-128. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-18)
10. Пушкар Б. Основні напрями оптимізації розвитку рекреаційного господарства Тернопільської області. *Вісник Львівського університету*. 2014. Вип. 47. С. 224-234.
11. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Boiko, V., Kwilinski, A., & Boiko, L. (2020). International Tourism Development in the Context of Increasing Globalization Risks: On the Example of Ukraine's Integration

into the Global Tourism Industry. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(12), 303.  
DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13120303>

## References

1. Boiko, V. (2021), Ekolohichnyy turyzm yak skladova zelenoyi ekonomiky [Ecological tourism as a component of a green economy]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8773> [in Ukrainian].
2. Gerasymiv, Z., & Zamora, O. (2019). Problemy i perspektyvy rozvytku turystychnoyi haluzi v ternopil's'kiy oblasti [Problems and prospects of development of the tourist industry are in the ternopil region]. *Efektivna ekonomika, – Efficient economy*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7333> [in Ukrainian].
3. Zvitnist' Upravlinnya mizhnarodnoho spivrobitnytstva ta fandraysynhu Ternopil's'koyi ODA [Reporting by the Office for International Cooperation and Fundraising of Ternopil Regional State Administration]. Retrieved from <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/438.htm> [in Ukrainian].
4. Kuz, T., Maliuta, L., Ostrovska, H. and Nahorniak, H. (2021). Pidkhody stratehichnoho upravlinnya u konteksti zabezpechennya rozvytku turystychnoyi industriyi [Approaches to strategic management in the context of ensuring the tourism industry development]. *Halys'kyy ekonomichnyy visnyk – Galician economic journal*, 71, 4, 85-91 [in Ukrainian].
5. Lothys, O., & Zaklekta, O. (2019). Dilovyy turyzm Ternopil'shchyny: suchasnyy stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Business tourism of the ternopila region: the current situation, problems and prospects of development]. *Skhidna Yevropa: ekonomika biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: Business Economics and Management*, 6(23), 472-479. Retrieved from <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-23-2019> [in Ukrainian].
6. Maljuta, L. Ya., Sherstyuk, R. P, & Ostrovs'kaya, G. Y. (2021). Event-menedzhment v industriyi turizmu. [Event Management in Tourism Industry]. *Tsentral'noukrayins'kyy naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 6(39), 220-230 [in Ukrainian].
7. Upravlinnya ekolohiyi ta pryrodnykh resursiv Ternopil's'koyi oblasnoyi derzhavnoyi administratsiyi. Merezha pryrodno-zapovidnoho fondu [Department of Ecology and Natural Resources of Ternopil Regional State Administration. Network of nature reserve fund]. (2019). Retrieved from <http://www.ecoternopil.gov.ua> [in Ukrainian].
8. Nikoliuk, O., Diachenko, Y. and Savchenko, T. (2021). Osoblyvosti rozvytku ivent-menedzhmentu v Ukrayini [Features of event management development in Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 6, 98-103 [in Ukrainian].
9. Pavliuk S. (2021). Perspektyvy rozvytku zelenoho turizmu dlya rehional'noho turystychnoho rynku [Prospects of Development of Green Tourism are for a Regional Tourist Market]. *Modern Economics*, 26, 121-128 [in Ukrainian].
10. Pushkar, B. (2014). Osnovni napryamy optymizatsiyi rozvytku rekreatsijnoho hospodarstva Ternopil's'koyi oblasti [Main directions of optimization of development of recreational economy of Ternopil region]. *Visnyk L'vivs'koho universytetu – Bulletin of Lviv University*, 47, 224-234 [in Ukrainian].
11. Kyrilov, Y. Hranovska, V. Boiko, V. Kwilinski, A. and Boiko, L. (2020). “International Tourism Development in the Context of Increasing Globalization Risks: On the Example of Ukraine’s Integration into the Global Tourism Industry”, *Journal of Risk and Financial Management*, 13(12), 303 [in English].

**Halyna Ostrovska**, Associate Professor, Ph.D in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Roman Sherstiuk**, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

**Tetiana Kuz**, Ph.D in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Ternopil Ivan Puluji National Technical University, Ternopil, Ukraine*

### **Tourism in Ternopil Region: Current State and Prospects of Development**

The article is devoted to the study of the current state, problems and prospects of the tourism industry development in Ternopil region. The functioning of the tourism industry is considered one of the priorities, as an important structural element of the development strategy at the state and regional levels to ensure qualitative tourism services, the image of the country and regions improvement at the international arena and increase revenue part of the budget. The branches of economy that depend on the tourism development are identified. It is proved that the development of tourism, along with production, is an important factor in ensuring socio-economic growth and sustainable development of rural areas. The need for state support and stimulation of tourism development and related industries was emphasized. Restraining factors are characterized, in particular,

infrastructure underdevelopment, which interferes the solution of many issues that arise in the process of business events preparing.

It is proved that Ternopil region has a strong natural-recreational and historical-cultural potential. The nature reserve fund, the dynamics of tourist flows have been studied. The most important tourist brands of Ternopil region are highlighted. Attention is paid to the importance of business, event and eco-tourism in the local economic development context of territorial communities and outlined steps to determine the prospects for their implementation. The need to support the tourism business in the region by local authorities has been proven, which will contribute to the development of this activity type. Attention is focused on the rational and optimal use and territorial combination of natural conditions, resources and historical, architectural monuments of the region according to the vector of major and promising tourist destinations development in the region. A number of measures have been proposed, the implementation of which will contribute to the effective progress of the tourism industry in the region. It is stated that at the present stage of productive forces development it is the progress of the tourism industry that can ensure the growth of the region's economy, help create new jobs, become an important source of the budget filling.

**tourism, tourism industry, tourism infrastructure, green tourism, tourism potential, tourism business**

*Одержано (Received) 07.03.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 18.03.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 338.3.002.3

JEL Classification: D01, D21, D25

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).147-158](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).147-158)

С.С. Сущенко, асп.

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна*

## **Концептуальні засади управління взаємодією малих та великих підприємств**

В статті наведено принципові підходи щодо розроблення концептуальних засад управління взаємодією малих та великих підприємств. Обґрунтовано необхідність організації взаємодії малих та великих підприємств на основі використання програмно-цільового підходу, із виокремленням процедур структуризації та характеристики сукупності підприємств, що взаємодіють. Програма організації взаємодії малих і великих підприємств розглядається як стратегічний план із визначенням основних напрямків такої взаємодії та розвитку залучених підприємств. Така програма представлена у вигляді набору графіків "цілі - заходи" та необов'язкових характеристик, пов'язаних з її структурою.

Реалізація програми організації взаємодії малих та великих підприємств передбачає створення механізму, за допомогою якого цілі організації взаємодії малих і великих підприємств формулюються таким чином, щоб організовані зусилля щодо їх досягнення можна було визначити, розробити, апробувати, перевірити, затверджувати та розглядати з точки зору таких цілей, тобто керувати ними. Основою такого механізму узгодження цілей між малими та великими взаємодіючими підприємствами є концепція управління за цілями.

Сформовано узагальнену модель управління взаємодією малих та великих підприємств з використанням координаційно-управлінського центру. Кожен із контурів управління в даній моделі розглядається як сукупність систем управління всіма взаємодіючими підприємствами, які є об'єктами управління. Визначено концептуальні засади управління взаємодією малих та великих підприємств. Ця концепція управління має будуватися на основі системного та програмно-цільового підходів, у яких підприємство розглядається як соціально-економічна відкрита складна система, що характеризується розвиненими взаємозв'язками із зовнішнім середовищем, а його взаємодія з іншими підприємствами будується з урахуванням цілей і узгодженістю програм розвитку. З урахуванням цього підходу запропоновано модель управління взаємодією малих та великих підприємств. Наведено основні принципи реалізації концепції управління взаємодією малих та великих підприємств.

**управління, підприємство, взаємодія, організація, управлінські зв'язки, модель**

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток світової економіки характеризується безпрецедентним масштабом змін у всіх сферах діяльності, зокрема, поширенням процесів глобалізації та інтернаціоналізації виробництва, глибокими структурними зрушеннями в економіці та господарсько-економічних зв'язках, підвищенням значущості людського чинника та інтелектуальних ресурсів, прискореним розвитком та посиленням впливу не рівноважних процесів та конкуренції. Все це суттєвим чином відображається на умовах та принципах функціонування сучасних підприємств. Значну роль при цьому відіграє належна організація такої взаємодії та формування ефективної системи її управління, що передбачає узгоджене, впорядковане функціонування всіх елементів керуючої та господарсько-економічної систем підприємств, що взаємодіють, у певному просторово-часовому континуумі. Найбільш стійкими до будь-яких типів впливів виявляються традиційні функції управління. При цьому поява нових функцій пов'язана зі зміною об'єктів управління, зокрема, таких як, зовнішньоекономічна та інноваційна діяльність, взаємодія малих та великих підприємств. У той же час посилюється негативний вплив скорочення часового горизонту прийняття рішень та зростають «технологічні розриви» у циклі управління, що виражається у нехтуванні функціями аналізу, а часто і планування. Результатом цього, зокрема, в процесі управління взаємодією малих та великих підприємств, стає те, що управлінські перетворення в ході такої взаємодії, можуть характеризуватися нестійкою динамікою, яка визначається, як правило, випадковими та неекономічними чинниками. Саме тому пошук нових оптимальних шляхів та інструментарію управління взаємодією малих та великих підприємств є актуальним в умовах турбулентності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління підприємствами, вдосконалення його інструментарію є об'єктом дослідження багатьох вчених вже протягом значного періоду часу. Сформовано та розвиваються багато наукових шкіл, що досліджують питання управління підприємствами. Зокрема, у наукових працях Ансоффа І. [8], Друкера П. [10], Портера М. [14], Амоши О. [2] та ін. досліджуються питання стратегічного розвитку підприємств, забезпечення їх конкурентних переваг. Значної уваги приділяється дослідниками теоретико-методологічним та практичним аспектам розвитку різновеликих підприємств, зокрема, питанням управління їхньою взаємодією [3, 4, 7, 8]. Однак при цьому, внаслідок значної турбулентності зовнішнього середовища й змін умов господарювання, питання управління взаємодією малих та великих підприємств залишаються такими, що потребують постійної уваги та здійснення додаткових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка концептуальних засад управління взаємодією малих та великих підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Основним напрямом еволюції теорії управління в аспекті організації взаємодії малих та великих підприємств, на наш погляд, є рух від лінійного детермінізму до стохастичності, до все більшого урахування людського чинника та ролі самоорганізації. Саме стиль керівництва, кваліфікація персоналу, його поведінка, реакція на новації та зміни є основою успішного управління підприємством та визначають ефективність його інструментарію. Сучасні умови розвитку вітчизняних підприємств та специфіка організації їхньої взаємодії в умовах значної турбулентності зовнішнього середовища обумовлюють необхідність розробки та запровадження перспективного інструментарію управління, що дозволить забезпечити стійкий розвиток, ефективну взаємодію та досягнення поставлених цілей підприємств-партнерів. В теорії та практиці сучасного менеджменту існує багато підходів до управління підприємствами, однак, відповідно до спрямованості даного дослідження,

особливо слід виділити управління за цілями. У зв'язку з цим на особливу увагу заслуговують питання вдосконалення систем управління підприємствами, що взаємодіють, та максимально ефективної реалізації їх цілей на основі когерентності економічних інтересів та з використанням програмно-цільового підходу.

Розвиток менеджменту визначив перехід від управління за завданням до формулювання обґрунтованих цілей та цільовому управлінню. У науковій літературі відзначається, що ціль є одним з елементів поведінки та відтворювальної діяльності людини та характеризується передбаченням в мисленні результату діяльності та шляху його реалізації за допомогою певних заходів. Тобто ціль – це кінцевий результат, який необхідно отримати після завершення деяких дій [6, 16].

З точки зору цього рівня цілі підприємства можуть ще варіюватися: можливо пристосування внутрішніх цілей до зовнішніх вимог, протидія зовнішнім вимогам для приведення їх у відповідність із внутрішніми цілями та можливостями, взаємна (ітеративна) адаптація. Від ефективності виконання цієї функції багато в чому залежать не тільки результати виробничої діяльності, але і вся організація управління на підприємствах, що взаємодіють. Чим нижче рівень управління, тим менш необхідним є урахування змін зовнішніх умов, тим більш стабільним є зміст його діяльності в рамках поділу та кооперації праці, що склалися, тим менш адаптивним є характер даної діяльності. На рівні, де при формулюванні цілей керівництвом поставлено завдання організації взаємодії з основними контрагентами тільки на основі заданих критеріїв, можна вважати оточуюче середовище практично стабільним, тому тут може бути використано лінійно-функціональну структуру управління як найбільш економічну.

Більш низький рівень керівництва може вже тільки пристосовувати власні цілі до вимог вищого рівня, оскільки формального впливу, згідно законів лінійної ієрархії, на них він зробити не може. Отже, всі органи не самого вищого рівня приймають участь практично тільки в процесі реалізації поставлених їм цілей, що потребує на нижчому рівні використання іншого організаційного механізму управління. Таким чином управління, що базується на традиційній логіці, спирається на сувору ієрархічність відносин всередині об'єднання підприємств, що взаємодіють. Спільне керівництво розробляє стратегію діяльності, яка надалі передається у вигляді конкретних планових завдань відповідним підрозділам організаційної структури. Контроль виконання здійснюється на основі жорстко формалізованих систем планування, бюджетування та фінансової звітності.

Враховуючи існуючі різноманітності, задля обґрунтування управлінських рішень у першу чергу необхідно вивчити ті зв'язки та відносини, що є між елементами або підсистемами будь-якого об'єкту управління. Важливим моментом при цьому є підпорядкування локальних задач окремих підсистем загальній кінцевій цілі. При цьому неодмінною умовою є чітке формулювання єдиних цілей, задач, а потім визначення шляхів найбільш ефективного їх вирішення як для системи в цілому, так і для окремих її елементів. Розглянемо загальну постановку завдання на основі використання програмно-цільового підходу [1, 5, 11], основу якого складають процедури структуризації та характеристики системи, що досліджується, а саме сукупності малих та великих підприємств, що взаємодіють.

Структуризація визначається як процес отримання структури об'єкту управління з формальним відображенням його у вигляді графу, вершинами якого є елементи системи, а дугами – заздалегідь визначені відносини між ними. Структуризація передбачає визначення декомпозиційної множини системи (сукупності її підсистем),

фіксування відносин для побудови структури та вимір приналежності цьому відношенню підмножин отриманої декомпозиційної множини.

Характеризація представляє собою визначення сукупності характеристик системи, які дозволяють описати її функціонування у термінах математичної моделі. Під оптимізацією будемо розуміти знаходження такого планового рішення, яке забезпечує досягнення оптимального значення деякого критерію.

Розглянемо програму організації взаємодії малих та великих підприємств як стратегічний план, що визначає основні напрями розвитку такої взаємодії та задіяних підприємств, та представимо її у вигляді сукупності графу «цілі – заходи» та опціональних характеристик, пов'язаних з цією структурою. Використовуючи математичний апарат [9], позначимо програму організації взаємодії як  $\pi$ ,  $G$  – граф «цілі – заходи»,  $H$  – набір опціональних характеристик, отримаємо:

$$\pi = \{G, H\};$$

$$G = \{A, M, R\};$$

$$H = \{\alpha_0, \alpha, \gamma, \beta, q, T\},$$

де  $A$  – сукупність цілей програми взаємодії;  $M$  – сукупність заходів щодо досягнення цілей програми;  $R$  – множина відносин між цілями, цілями та заходами, заходами;  $\alpha_0$  – набір критеріїв досягнення цілей програми, у т.ч. характеристики типу «ефект»;  $\alpha$  – набір показників ступеня досягнення цілей програми;  $\gamma$  – сукупність системних пріоритетів на графі  $G$ ;  $\beta$  – сукупність локальних пріоритетів на графі  $G$ ;  $q$  – сукупність ресурсів, що затрачено на реалізацію програмних заходів, виконання яких необхідно та достатньо для досягнення всіх цілей програми;  $T$  – час виконання даної сукупності програмних заходів [13].

Вважатимемо, що у програмі організації взаємодії малих та великих підприємств кожна ціль визначається її формулюванням, показниками ступеня її досягнення, критеріями та пріоритетами. Повний набір формулювань цілей створює

набір цілей, або множину цілей  $A$  з елементами  $A_i$ ,  $i \in [1, I]$ . Для кожної цілі мають бути задані кількісні або якісні показники ступеня її досягнення та критерії, в іншому випадку ціль вважається недостатньо чітко сформульованою та має бути конкретизованою. Заходи – це засоби, способи, дії, що реалізують цілі системи. Для кожної цілі можуть розроблятися різні сукупності заходів, кожна з яких забезпечує досягнення даної цілі. Такі набори заходів є альтернативними. Сполучення альтернативних сукупностей заходів, що забезпечують досягнення всіх цілей програми організації взаємодії малих та великих підприємств, визначає множину  $M$  альтернативних варіантів виконання цільової комплексної програми.

Цілі програми організації взаємодії створюють множину  $A$  з елементами  $A_i$ ,  $i = 1, 2, \dots, I$ ; заходи – множина заходів  $M$  з елементами  $M_k$ ,  $k=1, 2, \dots, K$ ; множину варіантів програми позначимо як  $\Pi$  з елементами  $\pi_s$ ,  $s=1, 2, \dots, S$ . таким чином, у програмі виділено цільову структуру, що містить  $I$  цілей різного рівня, досягнення яких забезпечується виконанням  $K$  заходів, що створюють у цілому  $S$  варіантів програми організації взаємодії малих та великих підприємств.

Набір опціональних характеристик  $s$ -го варіанту програми організації взаємодії має вигляд:

$$\Omega_s = \{\alpha_0, \alpha_s, q_s, \omega_s\},$$

де  $\alpha_0$  – набір опціональних критеріїв досягнення цілей програми;

$\alpha_s$  – набір показників ступеня досягнення цілей (ефектів від реалізації заходів);

$q_s$  – сукупність значень ресурсів, необхідних для реалізації варіанту програми;

$\omega_s$  – пріоритет варіанту програми.

Сукупність критеріальних значень показників, що характеризують кожну ціль, описує загальне становище підприємств, що взаємодіють, а розходження показників з їх нормативними значеннями свідчать про неполадки в його діяльності, що викликає необхідність діагностики проблем по відношенню до системи цілей.

Для визначення узагальненого відношення  $R$  на множині цілей та заходів введемо наступні бінарні відносини [9]:

- необхідність  $R_1$  (ціль  $A_i$  або захід  $M_k$ , необхідне для досягнення цілі);
- частковість  $R_2$  (ціль  $A_j$  є складовою частиною цілі  $A_i$ );
- еквівалентність  $R_3$  (ціль  $A_j$  співпадає з ціллю  $A_i$  з точністю до формулювання, або заходи  $M_k$  і  $M_l$  передбачають одну і ту ж сукупність дій);
- достатність  $R_4$  (деякого набору цілей або заходів достатньо для досягнення цілі  $A_i$ );
- причинність  $R_5$  (ціль  $A_j$  є причиною появи цілі  $A_i$ );
- передування  $R_6$  (досягненню цілі  $A_j$  має передувати досягнення цілі  $A_i$ ).

Відношення  $R_4$  має бути зведеним до багатомісного відношення на множинах цілей  $A$  та заходів  $M$ . задля визначення узагальненого відношення  $R$  з урахування відносин  $R_4$  визначимо множину підмножин множини цілей  $\tilde{A}$  з елементами  $\tilde{A}_1, 1 = 1, 2, \dots, L$  та множину підмножин множини заходів  $\tilde{M}$  з елементами  $\tilde{M}_p, p = 1, 2, \dots, P$  [13]. Тоді узагальнене відношення  $R$  між ціллю  $A_i$  та множиною цілей  $\tilde{A}_1$ , за яким узагальнюється система цілей, змістовно означає, що будь-яка ціль  $A_i \in A$  та відповідна підмножина цілей  $\tilde{A}_1$  знаходиться у відношенні  $R$ , якщо будь-яка ціль з множини  $\tilde{A}_1$  знаходиться у відносинах необхідності та частковості одночасно з ціллю  $A_i$ , а досягнення цілей множини  $\tilde{A}_1$  забезпечує досягнення цілі  $A_i$ . Якщо  $A_i$  – ціль нижнього рівня, досягнення якої забезпечується виконанням заходів, то наявність відношення  $R$  між ціллю  $A_i$  та множиною заходів  $\tilde{M}_p$  означає, що набору заходів  $\tilde{M}_p$  має бути необхідно та достатньо для досягнення цілі  $A_i$ . У графічному представленні графу  $G$  відношення  $R$  зображується стрілками, що з'єднують елементи пари, які знаходяться у цьому відношенні, від другого елемента до першого. При цьому для спрощення структури графу скористаємося властивістю транзитивності відносин  $R$ . Далі відношення  $R$  на графі  $G$  називатимемо відношенням структурного взаємозв'язку. Генеральною ціллю  $A_i^*$  називається ціль, для якої всі інші цілі є необхідними та частковими [13].

З положення про багатоцільовий характер організаційно-економічних систем випливає висновок про практичну реалізуємість на підприємствах лише субоптимізації окремих проблем та про задовольняючу, а не оптимізаційну поведінку для підприємства в цілому та багатьох його підсистем.

Серед основних причин субоптимізації слід виділити такі [12]:

- організаційні цілі не можуть бути описаними одним показником;
- множина цілей необхідна для відображення різноманіття зв'язків підприємства зі складним, розділеним на рівні «сегменти» зовнішнім середовищем;
- всередині підприємства єдність цілей є «вигаданою єдністю», насправді групи та індивідууми мають свої цілі, і підприємство функціонує в умовах постійного конфлікту між його структурними елементами та між підприємством в цілому й

меншими групами, що його складають;

- субоптимізація виникає у часі через невідповідність довгострокових проектів підприємства та його короткострокових дій та інтересів;
- відповідно до принципу «обмеженої раціональності» керуючі приймають рішення в умовах нестачі всієї необхідної інформації, навіть додаючи максимум зусиль, вони все ж неспроможні забезпечувати розробку дійсно оптимальних рішень.

Важливою особливістю підходу, що розглядається, є створення механізму, за допомогою якого цілі організації взаємодії малих та великих підприємств формулюються таким чином, що організовані зусилля для їх досягнення можна визначити, розробити, перевірити, схвалити та розглянути з точки зору таких цілей, тобто управляти ними. Основою такого механізму узгодження цілей між малими та великими підприємствами, що взаємодіють, є концепція «управління за цілями», сформульована П. Дракером [10].

Для реалізації управління за цілями необхідно узгодити між собою цілі, які мають бути досягнуті на різних рівнях управління та різних етапах взаємодії малих та великих підприємств. Процес розробки та декомпозиції цілей має забезпечити залучення середнього рівня управління до обговорення та прийняття відповідних управлінських рішень. Використання концепції управління шляхом узгодження та завдання цілей й організації відповідного контролю за їх досягненням є ефективним інструментом управління організацією взаємодії малих та великих підприємств, реалізацією напрямів розвитку такої взаємодії, а також їх корегування в процесі реалізації. Визначальною специфікою управління взаємодією малих та великих підприємств на основі наведеного підходу є те, що об'єктом управління є сукупність підприємств, незалежних одне від одного, різних за формами та масштабами діяльності, які взаємодіють між собою на довгостроковій або тимчасовій основі.

Кожне з підприємств, що взаємодіє, має свої власні функції в утворенні, що формується, залежно від цілей його взаємодії, стратегічних напрямів, терміну взаємодії та інших параметрів. Виділення підприємства – координаційно-управлінського центру є узагальнюючим, оскільки залежно від форми та типу взаємодії між окремими підприємствами функції загального управління має виконувати або центр такого типу, або підсистема управління взаємодією, що інтегрована у загальну систему управління підприємством, зазвичай, великого. Так, коли мова йде про організацію взаємодії між малими та великими підприємствами у формі інкубаторства, сателізації, франчайзингу або мережізації, тобто коли вона будується на основі великого підприємства, роль якого в цьому процесі є визначальною, при цьому воно розробляє загальну стратегію розвитку та визначає завдання створення і функціонування забезпечуючих малих підприємств, то управління їхньою взаємодією має відбуватися у рамках відповідної підсистеми управління взаємодією, інтегрованої у загальну систему управління підприємством. Якщо ж організація взаємодії відбувається у вигляді аутсорсингу або інтрапренерства чи ін., управління такою взаємодією має відбуватися, на наш погляд, через координаційно-управлінський центр взаємодії малих та великих підприємств, оскільки у даному випадку, при дотриманні принципу когеренції інтересів підприємств та узгодженості їх цілей та напрямів розвитку, визначення стратегічних пріоритетів та розробка стратегії розвитку малими підприємствами здійснюється самостійно. Якщо ж така взаємодія має тимчасовий характер або передбачає виконання поодиноких угод чи операцій, функції управління на малих підприємствах виконуються їхньою управлінською ланкою та не потребують створення спеціальної підсистеми управління.

Специфіка предметної області управлінських систем, подібних координаційно-



управлінському центру взаємодії або підсистемі управління взаємодією, полягає у самому моделюванні їх як унікального об'єкта управління, урахування в такому описі не тільки його специфічної структури, особливостей функціонування залежно від форми та терміну взаємодії підприємств, а й можливостей еволюційної трансформації такого об'єкта у часі. Важливим при цьому є необхідність як забезпечення належного функціонування такого об'єкта, так і управління ним, що представляється можливим шляхом використання програмно-цільового підходу. При цьому в процесі організації та подальшого розвитку взаємодії малих та великих підприємств слід враховувати наявність таких контурів управління як оперативний, тактичний та стратегічний, що зумовлено складністю та тривалістю означеної взаємодії. Узагальнену модель управління такою взаємодією за відповідними контурами та використанням координаційно-управлінського центру представлено на рис. 1.

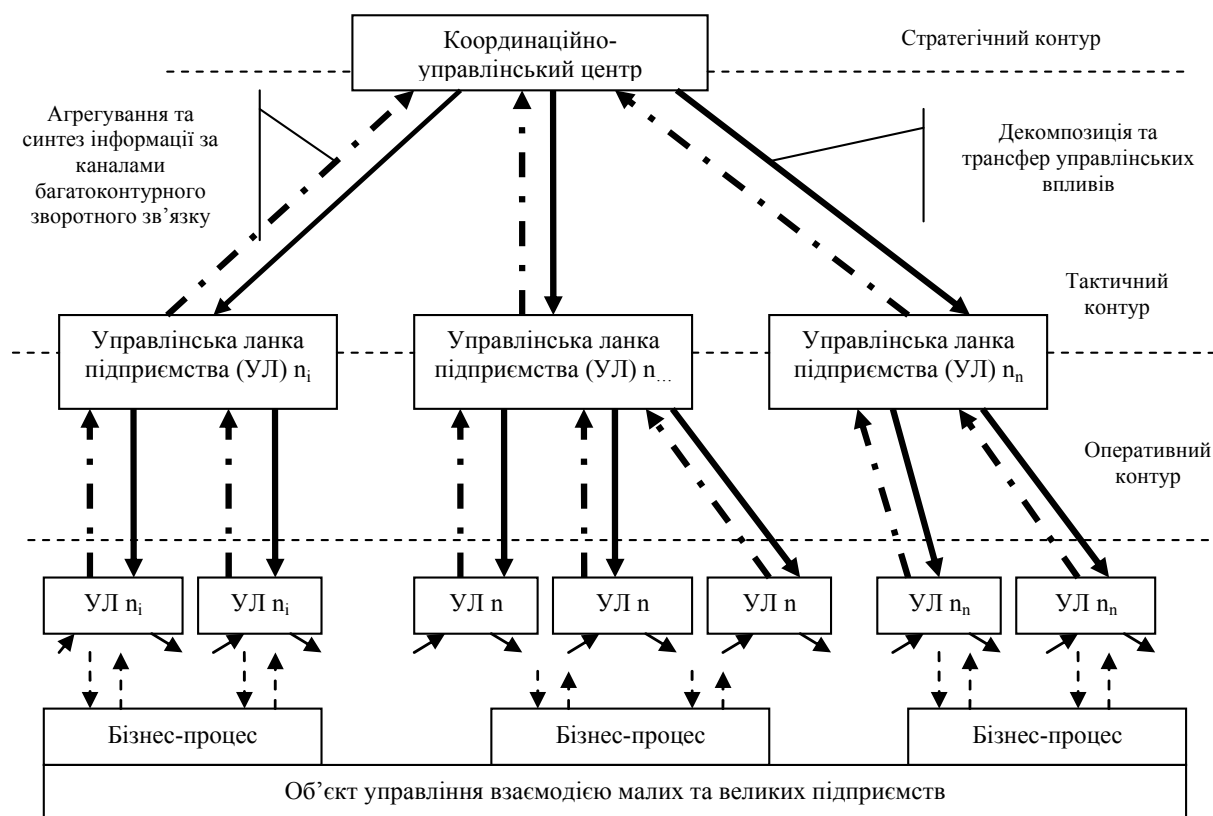


Рисунок 1 - Узагальнена модель управління взаємодією малих та великих підприємств з використанням координаційно-управлінського центру

*Джерело: складено автором*

Кожен з контурів управління слід розглядати як сукупність керуючих систем для всіх підприємств, що взаємодіють, які представляють собою об'єкти управління. Визначення відповідної управлінської ланки в системі управління підприємством дозволяє забезпечити стійкий розвиток такої взаємодії та її просторово-часове поширення. Важливе місце в процесі організації взаємодії малих та великих підприємств та забезпеченні її належного управління займає створення концепції управління взаємодією малих та великих підприємств (УВМВП), ідея якої полягає в інтеграції матеріальних та інформаційних потоків і ресурсів шляхом управлінської взаємодії основних її учасників. Концепція такого управління має будуватися на основі

системного та програмно-цільового підходів, в рамках яких підприємство розглядається у якості складної відкритої соціально-економічної системи, що характеризується розвиненими взаємозв'язками із зовнішнім середовищем, а його взаємодія з іншими підприємствами будується з урахуванням когерентності цілей та програм розвитку. Формування концепції УВМВП необхідно починати з її проектування та планування, що загалом включає два основних етапи: обґрунтування необхідності організації взаємодії малих та великих підприємств та визначення передумов її управління і структуроване планування та визначення напрямів забезпечення процесу УВМВП.

Обґрунтування необхідності організації взаємодії малих та великих підприємств та визначення передумов її управління передбачає, перш за все, визначення і створення відповідного управлінського центру, який координуватиме управлінську діяльність та формуватиме відповідні управлінські впливи в процесі означеної взаємодії. Завданнями функціонування такого центру є визначення стратегічних пріоритетів взаємодії малих та великих підприємств та цілей і завдань її управління, аналіз інтеграційних та дезінтеграційних чинників взаємодії, визначення об'єктів додавання управлінських впливів. Другим етапом формування концепції УВМВП є структуроване планування та визначення напрямів його забезпечення.

Перш за все, необхідним є формування сукупності конкретних цілей управління та послідовності етапів їх досягнення. Серед основних напрямів забезпечення УВМВП слід виділити методичне, інформаційно-аналітичне, організаційне та кадрове.

Проходження наведених етапів дозволяє перейти до реалізації концепції УВМВП, що передбачає розробку конкретних напрямів та етапів такого управління. Серед основних складових даного етапу слід зазначити розробку та послідовну реалізацію конкретних управлінських впливів, які залежно від рівня організації та просторово-часових характеристик взаємодії малих та великих підприємств матимуть оперативний, стратегічний або випереджувальний характер. Процес управління відбувається за розробленими етапами взаємодії малих та великих підприємств з урахуванням її можливих і розроблених стратегічних альтернатив.

Важливим етапом УВМВП є забезпечення належної координації та контролю із певною оцінкою ефективності даного процесу. Найзначнішим при цьому є відповідне агрегування та синтез інформаційних потоків, що надходять за каналами багатоконтурного зворотного зв'язку, та корегування у разі необхідності управлінських впливів. До того ж слід враховувати наявну можливість та необхідність оновлення, адаптації та відповідного вдосконалення процесу УВМВП, що виникає під впливом змін умов господарювання, чинників зовнішнього середовища, появи нових орієнтирів та цілей взаємодії підприємств. У загальному вигляді концептуальну модель УВМВП надано на рис. 2.

Серед основних принципів, що покладено в основу реалізації концепції управління взаємодією малих та великих підприємств, слід виділити такі:

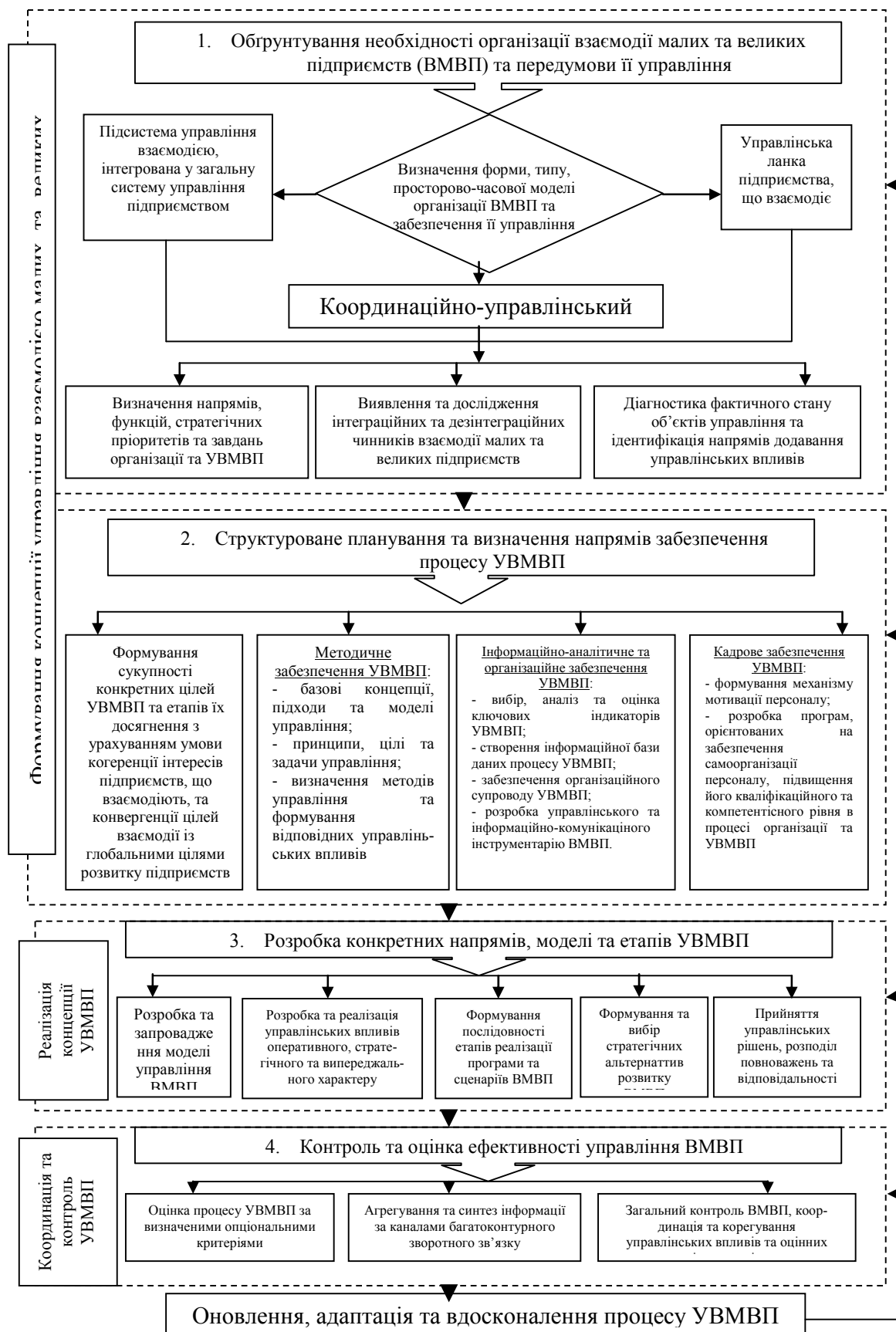


Рисунок 2 – Концептуальна модель управління взаємодією малих та великих підприємств  
Джерело: складено автором

- виявлення, узгодження та забезпечення когеренції економічних інтересів підприємств при організації та розробці стратегій та програм їхньої взаємодії;
- забезпечення умов взаємодії малих та великих підприємств, що стимулюватимуть розвиток та нарощення потенціалу взаємодії малих та великих підприємств, активізацію їхньої інноваційної діяльності та стійкий розвиток;
- урахування інтересів, цілей та стратегічних пріоритетів кожного підприємства при організації взаємодії, її управлінні та визначенні глибини та якості управлінських впливів;
- раціоналізація управління взаємодією малих та великих підприємств з урахуванням отриманих оцінок її ефективності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Очевидно, що управління взаємодією малих та великих підприємств має знаходитися у повній відповідності до системи управління кожного підприємства, що взаємодіє, шляхом планування відповідних необхідних управлінських заходів, визначення принципів та послідовності їх реалізації, а також розробки механізму їх регулювання та контролю. В цілому в сучасних складних умовах господарювання, що динамічно змінюються, організація взаємодії малих та великих підприємств має базуватися на чіткому концептуальному уявленні процесу управління такою взаємодією, його якісному парадигмальному вдосконаленні в процесі розвитку, та визначатися такими принципами:

- підприємство має визначити своє місце у системі, що створюється, орієнтуючись на стратегію інтегративної взаємодії, кооперування та розвитку взаємовигідних відносин;
- на особливу увагу заслуговує логіка планування, ресурси, стратегія, цілі, що сприяють активізації наявного потенціалу підприємства та формуванню потенціалу його взаємодії з іншими суб'єктами господарювання;
- побудова системи управління взаємодією підприємства з іншими суб'єктами господарювання, заснованої на його специфіці та унікальних компетенціях і конкурентних перевагах;
- розробка організаційного комплексу та формування концепції управління взаємодією підприємства з іншими суб'єктами господарювання, що враховує: перетворення організаційних та управлінських структур підприємства з урахуванням вимог та специфіки взаємодії; створення системи стандартів підприємства по управлінню взаємодією; активізація інноваційної діяльності, запровадження маркетингових підходів до організації та управління взаємодією; мотивація якісної та висококваліфікованої праці з елементами самоорганізації.

Все це вимагає чіткої регламентації процесу управління взаємодією малих та великих підприємств та розробки й запровадження відповідного інструментарію управління. Особливого значення це набуває в умовах поширення глобалізації. Завдяки глобалізаційним та інтеграційним процесам концентрація виробництва та капіталу у межах мережевих структур не викликає деформації конкурентних відносин. Однак при цьому слід враховувати, що глобалізація призводить до зникнення за деякими аспектами відмінностей між моделями виробничої інтеграції, що вимагає створення умов господарювання, які відповідають стандартам міжнародного бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці проблематики розвитку новітніх методів та інструментарію управління взаємодією малих та великих підприємств з урахуванням впливу сучасних глобалізаційних та інтеграційних процесів.

## Список літератури

1. Абрамов Л.К., Азарова Т.В., Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації. Кіровоград: ІСКМ, 2010. 100 с.
2. Амоша О. Теорія і практика кластеризації: світовий і вітчизняний досвід. *Кластери в економіці України: колективна монографія* / за наук. редакцією докт. екон. наук, проф. М. П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, ФОП Мельник А. А., 2014. 1085 с. *Економіст*. 2015. № 2.
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Вид. 3-тє, [перероб. та доп.]. К.: Т-во "Знання", 2005. 302 с.
4. Кизим М. О. Промислова політика та кластеризація економіки України: монографія. Харків : ВД «Інжек», 2011. 304 с.
5. Стратегічне планування: навч. посіб. / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.
6. Сучасні концепції управління організаціями: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
7. Сущенко О. А., Буздаков Л. М. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 3. С. 56-60.
8. Ansoff I.H. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International Ltd., London, 1990.
9. Diestel R. *Graph Theory*, Electronic Edition. NY: Springer-Verlag, 2005. 422 p.
10. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*. Harper & Row , New York , NY, 1985.
11. D. Foray, J. Goddard, I. Goenaga, M. Landabaso, K. Morgan, K, C. Nauwelaers, R. Ortega-Argilés (2012) *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation*. Brussels: European Commission, 121 p.
12. Kunde, J. (2002) *Unique Now... or Never: the Brand Is the Company Driver in the New Value Economy*, Financial Times/Prentice Hall. London.
13. March, James G.; Simon, Herbert A. (1993) *Organizations Revisited*. *Industrial and Corporate Change*. 2: 299–316. doi:10.1093/icc/2.1.299
14. Porter M. E. Location, competition, and economic development : local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*. 2000. February. Vol. 14. № 1. P. 15–34.
15. Thompson Arthur A., Strickland J. A. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill School Education Group, 1994. 1024 p.
16. Weiblen, Tobias; Chesbrough, Henry W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*. Vol. 57, No. 2, pp. 66–90. 2015.

## Reference

1. Abramov, L. K., & Azarova, T. V. (2010). *Cil'ovi programy ta mehanizmy po zabezpechennju prozorosti u procesi i'h realizacii'* [Target programs and mechanisms on providing of transparency in the process of their realization]. Kirovohrad: ISKM [in Ukrainian].
2. Amosha, O. (2014) *Teorija i praktyka klasterizacii': svitovij i vitchyznjanyj dosvid. Klasteri v ekonomici Ukrainy* [Theory and practice of clustering: global and domestic experience. Clusters in the economy of Ukraine]. Hmel'nyč'kyj: HNU, FOP Mel'nyk A. A. [in Ukrainian].
3. Varnalij, Z.S. (2005). *Male pidpryjemnyctvo: osnovy teorii' i praktyky* [Small entrepreneurship: basics of theory and practice]. (3d ed.). K. : T-vo "Znannja", KOO [in Ukrainian].
4. Kyzym, M.O. (2011). *Promyslova polityka ta klasterizacija ekonomiky Ukrainy: monografija* [Industrial policy and clustering of the Ukrainian economy: monograph]. Harkiv : VD «Inzhjek» [in Ukrainian].
5. Karpishhenko O.I., Illjashenko K.V., Karpishhenko O.O. (2013) *Strategichne planuvannja* [Strategic planning]. Sumy: Sumy State University [in Ukrainian].
6. Dovgan' L. Je., Veduta L. L., Shkrobot M. V. (2018) *Suchasni koncepcii' upravlinnja organizacijamy* [Modern concepts of organization management]. Kyiv : KPI im. Igotja Sikors'kogo [in Ukrainian].
7. Sushhenko, O.A., & Buzdakov, L.M. (2011). *Rozvytok upravlinnja merezhevymy formamy vzajemodii' biznes-struktur* [Development of management of network forms of interaction of business structures]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva - Project management and production development*, 3, 56-60 [in Ukrainian].
8. Ansoff, I.H. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International Ltd., London.
9. Diestel R. (2005). *Graph Theory*. NY: Springer-Verlag.
10. Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row, New York.

11. D. Foray, J. Goddard, I. Goenaga, M. Landabaso, K. Morgan, K. C. Nauwelaers, R. Ortega-Argilés (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation*. Brussels: European Commission.
12. Kunde, J. (2002). *Unique Now... or Never: the Brand Is the Company Driver in the New Value Economy*. Financial Times/Prentice Hall. London
13. March, James G. & Simon, Herbert A. (1993). Organizations Revisited. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, 3, 299-316. <https://doi.org/10.1093/icc/2.3.299>
14. Porter, M.E. (2000). Location, competition, and economic development : local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*. Vol. 14 (1), 15-34.
15. Thompson, Arthur A., & J. A. Strickland (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill.
16. Weiblen, Tobias, & Chesbrough, Henry W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90.

**Serhii Sushchenko**, Postgraduate student

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

### **Conceptual Principles of the Small and Big Enterprises Interaction Management**

The article presents the principled approaches to the conceptual principles development of the small and big enterprises' interaction management. The need to organize the interaction of small and big enterprises based on using a program-objectives approach, highlighting the procedures for structuring and characterizing the set of interacting enterprises, is substantiated. The program for the small and big enterprises interaction organization is considered as a strategic plan with the definition of the main directions of such interaction and the involved enterprises' development. Such a program is presented in the form of a set of "objectives - measures" graphs and optional characteristics related to its structure.

The implementation of the program of small and big enterprises interaction organization involves the creation of a mechanism by which the objectives of small and big enterprises interaction organization are formulated in such a way that the organized efforts to achieve them can be defined, developed, tested, approved and considered from the point of view of such objectives, that is, to manage them. The basis of such a mechanism for agreeing with objectives between small and big interacting enterprises is the concept of Management by Objectives.

A generalized model of small and big enterprises' interaction management using a coordination and management center was formed. Each of the control circuits in this model is considered as a set of control systems for all interacting enterprises, which are the objects of management. The conceptual principles of small and big enterprises' interaction management were determined. This management concept should be built on the basis of systemic and program-objectives approaches, in which the enterprise is considered as a socio-economic open complex system characterized by developed relationships with the external environment, and its interaction with other enterprises is built taking into account the objectives and development programs coherence. Taking into account this approach, a model of small and big enterprises' interaction management was proposed. The main principles of implementing the concept of small and big enterprises' interaction management were given. **management, enterprise, interaction, organization, managerial connections, model**

*Одержано (Received) 07.03.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 18.03.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

## ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 379.8

JEL Classification: O18, P25, R51, Z32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).159-168](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).159-168)

І.М. Труніна, проф., д-р екон. наук

А.Г. Чумакова, асп.

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна***Розвиток інвестиційної діяльності міста**

В статті розглядається суть інвестиційної діяльності та її вплив на розвиток міста. Наголошується на актуальності посилення притоку інвестицій шляхом створення сприятливих умов для розвитку зеленого туризму. У даному дослідженні були використані напрацювання зарубіжних та вітчизняних вчених та світові практики функціонування зеленого туризму, як невід'ємної частини привабливості міста серед інвесторів. Встановлено, що сільський зелений туризм на сьогодні є одним із перспективних напрямків розвитку туристичної індустрії зарубіжних країн, стрімкий розвиток якого в останній рік зумовлений карантинними обмеженнями. Він поєднує широкий спектр різноманітних видів туризму, заснованих на використанні природних ресурсів. Виявлено, що прискорений розвиток зеленого туризму може відіграти роль каталізатора інвестицій у регіон та країну в цілому.

Предметом дослідження є комплекс теоретико-методологічних та практичних аспектів підвищення ефективності розвитку зеленого туризму в бізнес-середовищі. Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку зеленого туризму в Україні, збільшення надходження інвестицій та аналіз визнаних у світі інструментів стимулювання розвитку зеленого туризму в світі.

Запропоновані інструменти стимулювання сприятимуть забезпеченню належного рівня інвестування в регіони України та поступовій екологізації технологічних процесів відповідно до міжнародних екологічних вимог, що призведе до автоматичного підвищення активності та ефективності екологічно орієнтованої інноваційної діяльності підприємств країни. Проаналізовано стан зеленого туризму в Україні та європейських країнах. В роботі висвітлені негативні та позитивні сторони сучасного зеленого туризму в Україні та сформовані рекомендації для розвитку даної сфери та підвищення рівня її привабливості для зарубіжних та вітчизняних інвесторів (на прикладі Полтавського регіону). Отриманий результат дозволить більш системно та якісно впроваджувати «озеленення» в міста України.

**інвестиції, еко-інновації, промисловість, зелений туризм, регіон, місто**

**Постановка проблеми.** Сьогодні Україна стоїть на шляху всебічних і всепоглинаючих перетворень. За таких умов проблема налагодження стабільного інвестиційного процесу стає однією з першочергових. Зелений туризм – це туризм, який не потребує значних фінансових інвестицій, бо ґрунтується на наявності природних ресурсів та виключає антропогенний вплив на них. Даний вид туризму може розвиватися при економічному спаді (що актуально для нашої країни з урахуванням пандемії COVID-19 та військового стану) гарантуючи стабільний прибуток, тому заслуговує на увагу не лише зі сторони держаних структур, а й представників влади на місцях. Розвиток зеленого туризму сприяє інвестиціям і відкритості для товарної торгівлі, оскільки туризм і пов'язані з ним сектори вимагають широкого спектру товарів і послуг, які країни з нестабільною економікою не в змозі виробляти.

Отже, реорганізація зеленого туризму, як механізму реалізації дієвої інноваційної політики, є актуальним завданням, що потребує найшвидшого вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасному світі проблема забруднення навколишнього середовища є однією із ключових проблем, які привертаються увагу як громадськості, так і урядів різних країн світу. Також, дана проблема є доволі гострою і у науковому світі. Вченими вже запропоновані підходи для

боротьби із даною проблемою через запровадження більш екологічного виробництва, використання еко-інновації та ощадність виробництва. Науковці стверджують, що саме зелений туризм здатен стати найважливішим чинником конкурентних переваг та підняти рівень тих регіонів, міст та навіть сел, які отримують обмежену кількість інвестицій та потребують особливої підтримки для свого відродження та розвитку.

Зелений туризм розглядаються О. Бейдиком [1], В. Гетьманом, О. Любіцевою [7], М. Малік [8], Л. Оболенцевою, М. Рутинським [13], В. Храбовченком, як сполучна ланка економічної, промислової та екологічної політик. При цьому антикризовий потенціал зеленого туризму дозволяє пришвидшити вихід із занепаду, пом'якшити безробіття через зростання зайнятості, стимулювати активність суміжних галузей та покращити рівень життя людей. В умовах загострення глобальних конфліктів саме «зелена ідея» являється фактором стимулювання та об'єднання навколо екологічних цілей, імпаکت-інвестування в екологічно орієнтовані виробництво і споживання. Однак, не дивлячись на світові тенденції, в Україні ще залишаються невирішеними питання обґрунтування теоретичних основ інвестиційної діяльності та її взаємозв'язку із зеленим туризмом.

**Постановка завдання.** Мета даної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів і розробці практичних рекомендацій щодо розвитку зеленого туризму в Україні, посиленні таким шляхом притоку інвестицій та аналізі міжнародно визнаних інструментів стимулювання розвитку зеленого туризму у сучасному світі.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні в Україні інвестиційна діяльність перебуває на низькому рівні законодавчого врегулювання, що призводить до зниження рівня застосування її на практиці. Тому висвітлення тенденцій розвитку інвестиційної діяльності, визначення напрямків підвищення ефективності такої діяльності може посприяти подоланню інвестиційної кризи у найбільш проблемних регіонах.

Усунення диспропорцій в економіці регіонів та їх перехід до сталого розвитку є одним із пріоритетів економічної політики України. Досягти цього можна шляхом активного пошуку та аналізу порівняльних конкурентних переваг окремих регіонів та територій, визначення найбільш ефективних напрямів їх реалізації, проведення комплексу маркетингових заходів щодо формування та просування відповідного іміджу області, району, міста чи селища з метою залучення необхідних інвестицій, стимулювання обраних пріоритетних напрямків розвитку території.

Саме розвиток зеленого туризму сприяє інвестиціям і відкритості для товарної торгівлі, оскільки туризм і пов'язані з ним сектори вимагають широкого спектру товарів і послуг, багато з яких країни з нестабільною економікою не в змозі виробляти.

Сьогодні зелений туризм найбільш популярний серед молоді і тих, хто веде активний спосіб життя, в тому числі студентів, які хочуть відвідувати цікаві місця, економлячи гроші. Останнім часом даний вид туризму також став захисником літніх людей, які розглядають його з точки зору отримання рекреаційних послуг.

Суть зеленого туризму полягає в організації відпочинку в чистих місцях, зокрема незайманих людиною. Цей тип туризму було розпочато з метою знайомства і збереження навколишнього середовища і природних ресурсів (табл. 1).

Зелений туризм здійснюється за двома основними напрямками:

- відвідування малозмінених природних територій та туризм, орієнтований на відвідувачів;

- «поряд з незмінною людською діяльністю, природними територіями і об'єктами традиційної місцевої культури».



Таблиця 1 – Визначення поняття «зелений туризм»

Автор	Рік	Визначення
Г. Міллер	1978	Життєздатний туризм, чутливий до навколишнього середовища, що включає вивчення природного і культурного навколишнього середовища і має на меті поліпшення стану в середовищі.
Міжнародна організація екотуризму	1990	Відповідальна подорож у природні зони, області, що зберігає навколишнє середовище і підтримує добробут місцевих мешканців.
О.О. Бейдик	1997	Складова частина рекреаційної діяльності, при якій негативний вплив на природне середовище та його компоненти є мінімальним. Екологічний туризм передбачає гармонійне єднання людини, засобів рекреації, природного середовища.
М.Б. Біржаков	1999	Туризм визначається як строго спеціалізований вид дозвілля з яскраво вираженими науково-пізнавальними цілями.
Консультативна рада Канади з навколишнього середовища	1999	Вид туризму, пов'язаний із пізнанням природи та спрямований на зберігання екосистем при повазі інтересів місцевого населення.
Міжнародне товариство за виживання	2012	Визнає першість інтересів місцевих мешканців у туристичному освоєнні території, захищає місцеву флору і фауну, забезпечує місцевих мешканців економічними стимулами зберігати навколишнє середовище.
О.О. Любіцева, К. Стащук	2015	Напрямок туризму, оснований на максимізації використання природно-рекреаційних благ та ресурсів і спрямований на еколого-просвітницьку рекреаційну діяльність.

Джерело: [2]

Зелений туризм починає займати значну нішу в світовій індустрії туризму і якщо ще два-три десятиліття тому про нього практично не чули, то сьогодні показники, що характеризують його розвиток, демонструють стійке зростання. Особливо яскраво це проявляється у таких європейських країнах, як Франція, Греція та Італія, де зелений туризм за значимістю поступається лише рекреаційному. Також, слід згадати Чехію, у якій прийнято Стратегічну рамку щодо сталого розвитку, яка передбачає ефективне управління і використання ресурсів з одночасним використанням екологічного та інноваційного потенціалу, на якому базується економічне процвітання, захист навколишнього середовища. Ще один приклад – «бренд Азербайджан». Тут влада розуміє значущість індустрії, якою з минулого року керує окрема структура – державне агентство з туризму. За прогнозами WTTC, до 2028 року Азербайджан стане першою країною СНД зі зростанням доходів від туризму на 6,2% на рік. Якщо сприятливі прогнози WTTC збудуться, то галузь даватиме до скарбниці майже п'яту частину доходу – 19,3% ВВП. Кілька років тому, представляючи нову Національну стратегію розвитку туристичної галузі Угорщини, уряд висловив сподівання, що до 2030 року частка туризму у ВВП зросте з 10% до 16%, а кількість зайнятих у цій сфері працівників зросте з 364 тисяч до 450 тисяч осіб, що є досить значним показником [5].

Загалом, більшість країн розглядає політику зеленого туризму у таких рамках: розробка політики, ринкові інструменти, нормативи та регулювання оточуючого середовища, зміна споживчої поведінки, інновації, інвестиції в інфраструктуру, питання, пов'язані з роботою інституцій та державним управлінням, а також питання вимірювання прогресу при впровадженні екологічних інновацій. На думку експертів Всесвітньої туристської організації, екотуризм буде розвиватися такими ж високими темпами. І це матиме позитивний вплив на економічний розвиток країн, що розвиваються, які ще не втратили свої дорогоцінні й унікальні природні ресурси.

Групування підходів науковців до визначення поняття «зелений туризм» представлено у табл. 1.

Зелений туризм в Україні має розвиватися відповідно до сучасних світових підходів і концепцій, особливості яких у тому, що цей вид туризму не тільки задовольняє бажання спілкуватися з природою, а й мобілізує туристичний потенціал для збереження природи, соціально-економічного розвитку, природоохоронну та освітню діяльність, сприяє створенню нових робочих місць, залученню місцевого населення і підвищенню загального культурного рівня суспільства. Зелений туризм не є високоприбутковим бізнесом і не гарантує швидкої окупності. Він може розглядатися переважно як соціальний, а не економічний проект, оскільки спрямований переважно на зняття соціальної напруги в депресивних аграрних регіонах. Проте, цей вид туристичної діяльності демонструє соціально-економічний та культурно-філософський ефект, що враховує особливості світосприйняття, способу життя, а також культурні потреби та психологічні особливості представників середнього класу (табл. 2).

Таблиця 2 – Принципи зеленого туризму

<b>Принцип</b>	<b>Обґрунтування</b>
Діалектичний	Дозволяє обґрунтувати взаємодію різноманітних факторів та чинників екологічного туризму, як причинно-наслідкові відносини та зв'язки, що відображають реальну дійсність
Системний	Передбачає розгляд екологічного туризму як системи, що має певну структуру, взаємозв'язки і відносини різних елементів
Історичний	Екологічний туризм розуміється, як напрям рекреаційної діяльності, що розвивається в конкретних історичних умовах
Пізнавальний	Пізнавальна функція екологічного туризму пов'язана з загальнофілософською теорією пізнання, що є загальною методологічною базою для багатьох наук.

Джерело: [2]

Для України безумовний інтерес представляє досвід становлення сільського туризму у Греції. Зелений туризм розвивається переважно у аграрно-орієнтованих регіонах країни. Тут він тісно переплітається з культурними традиціями того чи іншого регіону, ремеслами, притаманними даній місцевості, її природно-екологічною специфікою. Туристи отримують можливість не тільки побачити, що являє собою селянський побут, а й зануритися у нього, взяти участь у національних промислах і заняттях селян, практично неможливих у міських умовах: землеробство, збирання врожаю, випічка хліба тощо. Саме такий досвід ідеально підходить Україні.

В цілому, завдання розвитку екотуризму та освоєння еколого-туристських ресурсів України можна охарактеризувати таким чином [3, 9]:

- 1) надійна оцінка екотуристського потенціалу та реально доступних ресурсів;
- 2) підготовка кадрів;

3) розробка способів економічної оцінки екологічних компонентів туристського продукта;

4) реалізація низки «модельних» регіональних пілот-проектів;

5) створення нормативної бази у сфері екологічного туризму (паспорти територій та туристських підприємств, критерії сертифікації та ін.).

Саме держава має бути лідером необхідних трансформацій та реформ і нести відповідальність за їх реалізацію. Першочерговим завданням у реалізації стимулюючої екологічної політики з урахуванням міжнародних зобов'язань та кліматичних цілей має стати напрацювання комплексу заходів та інструментів, що націлені на збільшення інвестицій в екомодернізацію промислових підприємств, забезпечення екологічної безпеки та захисту довкілля [12].

Науковцями зазначаються успішні зарубіжні практики зниження ставок банків; «зелені» кредити; субсидії; гарантії; коригування тарифів, грантова підтримка «зелених» технологічних ініціатив, залучення до інтернаціональної «зеленої» спільноти з пошуку бізнес-партнерів, створення в регіонах зелених кластерів для впровадження повторного перероблення ресурсів із використанням зелених технологій.

Але, незважаючи на перспективи й позитивні сторони впливу зеленого туризму на зріст інвестицій, необхідно пам'ятати, що у нашій країні даний вид туризму й досі має ряд досить вагомих недоліків, які в першу чергу потребують невідкладних змін (рис. 1).



Рисунок 1 – Недоліки зеленого туризму в Україні

Джерело: [4]

Однією з основних причин, що гальмують розвиток зеленого туризму в Україні, є слабкий розвиток інфраструктури. Якими б красивими не були українські природні території, туристи не поїдуть туди, де не обладнані зони обслуговування для туристів: місця розміщення, харчування, санітарні приміщення. Тому, саме будівництво інфраструктури є першорядним та невідкладним завданням для нашої країни.

На прикладі Полтавського регіону проаналізуємо інвестиційну привабливість території (табл. 3) та концепції, які треба втілити у життя, щоб зелений туризм на Полтавщині отримав друге життя та став тим фундаментом, на основі якого стане можливим формування стабільного інвестиційного плацдарму у регіонах нашої країни.

Таблиця 3 – Сучасні методики оцінки інвестиційної привабливості регіону

№ з/п	Автор (організація)	Групи показників	
1	І.А. Бланк	- рівень загальноекономічного розвитку; - розвиток ринкових відносин; - демографічна характеристика	- розвиток інвестиційної інфраструктури; - криміногенні, екологічні та інші ризики
2	П.І. Гайдуцький Ю.В. Каракай В.Е. Грамотнєв С.В. Трифонов С.М. Суярко	- рівень економічного розвитку; - емність внутрішнього ринку	- фінансово-економічний стан підприємств; - рівень інвестиційної активності
3	Кабінет Міністрів України	- сфера реального сектора; - сфера екології; - сфера державних фінансів та фінансових результатів діяльності підприємств; - сфера споживчого ринку	- сфера соціального сектора; - сфера розвитку малого бізнесу; - сфера інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності
4	Інститут Реформ	- економічний розвиток регіону; - розвиток ринкової інфраструктури; - розвиток фінансового сектора	- оптимізація використання людських ресурсів; - розвиток підприємництва; - дії місцевих органів влади
5	Діловий тижневик «Контракти»	- інвестиційна активність; - реальний сектор і фінанси	- розвиток інфраструктури; - споживчий сектор; - соціальний розвиток

Джерело: [6]

Полтавський регіон має значний потенціал для розвитку зеленого туризму. Нині, стан туристичної індустрії у регіоні, навіть за умов кризи, оцінюється як відносно стабільний з позитивною динамікою. Економіка регіону характеризується стабільними темпами зростання та досить привабливим інвестиційним кліматом (табл. 4).

Таблиця 4 – Різноманіття відпочинку в Полтавському регіоні

Програма сільського «зеленого туризму та баз відпочинку»	
Влітку	Взимку
<ul style="list-style-type: none"> <li>- пішохідні одноденні екскурсії в гори;               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Гора Пивиха, смт. Градизьк</li> <li>2) Скеля Гранітний репер, м. Кременчук</li> </ol> </li> <li>- велотуризм та інші види активного відпочинку;               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) маршрут: Гребінка-Березова Рудка-Прилуки-Густина-Сокиринці-Тростянець-Качанівка-Батурин-Бахмач</li> </ol> </li> <li>- збирання ягід та грибів;</li> <li>- майстер-клас з гончарного ремесла</li> <li>музей гончарства, смт. Опішня</li> <li>відвідування музеїв               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) музей Гоголя с. Гоголеве Полтавська обл.</li> <li>2) музей Котляревського м. Полтава</li> </ol> </li> <li>- сплави на байдарках</li> <li>р. Псел (Миргород-Полтава), р. Дніпро</li> <li>- кінні прогулянки в лісі та на березі річки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- катання на снігоходах;</li> <li>- Гірськолижний курорт Сорочин Яр, Полтавська область, Диканський район, с. Кам'янка</li> <li>- катання на ковзанах;</li> <li>- пішохідні одноденні екскурсії;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- пішохідні багатоденні туристичні походи;</li> <li>- автобусні екскурсії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- святкування Нового року та Різдва.</li> </ul>

Джерело: [14]

Важливою є й розробка концепції розвитку зеленого туризму в Полтавському регіоні з урахуванням адаптованого до української специфіки закордонного досвіду. Це зумовлює необхідність ухвалення програм розвитку зеленого туризму на регіональному рівні. Такі програми повинні містити конкретні заходи щодо формування інституційної основи та матеріально-технічної бази для розвитку зеленого туризму, механізмів (організаційної, економічної, фінансової) його підтримки з боку державних та місцевих органів влади, а також інших передумов та умов, покликаних сформувати сприятливий клімат для потенційних суб'єктів агротуристичного бізнесу.

Таким чином, розвиток зеленого туризму у Полтавському регіоні передбачає комплексний підхід та включає такі складові [14]:

- макроекономічну (зелений туризм виступає одночасно як додаткове або альтернативне джерело доходу для сільського населення та як механізм інтеграції аграрного сектора до сектору туристичної індустрії);
- мікроекономічну (зелений туризм як вид малого бізнесу, що сприяє підвищенню ринкової вартості сільської садиби);
- соціокультурну (згладжування соціокультурних відмінностей між міськими та сільськими жителями);
- етнокультурну (вивчення культурних традицій свого народу, усвідомлення національної ідентичності);
- особистісну та психологічну (особистісне зростання людей, які надають послуги сільського туризму: набуття ними нових знань та навичок, пов'язаних з прийомом відпочиваючих, усвідомлення самостійності та успішності, підвищення самооцінки).

На рівні регіону також доцільним є формування стимулюючого податкового середовища для банків, які інвестують кошти в проекти, що підтримуються регіоном. Надання пільг за ставкою оподаткування прибутку банків у частині, що спрямовується до регіонального бюджету, слід ув'язати з обсягами вкладень банківських кредитів у інвестиційні проекти підприємств регіону [11].

Ще одним значущим фактором успішного розвитку зеленого туризму в Полтавському регіоні є регіональна маркетингова політика, спрямована на покращення іміджу регіону на внутрішньому, а в перспективі – і світовому ринку туристських послуг та позиціонування регіону як перспективного туристичного напрямку, що динамічно розвивається. Це зумовлює необхідність проведення активної рекламної політики з метою створення сприятливого образу Полтавського регіону в очах потенційних туристів. При цьому особлива увага в регіоні має бути приділена формуванню сучасної конкурентоспроможної туристичної інфраструктури.

Також, дієвими будуть й наступні кроки:

- створити окремий орган, який відповідатиме за ефективний розвиток туризму та просування «бренду регіону» на міжнародній арені;
- розширити співпрацю із азійськими країнами (вони можуть згенерувати найбільший потік туристів);
- створити спеціальні пропозиції та оздоровчі комплекси для людей пенсійного віку. За рахунок пенсіонерів, які мають грошові збереження для подорожей, є шанси збільшити потік туристів;
- зробити ставку на багатополарність – поєднати одразу кілька видів туризму – гастрономічний, екстремальний, культурний, зелений, медичний тощо;
- скасувати туристичний збір як податок, який є дуже дорогим в адмініструванні як для держави, так і для бізнесу. Нехай турист витратить гроші на продукти та послуги, тим самим поповнюючи бюджет;

- підвищити рівень знання та використання англійської мови в країні. Це покращить якість обслуговування та посилить лояльність іноземних туристів;

- надати податкові канікули для інвесторів на 2-3 роки на оренду комплексів та земель, державних у тому числі. Це не лише залучить іноземні інвестиції, а й дасть для економіки України нові робочі місця та значний приплив капіталу [10].

Головне, розуміти, що кожен турист є потенційним інвестором в економіку нашої країни. Ми маємо створити всі умови, щоб він захотів витратити гроші саме в Україні.

Практика показує, що спроби розвитку зеленого туризму без наявності необхідної інфраструктури не лише закінчуються невдачею, а й завдають непоправної шкоди екології. Інфраструктура для екологічного туризму, з одного боку, має обслуговувати туристів, з іншого боку, сприятиме захисту та збереженню природи. Зелений туризм може бути досить комфортним, але при цьому його організатори та учасники повинні розуміти, що суперкомфорт за будь-яку ціну, особливо серед незайманої природи – неприпустиме марнотратство. Тому будівництво величезних готельних комплексів на природних територіях, що особливо охороняються, не прийнятне [1, 3].

Запропоновані авторами сучасні інструменти й заходи державної політики для підтримки і розвитку зеленого туризму можуть бути використані органами державної влади та суб'єктами господарювання при розробленні поточних і стратегічних планів та реалізації програм модернізації підприємств та інфраструктури в цілому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Туризм належить до сфери послуг і є однією з найбільших та найдинамічніших галузей економіки. Туризм є стимулюючим елементом активного розвитку пов'язаних із ним галузей економіки та сприяє соціально-економічному розвитку регіону. Зелений туризм – важлива складова туристичної індустрії та одна з найперспективніших у світі. Завдяки своєму значному впливу на економічний та соціальний розвиток країн і міст туристична діяльність має регулюватися державою, суб'єктами туристичної діяльності та перебувати під контролем громадськості. Ефективність регіонального управління туризмом значною мірою залежить від моделі участі у регулюванні цієї важливої складової економіки.

Запропоновані інструменти стимулювання сприятимуть забезпеченню належного рівня інвестування в регіони України та поступового озеленення технологічних процесів відповідно до міжнародних екологічних вимог, що призведе до автоматичного підвищення ефективності екологічно орієнтованої інноваційної діяльності підприємств країни. Отриманий результат дозволить більш якісно впроваджувати «озеленення» в міста України та стати фундаментом для подальших

## Список літератури

1. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія і методика аналізу, термінологія, районування. К. : Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2001. С. 395.
2. Варченко О. М. Сучасний стан та проблеми розвитку особистих селянських господарств в Україні *Вісник аграрної науки*. 2017. № 11. С. 55-59.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.02.2022).
4. Івашова Л.М. Державне приватне партнерство у сфері туризму як дієвий механізм забезпечення сталого розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. №1 (18). С. 52-61.
5. Король М.М. Аналіз європейського досвіду організації зеленого туризму. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 6. Ч. 2. С. 30-33.
6. Коцупей В.М. Соціально-економічне значення розвитку сільського туризму в сучасних умовах. *Матеріали наукової конференції «Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції»*. Львів: ЛТЕУ, 2018. 386 с. С.218-220.
7. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти): навч. посібник. 2-е вид., перероб. та доп. К.: «Альтпрес», 2003. С. 436.

8. Малік, М.Й. Сільський аграрний туризм як чинник розвитку сільських територій України. *Економіка АПК: міжн.наук.-виробн. журнал*. 2012. № 5. С. 110-115.
9. Ніколаєв К. Д. Екологізація та розвиток сільського зеленого туризму в Україні: монографія. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2016. с.153.
10. Офіційний сайт Eurostat. URL: <http://surl.li/duiiq> (дата звернення: 18.02.2022).
11. Панюк Т.П., Лукомська О.І. Аналіз туристичної галузі України в контексті розвитку сільського зеленого туризму. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 31 (2). с. 79-85.
12. Плотнікова М.Ф. Зелений туризм як механізм багатофункціонального розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1. с. 98.
13. Рутинський М.Й. Географія туризму України: Навч.-метод, посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2004. С. 160.
14. Стратегія розвитку Полтавської області до 2027 року: <http://surl.li/jtqw> (дата звернення: 21.02.2022).

## References

1. Beydyk, O.O. (2001). *Rekreatsiyno-turystski resursy Ukrayiny: metodolohiya i metodyka analizu, terminolohiya, rayonuvannya* [Recreational and tourist resources of Ukraine: Methodology and methods of analysis, terminology, zoning]. Kyiv : Vydavnychopolihrafichnyy tsentr «Kyivskyy universytet», 395. [in Ukrainian]
2. Varchenko, O. M. (2017). Suchasnyy stan ta problem rozvytku osobystykh selyanskykh gospodarstv v Ukrayini [Current state and problems of development of personal peasant farms in Ukraine]. *Visnyk ahrarnoyi nauky - Herald of Agrarian Science*, 11, 55-59 [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua* . Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Ivashova, L.M. (2018). Derzhavne pryvatne partnerstvo u sferi turyzmu yak diyevyy mekhanizm zabezpechennya staloho rozvytku [State-private partnership in the field of tourism as an effective mechanism for ensuring sustainable development]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya - Public administration and customs administration*, 1 (18), 52-61 [in Ukrainian].
5. Korol, M.M. (2016). Analiz yevropeyskoho dosvidu orhanizatsiyi zelenoho turyzmu [Analysis of the European experience of organizing green tourism]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 6, part 2, 30-33 [in Ukrainian].
6. Kotsupey, V.M. (2018). Sotsialno-ekonomichne znachennya rozvytku silskoho turyzmu v suchasnykh umovakh [Socio-economic significance of the development of rural tourism in modern conditions]. Actual problems of economy and trade in modern conditions of European integration: *Naukova konferentsia (Lviv) – Scientific Conference (pp. 218-220)*. Lviv: LTEU [in Ukrainian].
7. Lyubitseva, O.O. (2003). *Market of tourist services (geospatial aspects)* . (2d ed.). Kyiv : «Altpres» [in Ukrainian].
8. Malik, M.Y. (2012). Silskyy aharnyy turyzm yak chynnyk rozvytku silskykh terytoriy Ukrayiny [Rural agricultural tourism as a factor in the development of rural areas of Ukraine]. *Ekonomika APK: Mizhn. nauk.-vyrobn. zhurnal – Economy of AIC: international scientific and industrial magazine*, 5, 110-115 [in Ukrainian].
9. Nikolayev, K. D. (2016). *Ekolohizatsiya ta rozvytok silskoho zelenoho turyzmu v Ukrayini* [Greening and development of rural green tourism in Ukraine] . Kyiv: Vyd-vo NPU im. M. P. Drahomanova [in Ukrainian].
10. Ofitsiyyny sayt Eurostat [Official website of Eurostat]. *surl.li*. Retrieved from <http://surl.li/duiiq> [in Ukrainian].
11. Panyuk, T.P., & Lukomska, O.I. (2016). Analiz turystychnoyi haluzi Ukrayiny v konteksti rozvytku silskoho zelenoho turyzmu [Analysis of the tourism industry of Ukraine in the context of the development of rural green tourism]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences*, 31 (2), 79-85 [in Ukrainian].
12. Plotnikova, M.F. (2018). Zelenyy turyzm yak mekhanizm bahatofunktsionalnoho rozvytku [Green tourism as a mechanism of multifunctional development]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Green tourism as a mechanism of multifunctional development. Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 1, 98 [in Ukrainian].
13. Rutynskyy, M.Y. (2004). *Geography of tourism of Ukraine*. (2d ed.). Kyiv: Tsentr navchalnoyi literatury [in Ukrainian].
14. Stratehiya rozvytku Poltavskoyi oblasti do 2027 roku [Development strategy of the Poltava region until 2027]. *surl.li*. Retrieved from <http://surl.li/jtqw> [in Ukrainian].

**Iryna Trunina**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

**Anna Chumakova**, Postgraduate student

*Kremenchuk National University named after Mykhailo Ostrogradskyi, Kremenchuk, Ukraine*

### **Development of Investment Activities of the City**

The article examines the essence of investment activity and its impact on the development of the city. The relevance of increasing the inflow of investments by creating favorable conditions for the development of green tourism is emphasized. This study used the findings of foreign and domestic scientists and global practices of green tourism functioning as an integral part of the city's attractiveness among investors. It has been established that rural green tourism is currently one of the promising areas of development of the tourism industry of foreign countries, the rapid development of which in the last year is due to quarantine restrictions. It combines a wide range of different types of tourism based on the use of natural resources. It was found that the accelerated development of green tourism can play the role of a catalyst for investments in the region and the country as a whole.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of increasing the effectiveness of the development of green tourism in the business environment. The purpose of this work is to substantiate theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations for the development of green tourism in Ukraine, increase investment income, and analyze internationally recognized tools for stimulating the development of green tourism in the world.

The proposed incentive tools will contribute to ensuring the appropriate level of investment in the regions of Ukraine and the gradual greening of technological processes in accordance with international environmental requirements, which will lead to an automatic increase in the activity and efficiency of environmentally oriented innovative activities of the country's enterprises. The state of green tourism in Ukraine and European countries is analyzed. The work highlights the negative and positive sides of modern green tourism in Ukraine and describes the main recommendations for the development of this area and increasing its level of attractiveness for foreign and domestic investors (on the example of the Poltava region). The obtained result will allow more systematic and qualitative implementation of «greening» in the cities of Ukraine.

**investments, eco-innovations, industry, green tourism, region, city**

*Одержано (Received) 07.03.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 18.03.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

**УДК 336:657**

**JEL classification: H2, M4**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).168-177](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).168-177)

**Л.В. Кононенко**, доц., канд. екон. наук

*Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький, Україна*

**Н.В. Смірнова**, доц., канд. екон. наук, **І.В. Смірнова**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Податкові консультації як метод вдосконалення управління податковими зобов'язаннями малих підприємств**

Сьогодні більшість українських підприємств недостатньо ефективно управляє податковими зобов'язаннями. Такий стан справ здебільшого обумовлений відсутністю орієнтованих на практичне використання інструментів і методів організації системи управління податковою складовою економічної діяльності підприємства. Особливо це стосується механізму управління податковими зобов'язаннями малих підприємств.

Метою статті є аналіз теоретичних і практичних засад функціонування національного інституту податкового консультування як методу вдосконалення управління податковими зобов'язаннями малих підприємств та визначення вектора розвитку ринку податкового консалтингу в Україні.

Досліджено особливості застосування інструменти на кожному етапі реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями суб'єкта господарювання, які дають змогу економити кошти та збільшувати прибутки підприємства. З'ясовані основні складники концепції управління податковими зобов'язаннями. Доведено, що управління податковими зобов'язаннями малих підприємств доцільно реалізувати через залучення консалтингових фірм, а управління їх фінансовими потоками – через створення єдиного фінансового центру, який дозволив би залучати та розподіляти фінансові ресурси, управляти витратами, включаючи витрати на виконання податкових зобов'язань.

© Л.В. Кононенко, Н.В. Смірнова, І.В. Смірнова, 2022



Визначено, що сьогодні в Україні одним з найбільш поширених методів отримання податкових консультацій є інформаційно-довідкові послуги та консультації Державної податкової служби України. Проте, їх доступність і якість не дозволяє ефективно управління податковими зобов'язаннями малим підприємствам. Це обумовлює доцільність використання малими підприємствами консультаційних послуг у сфері оподаткування. Доведено, що в Україні розвиток інституту податкового консультування через консалтингові фірми тільки формується. Тому необхідною є побудова ефективного механізму податкового консультування на підставі ґрунтовного вивчення його теоретичних і методичних засад, спираючись на позитивний досвід розвинених країн у даній сфері за умов адоптації його до національних умов.

**податкове консультування, консультація, малі підприємства, оподаткування, податки, податкові зобов'язання, аутсорсинг, консалтинг**

**Постановка проблеми.** Принцип загальності оподаткування достатньо повно відображає висловлювання відомого політичного діяча Північної Америки Б. Франкліна (1706-1790): «Сплачувати податки та помирати повинен кожен» [5]. Проте, кожен господарюючий суб'єкт чи фізична особа намагаються мінімізувати цей «зобов'язок». З цією метою податкові менеджери підприємств (або особи, що виконують їх функції) прагнуть оптимізувати податкове навантаження. Незважаючи на той факт, що сьогодні основні моменти процедури оподаткування регулюються Конституцією України [6] і Податковим кодексом [9], існує велика кількість нормативних документів, які також регулюють податкові взаємовідносини між платником податків і державою. Ці документи постійно змінюється, їх зміст неоднозначно трактується, що ускладнює питання не тільки оптимізації оподаткування, а і взагалі дотримання діючих норм.

Крім того, сьогодні більшість українських підприємств недостатньо ефективно управляє податковими зобов'язаннями. Такий стан справ здебільшого обумовлений відсутністю орієнтованих на практичне використання інструментів і методів організації системи управління податковою складовою економічної діяльності підприємства. Особливо це стосується механізму управління податковими зобов'язаннями малих підприємств. Такі обставини обумовлені тим, що одним із найважливіших етапів управління податковими зобов'язаннями є формування суб'єкта, що реалізовуватиме управління податковими зобов'язаннями. Формування такого суб'єкта залежить від декількох чинників: величина суб'єкта господарювання, суми та кількості сплачуваних податків, типу організаційної структури управління, а також від індивідуальних особливостей та специфіки діяльності конкретного підприємства. Так для середніх підприємств з функціональною чи змішаною організаційною структурою, що сплачують від восьми до двадцяти чотирьох видів податків, як правило, достатньо впровадження посади фахівця з управління податковими зобов'язаннями чи податкового менеджера. На великих підприємствах, що сплачують більше двадцяти п'яти видів податків здебільшого формується структурний підрозділ з управління податковими зобов'язаннями [15]. Проте, на малих підприємствах з лінійною функціональною структурою, які сплачують до восьми видів податків управлінням податковими зобов'язаннями, як правило, займається безпосередньо директор чи бухгалтер. Цілком зрозуміло, що ні директор, ні бухгалтер малого підприємства фізично (а іноді і професійно) здебільшого не спроможні оптимально управляти податковими зобов'язаннями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління податковими зобов'язаннями були і є предметом дослідження багатьох вчених. Зокрема, Косицький К.В. присвятив свої праці визначенню та аналізу варіантів реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями промислового холдингу [7]. Євтушевська О.О. зосередила свої дослідження на розкритті особливостей податкового менеджменту на мікрорівні, довела необхідність та ефективність податкового планування, розглянула різні підходи для визначення структурних елементів податкового планування та

заходів та інструментів його проведення [3]. У працях Супруненко С.А. визначено особливості інноваційних технологій податкового менеджменту у провадженні фінансової політики підприємств [14]. Бечко П.К., Бечко В.П., Лиса Н.В. і Пташник С.А. досліджували місце податкового менеджменту у системі податкового адміністрування [2]. Праці Левицької С.О. і Осадчої О.О. присвячені дослідженню питань обліково-аналітичного забезпечення податкового менеджменту підприємств-платників податків [8].

Також достатньо широке коло науковців досліджувало питання податкового консультування. Так, праці Ізмайлова Я.О. і Єгорова І.Г. присвячені аналізу теоретичних і практичних засад функціонування національного інституту податкового консультування та можливості впровадження передового досвіду розвинутих країн Європи для імплементації організаційно-правового регулювання та визначення вектора розвитку ринку податкового консалтингу в Україні [4]. Безпалько І.Р. у своїх працях, на підставі дослідження досвіду Польщі у формуванні та регулюванні ринку податкового консультування, розробила рекомендацій щодо розбудови та організаційно-правового регулювання та законодавчого закріплення орієнтирів для розвитку вітчизняного ринку консультаційних послуг у сфері оподаткування [1]. Дослідження Понури Ю.В. спрямовані на дослідження теоретико-методичних основ податкового адміністрування як елемента системи податкового адміністрування, а також на вивчення та аналіз переваг і недоліків, особливостей становлення і функціонування податкового консультування в розвинених країнах світу та Європи, а отже і на вироблення пропозицій щодо розвитку ринку послуг фінансового консалтингу в Україні [10, 11]. Праці Сидоренко О.М. і Воленко В.Г. присвячені вивчення сучасного стану консультативного супроводження великих платників податків фіскальними органами в Україні, визначенню його місця в загальній системі податкового адміністрування та формуванню відповідних теоретико-утилітарних рекомендацій щодо удосконалення [13]. Проте проблеми вдосконалення управління податковими зобов'язаннями малих підприємств шляхом надання податкових консультацій потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз теоретичних і практичних засад функціонування національного інституту податкового консультування як методу вдосконалення управління податковими зобов'язаннями малих підприємств та визначення вектора розвитку ринку податкового консалтингу в Україні.

**Викладення основного матеріалу.** На кожному етапі реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями суб'єкта господарювання застосовуються певні інструменти, які дають змогу економити кошти та збільшувати прибутки підприємства. До основних інструментів управління податковими зобов'язаннями належать податкові пільги, які передбачені нормативно-правовими актами по сплаті податків, зборів та інших обов'язкових платежів, прогалини податкового законодавства та спеціально розроблені схеми законної мінімізації податкових платежів підприємства.

Основні складники концепції управління податковими зобов'язаннями включають сукупність принципів і умов, методів та інструментів обґрунтування рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності за рахунок економії оборотних коштів.

Критерії ефективності управління податковими зобов'язаннями суб'єкта господарювання можна визначити як вимоги до певних показників діяльності суб'єкта господарювання та його системи управління податковими зобов'язаннями, ознаки яких забезпечують реалізацію концепції управління податковими зобов'язаннями та досягнення поставленої мети оптимізації податкових платежів.

Розрахунок управління податковими зобов'язаннями підприємства передбачає врахування сум всіх податкових та інших обов'язкових платежів в бюджеті різних

рівнів. Це означає, що визначення податкового навантаження на підприємство, крім суми прямих податків, які необхідно сплатити суб'єкту господарювання, вимагає врахування також і сум нарахованих непрямих податків, зокрема таких як податок на додану вартість та податок з доходів фізичних осіб.

Реалізація концепції мінімізації та оптимізації податкових платежів суб'єктів господарювання на кожному етапі функціонування підприємства вимагає врахування ризиків управління податковими зобов'язаннями, які спричинені невизначеністю та конфліктністю податкової сфери імовірності виникнення негативних наслідків в процесі прийняття альтернативних управлінських рішень щодо реалізації податкової політики підприємства, яка спрямована на мінімізацію податкових платежів.

Податковий менеджмент середніх і великих підприємств спроможний використовуючи періодичне консультування з питань оподаткування як у консалтингових компаніях, так і у відповідних відділеннях контролюючих органів, врахувати усі вищепераховані моменти і оптимально управляти податковими зобов'язаннями свого підприємства. Що ж стосується малих підприємств, то управління їх податковими зобов'язаннями, на нашу думку, доцільно реалізувати через залучення консалтингових фірм, а управління їх фінансовими потоками – через створення єдиного фінансового центру, який дозволив би залучати та розподіляти фінансові ресурси, управляти витратами, включаючи витрати на виконання податкових зобов'язань. При цьому є доцільним консалтинговій фірмі делегувати розробку податкової політики у частині ухвалення рішень з податкових питань, впровадження системи управління консолідованим податковим бюджетом, здійснення централізованого контролю за виконанням ухвалених рішень у частині правильності, повноти і своєчасності нарахування і сплати податків, зборів (обов'язкових платежів).

Суттєвою проблемою оподаткування малих підприємств є питання зміни системи оподаткування. Так, достатньо велика кількість малих підприємств намагаються обрати оптимальну для себе систему оподаткування шляхом практичного використання спочатку однієї системи, а потім (коли стає зрозумілим її неефективність) – іншої. Отже, вони розпочинають працювати за однією системою оподаткування, а завершують - за іншою. Це обумовлює виникнення питання переходу. Ця проблема пов'язана насамперед із законодавчою неврегульованістю цього процесу. Тому, з метою управління податковими платежами при зміні системи оподаткування, на нашу думку, необхідно проводити моніторинг очікуваних розрахунків, прогнозувати податкові наслідки основних операцій, здійснюваних безпосередньо перед переходом, утримуватися від господарських рішень, що призводять до додаткових податкових платежів і враховувати ці обставини в господарських договорах, що укладаються. При цьому, при плануванні зміни системи оподаткування слід враховувати відмінності у податковому обліку на загальній та спрощеній системах оподаткування і спланувати господарські операції таким чином, щоб вони обкладалася за тією системою, за якою виникають менші за абсолютним розміром податкові зобов'язання.

Отже, за умов прийняття рішення про зміну системи оподаткування на малому підприємстві послідовність дій має передбачати такі основні етапи.

На першому етапі є доцільним розрахувати показник рентабельності господарських операцій у розрізі систем оподаткування і визначити, яка система оподаткування операцій, що здійснюються підприємством, є найбільш вигідною з точки зору оптимізації податкових витрат.

Другим етапом є визначення доцільного варіанта оподаткування операції виходячи з раціонального співвідношення бази оподаткування податком на прибуток та виручки від реалізації, що надає можливість визначити податковий тягар з податку на прибуток та єдиного податку.

Третім етапом є розрахунок розміру доданої вартості. Цей показник дозволяє врахувати особливості сплати ПДВ за загальною системою оподаткування та єдиним податком. Результати аналізу дозволяють отримати дані про питому вагу витрат, за якими формується податковий кредит у виручці від реалізації.

Четвертим етапом є визначення ризиків, що супроводжують зміну системи оподаткування.

Перейти від однієї системи оподаткування до іншої переважна кількість малих підприємств можуть лише при супроводі фахівця, що може надати ґрунтовні роз'яснення з актуальних питань оподаткування.

Крім того, на користь делегування питань управління податковими зобов'язаннями малих підприємств консалтинговим фірмам свідчить той факт, що податкове законодавство України є нестабільним і одним із найбільш складних у правовій системі України. Зрозумілість норм та положень податкового законодавства є необхідною передумовою його життєздатності та прийняття до застосування всіма суб'єктами правовідносин, що виникають у процесі оподаткування.

Для роз'яснення норм Податкового кодексу та практики його застосування у кожному органі Державної фіскальної служби створено постійно діючі консультаційні центри.

На сьогодні в Україні майже в кожному відділенні Державної податкової служби працюють консультаційні центри. Одним із видів послуг, що ними надається платникам податків, є податкові консультації. Питання надання податкових консультацій та їх статус визначено ст. 52 та ст. 53 Податкового кодексу України [9].

За зверненням платників податків контролюючі органи надають їм безоплатно індивідуальні податкові консультації з питань практичного застосування окремих норм податкового та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, протягом 25 календарних днів, що настають за днем отримання такого звернення даним контролюючим органом.

Звернення платників податків на отримання індивідуальної податкової консультації в письмовій формі повинно містити:

- найменування для юридичних осіб або прізвище, ім'я, по батькові для фізичних осіб, податкову адресу, а також номер засобу зв'язку та адресу електронної пошти, якщо такі наявні;
- код згідно ЄДРПОУ (для юридичних осіб);
- визначення в чому полягає практична необхідність отримання податкової консультації;
- підпис платника податків;
- дату підписання звернення.

Уповноважена особа центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну податкову і митну політику, може прийняти рішення про продовження строку розгляду звернення на отримання індивідуальної податкової консультації понад 25-денний строк, але не більше 10 календарних днів, та письмово повідомити про це платнику податків.

Індивідуальна податкова консультація має індивідуальний характер і може використовуватися виключно платником податків, якому надано таку консультацію.

За вибором платника податків індивідуальна податкова консультація надається в усній або письмовій формах. Індивідуальна податкова консультація надана в письмовій формі обов'язково має містити назву – податкова консультація, реєстраційний номер в єдиній базі індивідуальних податкових консультацій, опис питань, що порушуються платником податків, з урахування фактичних обставин, зазначених у зверненні

платника податків, обґрунтування застосування норм законодавства та висновок з питань практичного використання таких норм законодавства.

Індивідуальні податкові консультації надаються:

– в усній формі – контролюючими органами та державними податковими інспекціями;

– у письмовій формі – контролюючими органами в областях, міжрегіональними територіальними органами, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну податкову та митну політику.

Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику проводить періодичне узагальнення індивідуальних податкових консультацій, а також аналізує обставини, що свідчать про неоднозначність окремих норм податкового та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, шляхом надання узагальнюючих податкових консультацій, які затверджуються наказом цього органу.

Узагальнюючі податкові консультації підлягають оприлюдненню на офіційному веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну податкову та митну політику, протягом п'яти календарних днів з дня їх надання.

Застосування податкових консультацій має такі наслідки:

1. Не може бути притягнуто до відповідальності, включаючи фінансової (штрафні санкції та/або пеня), платника податків (податкового агента та/або його посадову особу), який діяв відповідно до індивідуальної податкової консультації, наданої йому у письмовій формі, а також узагальнюючої податкової консультації.

2. Платник податків може оскаржувати до суду наказ про затвердження узагальнюючої податкової консультації або надану йому індивідуальну податкову консультацію як правовий акт індивідуальної дії, викладеному в письмовій формі, які на думку такого платника податків, суперечать нормам та змісту відповідного податку чи збору.

3. Скасування судом наказу про затвердження узагальнюючої податкової консультації або індивідуальної податкової консультації є підставою для надання (в термін протягом 30 календарних днів) нової податкової консультації з урахуванням висновків суду.

Крім податкових консультацій, органи Державної податкової служби України надають податкові роз'яснення.

Податкові роз'яснення окремих положень податкового законодавства надаються в порядку, який визначений Кабінетом Міністрів України, виходячи із принципів оподаткування, викладених у Податковому кодексі України, та економічного змісту податку, збору (обов'язкового платежу), який розглядається.

Податкове роз'яснення є оприлюдненням офіційного розуміння окремих положень податкового законодавства уповноваженими на це контролюючими органами, яке використовується при обґрунтуванні їх рішень під час проведення апеляційних процедур.

Платник податків має право безоплатно отримати будь-яке податкове роз'яснення, у тому числі надане іншому платнику податків з питання, що розглядається (із дотриманням правил комерційної або банківської таємниці), у строки, передбачені для надання відповіді на звернення громадян до органів державної влади, установлені законом.

Центральний орган державної фіскальної служби зобов'язаний видавати та оприлюднювати письмові роз'яснення норм законодавства, які стосуються всіх

аспектів оподаткування окремим податком, збором (обов'язковим платежем) у спосіб, доступний для ознайомлення з ними більшості їх платників.

При введенні нового податку, збору (обов'язкового платежу) або прийнятті змін до порядку справляння існуючих, центральний податковий орган зобов'язаний роз'яснити їх платникам особливості такого справляння, використовуючи засоби масової інформації або інші доступні для таких платників способи доступу до зазначеної інформації, включаючи візити працівників контролюючих органів (не пов'язані із здійсненням податкових перевірок) до платників податків і зборів (обов'язкових платежів) з метою роз'яснення положень нового порядку.

Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику зобов'язаний підготувати письмові правила користування податковими роз'ясненнями працівниками податкових органів. Такі правила мають бути деталізованими, містити конкретні приклади застосування окремого податку, збору (обов'язкового платежу) при виникненні ситуацій, що регулюються цивільним або зобов'язальним правом, та не допускати подвійних тлумачень. Крім того, у випадку, коли внаслідок запровадження нового податку, збору, обов'язкового платежу або зміни правил оподаткування змінюються форми податкового обліку чи обов'язкової податкової звітності, центральний податковий орган зобов'язаний безоплатно оприлюднити такі нові форми обліку чи звітності.

Забороняється використання бланків суворої звітності чи обліку як форм податкового обліку чи звітності, якщо інше прямо не встановлено законом з питань окремого податку, збору (обов'язкового платежу).

Податкові роз'яснення можуть надаватися виключно центральним фіскальним органом України. Будь-які відповіді на запити платника податків, які надаються іншими податковими органами або контролюючими органами, а не центральним органом державної фіскальної служби, повинні виходити із змісту роз'яснень, наданих центральним органом, а за відсутності останніх – мають сприйматися платниками податків як рекомендації.

Платник податків може оскаржити в судовому порядку рішення контролюючого органу або органу стягнення щодо видання інструкцій чи податкових роз'яснень (у тому числі форм обов'язкової податкової звітності), які, за висновком такого платника податків, суперечать нормам або змісту відповідного податку, збору (обов'язкового платежу).

Визнання судом інструкції або податкового роз'яснення органу Державної податкової служби України (незалежно від їх реєстрації у Міністерстві юстиції України) недійсними є підставою для використання зазначеного рішення всіма платниками податків з моменту прийняття такого судового рішення, а також для відповідної зміни положень інструкцій чи роз'яснень контролюючих органів з цього питання.

Зазначене рішення суду набирає чинності з моменту його прийняття та повинно бути оприлюднене за рахунок сторони, що прогнала спір (була визнана винною), протягом 30 календарних днів з моменту прийняття такого судового рішення.

Проте, існуюча сьогодні практика свідчить про недосконалість механізму отримання податкових консультацій як методу вдосконалення управління податковими зобов'язаннями підприємства. Так, більшість малих підприємств на практиці стикається з низкою проблем. Тому вважаємо за доцільне, щоб малі підприємства – платники податків отримували податкові консультації та податкові роз'яснення централізовано у консалтингових фірмах. У складі працівників консалтингових фірм, як правило, є висококваліфіковані спеціалісти, які мають можливість у централізованому порядку отримувати податкові консультації та роз'яснення у

відповідних фіскальних органах та надавати економічне та правове супроводження своїм клієнтам з питань управління податковими зобов'язаннями підприємства.

Крім того, в умовах євроінтеграції в Україні здійснюється активна робота щодо гармонізації вітчизняного законодавства із загальноприйнятими нормами міжнародної практики, у тому числі і у сфері податкових відносин [12]. Світова тенденція реалізації процесу управління податковими зобов'язаннями підприємств полягає у наданні консультаційних послуг у сфері оподаткування. Це пов'язано з тим, що малому бізнесу достатньо складно вірно побудувати власну податкову стратегію. Тому є доцільним використання професіоналів – податкових консультантів.

В Україні розвиток інституту податкового консультування через консалтингові фірми тільки формується. Тому необхідною є побудова ефективного механізму податкового консультування на підставі ґрунтовного вивчення його теоретичних і методичних засад, спираючись на позитивний досвід розвинених країн у даній сфері за умов адоптації його до національних умов.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Діюче податкове законодавство України характеризується неоднозначністю трактування, постійними змінами тощо. Це обумовлює необхідність або наявності на підприємстві висококваліфікованого працівника (підрозділу, відділу) з питань оподаткування, або використання відповідних консультаційних послуг.

Сьогодні в Україні одним з найбільш поширених методів отримання податкових консультацій та роз'яснень є інформаційно-довідкові послуги та консультації Державної податкової служби України. Проте, їх доступність і якість не дозволяє ефективно управління податковими зобов'язаннями малим підприємствам. Це обумовлює доцільність використання малими підприємствами консультаційних послуг у сфері оподаткування. Але, інститут податкового консультування в Україні тільки формується, тому є доцільним вивчення досвіду зарубіжних країн.

Перспектива подальших досліджень пов'язується з ґрунтовним дослідженням зарубіжного досвіду щодо роботи податкових консультантів і можливості його адаптування до вітчизняних умов.

## Список літератури

1. Безпалько І. Р. Податкове консультування: можливості використання досвіду Польщі у вітчизняних умовах. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 167–177.
2. Бечко П. К., Бечко В. П., Лиса Н. В., Пташник С. А. Податковий менеджмент у системі податкового адміністрування. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 79–83.
3. Євтушевська О. О. Податкове планування у системі корпоративного податкового менеджменту. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 2. С. 34–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2021\\_13\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_6) (дата звернення: 12.05.2022).
4. Ізмайлов Я. О. Єгорова І. Г. Шляхи вирішення проблем податкового консультування в Україні з використанням досвіду зарубіжних країн. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 262–269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_7\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_7_35) (дата звернення 15.05.2022).
5. Кононенко Л.В., Назарова Г.Б., Оришака О.В. Організація обліку і аудиту розрахунків за податками та платежами в умовах використання сучасного інформаційного забезпечення. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки*. 2020. Вип. 1–2. С. 202–210. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2020\\_1-2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2020_1-2_19) (дата звернення: 12.05.2022).
6. Конституція України: станом на 03.09.2019. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 05.05.2022).
7. Косицький К. В. Шляхи реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями промислового холдингу. *Сучасні питання економіки і права*. 2017. Вип. 1-2. С. 25-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper\\_2017\\_1-2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2017_1-2_5) (дата звернення: 09.05.2022).
8. Левицька С.О., Осадча О.О. Обліково-аналітичне забезпечення податкового менеджменту підприємств-платників податків. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 2. С. 32–41.

9. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 07.05.2022).
10. Понура Ю. В. Організація податкового консультування в системі податкового адміністрування: теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_27) (дата звернення: 17.05.2022).
11. Панура Ю. В. До питання податкового консультування. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2019. Вип. 1. С. 138-142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2019\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_1_24)
12. Савченко В.М., Кононенко Л.В., Пальчук О.В. Сучасний стан, проблеми та перспективи обліку розрахунків за податками та платежами некомерційних комунальних підприємств – закладів охорони здоров'я. *Економічний простір*. 2021. № 171. С. 99–105. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/928> (дата звернення: 25.05.2022).
13. Сидоренко О. М., Воленко В. Г. Покращення консультативного супроводження великих платників податків як ключовий елемент удосконалення податкового адміністрування в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 337-349. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zpnuodps\\_2018\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zpnuodps_2018_2_27) (дата звернення: 07.05.2022).
14. Супруненко С. А. Комплексна система податкового менеджменту як інноваційна технологія в провадженні фінансової політики підприємств. *Причорноморські економічні студії*. - 2019. - Вип. 46(2). С. 7-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_46\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46(2)_3) (дата звернення: 17.05.2022).
15. Федішин, Н.І. Організування та оцінювання ефективності податкового планування на підприємстві : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.04 Львів, 2014. 24 с.

## References

1. Bezpalko, I.R. (2016). Podatkove konsultuvannia: mozhlyvosti vykorystannia dosvidu Polshchi u vitchyznianskykh umovakh [Tax advice: Possibilities of using Poland's experience in domestic conditions]. *Naukovi zapysky Ukrainiskoi akademii drukarstva - Scientific notes of the Ukrainian Academy of Printing, 1*, 167–177 [in Ukrainian].
2. Bechko, P.K., Bechko, V.P., Lysa, N.V., & Ptashnyk, S.A. (2021). Podatkovi menedzhment u systemi podatkovoho administruvannia [Tax management in the system of tax administration]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and state, 11*, 79-83 [in Ukrainian].
3. Yevtushevska, O.O. (2021). Podatkove planuvannia u systemi korporatyvnoho podatkovoho menedzhmentu [Tax planning in the corporate tax management system]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti - Economy of food industry, Vol. 13, 2*, 34-38. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2021\\_13\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_6) [in Ukrainian].
4. Izmailov, Ya.O., & Yehorova, I.H. (2020). Shliakhy vyrishennia problem podatkovoho konsultuvannia v Ukraini z vykorystanniam dosvidu zarubizhnykh krain [Ways to solve problems of tax consulting in Ukraine using the experience of foreign countries]. *Biznes Inform - Business Information, 7*, 262-269. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_7\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_7_35) [in Ukrainian].
5. Kononenko, L.V., Nazarova, H.B., & Oryshaka, O.V. (2020). Orhanizatsiia obliku i audytu rozrakhunkiv za podatkami ta platizhamy v umovakh vykorystannia suchasnoho informatsiinoho zabezpechennia [Organization of accounting and audit of calculations for taxes and payments in terms of using modern information support]. *Visnyk Chernivets'koho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky. - Vestnik Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences, Vol. I-II (77–78)*, 202–211. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei\\_2020\\_1-2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei_2020_1-2_19) [in Ukrainian].
6. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr). Retrieved from <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> [in Ukrainian].
7. Kosytskyi, K.V. (2017). Shliakhy realizatsii kontseptsii upravlinnia podatkovymy zoboviazanniamy promyslovoho kholdynhu [Ways of realization of the concept of tax liability management of the industrial holding]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava - Modern issues of economy and law, 1-2*, 25-30. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spem\\_2017\\_1-2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spem_2017_1-2_5) [in Ukrainian].
8. Levytska, S.O., & Osadcha, O.O. (2014). Oblikovo-analitychne zabezpechennia podatkovoho menedzhmentu pidpriemstv-platnykiv podatkov [Accounting and analytical support of tax management of taxpayers]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt - Accounting and auditing, 2*, 32–41 [in Ukrainian].
9. Podatkovyj Kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine] (2010). (with amendments and additions). [zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua). [akon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua). Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page35> [in Ukrainian].
10. Ponura, Yu.V. (2019). Orhanizatsiia podatkovoho konsultuvannia v systemi podatkovoho administruvannia: teoretyko-metodychnyi aspekt [Organization of tax consulting in the system of tax



- administration: Theoretical and methodical aspect]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 5. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_27) [in Ukrainian].
11. Panura, Yu.V. (2019). Do pytannia podatkovoho konsultuvannia. Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu [Organization of tax consulting in the system of tax administration: Theoretical and methodical aspect]. *Seriia : Ekonomika - Series: Economy*, 138-142. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2019\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_1_24) [in Ukrainian].
  12. Savchenko, V.M., Kononenko, L.V., & Palchuk, O.V. (2021). Suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy obliku rozrakhunkiv za podatky ta platezhamy nekomertsiiykh komunalnykh pidpriemstv – zakladiv okhorony zdorovia [The current state, problems and prospects of accounting for taxes and payments of non-profit utilities – health care facilities]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 171, 99–105. Retrieved from <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/928> [in Ukrainian].
  13. Sydorenko, O.M., & Volenko, V.H. (2018). Pokrashchennia konsultatyvnoho suprovodzhennia velykykh platnykiv podatkov yak kliuchovy element udoskonalennia podatkovoho administruvannia v Ukraini [Improving the advisory support of large taxpayers as a key element of improving tax administration in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy - Collection of scientific works of the University of the State fiscal Service of Ukraine*, 2, 337-349. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps\\_2018\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2018_2_27) [in Ukrainian].
  14. Suprunenko, S.A. (2019). Kompleksna systema podatkovoho menedzhmentu yak innovatsiina tekhnolohiia v provadzhenni finansovoi polityky pidpriemstv [Complex system of tax management as innovative technology in implementation of financial policy of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii - Prichornomorskie economic studios*, 46(2), 7-11. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_46\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46(2)_3) [in Ukrainian].
  15. Fedyshyn, N.I. (2014). Orhanizuvannia ta otsiniuvannia efektyvnosti podatkovoho planuvannia na pidpriemstvi [Organization and evaluation of the effectiveness of tax planning at the enterprise *Extended abstract of candidate's thesis*. Lviv [in Ukrainian].

**Lesia Kononenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Nadiya Smyrnova**, Associate Professor, PhD in Technical (Candidate of Economic Sciences)

**Iryna Smyrnova**, Associate Professor, PhD in Technical (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Tax Advice as a Method of Improving the Management of Tax Liabilities of Small Enterprises**

Today, the majority of Ukrainian enterprises do not effectively manage their tax obligations. This state of affairs is mostly due to the lack of practical use-oriented tools and methods of organizing the management system of the tax component of the economic activity of the enterprise. This especially applies to the mechanism for managing tax liabilities of small enterprises.

The purpose of the article is to analyze the theoretical and practical foundations of the functioning of the national institute of tax consulting as a method of improving the management of tax liabilities of small enterprises and to determine the vector of development of the tax consulting market in Ukraine.

The peculiarities of the use of tools at each stage of the implementation of the concept of management of tax liabilities of the business entity, which make it possible to save money and increase the profits of the enterprise, have been studied. The main components of the concept of tax liability management are clarified. It has been proven that it is expedient to implement the management of tax obligations of small enterprises through the involvement of consulting firms, and the management of their financial flows through the creation of a single financial center that would allow attracting and distributing financial resources, managing costs, including the costs of fulfilling tax obligations. It was determined that one of the most common methods of obtaining tax advice in Ukraine today is the information and reference services and consultations of the State Tax Service of Ukraine. However, their availability and quality do not allow effective management of tax liabilities for small businesses. This makes it expedient for small businesses to use consulting services in the field of taxation. It has been proven that in Ukraine the development of the institute of tax consulting through consulting firms is just taking shape. Therefore, it is necessary to build an effective mechanism of tax consulting based on a thorough study of its theoretical and methodological foundations, relying on the positive experience of developed countries in this field under the conditions of its adaptation to national conditions.

**tax consulting, consulting, small enterprises, taxation, taxes, tax liabilities, outsourcing, consulting**

*Одержано (Received) 14.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 18.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 336.221.4

JEL Classification: H71, H21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).178-192](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).178-192)

О.А. Магопець, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Генезис розвитку та становлення податкової системи України

У статті проведено дослідження закономірностей розвитку та становлення податкової системи України з виокремленням окремих часових періодів, а у їх межах етапів, які є найбільш значимими з точки зору її формування та еволюції. Базуючись на показниках податкового навантаження проведено оцінку ефективності впроваджуваних змін до податкового законодавства та реформування податкової системи.

На основі ґрунтовного вивчення та аналізу положень законодавчих актів, починаючи від моменту проголошення незалежності України й до теперішнього часу, визначено тенденції розвитку податкової системи України та охарактеризовано основні етапи її становлення. Обґрунтовано, що ознакою першого етапу становлення податкової системи (охоплює період 1991-2010 рр.), є закладення основ її створення, формування податкових механізмів справляння встановлених податків і зборів, розширення елементів податкової системи та їх періодична трансформація. Другий етап становлення податкової системи (охоплює період з 2011 р. й донині) характеризується реформуванням податкової системи та оновленням податкових механізмів справляння окремих податків.

Базуючись на результатах аналізу рівня податкового навантаження впродовж всього періоду розвитку та еволюції податкової системи України, аргументовано, що реформування податкової системи здебільшого викликано необхідністю стабілізації фінансової ситуації в країні, стимулювання процесів економічного зростання та підвищення інвестиційної привабливості України в міжнародному середовищі, при цьому, діючи податкова система України не в повній мірі забезпечувала збалансованого з реальними можливостями економіки податкового навантаження. Встановлено, що найбільш ефективними були трансформаційні процеси, які відбувалися на першому етапі становлення податкової системи в період 1998-2004 рр., та на другому етапі – в період 2011-2013 рр. Реформування податкової системи України, що відбувалося в інші періоди, не приносило належного ефекту, оскільки інструментарій реалізації податкових реформ не завжди був адекватним реальному соціально-економічному стану країни, а проваджувана податкова політика не відповідала цілям та завданням економічної стратегії держави.

**податкова система, податкове законодавство, податок, збір, податкова реформа, бюджет, податкові надходження, податкове навантаження**

**Постановка проблеми.** Процес розвитку податкової системи України, який був започаткований з набуттям нашою державою незалежності у 1991 році продовжується й нині, незважаючи на те, що основні податкові механізми вже сформовані та відпрацьовані. Перманентні зміни податкового законодавства, спрямовані на удосконалення податкової системи України, не завжди мали очікуваний позитивний ефект, а навпаки, призводили до невиконання прогнозованих показників податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів, сприяли зростанню податкового навантаження на бізнес, тінізації економіки та формуванню девіантної поведінки платників податків, ухиленню від оподаткування, ускладнювали процеси справляння податків і зборів та їх адміністрування.

Сьогодні, в умовах війни, питання забезпечення функціонування дієвої та ефективної податкової системи України та її стійкості, набувають виключного значення, оскільки держава, здійснюючи оборону своїх територій та ведучи війну стикається з непомірними витратами, що вимагає мобілізації усіх можливих ресурсів. Очевидно, що основним інструментом, який є у розпорядженні держави та використання якого спрямовано на мобілізацію наявних ресурсів для формування доходів держави, виступають податки. Крім того, слід враховувати й те, що досягнення швидкого післявоєнного відновлення країни в короткостроковій перспективі та стійкого економічного зростання України у довгостроковій перспективі, можливе лише за умови забезпечення її економічної та фінансової безпеки, без яких, відповідно, неможливі інвестиції в національну економіку, що також залежить від чіткості організації, стабільності та «інвестиційної привабливості» податкової системи.

У зв'язку із цим, подальші зміни податкової системи, спрямовані на забезпечення економічного зростання України, мають здійснюватися із врахуванням новітнього генезису її розвитку, базуючись на результатах аналізу змін податкового законодавства країни та впливу цих змін на показники податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів й показники податкового навантаження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових джерелах питання становлення та розвитку податкової системи України та її реформування досліджувалися багатьма науковцями, серед яких слід відзначити наукові праці Варналія З. С. [2], Волощук М. Г. [15], Гречко А. В. [3], Замасло О. Т. [5], Крисоватого А. І. [6], Кушнірчук Ю. М. [7], Лисяк Л. В. [8], Магопець О. А. [9], Молодецької О. М. [10], Слатвінської М. О. [12], Соколовської А. М. [13] та ін. Здебільшого, основна увага науковців зосереджується на питаннях дослідження історичних етапів розвитку податкової системи, визначення особливостей оподаткування в Україні в різні періоди розвитку податкової системи з характеристикою основних переваг і недоліків кожного етапу її розвитку та реформування, здійснюється порівняння податкової системи України з податковими системами зарубіжних країн, визначаються шляхи розвитку податкової системи України в умовах євроінтеграційних процесів. Й зовсім незначна кількість досліджень [4] присвячена комплексному розгляду питання реформування податкової системи та аналізу рівня і динаміки податкових надходжень до бюджету й податкового навантаження на вітчизняну економіку, оскільки тільки на підставі такого аналізу можна судити про ефективність або неефективність здійснених реформ. З огляду на це, недостатньо вивченими залишаються питання, що розкривають аналіз змін, які відбуваються в податковій системі України з оцінкою їх впливу на показники податкових надходжень до бюджету та податкове навантаження на бізнес задля виявлення найбільш ефективних податкових реформ з врахуванням урівноваження інтересів держави та платників податків.

**Постановка завдання.** Завданням даної статті є дослідження закономірностей розвитку та становлення податкової системи України з виокремленням окремих часових періодів, що характеризують процес її еволюції та оцінкою ефективності впроваджуваних змін, базуючись на показниках податкового навантаження.

**Виклад основного матеріалу.** Становлення податкової системи України було започатковано із прийняттям Закону Української РСР «Про систему оподаткування» від 25 червня 1991 р., у якому, крім іншого, визначалося виняткове право України на формування власної податкової політики та самостійне її провадження. Основні положення даного Закону регламентували порядок встановлення і скасування податків, зборів та обов'язкових платежів, визначали принципи побудови та призначення системи оподаткування, права, обов'язки і відповідальність платників податків і зборів, їх відповідальність за порушення податкових законів, регламентували порядок обліку платників податків і зборів (обов'язкових платежів), визначали обов'язки фінансових установ, а також встановлювали перелік загальнодержавних зборів та обов'язкових платежів. На момент введення в дію Закону Української РСР «Про систему оподаткування», останнім передбачалося справляння 16 зборів та обов'язкових платежів (табл. 1), які були досить лояльними до платників й не обтяжували їх надмірним податковим навантаженням, що сприяло зростанню обсягу випущених товарів та послуг (у 1991 р. порівняно із 1990 р. абсолютний приріст даного показника у ринкових цінах становив 287 млн. крб., а відносне зростання – 1,8 рази; у 1992 р. порівняно із 1991 р. абсолютний приріст становив 10525 млн. крб., відносне зростання – 17,7 рази), зростанню валової доданої вартості (абсолютний приріст даного показника у фактичних цінах у 1991 р. порівняно

із 1990 р. становив 163763 млн. крб., а відносний – 2,0 рази; у 1992 р. порівняно із 1991 р. абсолютний приріст – 4831978 млн. крб., відносне зростання – 15,9 рази), нагромадженню капіталу (основні фонди в галузях економіки у 1991 р. порівняно із 1990 р. зросли на 20,0 млн. крб., або на 4,22%, проте у 1992 р. порівняно із 1991 р. таке зростання було більш значним і становило 10525 млн. крб., або 17,7 рази) та збільшенню податкових надходжень до зведеного бюджету (у 1992 р. величина податкових надходжень становила 1227,5 млн. крб.) [11].

Зміни в податковій системі України в 1992 р. ознаменувалися впровадженням нових видів податків, основною метою яких було збільшення податкових надходжень до бюджету та, які, по-суті ліквідували ліберальну податкову систему, започатковану в 1991 році. Так, Законом України «Про оподаткування доходів підприємств і організацій» від 21 лютого 1992 р., було змінено механізм оподаткування прибутку (оподаткування доходів підприємств і організацій здійснювалося за ставкою 22%). З 1 січня 1992 р. Законом України «Про податок на добавлену вартість» від 20 грудня 1991 р., був введений податок на добавлену вартість, який замінив податок з обороту (сплата податку провадилася за ставкою 28% до оподатковуваного обороту). Також в систему оподаткування впроваджується акцизний збір, правова регламентація справляння якого здійснюється на підставі Закону України «Про акцизний збір» від 18 грудня 1991 р.

Наприкінці 1992 р. відбулися чергові зміни податкового законодавства, відповідно до яких зупинено дію Законів України: «Про податок на добавлену вартість» від 20 грудня 1991 р., шляхом прийняття Декрету Кабінету Міністрів України «Про податок на добавлену вартість» № 14-92 від 26.12.1992 р.; «Про акцизний збір» від 18 грудня 1991 р., шляхом прийняття Декрету Кабінету Міністрів України «Про акцизний збір» № 18-92 від 26.12.1992 р.; «Про оподаткування доходів підприємств і організацій» від 21 лютого 1992 р., шляхом прийняття Декрету Кабінету Міністрів України «Про податок на прибуток підприємств і організацій» № 12-92 від 26.12.1992 р. Проте, не всі із зазначених Декретів мали тривалий термін дії. Незважаючи на більш прогресивний характер Декрету Кабінету Міністрів України «Про податок на прибуток підприємств і організацій», у порівнянні з попередньо чинним Законом, його було скасовано відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 1993 рік» (ст. 8) і, починаючи з другого кварталу 1993 р., був відновлений у дії Закон України «Про оподаткування доходів підприємств і організацій».

Характерними ознаками змін, які відбулися у податковій системі впродовж 1992 – 1993 рр. стало скасування таких податків та зборів як: податок на прибуток іноземних юридичних осіб від діяльності в Українській РСР; податок з обороту; податок на доходи; податок на фонд оплати праці колгоспників; податок на експорт та імпорт; плата за природні ресурси; та введення: податку на доходи підприємств та організацій; податку на майно підприємств; податку на нерухоме майно громадян; податку на промисел; плати з відшкодування витрат на геологорозвідувальні роботи; відрахувань та зборів на будівництво, ремонт і утримання автомобільних доріг; внесків до Фонду для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціального захисту населення; внесків до Фонду сприяння зайнятості населення; плати за спеціальне використання природних ресурсів; плати за забруднення навколишнього природного середовища; внесків до Фонду соціального страхування України; внесків до Пенсійного фонду України (табл. 1). Слід зазначити, що чинна податкова система у цей період часу мала чітко виражений фіскальний характер та зумовила підвищення рівня податкового навантаження на платників податків (якщо у 1992 р. рівень бюджетного податкового навантаження складав 24,4%, то у 1993 р. – 33,5%, а у 1994 р. – 43,5%) [11], що на тлі погіршення соціально-економічного стану країни (величина реального ВВП країни у відсотках до попереднього періоду впродовж 1991-1994 рр. стрімко знижувалася,

становлячи у 1991 р. – 91,3%, у 1992 р. – 90,1%, у 1993 р. – 85,8%, у 1994 р. – 77,1%) [11], що було неприпустимим та вимагало проведення нової податкової реформи.

Впродовж 1994-1995 рр. відбувається уточнення та оновлення основних податкових механізмів, спрямоване, насамперед, на виведення країни з економічної кризи, що стало якісним етапом розвитку податкової системи України. Корективи в податкову систему вносяться на підставі прийняття таких законодавчих актів, як: Постанова Верховної Ради України «Про основні положення податкової політики і податкову реформу в Україні» 1995 року; Указ Президента України «Про заходи щодо реформування податкової політики» 1996 року; Постанова Верховної Ради України «Про основні положення податкової політики в Україні» 1996 р.; Закон України «Про внесення змін і доповнень до Закону Української РСР «Про систему оподаткування» від 02 лютого 1994 р. У 1994 р. формується система місцевих податків і зборів, продюкована прийняттям Декрету Кабінету Міністрів України «Про місцеві податки і збори» від 20.05.93 р. № 56-93. Значної трансформації набув механізм оподаткування підприємств, оскільки на зміну Закону України «Про оподаткування доходів підприємств і організацій», було прийнято Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28 грудня 1994 р., який вступив в дію з 01 січня 1995 р. Зазначені законодавчі акти заклали основу формування нової стратегії податкової політики України та визначили цілі проведення податкової реформи 1995 року.

У 1997 р. відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо реформування податкової політики» від 31.07.96 р. № 621/96 було започатковано наступний етап розвитку податкової системи України. У лютому 1997 р. Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про систему оподаткування», згідно з яким було передбачено справляння 19 видів загальнодержавних податків і зборів, два місцеві податки і 14 місцевих зборів (табл. 1, табл. 2).

Для даного етапу розвитку податкової системи характерною є концепція оптимізації оподаткування та зниження податкового навантаження, пошук варіантів ефективного співвідношення переліку податків і зборів та їх ставок. В контексті реалізації такої концепції у квітні 1997 р. було прийнято Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.1997 р. № 168/97-ВР із встановленою основною ставкою податку на додану вартість 20%, та нульовою ставкою щодо окремих товарів. У травні 1997 р. суттєвих змін зазнав механізм справляння податку на прибуток підприємств, внаслідок прийняття Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.1997 р. № 282/97-ВР, проте ставка податку на прибуток залишилася незмінною – 30% до об'єкта оподаткування.

Впродовж наступних років кінця 90-х рр. ХХ ст. та початку 2000-х рр. ХХІ ст., кардинальних змін у податковій системі України не відбувалося, проте вносилися певні зміни та доповнення до податкового законодавства, спрямовані на коригування податкової системи задля забезпечення реалізації регулюючої податкової політики та досягнення макроекономічної стабільності країни.

В цей період часу приймається та водиться в дію ціла низка нормативно-правових актів, які детально регламентують систему податків, об'єктів оподаткування, порядок справляння окремих податків та зборів, зокрема:

- у 1998 р. запроваджуються альтернативні системи оподаткування: спрощена система оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва та фіксований сільськогосподарський податок;

- у 2000 р. приймається Закон України «Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами» від 21.12.2000 р. № 2181-III (набрав чинності з 01.04.2001 р.), яким було встановлено

порядок погашення податкових зобов'язань, нарахування і сплату пені, визначено процедуру оскарження дій органів стягнення і регламентовані дії податкових органів;

- у 2003 р. приймається Закон України «Про податок з доходів фізичних осіб» від 22.05.2003 р. № 889-IV, який вводиться в дію з 01 січня 2004 р. (до цього періоду часу порядок оподаткування доходів фізичних осіб регламентувався Декретом Кабінету Міністрів України «Про прибутковий податок з громадян»);

- вноситься ряд змін і доповнень до Закону України «Про систему оподаткування», згідно з якими із складу податкової системи вилучають податки і збори, що її обтяжують (тобто витрати на адміністрування перевищують отримані в бюджет доходи): податок на нерухоме майно (нерухомість), збір до Фонду для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціального захисту населення, збір до Державного інноваційного фонду; та включають нові: фіксований сільськогосподарський податок, збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства;

- вносяться зміни до чинних законодавчих актів з оподаткування, які корегують окремі елементи податків, у тому числі зміну ставок податків (так, у 2004 р. у зв'язку із змінами внесеними до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» ставка податку на прибуток була знижена з 30% до 25%; встановлена ставка податку з доходів фізичних осіб у 2004 р. відповідно до Закону України «Про податок з доходів фізичних осіб», у зв'язку зі змінами, внесеними до Закону в 2007 р була підвищена до 15%) та розширюють можливості отримання податкових пільг (галузеві податкові пільги надаються тим галузям економіки, які вважалися для держави пріоритетними: металургійна, хімічна, гірнична промисловість, авіа-, судно- та автомобілебудування, будівництво тощо. Пільги передбачали повне або часткове звільнення від сплати податку на прибуток, податку на додану вартість, земельної плати, відтермінування зобов'язань щодо сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів, списання штрафів та пені, що нараховувалися за несвоєчасну сплату податків тощо, що мало на меті забезпечити зростання обсягів виробництва та покращити фінансові показники своєї діяльності підприємствам пріоритетних галузей економіки).

Слід зазначити, що впродовж 1999 - 2010 рр. були внесені близько 300 змін та доповнень до основних законодавчих актів щодо оподаткування, тобто більше 50% від всіх змін, що були здійсненні до основних законодавчих актів з питань оподаткування за весь час незалежності України.

Тенденції зміни податкової системи України в період дії Закону України «Про систему оподаткування» (1991-2010 рр.), які ілюструють генезис її розвитку, наведено в табл. 1 та табл. 2.

Ефективність здійснюваних податкових реформ за означений період можна оцінити на основі дослідження зміни показника податкового навантаження та зміни ВВП, як основного макроекономічного показника розвитку економіки країни (рис. 1).

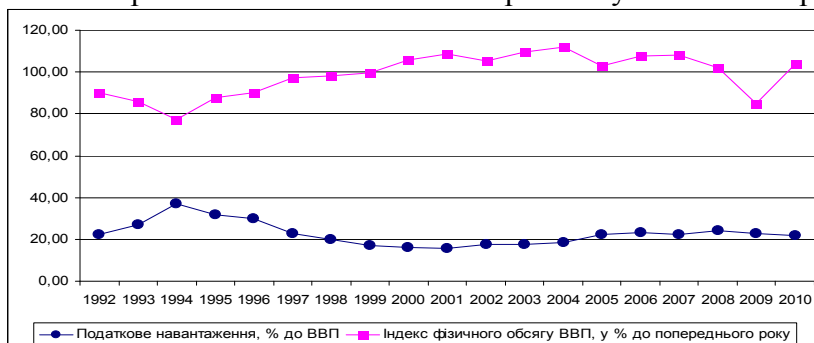


Рисунок 1 – Рівень податкового навантаження та темпів приросту ВВП України у 1992-2010 рр.  
Джерело : побудовано автором за даними [11; 14; 16]

Таблиця 1 – Тенденції зміни податкової системи України в період дії Закону України «Про систему оподаткування» (1991-2010 рр.) в частині загальнодержавних податків і зборів

1991 р.	1992 р.	1993-1994 рр.	1995 – 1996 рр.	1997 – 1998 рр.	1999 – перша половина 2010 рр.	друга половина 2010 рр.
1) податок на прибуток; 2) податок на прибуток іноземних юридичних осіб від діяльності в Українській РСР; 3) податок з обороту; 4) податок на експорт та імпорт; 5) податок на доходи; 6) податок на фонд оплати праці колгоспників; 7) прибутковий податок з громадян; 8) плата за природні ресурси; 9) плата за землю; 10) лісовий доход; 11) екологічний податок; 12) державне мито; 13) податок з власників транспортних засобів; 14) мито.	1) податок на доходи підприємств і організацій; 2) податок на прибуток іноземних юридичних осіб від діяльності в Українській РСР; 3) акцизний збір; 4) податок на добавлену вартість; 5) податок на експорт та імпорт; 6) податок на доходи; 7) податок на фонд оплати праці колгоспників; 8) прибутковий податок з громадян; 9) плата за землю; 10) податок на природні ресурси; 11) лісовий доход; 12) екологічний податок; 13) державне мито; 14) податок з власників транспортних засобів; 15) мито.	1) податок на доходи підприємств і організацій; 2) податок на добавлену вартість; 3) акцизний збір; 4) прибутковий податок з громадян; 5) мито; 6) державне мито; 7) податок на майно підприємств; 8) податок на нерухоме майно громадян; 9) плата за землю; 10) податок з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів; 11) податок на промисел; 12) плата по відшкодуванню витрат на геологорозвідувальні роботи; 13) плата за спеціальне використання природних ресурсів; 14) плата за забруднення навколишнього природного середовища; 15) відрахування та збори на будівництво,	1) податок на додану вартість; 2) акцизний збір; 3) податок на прибуток підприємств; 4) прибутковий податок з громадян; 5) мито; 6) державне мито; 7) податок на нерухоме майно (нерухомість); 8) плата (податок) за землю; 9) рентні платежі; 10) податок з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів; 11) податок на промисел; 12) збір за геологорозвідувальні роботи, виконані за рахунок державного бюджету; 13) збір до Фонду для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціального захисту населення; 14) збір на обов'язкове соціальне страхування;	1) податок на додану вартість; 2) акцизний збір; 3) податок на прибуток підприємств; 4) податок на доходи фізичних осіб; 5) мито; 6) державне мито; 7) податок на нерухоме майно (нерухомість); 8) плата (податок) за землю; 9) рентні платежі; 10) податок з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів; 11) податок на промисел; 12) збір за геологорозвідувальні роботи, виконані за рахунок державного бюджету; 13) збір за спеціальне використання природних ресурсів; 14) збір за забруднення навколишнього природного середовища; 15) збір на обов'язкове державне соціальне страхування на випадок тимчасової втрати працездатності; 16) збір на обов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття;	1) податок на додану вартість; 2) акцизний збір; 3) податок на прибуток підприємств, у тому числі дивіденди, що сплачуються до бюджету державними некорпоративними, казенними або комунальними підприємствами; 4) податок на доходи фізичних осіб; 5) мито; 6) державне мито; 7) плата за землю (земельний податок, а також орендна плата за земельні ділянки державної і комунальної власності); 8) рентні платежі; 9) податок з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів; 10) податок на промисел; 11) збір за геологорозвідувальні роботи, виконані за рахунок державного бюджету; 12) збір за спеціальне використання природних ресурсів; 13) збір за забруднення навколишнього природного середовища; 14) збір на обов'язкове державне соціальне страхування на випадок тимчасової втрати працездатності; 15) збір на обов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття;	1) податок на додану вартість; 2) акцизний збір; 3) податок на прибуток підприємств, у тому числі дивіденди, що сплачуються до бюджету державними некорпоративними, казенними або комунальними підприємствами; 4) податок на доходи фізичних осіб; 5) мито; 6) державне мито; 7) плата за землю (земельний податок, а також орендна плата за земельні ділянки державної і комунальної власності); 8) рентні платежі; 9) податок з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів; 10) податок на промисел; 11) збір за геологорозвідувальні роботи, виконані за рахунок державного бюджету; 12) збір за спеціальне використання природних ресурсів; 13) збір за забруднення навколишнього природного середовища; 14) збір на обов'язкове державне соціальне страхування на випадок тимчасової втрати працездатності; 15) збір на обов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття;

1991 р.	1992 р.	1993-1994 рр.	1995 – 1996 рр.	1997 – 1998 рр.	1999 – перша половина 2010 рр.	друга половина 2010 рр.
		ремонт і утримання автомобільних доріг; 16) внески до Фонду для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціального захисту населення; 17) внески до Фонду сприяння зайнятості населення; 18) внески до Фонду соціального страхування України; 19) внески до Пенсійного фонду України.	15) збір до Державного інноваційного фонду; 16) плата за торговий патент на деякі види підприємницької діяльності.	навколишнього природного середовища; 15) збір до Фонду для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціального захисту населення; 16) збір на обов'язкове соціальне страхування; 17) збір на обов'язкове державне пенсійне страхування; 18) збір до Державного інноваційного фонду; 19) плата за торговий патент на деякі види підприємницької діяльності.	17) збір на обов'язкове державне соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; 18) плата за торговий патент на деякі види підприємницької діяльності; 19) фіксований сільськогосподарський податок; 20) збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства; 21) єдиний збір, що справляється у пунктах пропуску через державний кордон України; 22) збір за використання радіочастотного ресурсу України; 23) збір до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (початковий, регулярний, спеціальний); 24) збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на електричну та теплову енергію, крім електроенергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками; 25) збір за проведення гастрольних заходів; 26) судовий збір; 27) гербовий збір; 28) збір у вигляді цільової надбавки до затвердженого тарифу на природний газ для споживачів усіх форм власності; 29) збір на соціально-економічну компенсацію ризику населення, яке проживає на території зони спостереження.	15) плата за торговий патент на деякі види підприємницької діяльності; 16) фіксований сільськогосподарський податок; 17) збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства; 18) єдиний збір, що справляється у пунктах пропуску через державний кордон України; 19) збір за використання радіочастотного ресурсу України; 20) збір до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (початковий, регулярний, спеціальний); 21) збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на електричну та теплову енергію, крім електроенергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками; 22) збір за проведення гастрольних заходів; 23) судовий збір; 24) збір у вигляді цільової надбавки до затвердженого тарифу на природний газ для споживачів усіх форм власності; 25) збір на соціально-економічну компенсацію ризику населення, яке проживає на території зони спостереження.

Джерело : складено автором на основі аналізу положень законодавчих актів



Динаміка зазначених показників демонструє наявність між ними тісного взаємозв'язку: в періоди, коли рівень податкового навантаження зростав (1992-1994 рр.), гальмувалося економічне зростання, і навпаки, піки зростання ВВП припадають на роки з найменшим рівнем податкового навантаження (1998-2004 рр.). Таким чином, найбільш ефективними, з точки зору забезпечення економічного розвитку країни були податкові трансформації, що проводилися починаючи із 2000 р.

Таблиця 2 – Тенденції зміни податкової системи України в період дії Закону України «Про систему оподаткування» (1991-2010 рр.) в частині місцевих податків і зборів

1994-1996 рр.	1997 – 2003 рр.	2004 - 2010 рр.
<p><i>Місцеві податки та збори:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) готельний збір;</li> <li>2) збір за парковку автомобілів;</li> <li>3) ринковий збір;</li> <li>4) збір за видачу ордера на квартиру;</li> <li>5) курортний збір;</li> <li>6) збір за участь у бігах на іподромі;</li> <li>7) збір за виграш на бігах на іподромі;</li> <li>8) збір з осіб, які беруть участь у грі на тоталізаторі на іподромі;</li> <li>9) податок з реклами;</li> <li>10) збір за право використання місцевої символіки;</li> <li>11) збір за право проведення кіно- і телезйомок;</li> <li>12) збір за право проведення місцевих аукціонів, конкурсного розпродажу і лотерей;</li> <li>13) комунальний податок;</li> <li>14) збір за проїзд по території прикордонних областей автотранспорту, що прямує за кордон;</li> <li>15) збір за видачу дозволу на розміщення об'єктів торгівлі.</li> </ol>	<p><i>Місцеві податки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) податок з реклами;</li> <li>2) комунальний податок.</li> </ol> <p><i>Місцеві збори (обов'язкові платежі):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) готельний збір;</li> <li>2) збір за припаркування автотранспорту;</li> <li>3) ринковий збір;</li> <li>4) збір за видачу ордера на квартиру;</li> <li>5) курортний збір;</li> <li>6) збір за участь у бігах на іподромі;</li> <li>7) збір за виграш на бігах на іподромі;</li> <li>8) збір з осіб, які беруть участь у грі на тоталізаторі на іподромі;</li> <li>9) збір за право використання місцевої символіки;</li> <li>10) збір за право проведення кіно- і телезйомок;</li> <li>11) збір за проведення місцевого аукціону, конкурсного розпродажу і лотерей;</li> <li>12) збір за проїзд по території прикордонних областей автотранспорту, що прямує за кордон;</li> <li>13) збір за видачу дозволу на розміщення об'єктів торгівлі та сфери послуг;</li> <li>14) збір з власників собак.</li> </ol>	<p><i>Місцеві податки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) податок з реклами;</li> <li>2) комунальний податок;</li> <li>3) податок на нерухоме майно (нерухомість), відмінне від земельної ділянки (впроваджено 08.07.2010 р.).</li> </ol> <p><i>Місцеві збори (обов'язкові платежі):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) збір за припаркування автотранспорту;</li> <li>2) ринковий збір;</li> <li>3) збір за видачу ордера на квартиру;</li> <li>4) курортний збір;</li> <li>5) збір за участь у бігах на іподромі;</li> <li>6) збір за виграш на бігах на іподромі;</li> <li>7) збір з осіб, які беруть участь у грі на тоталізаторі на іподромі;</li> <li>8) збір за право використання місцевої символіки;</li> <li>9) збір за право проведення кіно- і телезйомок;</li> <li>10) збір за проведення місцевого аукціону, конкурсного розпродажу і лотерей;</li> <li>11) збір за видачу дозволу на розміщення об'єктів торгівлі та сфери послуг;</li> <li>12) збір з власників собак.</li> </ol>

*Джерело : складено автором на основі аналізу положень законодавчих актів*

Значні зміни, з точки зору еволюційного розвитку податкової системи відбулися у 2010 р., який ознаменувався прийняттям Податкового кодексу України (більшість його положень набули чинності з 1 січня 2011 року, хоча деякі положення передбачали й більш пізній термін введення в дію, наприклад, розділ III «Податок на прибуток підприємств» був введений в дію з 1 квітня 2011 р. тощо). Прийняття Податкового кодексу України започаткувало новий етап реформування вітчизняної податкової системи, орієнтованої на реалізацію сучасної, справедливої податкової політики, спрямованої на забезпечення стабільності оподаткування та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку економіки країни.

Ключові зміни, які відбулися у податковій системі із прийняттям Податкового кодексу України пов'язані із значним скороченням переліку загальнодержавних та місцевих податків і зборів. Так, кількість загальнодержавних податків і зборів скоротилася із 29 до 18, а місцевих податків і зборів з 14 до 5.

Крім того, податкова реформа передбачала поступове зниження ставок по основним бюджетоутворюючим податкам, зокрема, ставка податку на прибуток з 23% у 2011 р. знизилася до 21% – у 2012 р., 19% – у 2013 р. та до 18% – у 2014 р. (така

ставка податку на прибуток підприємств залишається й до сьогодні); за податком на додану вартість передбачалося зниження ставки із 20% до 17% – з 1 січня 2015 р. зі збереженням для окремих товарів і операцій нульової ставки; щодо податку на доходи фізичних осіб – було встановлено незначну прогресію ставок 15% і 17% та запроваджено єдиний соціальний внесок при збереженні високої його ставки.

Наступний етап реформування податкової системи України пов'язаний із прийняттям наприкінці 2014 р. Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 р. № 71-VII (набув чинності з 01 січня 2015 р.). До основних трансформаційних ознак оновленої податкової системи слід віднести: суттєве зменшення кількості податків – з 22 до 9 (табл. 3); зміна методики розрахунку податку на прибуток на основі фінансової звітності; впровадження електронного адміністрування податку на додану вартість; зниження ставок єдиного соціального внеску для роботодавців та підвищення відповідальності за порушення трудового законодавства; зниження на 50% ставок єдиного податку для суб'єктів малого бізнесу; відміна фіксованого сільськогосподарського податку та введення 4-ї групи платників єдиного податку для сільськогосподарських товаровиробників; мораторій на 2 роки на перевірки суб'єктів малого бізнесу (обсяг доходів яких не перевищує 20 млн. грн. на рік); введення акцизного податку з роздрібних продажів підакцизних товарів, запровадження оподаткування нежитлової нерухомості та розширення бази оподаткування податку на житлову нерухомість тощо.

Таблиця 3 – Трансформація податкової системи України після введення в дію Податкового кодексу (з 2011 р. й по теперішній час)

2011 -2014 рр.	з 2015 р. й по теперішній час
<p><i>Загальнодержавні податки та збори:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) податок на прибуток підприємств;</li> <li>2) податок на доходи фізичних осіб;</li> <li>3) податок на додану вартість;</li> <li>4) акцизний податок;</li> <li>5) збір за першу реєстрацію транспортного засобу;</li> <li>6) екологічний податок;</li> <li>7) рентна плата за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами та нафтопродуктопроводами, транзитне транспортування трубопроводами природного газу та аміаку територією України;</li> <li>8) рентна плата за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобуваються в Україні;</li> <li>9) плата за користування надрами;</li> <li>10) плата за землю;</li> <li>11) збір за користування радіочастотним ресурсом України;</li> <li>12) збір за спеціальне використання води;</li> <li>13) збір за спеціальне використання лісових ресурсів;</li> <li>14) фіксований сільськогосподарський податок;</li> <li>15) збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства;</li> <li>16) мито;</li> <li>17) збір у виді цільової надбавки до діючого тарифу на електричну та теплову енергію, крім електроенергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками;</li> <li>18) збір у виді цільової надбавки до діючого тарифу на природний газ для споживачів усіх форм власності.</li> </ol> <p><i>Місцеві податки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки;</li> <li>2) єдиний податок.</li> </ol> <p><i>Місцеві збори:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності;</li> <li>2) збір за місця для паркування транспортних засобів;</li> <li>3) туристичний збір.</li> </ol>	<p><i>Загальнодержавні податки та збори:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) податок на прибуток підприємств;</li> <li>2) податок на доходи фізичних осіб;</li> <li>3) податок на додану вартість;</li> <li>4) акцизний податок;</li> <li>5) екологічний податок;</li> <li>6) рентна плата;</li> <li>7) мито.</li> </ol> <p><i>Місцеві податки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) податок на майно;</li> <li>2) єдиний податок.</li> </ol> <p><i>Місцеві збори:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) збір за місця для паркування транспортних засобів;</li> <li>2) туристичний збір.</li> </ol>

*Джерело : складено автором на основі аналізу положень законодавчих актів*

У наступному, 2015 році, відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2016 році», який набув чинності з 1 січня 2016 р., було переглянуто ключові елементи основних бюджетоутворюючих податків та платежів, зокрема, були суттєво змінені ставки окремих податків:

- збільшено ставку податку на доходи фізичних осіб (з 15% до 18% з 1 січня 2016 р.);
- знижено основну ставку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (до 22% від бази оподаткування, при діючих до цього диференційованих ставках від 36,3% до 49,7%);
- збільшено ставки акцизного податку для алкогольних напоїв (у 1,5 – 2 рази).

При цьому, базова основна ставка податку на прибуток залишилася на рівні 18%, а базова ставка податку на додану вартість – на рівні 20%, однак більшість пільг, передбачених за даними податками ПКУ на момент його прийняття, були відмінені.

Аналіз змін, які вносилися до податкового законодавства України впродовж всього періоду побудови та функціонування податкової системи нашої держави, свідчить про те, що здебільшого такі зміни є характерними для етапу розгляду та затвердження Державного бюджету України на відповідний звітний рік, тобто у вересні-грудні попереднього року, що дозволяє зробити висновок про фіскальну орієнтацію податкового законодавства та податкової системи. В загальній кількості змін до ПКУ з моменту його введення в дію й до 2021 р. включно, було внесено 163 суттєві зміни (при цьому кількість змін, які припадають на період вересень-грудень було внесено – 65), які не завжди забезпечували дотримання такого принципу податкового законодавства, як стабільність (п. 4.1.9 ПКУ), згідно з яким, «зміни до будь-яких елементів податків та зборів не можуть вноситися пізніше як за шість місяців до початку нового бюджетного періоду».

Враховуючи, що процес планування, розгляду та затвердження Державного бюджету України тісно пов'язаний із змінами, що вносилися до податкового законодавства, розглянемо, як забезпечувалося виконання плану податкових надходжень до Державного бюджету впродовж останніх років (рис. 2).

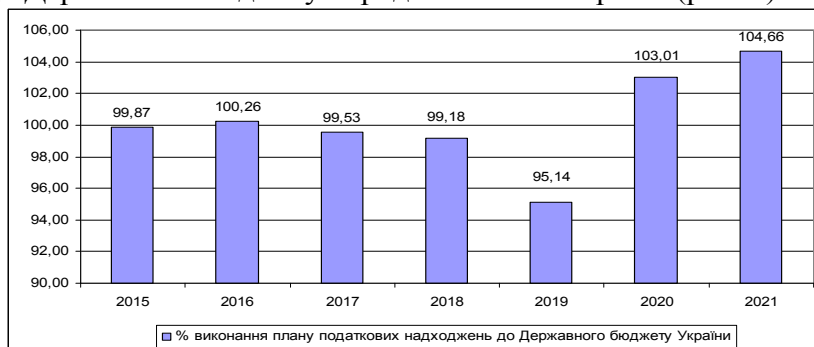


Рисунок 2 – Виконання плану податкових надходжень до Державного бюджету України у 2015-2021 рр. Джерело : побудовано автором за даними [1]

Якщо за основу планових показників податкових надходжень до Державного бюджету України брати значення показників, що встановлені прийнятими Законами України «Про Державний бюджет України» на відповідний рік, то бачимо, що найнижчим відсоток виконання плану податкових надходжень був у 2019 році (хоча порівняно із 2018 р. величина податкових надходжень до Державного бюджету зросла на 70,2 млрд. грн., або на 7,56%). Це пов'язано, насамперед, із недовиконанням плану по надходженням ПДВ (з вироблених на території України товарів на 6%, з введених на територію України товарів на 10,4%), акцизного податку (на 15,7%) та рентної плати (на 21,5%) [1]. Як бачимо, найбільш значні відхилення від планових показників податкових надходжень відбулися по акцизному податку та рентній платі. Аналізуючи зміни

податкового законодавства, що набули чинності у 2019 р., слід зазначити, що вони стосуються, насамперед, збільшення ставок акцизного податку на тютюнові вироби, збільшення ставки рентної плати за користування надрами для видобутку нафти і конденсату та ставки рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів. Отже, закладені в бюджет планові показники надходжень акцизного податку та рентної плати із врахуванням збільшеної ставки не були виконані, що свідчить про те, що не завжди зміни до податкового законодавства й закладені з урахуванням таких змін показники надходжень до Державного бюджету забезпечують їх належне виконання.

Оцінюючи ефективність здійснюваних змін до ПКУ, на підставі розрахунку показника податкового навантаження, можемо засвідчити, що найбільш «лояльною», у період після прийняття ПКУ, податкова система була у період 2011-2013 рр., коли діяла значна кількість податкових пільг та здійснювалося поступове зниження ставок податків і зборів, передбачених під час прийняття ПКУ (рис. 3).

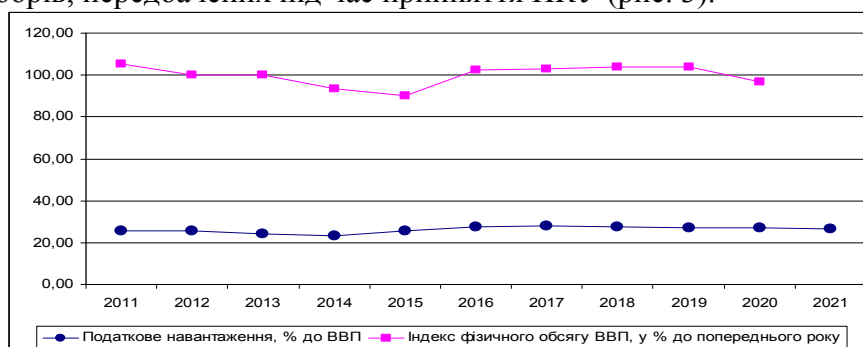


Рисунок 3 – Рівень податкового навантаження та темпів приросту ВВП України у 2011-2021 рр.  
Джерело : побудовано автором за даними [1; 14; 16]

Таким чином, податкова система в період 2011-2021 рр. характеризувалася постійними змінами, подекуди безсистемного характеру з орієнтацією на фіскальні інструменти реалізації податкової політики держави, нівелюючи тим самим, започатковану ідею побудови сучасної, справедливої податкової політики, спрямованої на забезпечення стабільності оподаткування та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку економіки країни.

Чимало змін до Податкового кодексу України було внесено у зв'язку із світовою пандемією COVID-19, що були спрямовані на підтримання економічної активності малого та середнього бізнесу. Так, Законами України від 16 січня 2020 р. № 466-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві» та від 30 березня 2020 р. № 540-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)», внесено зміни, зокрема, до глави 1 «Спрощена система оподаткування, обліку та звітності» розділу XIV «Спеціальні податкові режими» Податкового кодексу України. Основні зміни стосувалися загальних положень щодо визначення умов та вимог віднесення суб'єктів господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності до першої-третьої групи платників єдиного податку.

Новітні реалії буття України в умовах війни, важка економічна ситуація, зумовлена військовою аресією росії та введенням на території нашої держави воєнного стану, вимагають адаптації податкового законодавства до нових умов, оскільки навіть в умовах війни економіка та бізнес мають працювати. З початком війни до податкового законодавства були внесені кардинальні зміни, спрямовані перш за все на підтримку вітчизняного бізнесу, а саме: відстрочення виконання податкових обов'язків, зупинення перебігу податкових строків (зокрема строків давності), подання звітності та іншої

документації у паперовій формі, введення мораторію на податкові перевірки тощо, адже попри всі складнощі ведення бізнесу під час війни має бути забезпечений розумний баланс між підтримкою бізнесу та можливістю забезпечення потреб держави і громадян.

Отже, 17 березня 2022 року набув чинності Закон від 15.03.2022 р. № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», згідно з яким основні зміни, що корегують податкову систему полягають у наступному:

- встановлено особливості оподаткування єдиним податком з 1 квітня 2022 року (можливість не сплачувати єдиний податок фізичними особами – підприємцями – платниками 1 та 2 груп; розширення кола платників, що можуть знаходитись на 3 групі; збільшення для платників 3 групи межі доходу до 10 млрд грн на рік та зняття обмежень по кількості найманих працівників; зменшення ставки єдиного податку для платників 3 групи до 2% від доходу);

- встановлено ставки акцизного податку на пальне у розмірі 0 євро;

- на територіях, де ведуться бойові дії та на тимчасово окупованих територіях: скасовано оподаткування земельним податком та орендною платою за землю; відмінено сплату мінімального податкового зобов'язання за 2022 та 2023 роки; скасовано оподаткування екологічним податком за 2022 рік.

Загалом, підсумовуючи результати аналізу розвитку і становлення податкової системи у незалежній Україні, слід зазначити, що цей процес не був простим, мав багато складнощів, суперечностей й багато в чому був спонтанним та непослідовним. Проте, загальна його спрямованість була орієнтована на формування податкової системи та встановлення рівня оподаткування, характерного для розвинених країн з ринковою економікою. Наразі податкова система України далека від досконалості, однак її реформування, спровоковане у тому числі внутрішніми та зовнішніми викликами, продовжується та триває й нині.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження процесів розвитку та становлення податкової системи України дозволяє виокремити декілька часових періодів, а у їх межах етапів, які є найбільш значимими з точки зору її формування та еволюції. Період від моменту проголошення незалежності України й до прийняття Податкового кодексу умовно можна вважати першим етапом становлення податкової системи України, в межах якого доцільно визначити сім часових періодів, які відображають тенденції розвитку податкової системи України: 1 – (1991 р.) закладення основ створення податкової системи; 2 – (1992 р.) формування податкових механізмів справляння нових податків; 3 – (1993-1994 рр.) розширення елементів податкової системи шляхом збільшення кількості загальнодержавних податків та зборів; 4 – (1995-1996 рр.) уточнення та оновлення основних податкових механізмів, формування системи місцевих податків і зборів; 5 – (1997-1998 рр.) реформування податкової системи на основі зміни видів та переліку загальнодержавних та місцевих податків і зборів; 6 – (1999 р. –початок 2010 р.) трансформація окремих елементів податкової системи (вилучаються податки і збори, що обтяжують податкову систему) та її реформування (запроваджуються: спрощена система оподаткування обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва; фіксований сільськогосподарський податок; збір на розвиток виноградарства, садівництва та хмелярства); 7 – (друга половина 2010 р.) реформування податкової системи на основі вилучення деяких зборів. Другий етап становлення податкової системи розпочинається з прийняттям Податкового кодексу та триває й донині. В межах даного етапу можемо виокремити два часові періоди, на які припадають найбільш суттєві зміни у податковій системі: 1 – (2011-2014 рр.) реформування податкової системи на основі скорочення переліку загальнодержавних та місцевих податків і зборів, зниження ставок по основним бюджетотворюючим податкам і зборам;

2 – (2015 р. й по даний час) трансформація податкової системи, шляхом зменшення кількості загальнодержавних та місцевих податків і зборів, оновлення податкових механізмів справляння окремих податків.

Аналіз рівня податкового навантаження впродовж всього періоду розвитку та еволюції податкової системи України, свідчить, що найбільш ефективними були трансформаційні процеси, які відбувалися на першому етапі становлення податкової системи в період 1998-2004 рр., та на другому етапі – в період 2011-2013 рр.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на обґрунтування фіскальної та регулюючої ефективності податків і зборів в розрізі податків і зборів на капітал, споживання та працю, з огляду забезпечення оптимальності поєднання критеріїв фіскальної достатності, економічної ефективності та соціальної справедливості системи оподаткування.

## Список літератури

1. Бюджетна політика. Бюджет. Державний бюджет. *Міністерство фінансів України*. веб-сайт. URL : <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> (дата звернення 11.02.2022).
2. Варналій З.С. Реформування податкової системи України в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів. *Теоретичні та прикладні питання економіки : збірник наукових праць*. 2011. Вип. 24. С. 69–77.
3. Гречко А.В. Перспективи реформування податкової системи України в умовах євроінтеграції. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 60–70.
4. Єфименко Т.І., Соколовська А.М. Динаміка податкового навантаження в Україні в контексті реалізації податкової реформи : монографія. Київ : ДНУ «Академія фінансового управління», 2013. 494 с. URL : [https://afu.kiev.ua/getfile.php?page\\_id=450&num=5](https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=450&num=5) (дата звернення 05.02.2022).
5. Замасло О.Т. Податкова система України: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 420 с. URL : [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Zamaslo\\_Tax-system-of-Ukraine-2017.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Zamaslo_Tax-system-of-Ukraine-2017.pdf) (дата звернення 05.02.2022).
6. Крисоватий А.І., Валігура В.А. Домінанти гармонізації оподаткування: національні та міжнародні вектори : монографія. Тернопіль, 2010. 248 с.
7. Кушнірчук Ю.М. Еволюційний шлях розвитку податкової системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 249–254. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22). (дата звернення 05.02.2022).
8. Лисяк Л.В., Гуменюк М.О., Філімонова Д.А. Удосконалення податкової системи України з урахуванням досвіду зарубіжних країн. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. 31. С. 90–94. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/31-2018/20.pdf> (дата звернення 04.02.2022).
9. Магопєць О.А. Економічні категорії в системі податкових відносин: взаємозв'язок, взаємозалежність та змістовні відмінності у сутності понять. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 181–188. URL : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6294/1/21.pdf> (дата звернення 02.02.2022).
10. Молодецька О.М., Буркова Л.А., Семеняка Т.В. Трансформація податкової системи України. *Економіка та суспільство*. 2016. Випуск 2. С. 710–714. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/126.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/126.pdf) (дата звернення 02.02.2022).
11. Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2000 р. : Послання Президента України до Верховної Ради України 2001 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/na002100-01#Text> (дата звернення 15.02.2022).
12. Слатвінська М.О. Стратегічні імперативи податкової системи України в контексті її реформування. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. № 14 С. 850–855. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/122.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/122.pdf) (дата звернення 03.02.2022).
13. Соколовська А.М. Податкова система держави: теорія і практика становлення. Київ : Знання-Прес, 2004. 454 с.
14. Ставки, індекси, тарифи. *Мінфін* : веб-сайт. URL : [index.minfin.com.ua](http://index.minfin.com.ua) (дата звернення 10.02.2022).
15. Становлення та розвиток податкової системи України : монографія / Волощук М. Г., Матьола І. І., Карабін Т. О., Білаш О. В. Ужгород : Видавництво Олександри Гаркуші, 2021. 172 с. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/36756/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%9F.pdf> (дата звернення 04.02.2022).
16. Статистичний щорічник України: збірник (2007-2021 рр.). *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.02.2022).

## References

1. Biudzhethna polityka. Biudzheth. Derzhavnyi biudzheth. Sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Budget policy. Budget. National budget. Site of the Ministry of Finance of Ukraine]. (n.d.). *mof.gov.ua*. Retrieved from: <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> [in Ukrainian].
2. Varnalii, Z.S. (2011). Reformuvannya podatkovoi systemy Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh ta intehtatsiinykh protsesiv [Reforming the tax system of Ukraine in the conditions of globalization and integration processes]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky : zbirnyk naukovykh prats – Theoretical and applied issues of economy: a collection of scientific works*, 24, 69–77 [in Ukrainian].
3. Hrechko, A.V. (2014). Perspektyvy reformuvannya podatkovoi systemy Ukrainy v umovakh yevrointehtatsii [Prospects for reforming the tax system of Ukraine in the conditions of European integration]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3, 60–70 [in Ukrainian].
4. Yefymenko, T.I., & Sokolovska, A.M. (2013). *Dynamika podatkovoho navantazhennia v Ukraini v konteksti realizatsii podatkovoi reformy [Dynamics of tax burden in Ukraine in the context of tax reform implementation]*. Kyiv : DNNU «Akademiia finansovoho upravlinnia». Retrieved from: [https://afu.kiev.ua/getfile.php?page\\_id=450&num=5](https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=450&num=5) [in Ukrainian].
5. Zamaslo, O.T. (2017). *Podatkova systema Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka [The tax system of Ukraine: theory, methodology, practice]*. Lviv : LNU imeni Ivana Franka. Retrieved from: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Zamaslo\\_Tax-system-of-Ukraine-2017.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Zamaslo_Tax-system-of-Ukraine-2017.pdf) [in Ukrainian].
6. Krysovatyi, A.I., & Valihura, V.A. (2010). *Dominanty harmonizatsii opodatkovannia: natsionalni ta mizhnarodni vektory [Dominants of Harmonization of Taxation: National and International Vectors]*. Ternopil [in Ukrainian].
7. Kushnirchuk, Yu.M. (2012). Evoliutsiinyi shliakh rozvytku podatkovoi systemy Ukrainy [Evolutionary path of development of the tax system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, Vol. 22.8, 249–254. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlto\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlto_2012_22). [in Ukrainian].
8. Lysiak, L.V., Humeniuk, M.O., & Filimonova, D.A. (2018). Udoshkonalennia podatkovoi systemy Ukrainy z urakhuvanniam dosvidu zarubizhnykh krain [Improvement of the tax system of Ukraine taking into account the experience of foreign countries]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: «Ekonomika i menedzhment» – Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management*. Vol. 31, 90–94. Retrieved from: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/31-2018/20.pdf> [in Ukrainian].
9. Magopets, O.A. (2016). Ekonomichni katehorii v systemi podatkovykh vidnosyn: vzaïmozv'iazok, vzaïmozalezhnist ta zmistovni vidminnosti u sutnosti poniat [Economic categories in the tax relations system: interconnection, interdependence and meaningful differences in the essence of concepts]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*. Vol. 30, 181–188. Retrieved from: <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6294/1/21.pdf> [in Ukrainian].
10. Molodetska, O.M., Burkova, L.A., & Semeniaka, T.V. (2016). Transformatsiia podatkovoi systemy Ukrainy [Transformation of the tax system of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*. Vol. 2, 710–714. Retrieved from: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/126.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/126.pdf) [in Ukrainian].
11. Pro vnutrishnie i zovnishnie stanovyshche Ukrainy u 2000 r.: Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy 2001 r. [On the internal and external situation of Ukraine in 2000: the message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine 2001]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/na002100-01#Text> [in Ukrainian].
12. Slatvinska, M.O. (2018). Stratehichni imperatyvy podatkovoi systemy Ukrainy v konteksti yii reformuvannya [Strategic imperatives of the tax system of Ukraine in the context of its reform]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*. Vol. 14, 850–855. Retrieved from: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/122.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/122.pdf) [in Ukrainian].
13. Sokolovska, A.M. (2004). *Podatkova systema derzhavy: teoriia i praktyka stanovlennia [The tax system of the state: theory and practice of formation]*. Kyiv : Znannia-Pres [in Ukrainian].
14. Stavky, indeksy, taryfy. Veb-sait «Minfin» [Rates, indices, tariffs. Website «Minfin»]. (n.d.). *index.minfin.com.ua*. Retrieved from: [index.minfin.com.ua](http://index.minfin.com.ua) [in Ukrainian].
15. Voloshchuk, M.H., Matola, I.I., Karabin, T.O., & Bilash, O.V. (2021). *Stanovlennia ta rozvytok podatkovoi systemy Ukrainy [Formation and development of the tax system of Ukraine]*. Uzhhorod : Vydavnytstvo Oleksandry Harkushi. Retrieved from: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/36756/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%9F%D0%A1%D0%A3.pdf> [in Ukrainian].
16. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy: zbirnyk (2007-2021 rr.). Sait Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Statistical Yearbook of Ukraine: Collection (2007-2021). Site of the State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

**Olena Magopets**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Genesis of the Development and Formation of the Tax System of Ukraine**

The article examines the patterns of development and formation of the tax system of Ukraine, highlighting certain time periods, and within them, the stages that are the most significant from the point of view of its formation and evolution. Based on the indicators of the tax burden, an assessment of the effectiveness of the implemented changes to the tax legislation and the reform of the tax system was carried out.

On the basis of a thorough study and analysis of the provisions of legislative acts, starting from the moment of the declaration of independence of Ukraine and up to the present time, the trends in the development of the tax system of Ukraine have been determined and the main stages of its formation have been characterized. It is substantiated that a sign of the first stage of the formation of the tax system (covering the period 1991-2010) is the laying of the foundations for its creation, the formation of tax mechanisms for the payment of established taxes and fees, the expansion of the elements of the tax system and their periodic transformation. The second stage of the formation of the tax system (covering the period from 2011 to the present day) is characterized by the reform of the tax system and the renewal of tax mechanisms for the payment of individual taxes.

It is proven that the reform of the tax system was mostly carried out in order to stabilize the financial situation in the country, to stimulate the processes of economic growth and increase the investment attractiveness of Ukraine in the international environment. At the same time, the current tax system of Ukraine did not fully ensure the balancing of the tax burden in accordance with the real capabilities of the economy. Based on the results of the analysis of the level of the tax burden throughout the entire period of development and evolution of the tax system of Ukraine, it was established that the most effective were the transformational processes that took place at the first stage of the formation of the tax system in the period of 1998-2004, and at the second stage - in the period of 2011 -2013. The reform of the tax system of Ukraine, which took place in other periods, did not bring the proper effect, since the tools for the implementation of tax reforms were not always adequate to the real socio-economic state of the country, and the implemented tax policy did not meet the goals and objectives of the economic strategy of the state.

**tax system, tax legislation, tax, collection, tax reform, budget, tax revenues, tax burden**

*Одержано (Received) 12.04.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 21.04.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

**УДК 336.221.2:338.23**

**JEL Classification: H61, H72**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).192-200](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).192-200)

**В.В. Шалімов**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

**О.С. Рєва**, доктор філософії

*Криворізький навчально-науковий інститут Донецького державного університету внутрішніх справ, м.*

*Кривий Ріг, Україна*

**В.О. Решетов**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Принципи бюджетного процесу та фінансового регулювання в законодавстві ЄС**

Вивчення принципів бюджетного процесу з метою визначення їх позитивних аспектів та використання з метою удосконалення вітчизняного законодавства в сфері бюджетного процесу є важливою задачею. Метою даного дослідження є аналіз принципів бюджетного процесу та фінансового регулювання в законодавстві ЄС, окреслення напрямів їх впровадження у механізм вітчизняного бюджетного процесу, бюджетного менеджменту та бюджетної політики.

Досліджено принципи бюджетного регулювання, які пропонуються міжнародними організаціями, зокрема OECD, а також принципи, передбачені в Фінансовому регламенті, що застосовується до загального бюджету Європейського Союзу. Здійснено їх порівняння з принципами бюджетної системи України, які визначені в Бюджетному кодексі України. Обґрунтовано, що бюджетні принципи представляють цінності та правила, які опосередковано впливають на різні аспекти бюджетного процесу, бюджетного менеджменту, а також на багато інших питань державного управління. Визначено, що принцип надійного фінансового управління та продуктивності, який вимагає врахування фактично чотирьох принципів (економії, ефективності, результативності, продуктивності), передбачає чіткий акцент на використання Smart-підходу (наявність конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених в часі цілей), контролю та моніторингу, прозорості та публічності.

Окрема увага в принципі надійного фінансового управління та продуктивності приділяється

© В.В. Шалімов, О.С. Рєва, В.О. Решетов, 2022



ефективному та результативному внутрішньому контролю виконання бюджету. Навпаки, питання контролю та аудиту в Бюджетному кодексі України розглядаються лише з точки зору висвітлення суб'єктів контролю та їх повноважень і об'єктів контролю.

Обґрунтовано доцільність використання даного досвіду ЄС, оскільки принципи управління як важливі принципи бюджетного процесу розпорозені між іншими принципами бюджетної системи України і необхідно робити акцент саме на управлінні державними та місцевими фінансами або на бюджетному менеджменті на державному та місцевому рівнях з урахуванням необхідності забезпечення конкретних вимог економічного розвитку.

**бюджетна система, бюджетний процес, бюджетний менеджмент, принципи бюджетної системи, принцип надійного фінансового управління та продуктивності, Smart-цілі, внутрішній контроль**

**Постановка проблеми.** Подальший розвиток України передбачає набуття членства в ЄС, що визначає необхідність узгодження бюджетного менеджменту, бюджетної політики та бюджетного процесу із вимогами та рекомендаціями ЄС, впровадження. Відповідно аналіз та вивчення принципів бюджетного процесу та фінансового регулювання в законодавстві ЄС є актуальним для нашої країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців України детальне дослідження теорії та практики бюджетного процесу в Європейському Союзі здійснено Бояром А. [3; 2]. Поручник А. Кулай А. [10] (досліджено сутність, етапи становлення і розвитку бюджетної системи Європейського Союзу (ЄС), основні напрями та механізми консолідації національних бюджетних систем країн-членів), Коночук І. [7] (проаналізовано акти первинного й вторинного права, які регулюють бюджетний процес ЄС, місце і роль інституцій у бюджетному процесі ЄС), Баскаков А. [1] (розглянуто особливості бюджетного менеджменту в ЄС), Колупаєв Ю, Мельничук І. [6] (конкретизовано особливості бюджетної політики ЄС в умовах глобалізації соціально-економічних відносин); Мазур Т. [8] (проведено порівняльний аналіз принципів бюджетного процесу в Україні та ЄС). Разом з тим, потребують поглибленого критичного вивчення принципи бюджетного процесу з метою визначення їх позитивних аспектів з метою удосконалення вітчизняного законодавства в сфері бюджетного процесу.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є аналіз принципів бюджетного процесу та фінансового регулювання в законодавстві ЄС, окреслення напрямів їх впровадження у механізм вітчизняного бюджетного процесу, бюджетного менеджменту та бюджетної політики.

**Виклад основного матеріалу.** Бюджетний процес, фінансове регулювання має базуватися на певних принципах, під якими розуміють, з одного боку, основні, вихідні положення якої-небудь теорії, основні правила діяльності, а з іншого, встановлені, усталені, загальноприйняті, широко розповсюджені правила господарських дій та властивості економічних процесів [9, с. 258].

Принципам бюджетного регулювання приділяють важливу увагу міжнародні організації, зокрема, ОЕСД, якою розроблені рекомендації щодо бюджетного управління [14]. Дані рекомендації встановлюють десять принципів, які:

- по-перше, надають стислий огляд належної практики в усьому спектрі бюджетної діяльності;
- по-друге, мають на меті надати практичні вказівки щодо розробки, впровадження та вдосконалення бюджетних систем для позитивного впливу на життя громадян;
- по-третє, підкреслюють важливість принципів бюджету для інших аспектів належного державного управління, включаючи доброчесність, відкритість даних, досягнення стратегічних цілей та сприяння довірі між громадянами та урядом.

Десять принципів включають:

- 1) управління бюджетами в чітких, надійних і передбачуваних межах фіскальної політики;
- 2) тісне узгодження бюджетів із середньостроковими стратегічними пріоритетами уряду;

- 3) розробку такої структури бюджетування капітальних витрат, щоб задовольнити потреби національного розвитку економічно ефективним і узгодженим способом;
- 4) забезпечення відкритості, прозорості і доступності бюджетних документів і даних;
- 5) забезпечення всеохоплюючого, реалістичного обговорення щодо бюджетних рішень;
- 6) надання вичерпного, точного і надійного звіту про державні фінанси;
- 7) активне планування, керування та контроль виконання бюджету;
- 8) забезпечення, щоб продуктивність, оцінка та співвідношення ціни та якості є невід'ємною частиною бюджетного процесу;
- 9) визначення, оцінка та зважене управління довгостроковою стабільністю та іншими фіскальними ризиками;
- 10) сприяння цілісності та якості бюджетних прогнозів, фіскальних планів і виконання бюджету шляхом суворої перевірки якості, включаючи незалежний аудит [14].

Бюджетний процес та фінансове регулювання в ЄС регламентується єдиним документом – Фінансовий регламент, що застосовується до загального бюджету (Financial regulation applicable to the general budget of the Union). У Фінансовому регламенті, що застосовується до загального бюджету Європейського Союзу [12], зазначено, що бюджет розробляється та виконується відповідно до принципів: єдності та точності бюджету, щорічності, рівноваги, одиниці розрахунку, універсальності, специфікації, надійного фінансового управління, прозорості (табл. 1).

Таблиця 1 – Бюджетні принципи, передбачені Фінансовим регламентом Європейського Союзу

Назва принципу	Основний зміст
Принцип єдності та точності бюджету (Principles of unity and of budgetary accuracy)	Для кожного фінансового року в бюджеті повинні бути передбачені та затверджені всі надходження та видатки, які вважаються необхідними для Союзу
Принцип щорічності (Principle of annuality)	Асигнування, занесені до бюджету, мають бути затверджені на фінансовий рік, який триватиме з 1 січня по 31 грудня, та можуть бути використані з 1 січня після остаточного ухвалення бюджету.
Принцип рівноваги (Principle of equilibrium)	Доходи та асигнування на платежі мають бути збалансованими. Залишок кожного фінансового року вноситься до бюджету на наступний фінансовий рік як дохід у разі надлишку або як асигнування на оплату у випадку дефіциту.
Принцип одиниці розрахунку (Principle of unit of account)	Багаторічні фінансові рамки та бюджет розробляються та виконуються в євро, а звітність подається в євро.
Принцип універсальності (Principle of universality)	Загальний дохід покриває загальні асигнування платежів. Усі надходження та видатки зараховуються до бюджету в повному обсязі без будь-яких коригувань один проти одного.
Принцип специфікації (Principle of specification)	Асигнування виділяються на конкретні цілі за назвами та розділами.; розділи далі поділятимуться на статті та пункти. Асигнування можуть бути перераховані лише до бюджетних статей, для яких у бюджеті передбачено асигнування або які мають символічний запис pro memoria.
Принцип надійного фінансового управління та продуктивності (Principle of sound financial management and performance)	Асигнування повинні використовуватися відповідно до принципу раціонального фінансового менеджменту та відповідно до принципів продуктивності, економічності, ефективності та результативності.
Принцип прозорості (Principle of transparency)	Бюджет розробляється та виконується, а звітність подається відповідно до принципу прозорості.

Джерело: узагальнено авторами з використанням положень Фінансового регламенту, що застосовується до загального бюджету Європейського Союзу [12]

Баскаков А. зауважує, що «принципи функціонування бюджетних систем країн ЄС є зваженими і враховують специфіку бюджетного менеджменту в усіх країнах-членах об'єднання» [1, с. 58]. Баскаков А. вважає, що в основі функціонування фінансової системи ЄС лежать загальні та спеціальні принципи: перші притаманні усім сферам європейської інтеграції, а другі - лише бюджетно-фінансовій сфері Спільноти; усі вони зафіксовані в

правових актах ЄС; серед спеціальних принципів слід виділити: принципи єдності і бюджетної точності, принцип щорічності, принцип рівноваги, принцип розрахункової одиниці, принцип універсальності, принцип специфікації, принцип розумного фінансового менеджменту та принцип прозорості [1, с. 61]. На думку Поручник А., Кулай А., принципи побудови бюджетної системи ЄС, у порівнянні з принципами національних бюджетних систем, підтверджують бажання максимально зберегти бюджетну самостійність держав-членів, основою якої є внутрідержавна бюджетна децентралізація; водночас, застосування наднаціональних механізмів сприяє стиранню кордонів, розмиванню основ класичного суверенітету [10, с. 10]. У наукових підходах європейська інтеграційна система ототожнюється з федералізмом, а відповідно принцип бюджетного федералізму вважається основним принципом бюджетної системи ЄС [10, с. 8].

Бюджетна система України ґрунтується на таких принципах: принцип єдності бюджетної системи України; принцип збалансованості; принцип самостійності; принцип повноти; принцип обґрунтованості; принцип ефективності та результативності; принцип субсидіарності; принцип цільового використання бюджетних коштів; принцип справедливості і неупередженості; принцип публічності та прозорості [4] (табл. 2).

Таблиця 2 – Характеристика принципів бюджетної системи України, визначених в Бюджетному кодексі України

Принцип	Зміст
Принцип єдності бюджетної системи України	Єдність бюджетної системи України забезпечується єдиною правовою базою, єдиною грошовою системою, єдиним регулюванням бюджетних відносин, єдиною бюджетною класифікацією, єдністю порядку виконання бюджетів та ведення бухгалтерського обліку і звітності.
Принцип збалансованості	Повноваження на здійснення витрат бюджету мають відповідати обсягу надходжень бюджету на відповідний бюджетний період.
Принцип самостійності	Державний бюджет України та місцеві бюджети є самостійними. Держава коштами державного бюджету не несе відповідальності за бюджетні зобов'язання органів місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування коштами відповідних місцевих бюджетів не несуть відповідальності за бюджетні зобов'язання одне одного, а також за бюджетні зобов'язання держави. Самостійність бюджетів забезпечується закріпленням за ними відповідних джерел доходів бюджету, правом відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування визначати напрями використання бюджетних коштів відповідно до законодавства України, правом відповідних місцевих рад самостійно і незалежно одне від одного розглядати та затверджувати відповідні місцеві бюджети.
Принцип повноти	До складу бюджетів підлягають включенню всі надходження бюджетів та витрати бюджетів, що здійснюються відповідно до нормативно-правових актів органів державної влади, органів органів місцевого самоврядування.
Принцип обґрунтованості	Бюджет формується на реалістичних макропоказниках економічного і соціального розвитку України та розрахунках надходжень бюджету і витрат бюджету, що здійснюються відповідно до затверджених методик та правил.
Принцип ефективності та результативності	При складанні та виконанні бюджетів усі учасники бюджетного процесу мають прагнути досягнення цілей, запланованих на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку економіки, шляхом забезпечення якісного надання публічних послуг при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів
Принцип субсидіарності	Розподіл видів видатків між державним бюджетом та місцевими бюджетами, а також між місцевими бюджетами ґрунтується на необхідності максимально можливого наближення надання публічних послуг до їх безпосереднього споживача.
Принцип цільового використання бюджетних коштів	Бюджетні кошти використовуються тільки на цілі, визначені бюджетними призначеннями та бюджетними асигнуваннями.
Принцип справедливості і неупередженості	Бюджетна система України будується на засадах справедливого і неупередженого розподілу суспільного багатства між громадянами і територіальними громадами.
Принцип публічності та прозорості	Інформування громадськості з питань бюджетної політики, складання, розгляду, затвердження, виконання державного бюджету та місцевих бюджетів, а також контролю за виконанням державного бюджету та місцевих бюджетів.

Джерело: узагальнено авторами з використанням положень Бюджетного кодексу України [4]

Мазур Т. пропонує модель відповідності принципів бюджетного процесу в Україні та ЄС, в рамках якої ідентифіковані такі розбіжності:

- 1) більша кількість принципів бюджетного процесу в Україні, аніж у ЄС;
- 2) подібність за значенням принципів бюджетного процесу в Україні та ЄС;
- 3) наявність принципів справедливості і неупередженості, публічності і прозорості, субсидіарності в Україні, натомість в принципах ЄС – принципу спеціалізованості витрат;
- 4) принцип ефективного фінансового управління в ЄС поєднаний з такими принципами, як принцип цільового використання бюджетних коштів та принцип справедливості і неупередженості [8, с. 300-301].

Підходи серед науковців з питання трактування принципів бюджетного менеджменту та бюджетної системи різняться: значна група науковців визначаючи принципи бюджетного менеджменту ототожнюють їх з принципами бюджетної системи, інші вважають такий підхід неправомірним, оскільки управління бюджетною системою є структурним елементом бюджетного менеджменту, а сама бюджетна система виступає одним з його об'єктів і тому принципи бюджетного менеджменту не повинні обмежуватися лише принципами бюджетної системи [5].

Поділяємо думку, що бюджетні принципи представляють цінності та правила, які необхідно враховувати та/або виконувати під час підготовки, виконання та аналізу бюджету уряду чи суб'єкта державного сектору; тому вони опосередковано впливають на різні аспекти бюджетного процесу та бюджетного циклу, а також на багато інших питань державного управління [13].

В контексті цього розглянемо більш детально принцип надійного фінансового управління та продуктивності. З одного боку, він вимагає врахування таких трьох принципів (а скоріше – підпринципів):

- принцип економії (principle of economy), який вимагає, щоб ресурси, які використовує відповідна установа Союзу для здійснення своєї діяльності, були доступні вчасно, у відповідній кількості та якості та за найкращою ціною;
- принцип ефективності (principle of efficiency), який стосується найкращого співвідношення між використаними ресурсами, вжитою діяльністю та досягненням цілей;
- принцип результативності (principle of effectiveness), який стосується ступеня досягнення поставлених цілей завдяки виконаній діяльності.

З іншого боку, даний принцип акцентує увагу на продуктивності при використанні асигнувань, а саме: цілі для програм і заходів повинні бути встановлені заздалегідь; мають бути встановлені конкретні, вимірні, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі (фактично – Smart-цілі), а також визначені релевантні, прийнятні, надійні, прості та надійні показники; прогрес у досягненні цілей повинен контролюватися за допомогою показників ефективності; прогрес у досягненні цілей та проблеми з досягненням цілей повідомляються Європейському Парламенту та Раді. Аналізуючи застосовані підходи, можна побачити чіткий акцент на використанні Smart-підходу, контролю та моніторингу, прозорості та публічності.

Що стосується контролю, то принцип надійного фінансового управління та продуктивності вимагає наявності попереднього та ретроспективного оцінювання, якому мають підлягати програми та заходи. Попередні оцінки, що підтримують підготовку програм і заходів, повинні ґрунтуватися на доказах ефективності пов'язаних програм або заходів, економічного, екологічного або соціального впливу. Ретроспективне оцінювання передбачає оцінку ефективності програми чи діяльності, включаючи такі аспекти, як результативність, результативність, узгодженість, відповідність та додану цінність для ЄС.

Особливий акцент робиться на необхідності супроводження фінансовим звітом (як інструменту контролю, моніторингу, публічності та прозорості) будь-якої пропозиції чи ініціативи, навіть поправки до них. Важливою складовою таких фінансових звітів є оцінка ризиків та заходів щодо їх зменшення: щоб зменшити ризик шахрайства, порушень і

недосягнення цілей, фінансовий звіт повинен надавати інформацію про встановлену систему внутрішнього контролю, оцінку витрат і вигод від засобів контролю, які передбачає така система, а також оцінка очікуваного рівня ризику помилки, а також інформація про існуючі та заплановані заходи запобігання та захисту від шахрайства.

Окрема увага в принципі надійного фінансового управління та продуктивності приділяється ефективному та результативному внутрішньому контролю виконання бюджету.

Для цілей виконання бюджету внутрішній контроль повинен застосовуватися на всіх рівнях управління та повинен бути призначений для забезпечення розумної впевненості щодо досягнення наступних цілей:

- ефективність, результативність та економічність діяльності;
- достовірність звітності;
- захист активів та інформації;
- попередження, виявлення, виправлення та подальші дії щодо шахрайства та порушень;

- адекватне управління ризиками, пов'язаними з законністю та регулярністю базових операцій, беручи до уваги багаторічний характер програм, а також характер відповідних платежів.

Підкреслюється, що ефективний внутрішній контроль має базуватися на передовій міжнародній практиці та включати, зокрема, такі елементи:

- розподіл завдань;
- відповідну стратегію управління ризиками та контролю, яка включає контроль на рівні отримувача;
- уникнення конфлікту інтересів;
- адекватні журнали аудиту та цілісність даних у системах даних;
- процедури моніторингу ефективності та ефективності;
- процедури подальших дій щодо виявлених недоліків внутрішнього контролю та винятків;
- періодична оцінка належного функціонування системи внутрішнього контролю.

Окремо акцентується увага на необхідності врахування таких складових у функціонуванні ефективного внутрішнього контролю:

- впровадження відповідної стратегії управління ризиками та контролю, координованої відповідними учасниками ланцюжка контролю;
- доступність для всіх відповідних учасників ланцюга контролю результатів проведеного контролю;

- довіра, у відповідних випадках, до декларацій керівництва партнерів із впровадження та до незалежних аудиторських висновків, за умови, що якість основної роботи є адекватною та прийнятною та що вона виконана відповідно до узгоджених стандартів;

- своєчасне застосування коригувальних заходів, включаючи, у відповідних випадках, переконливі покарання;

- чітке та недвозначне законодавство, що лежить в основі відповідної політики, включаючи основні акти щодо елементів внутрішнього контролю;

- усунення множинного контролю;

- покращення співвідношення витрат і вигоди від контролю.

Тому, на наш погляд, принципи управління як важливі принцип бюджетного процесу розпорочені між іншими принципами бюджетної системи України і варто перейняти досвід ЄС щодо його чіткого виокремлення і введення єдиного принципу «надійного фінансового управління». Логіка цієї пропозиції полягає в тому, що варто робити акцент саме на управлінні державними та місцевими фінансами або на бюджетному менеджменті на державному та місцевому рівнях. Адже сама по собі бюджетна система функціонувати не може, важливим є надійне фінансове управління

бюджетною системою. В контексті цього, наприклад, варто зауважити, що питання контролю та аудиту в Бюджетному кодексі України розглядаються лише з точки зору висвітлення суб'єктів контролю та їх повноважень, а також об'єктів. З іншого боку, недоліком Фінансового регламенту є те, що в тлумаченні принципу надійного фінансового менеджменту акцент робиться на загальних правилах управління, а не на конкретних вимогах економічного розвитку. Тому вводячи цей принцип – принцип надійного фінансового управління за досвідом ЄС – варто відійти від загальних правил менеджменту, а конкретизувати їх в контексті управління саме бюджетною системою.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У Фінансовому регламенті, що застосовується до загального бюджету Європейського Союзу, зазначено, що бюджет розробляється та виконується відповідно до принципів: єдності, точності бюджету, щорічності, рівноваги, одиниці розрахунку, універсальності, специфікації, надійного фінансового управління та прозорості. Принцип надійного фінансового управління вимагає врахування таких трьох підпринципів: принцип економії, принцип ефективності, принцип результативності, а також окремо принципу продуктивності. Отже, акцент робиться в значній мірі на принципі ефективного бюджетного менеджменту, на важелі, які забезпечують його ефективність та результативність. Цей досвід ЄС варто перейняти, оскільки принципи управління як важливі принципи бюджетного процесу розпорошені між іншими принципами бюджетної системи України, адже варто робити акцент саме на управлінні державними та місцевими фінансами або на бюджетному менеджменті на державному та місцевому рівнях з урахуванням необхідності забезпечення конкретних вимог економічного розвитку. Перспективами подальших досліджень є конкретизація місця внутрішнього контролю в бюджетних принципах, враховуючи важливість моніторингу та контролю в фінансовому регламенті ЄС.

## Список літератури

1. Баскаков А.Ю. Особливості функціонування системи бюджетного менеджменту в ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №4. С. 57-62.
2. Бояр А.О. Бюджетний процес у Європейському Союзі : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2012. 524 с.
3. Бояр А.О. Трансформація бюджетної моделі ЄС в умовах глобальної фінансової турбулентності: [монографія]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 256 с.
4. Бюджетний кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 20.05.2022).
5. Горбунов О.В. Бюджетний менеджмент в системі державного регулювання економіки : дис.. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький, 2018. 272 с.
6. Колупаєв Ю.Б., Мельчук І.О. Проблемні аспекти формування та розвитку бюджету ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 17. С. 363-368.
7. Конончук І. Бюджетний процес Європейського Союзу. *Історико-правовий часопис*. 2018. № 1. С. 50-54.
8. Мазур Т.В. Принципи бюджетного процесу у контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 295–303.
9. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження : монографія. Львів : Світ, 2001. 416 с.
10. Поручник А., Кулай А. Процеси бюджетної консолідації в Європейському Союзі. *Міжнародна економічна політика*. 2015. №1(22). С. 5-25.
11. Фаріон М.М. Порівняльний аналіз джерел формування доходної частини бюджету країн ЄС та України. *Ефективна економіка*. 2016. №8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5109> (дата звернення 20.05.2022).
12. European Commission, Directorate-General for Budget. Financial regulation applicable to the general budget of the Union : July 2018, Publications Office. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2761/816722> (дата звернення 20.05.2022).
13. Pattaro, A.F. Budgetary Principles. In: Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. 2016. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2264-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2264-1) (дата звернення 20.05.2022).
14. Recommendation of the Council on Budgetary Governance. OECD, Public Governance & Territorial Development Directorate. 2015. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/principles-budgetary-governance.htm> (дата звернення 20.05.2022).

## References

1. Baskakov, A.Yu. (2015). Osoblyvosti funktsionuvannya systemy byudzhethnoho menedzhmentu v YES [Peculiarities of the functioning of the budget management system in the EU]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 4, 57-62 [in Ukrainian].
2. Boyar, A.O. (2012). *Byudzhethny protses u Yevropeyskomu Soyuzi [The budget process in the European Union]*. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].
3. Boyar, A.O. (2014). *Transformatsiya byudzhethnoi modeli YES v umovakh hlobalnoi finansovoi turbulentnosti [Transformation of the EU budget model in conditions of global financial turbulence: [monograph]*. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].
4. Byudzhethny kodeks Ukrayiny [Budget Code of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> [in Ukrainian].
5. Gorbunov, O.V. (2018). Byudzhethny menedzhment v systemi derzhavnoho rehulyuvannya ekonomiky [Budget management in the system of state regulation of the economy]. *Candidate's thesis*. Kropyvnytskyi [in Ukrainian].
6. Kolupaev, Yu.B., & Melchuk, I.O. (2018). Problemni aspekty formuvannya ta rozvytku byudzhetu YES [Problematic aspects of the formation and development of the EU budget]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 17, 363-368 [in Ukrainian].
7. Kononchuk, I. (2018). Byudzhethny protses Yevropeyskoho Soyuzu [The budget process of the European Union]. *Istoryko-pravovyy chasopys - Historical and legal journal*, 1, 50-54 [in Ukrainian].
8. Mazur, T.V. (2014). Prynstypy byudzhethnoho protsesu u konteksti intehratsiyi Ukrayiny do Yevropeys'koho Soyuzu [Principles of the budget process in the context of Ukraine's integration into the European Union]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnya - Efficiency of public administration*, 40, 295-303 [in Ukrainian].
9. Mocherny, S.V. (2001). *Metodolohiya ekonomichnoho doslidzhennya [Methodology of economic research]*. Lviv: Svit. [in Ukrainian].
10. Poruchnyk, A., & Kulay, A. (2015). Protsey byudzhethnoi konsolidatsiyi v Yevropeyskomu Soyuzi [Processes of budget consolidation in the European Union]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka - International economic policy*, 1(22), 5-25 [in Ukrainian].
11. Farion, M.M. (2016). Porivnyalnyy analiz dzhherel formuvannya dokhodnoi chastyny byudzhetu krayin YES ta Ukrayiny [Comparative analysis of the sources of the formation of the revenue part of the budget of EU countries and Ukraine]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 8 Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5109> [in Ukrainian].
12. European Commission, Directorate-General for Budget (2019). Financial regulation applicable to the general budget of the Union : July 2018. Publications Office. *data.europa.eu*. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2761/816722> [in English].
13. Pattaro, A.F. (2016). Budgetary Principles. In: Farazmand, A. (eds.). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. Retrieved from [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2264-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2264-1) [in English].
14. Recommendation of the Council on Budgetary Governance. OECD, Public Governance & Territorial Development Directorate. (2015). *oecd.org*. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov/budgeting/principles-budgetary-governance.htm> [in English].

**Volodymyr Shalimov**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Olha Roieva**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Kryvyi Rih Educational and Scientific Institute Of Donetsk State University of Internal Affairs, Kryvyi Rih, Ukraine*

**Valerii Reshetov**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### Principles of the Budget Process and Financial Regulation in EU Legislation

Studying the principles of the budget process in order to determine their positive aspects and use them to improve national legislation in the field of the budget process is an important task. The purpose of this study is to analyze the principles of the budget process and financial regulation in EU legislation, outline the directions of their implementation in the mechanism of the national budget process, budget management and budget policy.

The principles of budget regulation proposed by international organizations, in particular the OECD, as well as the principles provided for in the Financial Regulation applicable to the general budget of the European Union, have been studied. These principles have been compared with the principles of the budget system of Ukraine, which are defined in the Budget Code of Ukraine. It is substantiated that budget principles represent values and rules that indirectly affect various aspects of the budget process, budget management, as well as many other issues of public administration. It has been determined that the principle of sound financial management and productivity, which requires taking into account four principles (economy, efficiency, effectiveness, productivity), implies a clear emphasis on the use of the Smart approach (the presence of specific, measurable, achievable, relevant and time-bound goals), control and monitoring, transparency and publicity. Special attention in the principle of sound financial management and productivity is paid to efficient and effective internal control of budget implementation. On the contrary, the issues of control and audit in the Budget Code of Ukraine are considered only from the point of view of the subjects of control and their powers, and objects of control.

The expediency of using this EU experience is substantiated because management principles as important principles of the budget process are scattered among other principles of the budget system of Ukraine and it is necessary to focus specifically on the management of state and local finances or on budget management at the state and local levels, taking into account the need to ensure the specific requirements of economic development.

**budget system, budget process, budget management, principles of budget system, principle of sound financial management and productivity, Smart goals, internal control**

*Одержано (Received) 15.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 347.441.14:338.43

JEL Classification: H71; Q14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).200-207](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).200-207)

Д. П. Шинкар, асп.

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Вплив важелів державної підтримки на стратегію розвитку сільськогосподарських підприємств**

Метою статті є дослідження особливостей врахування важелів державної фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників при розробці та впровадженні стратегії їх розвитку, в тому числі при використанні методу SWOT-аналізу.

Обґрунтовано, що державна фінансова підтримка є важливим елементом стратегічного розвитку та стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств, що вимагає її індивідуального розгляду при побудові стратегії їх розвитку. Індивідуальність підходу зумовлена, в першу чергу, тим, чи визнається процес використання державної фінансової допомоги як самостійний напрям розвитку, а, відповідно, як самостійний вид стратегії. Доведено, що самостійний вид стратегії є логічним та доцільним при неавтоматичній державній допомозі, яка передбачає прийняття рішення щодо користування нею, але самостійність стратегії використання державної фінансової допомоги обмежена тим, що, в будь-якому випадку, вона є адаптаційною і виступає інструментом реалізації генеральних конкурентних стратегій підприємства.

Обґрунтовано, що відсутня чіткість у розумінні місця державної фінансової допомоги в системі чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що не дає раціонально використовувати її можливості. Визначено, що необхідним є врахування синергетичного ефекту на інші ключові показники розвитку підприємства, адже обмежуючи внутрішнє та зовнішнє середовище лише факторами, які безпосередньо стосуються державної фінансової підтримки, побудувати ефективну стратегію неможливо. Тому необхідно концентруватися на усіх аспектах внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства для ідентифікації сильних та слабких сторін, загроз та можливостей. У контексті цього визначено широке коло перспектив подальших досліджень, які пов'язані з конкретними методичними підходами щодо побудови стратегій використання різних видів державної фінансової допомоги сільськогосподарських підприємств. **сільськогосподарські товаровиробники, державна фінансова підтримка, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, стратегія, стратегія використання державної фінансової підтримки, якісні методи стратегічного аналізу**

**Постановка проблеми.** Для успішного функціонування сільськогосподарських товаровиробників важлива низка чинників, зокрема, беззаперечним є той факт, що для стабільного розвитку аграрного сектору необхідною є регулярна державна фінансово-економічна підтримка сільськогосподарських виробників [4, с. 292]. Але незважаючи на усі складнощі, які стоять перед українськими представниками галузі сільського господарства, розвиток кожного сільськогосподарського підприємства, незалежно від його розміру, обсягів та видів діяльності має відбуватися не хаотично та ситуативно, а на систематичній основі, що вимагає врахування принципів стратегічного менеджменту та стратегічного підходу. Таким чином, одним з актуальних питань сьогодення є дослідження особливостей врахування державної фінансової підтримки сільськогосподарським товаровиробникам в стратегіях розвитку сільськогосподарських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика державної фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників постійно знаходиться в полі зору вітчизняних науковців і практиків. Проблеми державної підтримки сільського господарства



детально досліджені: через призму її правового забезпечення - Григор'євою Х.А. [2], в контексті стратегії розвитку аграрного сектору економіки - Костецьким Я.І. [4], з точки зору взаємозв'язку оподаткування сільськогосподарських товаровиробників та механізму державної підтримки – Давидовим Г.М., Шалімовою Н.С., Магопець О.А., Лисенко А.М. [9]; взаємозв'язку пріоритетів регіонального розвитку та видів державної підтримки – Шалімовою Н.С., Магопець О.А., Шалімовим В.В. [1414].

Стратегія розвитку є багатоаспектною проблемою, тому ці питання розглянуті в працях багатьох науковців. Більш детально питання стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств також аналізуються багатьма вченими, зокрема детальне дослідження представлено Якубів В.М. та Боришкевич І.І. [1; 13], Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. [10], Максименко Д.В. [7], Кадирус І.Г., Донських А.С. Терещенко В.А. [3], Кошельник В.М. [5].

Разом з тим, варто зазначити, що в економічній літературі питання врахування державної фінансової підтримки при розробці стратегії розвитку визнається в цілому науковцями. Так, Масюк В.В. та Пазюн Ю.В. зауважують, що «розробляючи фінансову стратегію для сільськогосподарського підприємства необхідно враховувати специфічний характер даної галузі, пов'язаний з високим ступенем ризику і невизначеністю зовнішнього середовища, високою залежністю від природнокліматичних умов і державної фінансової підтримки» [8]. Але таке визнання в більшій мірі є декларативним, воно не отримало подальшого розвитку. Крім того поза увагою залишаються питання врахування державної підтримки в стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, в тому числі при використанні якісних методів стратегічного аналізу, зокрема, SWOT-аналіз.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей врахування важелів державної фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників при розробці та впровадженні стратегії їх розвитку, в тому числі при використанні методу SWOT-аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** В економічній літературі існує достатня кількість підходів до визначення терміну «стратегія», в їх структурі виділяють такі елементи, як базове поняття або дія, інструменти реалізації стратегії, результат реалізації, і подають такі варіанти формулювання його базового поняття: набір правил для прийняття рішень; дії, модель дій, програма дій; детальний всебічний комплексний план; комплекс прийнятих рішень; система установок і заходів; довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації; набір напрямків діяльності; функціональний засіб; координуючий фактор; система довгострокових цілей [6, с. 221–224].

Під стратегією підприємства розуміють: узагальнену модель дій, які необхідні для досягнення визначених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства; набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує в своїй діяльності; формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення; цілісну систему взаємопов'язаних рішень, які спрямовані на розвиток процесів взаємодії умов внутрішнього та зовнішнього середовища, і визначення на цій основі якісно нових цілей [12].

При формуванні стратегії важливо розуміти її види. Наприклад, пропонується вісім класифікаційних ознак стратегії: масштаб розробки, термін реалізації стратегії, ієрархія в системі управління, функціональний критерій, стадії життєвого циклу, позиція підприємства на ринку стратегії, спосіб досягнення конкурентних переваг, рівень глобалізації [12]. Костецький Я.І. акцентує увагу на групуванні стратегій, сформованих на їх взаємозв'язку, який передбачає перехід від базових до адаптаційних стратегій: I група – базові стратегії (концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення); II група – конкурентні стратегії, які визначають напрямок та сферу отримання додаткових конкурентних переваг; III група – адаптаційні стратегії, які дають змогу пристосувати елементи внутрішнього середовища щодо зовнішнього середовища і є основним інструментом реалізації конкурентних та базових стратегій [4, с. 294]. Боришкевич І.І. пропонує класифікацію стратегій сільськогосподарських підприємств за п'ятьма ознаками: ієрархія в системі управління, стадії життєвого циклу бізнесу, конкурентна позиція на ринку, характер поведінки на ринку, статус входження на ринок [1, с. 36].

На наш погляд, якщо розглядати державну фінансову підтримку як об'єкт формування стратегічних цілей підприємства, то стратегія в контексті державної фінансової підтримки є: 1) допоміжною (масштаб розробки), середньо- чи довгостроковою (термін реалізації стратегії), функціональною (ієрархія в системі управління), фінансовою (функціональний критерій); 2) за іншими критеріями (позиція на ринку, спосіб досягнення конкурентних переваг, рівень глобалізації) визначення виду залежить від конкретного підприємства; 3) адаптаційної стратегією, яка пристосовує елементи внутрішнього середовища з метою ефективного використання можливостей зовнішнього середовища та зменшення впливу його загроз; 4) одним з інструментом реалізації генеральних конкурентних стратегій підприємства.

У контексті цього варто відмітити важливий критерій, який визначає можливість формування стратегії використання державної фінансової допомоги як самостійного напрямку розвитку, а саме: її поділ на автоматичну (тобто таку, що поширюється на адресатів у силу самих законодавчих приписів) та неавтоматичну (тобто таку, що може бути надана лише в тому випадку, якщо адресат багатиме цього та здійснить необхідні юридично значущі дій на підтвердження своїх намірів) (таку класифікацію пропонує Григор'єва Х.А. [2, с. 23-24]). Самостійний вид стратегії, на наш погляд, є логічним та доцільним при неавтоматичній державній допомозі, яка передбачає прийняття рішення щодо користування нею.

Для розробки стратегії важливим є застосування коректних інструментів. Максименко Д.В. вважає, що найбільш ефективними при цьому є SWOT-аналіз, GAP-аналіз, факторний аналіз і CVP-аналіз [7, с. 453]. Також пропонують використання PEST-аналізу [1; 3].

Державна фінансова підтримка, безсумнівно, важливий фактор впливу на стратегію розвитку підприємства. Складність врахування державної фінансової підтримки при розробці стратегії діяльності сільськогосподарського підприємства пов'язана з тим, що державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників здійснюється у різних формах: пряма підтримка (прямі виплати виробникам сільськогосподарської продукції) та непряма підтримка (податкові пільги, відстрочення або розстрочення сплати податкових зобов'язань, формування державних резервів, надання дорадчих послуг), в тому числі визначення організаційних засад функціонування системи гарантування кредитів малих виробників сільськогосподарської продукції, у тому числі сімейних фермерських господарств. За пропозиціями Григор'євої Х.А. засоби державної підтримки сільського господарства формують таку систему:

1. Фінансові засоби – такі різновиди державної підтримки, які мають чітко виражений грошовий вираз та надаються шляхом бюджетного фінансування або зменшення фінансових витрат суб'єктів підтримки. Фінансові засоби можуть бути двох видів: а) надання бюджетних коштів (дотації, субсидії, компенсації, гранти, державне інвестування); б) відмова держави від своїх доходів (пільгове оподаткування, звільнення від мита, пільгове кредитування, страхування та лізинг – у випадку, якщо їх здійснюють державні інституції на умовах низької вартості таких послуг);

2. Нефінансові – такі різновиди державної підтримки, які надаються без здійснення безпосереднього фінансування суб'єктів аграрного господарювання (серед нефінансових засобів можна виділити такі: державне забезпечення зобов'язань суб'єктів аграрного господарювання (наприклад, державні гарантії); державні закупівлі; організаційне посередництво (найчастіше має вияв у сприянні матеріально-технічному забезпеченню) тощо) [2, с. 85-86].

Але необхідно визнати, що цей фактор не завжди береться до уваги при виконанні SWOT-аналізу. Зокрема, Писаренко В.В., Демяненко Н.В., Назаренко Э.О. [10] пропонують покроковий підхід щодо розробки стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, але при цьому державна фінансова підтримка не враховується у факторах внутрішнього та зовнішнього середовища. Кадирус І.Г., Донських А.С. Терещенко В.А. зосередилися на PEST-аналізі чинників зовнішнього макросередовища [3], але в складі економічних факторів, які, за їх розрахунками, мають найбільший вплив, важелі державної фінансової підтримки також не враховані. Кошельник В.М. розробляючи підходи щодо формування виробничих стратегій економічного розвитку сільськогосподарських підприємств розглядає зовнішні

чинники, серед яких так саме окремо державна підтримка не виділена [5].

Нижче представлені узагальнені висновки щодо врахування такого фактору, як державна фінансова підтримка, при проведенні PEST-аналізу та SWOT-аналізу при розробці стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в дослідженні Боришкевич І.І. [1, с. 89]:

1. Державна підтримка сільського господарства віднесена до зовнішніх економічних факторів впливу на побудову стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, тобто до факторів, на які сільськогосподарське підприємство має опосередкований вплив.

2. При проведенні PEST-аналізу перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області посилення державної підтримки галузі сільського господарства віднесено до групи політичних факторів з найбільшим впливом (ймовірність здійснення – 0,2, ступінь впливу максимальна – 5, зважена оцінка впливу - 1). Визначено зміни в галузі за рахунок даного фактору – зростання прибутковості бізнесу, можливе збільшення кількості підприємств, стратегічні дії – забезпечення зростання виробництва за рахунок використання різних урядових програм та субсидій.

3. При проведенні SWOT-аналізу (табл. 1) до слабких сторін віднесено недостатній рівень державної підтримки та брак фінансової незалежності, а до можливостей – впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету (вплив оцінено як сильний, а вірогідність використання як висока) та політична підтримка сільськогосподарських підприємств (вплив оцінено як поміркований, а вірогідність використання як середня). Можливості потрапили в поле «сильні сторони+можливості»: стабільний попит на продукцію є основою для впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету та політичної підтримки. Слабка сторона також потрапила в поле «слабкі сторони + можливості»: впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету забезпечить достатню фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств; політична підтримка сільськогосподарських підприємств та залучення нових інвесторів сприятимуть технічному переоснащенню та оновленню сільськогосподарської техніки.

Таблиця 1 – Державна фінансова підтримки в аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища

<b>Сильні сторони:</b> <i>Не визначені</i>	<b>Слабкі сторони:</b> – недостатній рівень державної підтримки та брак фінансової незалежності
<b>Можливості:</b> – впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету – політична підтримка сільськогосподарських підпр.	<b>Загрози:</b> <i>Не визначені</i>
<b>Поле «сильні сторони + можливості»:</b> – стабільний попит на продукцію є основою для впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету та політичної підтримки	<b>Поле «слабкі сторони + можливості»:</b> – впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету забезпечить достатню фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств; – політична підтримка сільськогосподарських підприємств та залучення нових інвесторів сприятимуть технічному переоснащенню та оновленню сільськогосподарської техніки.

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання роботи [1]

Отже, в рамках проведення PEST та SWOT-аналізів один і той саме фактор – державна підтримка галузі сільського господарства - віднесено і до зовнішніх факторів та можливостей (зовнішнє середовище), і до слабких сторін (внутрішнє середовище). На наш погляд, сьогодні все ж таки відсутня чіткість у розумінні місця державної фінансової допомоги в системі чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що не дає раціонально використовувати її можливості.

Розглядаючи державну фінансову підтримку, важливо відповісти на питання: можливість її отримання – це сильна сторона підприємства чи можливість зовнішнього середовища, чи створює вона загрози для підприємства і чи виникають слабкі сторони? З одного боку, якщо підприємство розраховує лише на власні фінансові ресурси - це ознака фінансово здорового підприємства, яке працює прибутково, ефективно, результативно. З іншого боку, якщо є можливість отримання додаткових коштів, які можуть бути використані на розвиток підприємства, постає питання, чому підприємство не повинно скористатися

такою можливістю. Але тут, наприклад, виникає інше питання, яке полягає в такому: якщо для отримання фінансової підтримки підприємство повинно знаходитися в межах певних ключових показників (чисельність, обсяг площі і т.п.), то дотримання таких показників – це сильна сторона через можливість отримання державної фінансової підтримки чи слабка сторона через неможливість подальшого розширення підприємства.

В економічній літературі зустрічаються твердження, що часто один і той самий фактор може розглядатись водночас і як сильна, і як слабка сторона або можливість та загроза. Відповідно, на наш погляд, необхідно конструктивно підходити до аналізу таких факторів, здійснюючи SWOT-аналіз окремо. В чому принципова відмінність сильних/слабких сторін від можливостей/загроз? На наш погляд, це можливість їх контролю або ж можливість впливу на них, оскільки сильні та слабкі сторони представляють внутрішнє середовище і ми можемо їх ліквідувати, зменшувати, збільшувати. Можливості та загрози представляють собою зовнішнє середовище і ліквідувати їх ми не можемо, задача управління – зменшити або повністю нівелювати саме їх вплив або вийти з поля їх впливу.

Можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність: наприклад, невикористана можливість зовнішнього середовища створить загрозу, якщо таку можливість використає конкурент, або, навпаки, якщо підприємство зменшує вплив загрози, то це може відкрити додаткові можливості, яких немає у конкурентів. Може бути і більш критичні випадки: використана можливість створює нові загрози; у випадку з державною фінансовою підтримкою це проявляється достатньо чітко. Так само сильні та слабкі сторони можуть впливати один на одного, створюючи синергетичний ефект.

Формуючи в такий спосіб матрицю (табл. 2), можна більш детально аналізувати державну фінансову підтримку.

Таблиця 2 – Державна фінансова підтримки в SWOT-аналізі

<b>Сильні сторони:</b> Додаткові фінансові ресурси «Фінансова» історія, необхідна для подальших кроків при отриманні кредитів чи державної фінансової підтримки	<b>Слабкі сторони:</b> Час, витрачений на підготовку документів Необхідність знаходження в межах ключових показників, передбачених для отримання державної фінансової підтримки Слабкий контроль за отриманими коштами, загроза нецільового використання коштів
<b>Можливості:</b> Розширення обсягів державної фінансової підтримки	<b>Загрози:</b> Неотримання грошових коштів через недостатність фінансування Додатковий контроль отриманих коштів з боку органів державного фінансового контролю та державного управління

Джерело: сформовано автором.

Пропонований розклад сильних та слабких сторін, загроз та можливостей можна розширювати залежно від виду державної фінансової допомоги, але важливим висновком є те, що слабкі сторони фактично сформовані організаційним рівнем управління організації (додаткові зусилля на підготовку документів, відсутність належного внутрішнього контролю за коштами), а також таким специфічним фактором, як необхідність моніторингу дотримання ключових показників, які дають право на отримання державної фінансової допомоги. В контекстів другого положення очевидним є факт, що стратегія державної фінансової підтримки має бути пов'язана з певними об'єктами, які супроводжують її отримання. Наприклад, згідно із Порядком використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств [11] фінансова підтримка надається (п.3): 1) фермерському господарству, яке має чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній рік до 20000000 гривень, у власності та/або користуванні якого перебувають землі сільськогосподарського призначення; 2) зареєстрованому в поточному році фермерському господарству, у власності та/або користуванні якого перебувають землі сільськогосподарського призначення, незалежно від обсягу чистого доходу (виручки). Діюче фермерське господарство може розраховувати на часткову компенсацію витрат фермерським господарствам, пов'язаних з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами та на спеціальну бюджетну дотацію за утримання корів усіх напрямів продуктивності фермерському господарству, у власності якого перебуває від п'яти корів, ідентифікованих та зареєстрованих відповідно до законодавства (п.5 Порядку).

Отже, для діючого фермерського господарства, яке планує використовувати першу державну фінансову підтримку, важливим є стратегічне бачення доцільності отримання дорадчих послуг, контроль чистого доходу та інших показників, які умовно поділено на чотири групи: умови надання, об'єкт дорадництва, обсяг державної підтримки та строки подання документів (табл. 3). Представлена класифікація чітко показує тонку межу між віднесенням конкретного критерію до слабкої сторони чи загрози. Наприклад, максимальний обсяг компенсації з боку держави – 10000 грн. Ризик втрати можливості компенсації дорадчої послуги більшого розміру може бути віднесений до слабкої сторони, якщо сільськогосподарське підприємство свідомо йде на збільшення вартості послуги для отримання певного обсягу дорадчої послуги, оскільки є можливість контролю. Але такий ризик може бути і загрозою, якщо сільськогосподарське підприємство не може контролювати даний процес і збільшення вартості послуги відбувається при незмінному обсягу через вимоги суб'єкта надання послуги.

Наступним етапом є формування стратегії використання державної фінансової підтримки (табл. 4).

Таблиця 4 – Види стратегій за результатами SWOT-аналізу

Вид стратегії	Умови вибору	Зміст
Стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей	«Сильні сторони + Можливості» = якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз	Стратегію потрібно формувати з використанням сильних сторін діяльності підприємства, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися при розширенні обсягів державної фінансової підтримки.
Стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз	«Сильні сторони + Загрози» = якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, але ринок створює загроз більше, ніж надає можливостей	Стратегія має передбачати використання сильних сторін діяльності підприємства для уникнення загроз, підготовку до активних дій у майбутньому, коли загрози в контексті використання державної фінансової підтримки будуть меншими за можливості.
Стратегія, що використовує зовнішні можливості для мінімізації слабких сторін підприємства	«Слабкі сторони + Можливості» = якщо слабкі сторони переважають сильні, але зовнішнє середовище надає більше можливостей, ніж створює загроз	Стратегія має передбачати подолання за рахунок нових можливостей, що відкриває державна фінансова підтримка, слабких сторін діяльності.
Стратегія, направлена на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз	«Слабкі сторони + Загрози» = якщо якщо слабкі сторони переважають сильні, а зовнішнє середовище створює загроз більше, ніж надає можливостей	Підприємство має сформувати таку стратегію, яка б дала змогу позбутися слабких сторін у діяльності і зменшити або взагалі виключити вплив загроз при використанні державної фінансової підтримки.

Джерело: розроблено автором

Але аналізуючи матрицю (табл. 2 та 3), можна побачити, що обмежуючи внутрішнє та зовнішнє середовище лише факторами, які безпосередньо стосуються державної фінансової підтримки, побудувати ефективну стратегію не завжди виявляється можливим. Чистий дохід, наприклад, залежать від ефективності діяльності, розуміння подальших напрямків його розвитку, тому взаємозв'язок продовжується і на інші показники. Для поля «Слабкі сторони + Можливості» слабку сторону «час, витрачений на підготовку документів» подолати (нівелювати, зменшити) за рахунок можливості «розширення обсягів державної фінансової підтримки» навряд чи вийде. Тому важливо концентруватися на усіх аспектах внутрішнього середовища, пов'язаних між собою в контексті сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** По-перше, державна фінансова підтримка є важливим елементом стратегічного розвитку та стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств, що вимагає її індивідуального розгляду при побудові стратегій їх розвитку. Індивідуальність підходу зумовлена, в першу чергу, тим, чи визнається процес використання державної фінансової допомоги як самостійний напрям розвитку, а, відповідно, як самостійний вид стратегії, що вимагає врахування процедури її отримання (автоматичність, не автоматичність). Самостійний вид стратегії є логічним та доцільним при неавтоматичній державній допомозі, яка передбачає прийняття рішення щодо користування нею, але самостійність стратегії і в даному випадку обмежена тим, що, в будь-якому випадку

Таблиця 3 – Критерії можливості користування фермерським господарством державною фінансовою підтримкою у вигляді часткової компенсації витрат, пов'язаних з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами [11], як чинники, що формують слабкі сторони та загрози

Критерії		Зміст	Можливість контролю	Негативний вплив	Слабкі сторони/загрози
Характеристики фермерського господарства	Кількісні показники	Фермерське господарство: має чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній рік до 20000000 гривень;	Так	Обмеження розширення чистого доходу	Слабка сторона
			Ні	Ризик втрати можливості отримати фінансову допомогу	Загроза
	Майнові показники	Фермерське господарство: має у власності та/або користуванні землі сільськогосподарського призначення;	Так	Негативний вплив відсутній. Сильна сторона	
			Ні	Ризик втрати права користування землями сільськогосподарського призначення	Загроза
	Умови діяльності	Фермерське господарство: не є суб'єктом: стосовно якого порушено справу про банкрутство, яке в установленому порядку визнано банкрутами, яке перебуває на стадії ліквідації; яке має на 1 число місяця, в якому буде прийматися рішення щодо здійснення виплат, прострочену більш як шість місяців заборгованість з платежів, контроль за справлянням яких покладено на органи ДПС, а також перед Укрдержфондом та його регіональними відділеннями за бюджетною програмою "Надання кредитів фермерським господарствам"; яке не провадило господарську діяльність протягом трьох попередніх років (крім новостворених); щодо якого виявлено факти незаконного одержання та/або нецільового використання бюджетних коштів; яке віднесено до юридичних або фізичних осіб, до яких застосовуються спеціальні економічні та інші обмежувальні заходи (санкції), відповідними рішеннями Ради національної безпеки і оборони України, введеними в дію Указом Президента України щодо застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) відповідно до Закону України «Про санкції»	Так	Негативний вплив відсутній. Сильні сторони	
			Ні	Ризик втрати можливості отримати державну фінансову допомогу	Загроза
Об'єкти дорадництва	зоотехнія, ветеринарія, агрономія, оподаткування в сільському господарстві, бухгалтерський облік в сільському господарстві, управлінський облік, органічне виробництво, залучення фінансово-кредитних ресурсів, впровадження систем безпечності під час виробництва харчових продуктів і кормів для тварин, екологічне управління та зовнішньоекономічна діяльність	Так	Втрата можливості компенсувати дорадчі послуги інших видів (наприклад, організація служби внутрішнього аудиту)	Слабка сторона	

## Продовження таблиці 3

Обсяг державної підтримки	Для визначення можливості компенсації	у розмірі 90 відсотків вартості, але не більше ніж 10000 гривень	Так	Втрата можливості компенсувати вартість дорадчої послуги більшого розміру	Слабка сторона
			Ні		Загроза
	В складі загального обсягу фінансової підтримки	Одержувач може скористатися фінансовою підтримкою протягом бюджетного періоду один раз за кожним з напрямів на загальну суму, яка не перевищує 10 тисяч розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня відповідного року, з урахуванням пов'язаних з ним осіб у значенні підпункту 14.1.159 пункту 14.1 статті 14 Податкового кодексу України.	Так	Втрата можливості компенсувати вартість дорадчої послуги більшого розміру	Слабка сторона
			Ні		загроза
Строки подання документів	Граничний строк подання документів для отримання часткової компенсації - 15 листопада поточного року.	Так	Втрата можливості компенсувати вартість дорадчої послуги, отриманої після граничного терміну	Сдабка сторона	
		Ні		Загроза	

*Джерело: розроблено автором.*

стратегія використання державної фінансової допомоги є адаптаційною і інструментом реалізації генеральних конкурентних стратегій підприємства.

По-друге, при врахуванні державної фінансової допомоги важливо чітко розуміти її місце в системі чинників зовнішнього та внутрішнього середовища: сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, що підтверджує попередній висновок щодо індивідуальності підходу, а також врахування синергетичного ефекту на інші ключові показники розвитку підприємства, адже обмежуючи внутрішнє та зовнішнє середовище лише факторами, які безпосередньо стосуються державної фінансової підтримки, побудувати ефективну стратегію не завжди виявляється можливим. Тому важливо концентруватися на усіх аспектах внутрішнього середовища, пов'язаних між собою в контексті сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

В контексті цього відзначаємо широке коло перспектив подальших досліджень, які пов'язані з конкретними методичними підходами щодо побудови стратегій використання різних видів державної фінансової допомоги сільськогосподарських підприємств.

## Список літератури

1. Боришкевич І.І. Механізм формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств : дис. ... к-та екон.наук : 08.00.04 / ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника"; Львівський національний аграрний університет, Львів, 2019. 252 с.
2. Григор'єва Х.А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.
3. Кадирус І.Г., Донських А.С. Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf) (дата звернення 15.05.2022).
4. Костецький Я.І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 356 с.
5. Кошельник В.М. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті активізації виробничої діяльності. *БізнесІнформ*. 2015. №1. С. 194-199.
6. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет*. 2005. Вип. 15.2. С. 220–227.
7. Максименко Д.В. Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С.451-454.
8. Масюк Ю.В., Пазюк Ю.В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №20. С. 48-51.
9. Оподаткування та державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників: регіональні пріоритети та євроінтеграційні процеси : монографія / Давидов Г.М., Шалімова Н.С., Лисенко А.М., Магопєць О.А. Кропивницький : ФО-П Александрова М.В., 2017. 208 с.
10. Писаренко В.В., Демяненко Н.В., Назаренко Э.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №18. С. 515-522.
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 року №106 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2021 року №384) «Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2018-%D0%BF#n421>.
12. Стратегічний аналіз : навч. посібник / Г.М. Давидов, В.М. Малахова та ін. К.: Знання, 2011. 389 с. (Вища освіта XXI століття).
13. Якубів В.М., Боришкевич І.І. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 284-289.
14. Shalimova N., Magopets O., Shalimov V. Priorities of Regional Development in the Taxation of Agricultural Producers and Distribution of State Financial Support in the Context of Ensuring Innovative Development of the Region. *Innovation Economics And Management*. 2019. Batumi, Vol. VI, № 1. P. 14 – 27.

## References

1. Boryshkevych, I.I. (2019). Mekhanizm formuvannia ta vprovadzhennia stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpryemstv [The mechanism of formation and implementation of the strategy for the development of agricultural enterprises]. *Candidate's thesis*. Lviv [in Ukrainian].
2. Hryhor'ieva, Kh.A. (2019). *Derzhavna pidtrymka silskoho hospodarstva Ukrainy: problemy pravovoho zabezpechennia: monohrafiia* [State support of agriculture of Ukraine: problems of legal support]. Kherson: Vydavnychiy dim «Helvetyka» [in Ukrainian].
3. Kadyrus, I.H., Donskykh, A.S. Tereshchenko, V.A. (2020). Formuvannia stratehii rozvytku aharnoho pidpryemstva [Formation of a strategy for the development of an agrarian enterprise]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 7 Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf) [in Ukrainian].



4. Kostetskyi, Ya.I. (2017). *Stratehiia formuvannia i rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy: teoriia i praktyka [The strategy of formation and development of the agricultural sector of Ukraine: theory and practice]*. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
5. Koshelnyk, V.M. (2015). Stratehiia ekonomichnoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv u konteksti aktyvizatsii vyrobnychoi diialnosti [Strategy of economic development of agricultural enterprises in the context of intensification of production activity]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 194-199 [in Ukrainian].
6. Kukushkin, O.M. (2005). Sutnist poniattia «stratehiia rozvytku pidpriemstva» [The essence of the concept of "enterprise development strategy"]. *Naukovyi visnyk. Ukrainyskyi derzhavnyi lisotekhnichnyi universytet - Scientific Bulletin. Ukrainian State Forestry University*, 15.2, 220-227 [in Ukrainian].
7. Maksymenko, D.V. (2018). Stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Development strategies of agricultural enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national problems of economy*, Iss. 22, 451-454 [in Ukrainian].
8. Masiuk, Yu.V., & Paziun, Yu.V. (2021). Finansova stratehiia pidvyshchennia efektyvnosti silskohospodarskoho pidpriemstva v rynkovykh umovakh [A financial strategy for increasing the efficiency of an agricultural enterprise in market conditions]. *Investysii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 20, 48-51 [in Ukrainian].
9. Davydov, H.M., Shalimova, N.S., Lysenko, A.M., & Magopets O.A. (2017). *Opodatkuvannia ta derzhavna pidtrymka sil'skohospodars'kykh tovarovyrobnykiv: rehional'ni priorityety ta ievrointehratsijni protsesy [Taxation and state support of agricultural producers: regional priorities and European integration processes]*. Kropyvnytskyi : FO-P Aleksandrova M.V. [in Ukrainian].
10. Pysarenko, V.V., Demianenko, N.V., & Nazarenko, E.O. (2018). Formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva [Formation of a strategy for the development of an agricultural enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 18, 515-522 [in Ukrainian].
11. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 7 liutoho 2018 roku №106 (v redaktsii postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 kvitnia 2021 roku №384) «Poriadok vykorystannia koshtiv, peredbachenykh u derzhavnomu biudzheti dlia nadannia finansovoi pidtrymky rozvytku fermerskykh gospodarstv» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 7, 2018 No. 106 (as amended by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 21, 2021 No. 384) "The procedure for using funds provided for in the state budget for providing financial support for the development of farms"]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2018-%D0%BF#n421> [in Ukrainian].
12. Davydov, H.M., Malakhova, V.M., Mahopets, O.A., Lysenko, A.M., & Davydov, Yu.H. (2011). *Stratehichnyi analiz [Strategic Analysis]*. Kyiv: Vydavnytstvo "Znannia" [in Ukrainian].
13. Iakubiv, V.M., & Boryshkevych, I.I. (2017). Stratehichnyi nabir yak nevidiemnyi instrument rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Strategic set as an integral tool for the development of agricultural enterprises]. *Problemy ekonomiky - Problems of the economy*, 1, 284-289 [in Ukrainian].
14. Shalimova, N., Magopets, O., & Shalimov V. (2019). Priorities of Regional Development in the Taxation of Agricultural Producers and Distribution of State Financial Support in the Context of Ensuring Innovative Development of the Region. *Innovation Economics And Management. Batumi, Vol. VI, 1, 14 – 27* [in English].

**Dmytro Shynkar**, Postgraduate

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Key Elements of the Mechanism of State Financial Support of Agricultural Producers**

The purpose of the article is to study the peculiarities of taking into account the levers of state financial support of agricultural producers in the elaboration and implementation of their development strategy, including while using the SWOT analysis method.

It has been substantiated that state financial support is an important element of strategic development and strategic management of agricultural enterprises, which requires its individual consideration when building their development strategies. The individuality of the approach is determined, first of all, by whether the process of using state financial assistance is recognized as an independent direction of development, and accordingly as an independent type of strategy. It has been proven that an independent type of strategy is logical and expedient in the case of non-automatic state support, which involves making a decision on its use, but the independence of the strategy of state financial support using is limited by the fact that, in any case, it is an adaptation tool and a tool for implementing general competitive strategies of the enterprise.

It has been grounded that there is a lack of clarity in the understanding of the place of state financial support in the system of factors of the external and internal environment, which does not allow rational use of its opportunities. It has been determined that it is necessary to take into account the synergistic effect on other key indicators of the enterprise's development, because when limiting the internal and external environment only to factors directly related to state financial support, it will be impossible to build an effective strategy. Therefore, it is necessary to focus on all aspects of the internal environment of an agricultural enterprise to identify strengths and weaknesses, threats and opportunities. In this context, a wide range of prospects for further research, which are related to specific methodical approaches to building strategies for the use of various types of state financial support for agricultural enterprises, have been determined.

**agricultural producers, state financial support, strategic management, strategic management, strategy, strategy for using state financial support, qualitative methods of strategic analysis, SWOT-analysis**

*Одержано (Received) 11.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

## РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ

УДК 65.015

JEL Classification: J22, J24, J80

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).208-223](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).208-223)

О.М. Левченко, проф., д-р екон. наук

Т.А. Немченко, канд. екон. наук

С.В. Коваленко, викл.

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Моделі ефективності управління часом організації в умовах інноваційних трансформацій**

В статті розкривається актуальність формування культури тайм-менеджменту як на особистісному, так і на корпоративному рівні, спираючись на те, що управління часом належить до одних із найважливіших soft skills на сьогодні, яке дасть можливість наростити загальну продуктивність організації. Авторами запропоновано трактувати тайм-менеджмент як мистецтво, яке покликане знайти межі між раціональним використанням часу та страхом неефективного його використання для забезпечення в кінцевому підсумку добробуту людини. Підкреслено, що управління часом здійснюється з огляду на психологічні, соціальні та поведінкові фактори впливу.

Встановлено, що велику роль при плануванні часу відіграє вплив часових структур та часових норм поведінки, які встановлюють рамки, згідно яких відбувається планування робочого часу. Запропоновано розрізняти чотири моделі ефективності використання робочого часу, враховуючи рівень структурованості робочого часу та продуктивності праці в організації. Загалом, автори пропонують виокремлювати депресивно-стагнаційну, бюрократично-орієнтовану, людиноцентричну та модель, яка орієнтована на результативність. Підкреслено, що кожна компанія в залежності від етапу власного розвитку та розмірів може проходити кожен з цих етапів, однак найефективнішими є людиноцентрична модель та модель, яка орієнтована на результативність.

Розроблено механізм впровадження технології тайм-менеджменту для формування найоптимальнішого варіанту управління часом як на індивідуальному, так і на корпоративному рівнях. Зокрема, запропоновано здійснити аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на процес тайм-менеджменту. Наступним етапом автори вважають за доцільне визначити часові обмеження та врахувати тип часових механізмів, які притаманні працівникам. Реалізація процесу тайм-менеджменту за оптимальної її побудови в результаті приведе до зростання продуктивності праці, зниження впливу негативних чинників, зокрема стресу, та позитивно вплине на якість життя.

**тайм-менеджмент, часові структури, часові норми поведінки, моделі ефективності управління часом, продуктивність праці**

**Постановка проблеми.** Інноваційно-трансформаційні процеси в економіці на сьогодні тісно пов'язані із переходом до цифрових технологій. Вся соціально-трудова сфера зазнає незворотних змін, що обумовлені зміною характеру праці, автоматизацією фізичної та рутинної діяльності та актуалізацією, на противагу, інтелектуальної та креативної складової праці. В даному ключі, цифровізація та, відповідно, поширення застосування цифрових технологій провокують докорінну зміну вимог до працівників та тим самим підвищують попит з боку роботодавців на володіння soft skills підлеглими з огляду на зміну сутності виконуваної роботи. Дослідження вказують на те, що розквіт цифровізації у 2025 році призведе до повної автоматизації 14% усіх робочих місць у країнах ОЕСР, а 32% всіх робочих місць буде хоча б частково автоматизовано. При цьому, окрім високого тиску щодо постійного підвищення кваліфікації, інтеграція цифрових технологій потребуватиме отримання цифрових навичок не залежно від ступеню кваліфікації працівників. Однак, дослідники вважають, що набір навичок в епоху становлення мережевої економіки набагато ширший і не обмежується суто здатністю працювати з інформаційно-комунікаційними

технологіями [1]. Серед головних навичок, вчені виокремлюють технічні знання та вміння, здатність до обробки та управління інформацією, налагодження комунікації та співпраці, здатність вирішувати задачі, а також творчість та критичне мислення. Важливими також виступають етична свідомість, культурна обізнаність, гнучкість, автономія та навчання впродовж життя [1, 2]. Зауважимо і на прискорений темп сучасного життя, за якого всі робочі процедури здійснюються в найкоротші проміжки часу, чому, безперечно, сприяє цифровізація, підвищуються вимоги до виконання обов'язків, збільшується навантаження на працівника.

Відповідно, якщо раніше наголос робився переважно на *hard skills*, то зараз можна помітити тенденцію зростання ролі саме *soft skills* під час прийняття остаточного рішення щодо прийому на роботу, подальшого кар'єрного зростання, успішності розвитку компанії. Зокрема, дослідження доводять, що від опанування *hard skills* залежить лише 15% професійного успіху, а решта – саме від володіння навичками *soft skills* [3]. Глобалізація та мультикультурність призводять до того, що кожен працівник, окрім опанування базових знань та цифрових навичок, має використовувати також здібності до міжособистісного спілкування, що враховують менталітет окремих національностей, а також володіти навичками тайм-менеджменту не лише для особистої ефективності, а й успішної роботи організації. Різноманітність сучасних форм підприємництва в умовах інноваційних трансформацій економіки, зокрема, утворення стартапів, які за сприятливих умов швидко закріплюються на ринку та стрімко розширюються, задають вимоги та темп для конкурентної боротьби. Така ситуація призводить до зміни ситуації на ринку праці: потребують працівників з високою кваліфікацією та здатністю до навчання протягом життя та володіння низкою навичок, які забезпечуватимуть зростання результативності діяльності організації. Зокрема, зарубіжна науковиця та експертка з кар'єрного зростання Елісон Дойл зазначила про потребу розвитку наступних *soft skills*: комунікаційні та цифрові навички, знання ділового етикету та етикету телефонних розмов, вміння керування гнівом та терпимістю, навички роботи в команді, вміння вести співбесіди та переговори, розвиток емоційного інтелекту та творчого мислення, навички вирішення проблем, почуття гумору, серед яких виділила навички тайм-менеджменту [4]. Міташрі Трипаті у своєму дослідженні наголосила, що на сучасному етапі найважливішими *soft skills* варто вважати оптимістичне бачення світу, комунікативні навички, дотримання трудової етики, вміння працювати в команді та навички тайм-менеджменту [5].

Тож, враховуючи те, що *soft skills* мають на сьогодні, в умовах цифровізації економіки та суспільства, більший вплив на розвиток кар'єрного зростання працівника та більшу вагу, ніж *hard skills*, то ж відповідно саме це має стати в центрі уваги розвитку персоналу в сучасних компаніях. А, зважаючи на те, що вміння гнучко реагувати на зміни, постійно вдосконалювати свої методи і способи колективної роботи, взаємодіяти з колегами та партнерами, управляти власним часом – безпосередньо впливає на досягнення успіху організації в конкурентному середовищі, вважаємо, що формування особистих навичок тайм-менеджменту в окремих працівників наразі не є достатнім. Зауважимо також, що інноваційні процеси, які відбуваються в економіці вимагають активності на ринку для нарощення конкурентоспроможності, що прямо пов'язано із ефективністю використання корпоративного та особистого часу в залежності від низки чинників та особливостей функціонування організації, стадії розвитку компанії і вимог та можливостей щодо безпосередньої організації робочого часу. Тому, питання щодо класифікації моделей ефективності тайм-менеджменту на корпоративному рівні, формування розуміння наявного рівня та якості, а також перешкод впровадження тайм-менеджменту в

організації, обрання перспективних шляхів поліпшення даного процесу із забезпеченням подальшого розвитку навичку управління часом у працівників є актуальним та таким, яке потребує поглибленого вивчення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Грунтовним дослідженням тайм-менеджменту займалися як провідні зарубіжні (Лайкен А., Дойл Е., Сімпсон Б, С'юсі Д., Зайверт Л., Джордан К., Кобб Н., Маккюлі Р., Шулер Р., Онакен В., Ваз Д., Макензі Р., Крастінгер К. [4, 8-15]), так і вітчизняні вчені (Колесов О., Вацьківська А., Харук К., Скриньковський Р., Крукевич Н., Острячко Т., Євтушевська О., Хитра О., Музиченко Г., Тронько П. [16,18,19, 21,22,26]) проте їх дослідження спираються в більшій мірі на розуміння тайм-менеджменту як інструменту раціонального використання часу. Поєднання психологічних, соціальних та поведінкових аспектів у визначенні природи тайм-менеджменту було викладено у працях Аєона Б. та Агуїніса Г. [6]. Ними, а також Д. Ву досліджено вплив часових структур та часових норм на планування часу [31]. Однак, базуючись на тому, що результатом тайм-менеджменту є не просто ефективне використання власного часу, а й забезпечення продуктивності організації, та, в кінцевому підсумку, індивідуального та суспільного добробуту, вважаємо за необхідне дослідити моделі ефективності управління часом в залежності від орієнтованості організації на досягнення продуктивності праці та жорсткості структуривання робочого часу.

**Постановка завдання.** Мета даного дослідження є визначення сутності поняття «тайм-менеджменту», враховуючи психологічні, соціальні та поведінкові чинники, які впливають на даний процес, дослідження розвитку корпоративного тайм-менеджменту, виходячи із рівня продуктивності організацій, формування матриці ефективності управління часом із відповідними моделями тайм-менеджменту, дослідження процесу організації індивідуального, рольового та корпоративного тайм-менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Питання володіння навичками особистого та корпоративного тайм-менеджменту завжди було в колі уваги вчених, однак наразі, в епоху цифровізації, воно набуває особливої значимості з огляду на пришвидшення темпів виконання завдань, поєднання офлайн та онлайн заходів, багатозадачність та обсяги інформації, необхідність фокусуватися одразу на декількох проектах, потребу підвищувати кваліфікацію та навчатися новому упродовж всього трудового життя. Тайм-менеджмент сьогодення – це не лише про планування особистого та корпоративного часу, це ще й про розгляд даної категорії з точки зору впливу навколишнього середовища, особистих вподобань, переконань на даний процес з психологічної та соціальної точок зору, а також під кутом впливу поведінкової економіки [6]. Загалом кінцевою метою застосування технік та прийомів тайм-менеджменту як такого виступає нарощення індивідуальної та корпоративної продуктивності та ефективності, що врешті-решт має сприяти зростанню добробуту як окремого працівника та компанії в цілому. Однак, при цьому формування навички тайм-менеджменту носить не лише суто організаційний характер, а й пов'язаний з низкою психологічних та соціологічних аспектів, які впливають не лише на результативність виконуваної роботи, а й на якість життя.

Категорія "тайм-менеджмент" (англ. time-management) перекладається дослівно як "управління часом". Однак, враховуючи усталене розуміння поняття власне «управління», варто зауважити про певний дисонанс щодо послуговування даною формою, позаяк впливати на час, як на інші об'єкти управління, змінюючи їх стан або поведінку не видається можливим. Час не піддається сповільненню або ж пришвидшенню, не можливо його зовсім зупинити, а відтак механіка управління часом проявляється лише щодо якомога продуктивнішого його використання для нарощення як особистої ефективності, так і корпоративної. Відповідно, володіння методиками

ефективного використання часу є однією із навичок *soft skills*, які на сьогодні є найбільш затребуваними на ринку праці та стають одним із головних стрижнів корпоративної продуктивності.

Варто відзначити, що ідея по необхідності управління часом сягає своєю історією у глибину сторічч, однак особливої актуальності вона набрала з саме з інтенсифікацією праці, а отже в період промислової революції. Тому проблема запровадження технологій організації робочого часу вперше була озвучена представниками класичної теорії менеджменту, зокрема Ф. Тейлором, К. Макхемом та М. Месконом. Вагомий внесок в зародження науки тайм-менеджменту було здійснено А. Файолем, завдяки якому було введено в науковий обіг поняття стратегічного та оперативного планування, а також ресурсу часу. Загалом, проблематика раціонального управління звертала до себе увагу науковців та практиків США, Німеччини, Японії та інших країн світу, які зосереджували свої зусилля на розробці алгоритмів організації праці як робітничих, так і управлінських працівників. Окремим науковим напрямком тайм менеджмент виокремився у 70-х роках ХХ століття у Голландії, де місцевими фахівцями було розроблено курс щодо навчання планування робочого часу для бізнесменів та державних службовців [7].

Еволюція вивчення сутності тайм-менеджменту зарубіжними науковцями відбувалася під різними кутами зору. Зокрема, А. Лакейн розглядав дану категорію з позицій спонтанності, рівноваги та контролю над часом [8]. Б. Сімпсон характеризував тайм-менеджмент як звичку, вироблену лише через рішучість і практику [9]. На думку Д. С'юсі [10] більш доцільно розглядати дане поняття через призму встановлення пріоритетів та вироблення поваги до цих пріоритетів, що пізніше було доповнено К. Джорданом, Н. Коббом та Р. Маккюлі [11] необхідністю планування завдань відповідно до визначених пріоритетів. Тайм-менеджмент з точки зору Р. Шулер [12] варто було розглядати як процес, за допомогою якого людина більш ефективно виконує завдання та досягає цілі, В. Джр. Онакен та Д. Ваз [13] характеризують його як процес, за допомогою якого особа отримує контроль над часом і сутністю того, що він/вона виконує, а Р. Макензі [14] як те, який результат, який може бути досягнуто за допомогою раціонального використання часу.

Згідно з думкою К. Крастінгер [15], сутність тайм-менеджменту передбачає визначення пріоритетів у роботі, відповідно до встановлених цілей, градацію черговості їх виконання згідно із ступенем важливості, побудову відповідних планів із встановленням часу на їх втілення в життя та врахування непередбачуваних подій та затримок, регулярний перегляд цілей і пріоритетів, тощо.

Загалом, узагальнюючи думки вчених ХХ століття щодо категорії тайм-менеджменту, можна прийти до висновку, що всі вони розподіляють на дві групи. Так, прихильники філософського підходу вважають тайм-менеджмент головною метою, сенсом життя, від якого залежить ефективність особистості. Представники інструментального підходу сходяться на тому, що тайм-менеджмент – це інструмент досягнення особистих цілей, успішне виконання корпоративних завдань, завдяки раціональній організації часу [16].

Класик тайм-менеджменту Лотар Зайверт зазначив, що тайм-менеджмент характеризується двома протилежними парадигмами: швидкістю та повільністю. За першою парадигмою швидкісний тайм менеджмент з одного боку є важливим чинником ефективної діяльності, оскільки відбувається скорочення термінів виконання робіт, а з іншого боку при цьому посилюється тиск на працівників, зростають відповідальність та очікування цільової аудиторії стосовно термінів та якості, що може призвести до виникнення стресових ситуацій.

Парадигма повільності, у свою чергу, покликана забезпечити екологічність використання часу, не знімаючи при цьому проблематику його ефективного використання [17].

Українські дослідники також внесли свій вклад в розвиток науки тайм-менеджменту, що відображено нами у табл. 1.

Таблиця 1 – Еволюція категоріального визначення поняття «тайм-менеджменту» українськими вченими

№ з/п	Автор, рік видання	Сутність категорії
1	О. С. Колесов та А. В. Вацьківська (2011) [18]	Тайм-менеджмент є сукупністю технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно з метою підвищення ефективності використання свого робочого часу та задля підвищення контролю зростаючої кількості завдань; окрім цього, це і вміння ставити завдання та виконувати їх
2	К. Б. Харук, Р. М. Скриньковський, Н. М. Крукевич (2015) [19]	Тайм-менеджмент доцільно розглядати у системі «інформація – ресурс – час» і трактувати як технологію організації та планування часу.
3	Т.В. Лазоренко, Ю.О. Дідченко, Є.Д. Михайлова (2017) [20]	Тайм-менеджмент - методика, за допомогою якої можна досягти значних результатів у кар'єрі шляхом правильного градування поставлених завдань та розстановки пріоритетів щодо намічених справ
4	Острянюк Т.С. (2017) [21]	Тайм-менеджмент як системне управління часом включає в себе низку елементів, які в сукупності уможливають скорочення часу, необхідного для реалізації завдань у виконанні виробничих процесів, тобто головна методологічна функція тайм-менеджменту – оптимізація витрат часу, подолання дефіциту часу, раціоналізація прийомів діяльності тощо.
5	Євтушевська О. (2017) [22]	Тайм-менеджмент є виявом світогляду сучасної людини, для якої планування часу стає засобом досягнення успіху у конкурентній боротьбі.
6	Буряченко О.Є., Яроміч С.А. (2018) [23]	Тайм-менеджмент - управління собою за допомогою відповідних методик та механізмів керування часом, що сприятимуть точній діагностиці проблем у використанні часу та формуванню особистої технології, яка найповніше відповідає знанням, виду занять, характеру і темпераменту
7	Буняк Н.М. (2018) [24]	Тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій щодо встановлення цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів.
8	Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. (2018) [25]	Тайм-менеджмент являє собою органічне поєднання теорії, практичних рекомендацій та мистецтва щодо управління часом, які дають людині змогу раціоналізувати розподіл часу на поточні потреби, розставити часові пріоритети та уникнути втрат часу.
9	Хитра О.В. (2019) [16]	Тайм-менеджмент - це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості трудового життя працівників, що реалізується через функції планування (нормування трудових операцій, складання графіків), організації (введення корпоративного стандарту робочого часу, застосування прийомів децентралізації і делегування повноважень, удосконалення комунікацій), мотивування (заохочення економії робочого часу і підвищення продуктивності праці), контролю (здійснення моніторингу та інвентаризації робочого часу).

## Продовження табл. 1

№ з/п	Автор, рік видання	Сутність категорії
10	Г. В. Музиченко, С. П. Тронько (2020) [26]	Тайм-менеджмент – управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприяють тимчасовим діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять конкретної людини.

*Джерело: узагальнено авторами*

Підводячи підсумок, варто зауважити про те, що тайм-менеджмент – це не лише досягнення раціонального використання власного часу та забезпечення ефективності діяльності людини. Зарубіжні дослідження доводять, що управління часом викликає у людини сильніше бажання досягнення цілей, вищу самооцінку, відчуття оптимізму та підвищує рівень задоволеності життям. При цьому, застосування технік та технологій тайм-менеджменту знижує рівень депресивних станів, психологічного стресу, напруженості, тривоги та безнадійності. Загалом, навіть просте відвідування тренінгів із тайм-менеджменту знижує соматичну напругу, відчуття стресу та посилює впевненість у контролі над часом, що дуже корисно для підвищення працездатності колективів [27]. Існують дослідження, які пов'язують тайм-менеджмент із вищим рівнем креативності [28], а також доводять, що тренування з управління часом зменшує прокрастинацію [29]. Тобто, тайм-менеджмент суттєво впливає на особистий добробут, зменшуючи рівень стресу та дозволяючи використовувати більше часу за особисті справи та захоплення.

Проте, зауважимо, що зациклюватися на плануванні часу також не варто, оскільки це може викликати ситуацію, за якої більшість працівників орієнтовані на дедлайн, а не на кінцевий результат роботи, або ж, навпаки, надмірний самоконтроль зумовить постійну напругу щодо чіткого слідування планам, викличе страх нераціонального використання часу, що за умов нестабільності зовнішнього середовища може лише збільшити стрес, а отже, знизити ефективність праці замість отримання позитивного результату. Виходячи з цього розвинений навик тайм-менеджменту – це не просто планування часу, це мистецтво, яке покликане віднайти межі між раціональним використанням часу та страхом неефективного його використання, можливість організувати робочий час для отримання максимального ефекту від власної діяльності, забезпечивши при цьому відчуття задоволеності собою, виконаною роботою та, власне, життям.

Загалом, вченими виокремлено три типи тайм-менеджменту: індивідуальний, рольовий та соціальний. Індивідуальний тип тайм-менеджменту здійснюється з опорою на парадигму особистого саморозвитку, він націлений на досягнення передусім внутрішньоособових цілей в контексті вдосконалення людиною своїх здібностей і творчої самореалізації. Рольовий тип тайм-менеджменту є більше спеціалізованим, прив'язаним до рішення конкретних професійних або кар'єрних завдань та вимагає участі в процесі управління часом професіонала – консультанта з тайм-менеджменту. Соціальний тайм-менеджмент вимагає глибоких знань стратегічного і оперативного менеджменту, структури організації, характеру її виробничих процесів тощо. Окрім рішення задачі з організаційного розвитку, в рамках соціального тайм-менеджменту вирішується ще одне завдання – навчання і адаптація групи людей до змін, що сталися [18]. Аспектом соціального тайм-менеджменту виокремлюють корпоративний тайм-менеджмент, який визначають як систему правил і норм взаємодії співробітників на підприємстві, правил і механізмів обміну інформацією [30].

Для формування уявлення про сучасні моделі тайм-менеджменту висхідною є концепція розгляду тайм-менеджменту з точки зору поділу власне часу на поняття «часові норми поведінки» та «часові структури». Так, на думку дослідників, на ефективність тайм-менеджменту впливає рівень структурованості роботи. Зокрема, працівники, робота яких є структурованою, одноманітною, підконтрольною, не потребує значних розумових зусиль не так гостро відчуватимуть потребу в управлінні власним часом. І навпаки, працівники, робота яких є відповідальною, багатозадачною, пов'язана із розумовою працею відчують потребу в контролі над часом. При цьому високий рівень робочого навантаження, значна автономія негативно позначаються на відчутті контролю над часом і, як наслідок, впливають на рівень задоволеності роботою, власне ефективність роботи та посилюють відчуття стресу [6].

Часові структури – це проміжки часу, які можуть бути чітко описані. Прикладами часових структур можуть слугувати власне робочий час, часові рамки проекту, графіки чергування, терміни подання звітності, тощо. Такі часові структури є чіткими та формалізованими. Навколо даних часових структур і відбувається власне планування часу. До прикладу, під час тайм-менеджменту працівник враховує дедлайни виконання завдань в команді та формує рішення робочих завдань відповідно до годин роботи організації, а керівництво міжнародних компаній під час робочих дзвінків та нарад враховує різні часові пояси в яких знаходяться офіси їх підлеглих [6].

Часові норми поведінки є нематеріальними та виражаються очікуванням від працівників щодо їхньої поведінки в тій чи іншій ситуації. При цьому повної сили вони набувають лише тоді, коли власне порушуються. Саме часові норми поведінки певним чином обмежують управління часом через встановлені уклади соціальної поведінки. Так, наприклад, менеджер не може швидше провести презентацію товару клієнту та завершити робочий день через побоювання, що клієнт залишиться невдоволений поспішністю обслуговування. Запізнення керівника на нараду радше сприйматиметься як вираження влади та статусу, а от надходження звіту із запізненням свідчитиме про неорганізованість виконавця та, з моральної точки зору, охарактеризує його як ненадійного працівника. В японській культурі трудового життя, ті, хто йдуть додому раніше за керівників можуть втратити репутацію серед колег, піддатися ostracism та навіть бути звільненими. Тобто, часові норми поведінки – це ті правила та устої, які склалися під час робочих відносин або в соціумі та змушують особу поводитися певним чином, навіть якщо це суперечить ефективному використанню часу [6].

Варто зазначити, що на думку Д. Ву [31] можна виокремити три типи часових норм поведінки: тимчасові часові норми, тимчасові часові структури та соціально-часові норми. Тимчасові часові норми являють собою певні часові рамки, які визначені у суспільстві та прийняті великою групою людей, формуються або в культурному середовищі, або ж безпосередньо в організації. Наприклад, в певних країнах запрошення на ділову вечерю необхідно розсилати не пізніше, ніж за два тижні, інакше це розцінюватиметься, як неповага. В деяких культурах повторно запитати про стан виконання роботи в колеги можна не раніше, ніж наступного дня, тощо. Тимчасові часові структури – це певні визначені шаблони, які прийняті та використовуються людьми, як правило в організаціях, та впливають на управління та координацію часу. Зокрема, щосереді о 10 годині у відділі маркетингу відбувається щотижнева нарада. Соціально-часові норми – це тимчасові часові норми, які прийняті на загальнодержавному рівні або ж досить великою групою людей. Дослідниця наголошує, що на відміну від тимчасових часових норм вони мають більш тісну прив'язку до культурних дат, державних та релігійних свят. Наприклад, в Канаді День



Подяки святкується першого понеділка жовтня, що є вихідним днем та має враховуватися іноземними партнерами [6].

На корпоративному рівні часові структури та норми поведінки є визначальними під час управління часом для груп, колективів та в цілому всієї організації. Так, кожна група виробляє свої часові норми поведінки та перетворює їх у часові структури, що може різним чином позначитися на ефективності всієї команди. Яскравим прикладом слугує тут встановлення компанією покарання за запізнення більш ніж на 5 хвилин у вигляді позбавлення денного заробітку, що зумовила, з одного боку, у працівників розуміння дорожчості робочого часу та вимоги його надзвичайно ефективного використання, а з іншого призвела до надзвичайно високого рівня стресу, страху помилки та низького рівня задоволеності роботою [6].

В епоху глобалізації часові структури та часові норми мають вирішальне значення, оскільки відбувається не лише стирання кордонів між країнами, спрощення трудових відносин, зростання співпраці між бізнесменами з різних куточків світу, а й зіштовхування різних культур, у тому числі і в області відчуття часу, часових правил та устоїв.

Наприклад, в Мексиці є звичайним спізнення на 45 хвилин, а в Греції, коли вас запрошують на вечерю, не прийнято питати про час початку, адже не важливо, коли людина приходить, важливо як саме вона приходить [6].

Розуміння часових структур в глобалізованому просторі (тривалість робочого дня, графік робочих та вихідних, святкових днів, співставність часових поясів), а також врахування часових норм поведінки (моральні та етичні часові правила поведінки, уявлення про пріоритетність та швидкість виконання роботи) на нашу думку, допоможе вибудувати саме ту корпоративну культуру із власними вимогами щодо організації тайм-менеджменту, яка буде якнайуспішніше сприяти виконанню поставлених нею цілей.

Узагальнюючи вище сказане, можемо сформулювати матрицю ефективності управління часом в залежності від жорсткості структурування робочого часу та важливості впливу часових норм поведінки, які в кінцевому результаті впливають на загальну продуктивність діяльності організації та виокремити на цій основі чотири моделі ефективності управління часом (див. рис. 1).

Розуміння керівництва компанії, в якому саме квадранті матриці на даному етапі знаходиться організація дасть змогу, певною мірою, вирішити питання як сформулювати систему корпоративного тайм-менеджменту для забезпечення найкращих результатів та як змінити ту ситуацію, яка зараз склалася в колективі.

Зауважимо, що в залежності від життєвого циклу організації, її розміру та підходу до управління кожна компанія може циклічно рухатися від однієї моделі управління часом до іншої. Так, наприклад, під час виникнення організації, на етапі реалізації ідеї, стартапу, компанії будуть намагатися використовувати людиноцентричну модель для прискорення подальшого розвитку. Загалом, дана модель є орієнтованою на потреби персоналу, підлаштована під робочий ритм та графік конкретної особистості. Індивідуальний підхід до працівників дасть змогу отримати максимальний результат від кожного, що в кінцевому підсумку, враховуючи ефект синергії, призведе до стрімкого поштовху сукупної продуктивності праці.

Із зростанням масштабів організації та частки ринку, збільшенням кількості працівників, застосовувати індивідуальний підхід до кожного є неможливим та, навіть, не ефективним. В організації, відповідно до сформованої корпоративної культури, із зростанням вибудовуватимуться певні часові норми та рамки, однак, враховуючи динамічність оточуючого середовища, вони не повинні бути догматично усталеними. Головна особливість моделі, орієнтованої на результативність – ефективність

використання часу. Тобто, всі часові структури та норми мають постійно переглядатися, змінюватися відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, за рахунок чого досягатиметься конкурентоспроможність компанії, підвищуватиметься результативність діяльності. Пріоритетом менеджменту стане формування високомотивованої команди, яка за рахунок ефективного тайм-менеджменту, застосування передових технологій організації праці та інновацій в даній сфері забезпечуватиме зростання продуктивності організації. Зауважимо, що всередині організації можливе використання декількох часових структур, формування гнучкого робочого графіку певним членам компанії, але більшість працівників враховуватиме загальнокорпоративні часові правила та устої, загальні методи організації праці та використання робочого часу. Наголосимо на важливості в даному випадку формування єдності та згуртованості корпоративного духу, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, а також розуміння важливості стратегічних та тактичних цілей організації та бажання їх розвивати у працівників для забезпечення головної мети даної моделі.

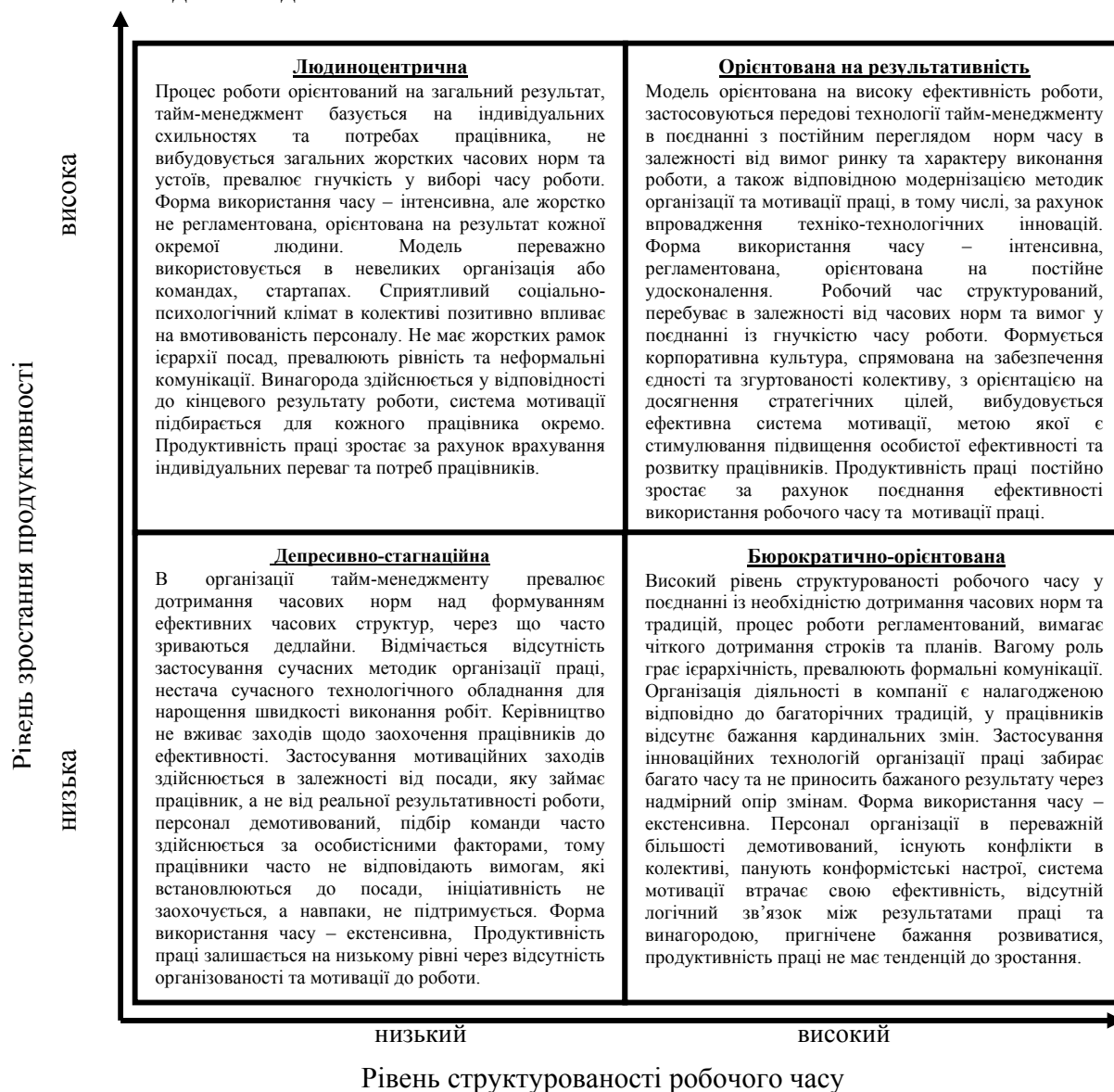


Рисунок 1 – Моделі ефективності використання робочого часу

Джерело: авторська розробка

На етапі зрілості, за умови поступового згортання діяльності в організаціях може сформуватися бюрократично-орієнтована модель ефективності використання робочого часу. Особливістю даної моделі є поступове переважання тиску норм та структур часу над раціональністю та ефективністю його використання. В таких компаніях занадто багато уваги приділяється бюрократичним нормам, традиціям, дотриманню посадової або вікової ієрархії, що сповільнює ефективність виконання робіт. Спроби впровадити інновації нашоухуються на опір змінам більшої частини персоналу, а перегляд норм та методів організації праці не приносить бажаного ефекту. Мотивація персоналу не відповідає очікуванням працівників і, відповідно, не має бажаної віддачі. Тому, результати діяльності в таких організаціях тримаються більше на накопиченому базисі ресурсів, ніж за рахунок розвитку, а продуктивність праці поступово зменшується. Не вжиття заходів щодо виправлення даної ситуації може призвести до поступової заміни бюрократично-орієнтованої моделі депресивно-стагнаційною, що, зрештою, призведе до розпаду компанії або ж до її повної ліквідації. Однак, така циклічність не є догмою при формуванні раціонального підходу до управління часом.

Загалом, депресивно-стагнаційна модель характеризується аморфністю та безініціативністю як персоналу, так і керівництва. В організаціях такого типу не приділяють достатньої уваги ні мотивації персоналу, ні спробам поліпшення існуючої системи організації праці. Часові норми та звичаї повністю домінують над структуруванням робочого часу, внаслідок чого він використовується не раціонально, часто зриваються строки виконання робіт. В колективі панує атмосфера загальної бездіяльності, а вмотивовані працівники не знаходять підтримки і, з часом, виштовхуються з колективу. Продуктивність праці є низькою, а існуюча система мотивації не ефективна.

Після розуміння відправної точки та бажаного результату від впровадження системи тайм-менеджменту варто налагодити даний процес відповідно до його структурних елементів та рівнів, визначити набір факторів, які впливають на його формування, дослідити існуючі часові структури та норми, а також врахувати індивідуальні особливості персоналу для якомога ефективного використання їх можливостей, після чого обрати саме той метод планування, який в результаті виявиться найбільш прийнятним у конкретній ситуації.

Варто зауважити, що оскільки організація функціонує у відкритому просторі, то і на процес організації тайм-менеджменту впливає низка як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів варто виділити вплив економічних факторів, зокрема рівня економічного розвитку, оплати праці як всередині країни, так і в галузі, вплив інфляційних факторів, тобто того, що потенційно впливає на встановлення цінності зусиль для засвоєння інновацій у сфері управління часом. Вагомої ролі відіграють законодавчі, організаційні, технічні та інформаційні фактори. Перші визнають можливість та особливості впровадження того чи іншого виду зайнятості та робочого часу в країні на законодавчому рівні, решта – спроможність застосування тих чи інших технологій на рівні конкретної країни, галузі, компанії виходячи із рівня розвитку відповідної сфери, техніко-технологічних можливостей, рівня, доцільності та можливості застосування ІКТ, тощо. Міжнародні та культурні фактори визначають наскільки можливим є застосування методів та технологій тайм-менеджменту в конкретній країні, культурі, організації та колективі, виходячи із загальноприйнятих часових норм, які усталено склалися, а також наскільки це співвідноситься із культурними та організаційними устоями компаній-партнерів, особливо за міжнародного співробітництва. Серед внутрішніх чинників, на нашу думку потрібно виокремити мотивацію працівників до впровадження технік та технологій тайм-

менеджменту, бажання розвиватися, щоб підвищити власну цінність для компанії та сприяти її загальній продуктивності, опір змінам, які виникають під час процесу розвитку організації, а також рівень стресу, що як відомо, значно знижує рівень здатності до засвоєння нового.

Зауважимо, що корпоративний тайм-менеджмент повністю ґрунтується на індивідуальному тайм-менеджменті, основою якого виступають самопланування, самоорганізація та самоконтроль. Відповідно, чим вищий рівень організованості та відповідальності працівників, чим більший в них рівень використання навичок та прийомів тайм-менеджменту, тим простіше організувати злагоджену роботу цілого колективу, тим вищий ступінь виконання завдань до встановлених дедлайнів у команди. Тому, за можливості, варто враховувати індивідуальні особливості персоналу, хоча б на рівні команд, для досягнення вищого рівня продуктивності.

Усталеним є поділ осіб за біоритмами на «жайворонків», «сов» та «голубів». Відповідно, формування команди з однаковими біологічними ритмами, за можливості, дасть змогу обрати зручний для всіх режим роботи, а також давати індивідуальні завдання підлеглим, виходячи з їх ритму роботи для ефективнішого виконання.

Визначення установок часової перспективи суб'єкта дає можливість зорієнтуватися на тому, який психологічний тип часової орієнтації йому притаманний: на минуле, на теперішній час чи на майбутнє. З огляду на це відбувається формування цінних установок, перспективи, бачення себе в житті, а також вибір мотиваційних рушіїв та поведінкових сценаріїв.

Науковці виділяють осіб, які працюють у монохромному часі та осіб, які працюють в поліхромному часі. Так, перші вважають ефективнішим роботи одну справу за один раз, чітко слідують плану, а другі віддають перевагу багатозадачності, керуються впливом настрою та інтуїції, не завжди слідують розкладу. Відповідно працівники, які мають поліхромний часовий тип особистості краще справляються із змінами розкладу, більш гнучкі, а працівники з монохромним часовим типом більше уваги приділяють плануванню, а зміни в розкладі викликають у них розгубленість [32].

За відношенням до особистого та робочого часу розрізняють «сегментаторів» та «інтеграторів». «Сегментатори» чітко встановлюють межі між робочим та особистим часом, а «інтегратори», навпаки, вважають за краще поєднувати обидва [33]. В результаті, в одному випадку необхідність виконати частину роботи вдома викличе у працівника внутрішні переживання, а в іншому неможливість гнучкого управління робочим часом сприйматиметься працівником як перешкода власній реалізації. Тож, приходимо до висновку, що усі методи планування варто обирати, виходячи із підходу індивідуальних переваг та особливостей.

Формування розуміння, який тип регуляції часу притаманний особистості: стихійно-повсякденний, функціонально-дійовий, споглядально-продлонгований чи творчо-перетворювальний тип дає можливість визначити наскільки у неї сформоване відчуття часу, наскільки їй притаманні вміння організувати життєвий час.

Завдяки інтелектуальному інжинірингу формується розуміння домінування лівої та правої півкуль мозку, а відповідно здатність до організованості, педантичності та навпаки.

Враховуючи, власне часовий тип особистості (домінантний, ініціативний, постійний та відповідальний) можна зрозуміти сильні та слабкі сторони особистості та сформулювати уявлення, яким чином організувати процес тайм-менеджменту для максимізації результату та мінімізації втрат.

З огляду на зазначене, нами було скомпоновано власне процес організації управління часом, який відображено на рис. 2.

Дотримання даного механізму впровадження технології тайм-менеджменту дасть змогу сформулювати найоптимальніший варіант управління часом як на індивідуальному, так і корпоративному рівнях, врахувати всі фактори впливу та тонкощі організації даного процесу в конкретному колективі (для конкретної особистості), що в результаті, за грамотної реалізації, дасть змогу досягти не лише зростання продуктивності праці, працездатності, зниження стресу, а й підвищення якості життя в цілому.

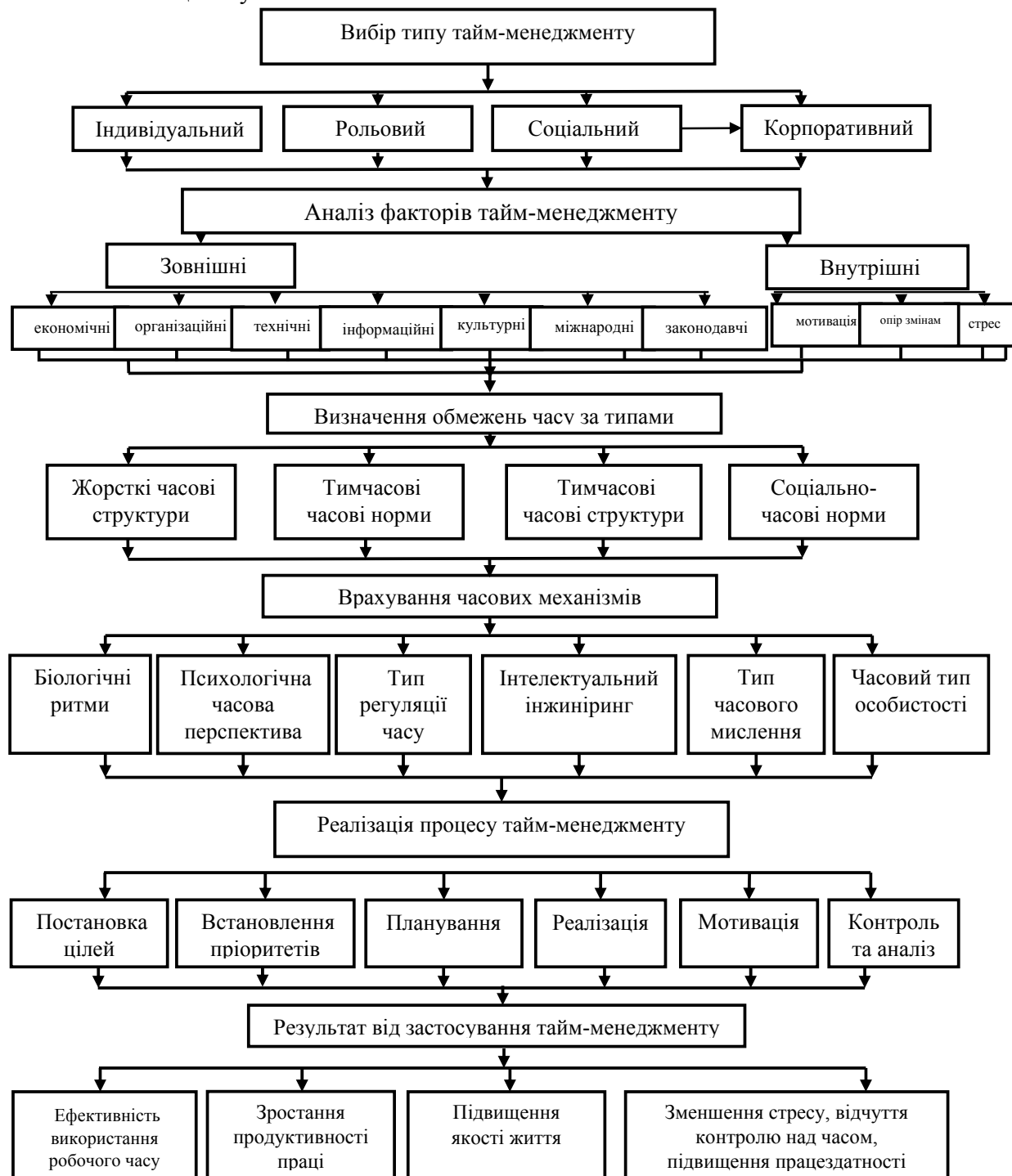


Рисунок 2 – Механізм впровадження тайм-менеджменту

Джерело: авторська розробка

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Відповідно, підсумовуючи наше дослідження, зазначимо, що для ефективності використання робочого часу варто з уважністю поставитися до організації даного процесу, врахувати зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на організацію діяльності в колективі, компанії, визначити особливості часових структур та часових норм, які склалися в команді, корпоративній культурі, в організаціях партнерів та, в цілому, в суспільстві, сформулювати уявлення про часові механізми, які превалюють у більшості працівників та визначити їх співставність з вимогами до структурування часу в організації, обрати відповідну методику управління часом та систему мотивації, а також вірно реалізувати власне процес тайм-менеджменту. Розуміння реальної моделі ефективності управління часом дасть змогу обрати вірний напрям руху організації для досягнення поставлених цілей та нарощення продуктивності праці. В подальших дослідженнях вважаємо за необхідне звернути увагу на процес вибору методик тайм-менеджменту в залежності від виду зайнятості, типу організації праці, корпоративної культури, моделі ефективності використання робочого часу.

## Список літератури

1. Estervan Laar Alexander, J.A.M.van Deursen Jan A.G.M.van Dijk Josde Haan. (2018) 21st-century digital skills instrument aimed at working professionals: Conceptual development and empirical validation. *Telematics and Informatics*. Vol. 35, 8, 2184-2200.
2. Estervan Laar Alexander, J.A.M. van Deursen Jan A.G.M. van Dijk Josde Haan (2017) The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*. Vol. 72, 577-588
3. Klaus, Peggy (2007) *The Hard Truth About Soft Skills*. Harper Collins Publishers, 205 p.
4. Doyle, A. (2014) *Job Search Guidebook*. URL: <http://alisondoyle.typepad.com/JobSearchGuideBookexcerpt.pdf> (дата звернення: 12.04.2022)
5. Tripathy, M. (2020). *Significance of Soft Skills in Career Development*. In (Ed.), *Career Development and Job Satisfaction*. IntechOpen. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.89935> (дата звернення: 15.04.2022)
6. Aeon, B., Aguinis, H. (2017) It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 31, 4. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2016.0166> (дата звернення: 10.04.2022)
7. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Управління та адміністрування*. 2016. Вип. 1. С. 82-97
8. Lakein, A. (1973). *How to get control of your time and your life*. New York: Wyden.
9. Simpson, B. G. (1978). Effective time management. *Parks & Recreation*, 13, (9), 61-63.
10. Soucie, D. (1986). Proper management of your time. *SAHPER Journal*, 52, (2), 36.
11. Jordan, C., Cobb, N., & McCully, R. (1989). Clinical issues of the dual-career couple. *Social Work, January*, 29-32.
12. Schuler, R. S. (1979). Managing stress means managing time. *Personnel Journal*, December, 851-854.
13. Onacken, W. Jr., & Wass, D. L. (1985). *Management time: Who's got the monkey? In Winning the Race Against Time: How Successful Executives Get More Done in a Day*. Boston, MA: Harvard Business Review.
14. Mackenzie, R. A. (1990). *The time trap*. New York, NY: AMACOM.
15. Cruisinger, C. (1994). *Thinking smarter: Skills for academic success*. Carrollton, TX: Brainworks, Inc.
16. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110
17. Seiwert, Lothar J. and McGee-Cooper, Ann (1998) Wenn Du es eilig hast, gehe langsam: das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt – Sieben Schritte zur Zeit- souveränität und Effektivität. Frankfurt.Main and New York: Campus Verla
18. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2011. № 2 (53). С. 61-70.

19. Харук К. Б., Скриньковський Р. М., Крукевич Н. М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56-59.
20. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632–635
21. Острячко Т.С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія "Педагогічні науки"*. 2017. Вип. 80(1). С. 235–239.
22. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2017. № 3 (192). С. 15-18.
23. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал*. 2018. Вип. 1(06). С. 44–49. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/10.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf) (дата звернення: 27.04.2019).
24. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.18. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
25. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87
26. Музиченко Г. В., Тронько С. П. Тайм-менеджмент про те, як знайти час на все і на цей проект зокрема. *Менеджмент підприємницької діяльності*: [навч. посіб. для проф. підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект "Україна-Норвегія"]. МОН України, ДЗ "ПНПУ ім. К. Д. Ушинського. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2020. Вип. 8. С. 126-143.
27. Häfner, A., Stock, A., Pinneker, L., & Ströohle, S. (2014). Stress prevention through a time management training intervention: An experimental study. *Educational Psychology*, 34, 403–416.
28. Zampetakis, L. A., Bouranta, N., & Moustakis, V. S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Thinking Skills and Creativity*, 5, 23–32.
29. Van Eerde, W. (2015). Time management and procrastination. In M. D. Mumford & M. Frese (Eds.), *The psychology of planning in organizations: Research and applications*. 312–333. London: Routledge.
30. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_4.4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.4_16)
31. Wu, Dezhi. (2009). Temporal Structures in Individual Time Management: Practices to Enhance Calendar Tool Design.
32. Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 155–178.
33. Rothbard, N. P., & Ollier-Malaterre, A. (2016). Boundary management. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford handbook of work and family*. New York: Oxford University Press.

## References

1. Estervan Laar Alexander, J.A.M. van Deursen Jan A.G.M. van Dijk Josde Haan. (2018) 21st-century digital skills instrument aimed at working professionals: Conceptual development and empirical validation. *Telematics and Informatics*. Vol. 35, 8, 2184-2200 [in English].
2. Estervan Laar Alexander, J.A.M. van Deursen Jan A.G.M. van Dijk Josde Haan (2017) The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*. Vol. 72, 577-588 [in English].
3. Klaus, Peggy (2007) *The Hard Truth About Soft Skills*. Harper Collins Publishers, 205 p. [in English].
4. Doyle, A. (2014) *Job Search Guidebook*. Retrieved from: <http://alisondoyle.typepad.com/JobSearchGuideBookexcerpt.pdf> [in English].
5. Tripathy, M. (2020). *Significance of Soft Skills in Career Development*. In (Ed.), *Career Development and Job Satisfaction*. IntechOpen. Retrieved from: <https://doi.org/10.5772/intechopen.89935> [in English].
6. Aeon, B., Aguinis, H. (2017) It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 31, 4. Retrieved from: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2016.0166> [in English].
7. Lyubchenko N. V. (2016) *Technologiyi tajm-menedzhmentu v upravlins`kij diyal`nosti kerivny`ka navchal`nogo zakladu* [Time management technologies in the managerial activity of the head of an educational institution]. *Visny`k pisyady` plomnoyi osvity`*. Seriya : *Upravlinnya ta administruvannya - Bulletin of postgraduate education. Series: Management and administration*. № 1. 82-97 [in Ukrainian].

8. Lakein, A. (1973). *How to get control of your time and your life*. New York: Wyden. [in English].
9. Simpson, B. G. (1978). Effective time management. *Parks & Recreation*, 13, (9), 61-63. [in English].
10. Soucie, D. (1986). Proper management of your time. *CAHPER Journal*, 52, (2), 36. [in English].
11. Jordan, C., Cobb, N., & McCully, R. (1989). Clinical issues of the dual-career couple. *Social Work, January*, 29-32. [in English].
12. Schuler, R. S. (1979). Managing stress means managing time. *Personnel Journal, December*, 851-854. [in English].
13. Onacken, W. Jr., & Wass, D. L. (1985). *Management time: Who's got the monkey? In Winning the Race Against Time: How Successful Executives Get More Done in a Day*. Boston, MA: Harvard Business Review. [in English].
14. Mackenzie, R. A. (1990). *The time trap*. New York, NY: AMACOM. [in English].
15. Crutsinger, C. (1994). *Thinking smarter: Skills for academic success*. Carrollton, TX: Brainworks, Inc. [in English].
16. Xy'tra O. V. (2019). Efekty`vny`j tajm-menedzhment yak nevid`yemny`j skladny`k sy`stemy` upravlinnya personalom pidpry`yemstva [Effective time management as an integral component of the company's personnel management system]. *Naukovy`j visny`k Uzhgorods`kogo nacional`nogo universy`tetu : seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosy`ny` ta svitove gospodarstvo - Scientific Bulletin of Uzhgorod National University: series: International economic relations and world economy*. Uzhgorod. 26, P. 2. 101-110 [in Ukrainian].
17. Seiwert, Lothar J. and McGee-Cooper, Ann (1998) Wenn Du es eilig hast, gehe langsam: das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt – Sieben Schritte zur Zeit- souveränität und Effektivität. Frankfurt/Main and New York: Campus Verla. [in German].
18. Kolesov O. S., Vacz`kivs`ka A. V. (2011) Tajm-menedzhment – upravlinnya chasom [Time management - time management]. *Zbirny`k naukovy`x pracz` VNAU - Collection of Scientific Works of VNAU. 2 (53)*. 61-70. [in Ukrainian].
19. Xaruk K. B., Skry`n`kovs`ky`j R. M., Krukevych N. M. (2015) Diagnosty`ka tajm-menedzhmentu pidpry`yemstv na zasadax biznes-indy`katoriv: efekty`vnist` ta produkty`vnist` [Diagnostics of time management of enterprises on the basis of business indicators: efficiency and productivity]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state. 1*. 56-59. [in Ukrainian].
20. Lazorenko T.V., Didchenko Yu.O., My`xajlova Ye.D. (2017) Pravy`la uspishnogo vy`kory`stannya tajm-menedzhmentu [Rules for successful use of time management]. *Molody`j vcheny`j - A young scientist. 1(41)*. 632–635 [in Ukrainian].
21. Ostryanko T.S. (2017) Kry`teriyyi, pokazny`ky` ta rivni sformovanosti chasovoyi kompetentnosti majbutnix social`ny`x pracivny`kiv [Criteria, indicators and levels of formation of temporal competence of future social workers]. *Zbirny`k naukovy`x pracz` Xersons`kogo derzhavnogo universy`tetu. Seriya "Pedagogichni nauky`" - Collection of scientific works of Kherson State University. "Pedagogical Sciences" series. 80(1)*. 235–239 [in Ukrainian].
22. Yevtushevs`ka O. (2017) Tajm-menedzhment yak vy`yav svitoglyadu suchasnoyi lyudy`ny` [Time management as a manifestation of the worldview of a modern person]. *Visny`k Ky`yivs`kogo nacional`nogo universy`tetu im. T. Shevchenka - Bulletin of T. Shevchenko Kyiv National University. 3 (192)*. C. 15-18. [in Ukrainian].
23. Buryachenko O.Ye., Yaromich S.A. (2018) Chasova organizaciya diyal`nosti derzhavny`x sluzhbovciv [Temporary organization of activities of civil servants]. *Pry`azovs`ky`j ekonomichny`j visny`k: elektronny`j naukovy`j zhurnal - Pryazovskiy Economic Bulletin: an electronic scientific journal. 1(06)*. 44–49. Retrieved from: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/10.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf) [in Ukrainian].
24. Bunyak N. M. (2017) Samomenedzhment yak my`stecztvo samorozvy`tku osoby`stosi [Self-management as an art of personal self-development]. *Global`ni ta nacional`ni problemy` ekonomiky - Global and national economic problems. 18*. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf> [in Ukrainian].
25. Bilyavs`ka Yu.V., My`ky`tenko N.V. (2018) Tajm-menedzhment yak metod upravlinnya chasom kategorijnogo menedzhera [Time management as a method of managing the time of a category manager]. *Naukovy`j visny`k Xersons`kogo derzhavnogo universy`tetu. Seriya "Ekonomichni nauky`"- Scientific Bulletin of Kherson State University. "Economic Sciences" series. 30. Part 3*. 83–87 [in Ukrainian].
26. Muzy`chenko G. V., Tron`ko S. P. (2020) Tajm-menedzhment pro te, yak znajty` chas na vse i na cej proekt zokrema [Time management is about how to find time for everything and for this project in particular]. *Menedzhment pidpry`yemny`cz`koyi diyal`nosti: [navch. posib. dlya prof. pidgotovky` vijs`kovosluzhbovciv ZS Ukrayiny` zvil`nenny`x u zapas. Proekt "Ukrayina-Norvegiya"] - Business management: [study. manual for professional training of servicemen of the Armed Forces of Ukraine*



- released into reserve. Project "Ukraine-Norway"']. MON Ukrayiny', DZ "PNPU im. K. D. Ushy`ns`kogo. Odesa: Vy`davny`chy`j dim «Gel`vety`ka». 8. 126-143 [in Ukrainian].*
27. Häfner, A., Stock, A., Pinneker, L., & Strööhle, S. (2014). Stress prevention through a time management training intervention: An experimental study. *Educational Psychology*, 34, 403–416 [in English].
  28. Zampetakis, L. A., Bouranta, N., & Moustakis, V. S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Thinking Skills and Creativity*, 5, 23–32 [in English].
  29. Van Eerde, W. (2015). Time management and procrastination. In M. D. Mumford & M. Frese (Eds.), *The psychology of planning in organizations: Research and applications*. London: Routledge. 312–333 [in English].
  30. Kalinichenko L. L., Gavry`lova A. O. (2017) Osobly`vosti vprovadzhennya tajm- menedzhmentu na pidpry`yemstvi [Peculiarities of implementing time management at the enterprise]. *Molody`j vcheny`j - A young scientist*. 44. 60-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_44\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_44_16) [in Ukrainian].
  31. Wu, Dezhi. (2009). Temporal Structures in Individual Time Management: Practices to Enhance Calendar Tool Design.
  32. Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 155–178.
  33. Rothbard, N. P., & Ollier-Malaterre, A. (2016). Boundary management. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford handbook of work and family*. New York: Oxford University Press

**Oleksandr Levchenko**, Professor, Doctor of Economic Sciences

**Nemchenko Tetiana**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Kovalenko Snizhana**, Assistant

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Models of Time Management Efficiency of a Company in the Conditions of Innovative Transformations**

The article discloses the significance of the formation of a time management culture both at personal and corporate levels. It is based on the fact that time management is one of the most important soft skills today, which will give an opportunity to increase overall productivity of a company. Having carried out the evolution of the opinions of scientists regarding the category "time management", the authors came to the conclusion that this concept should be interpreted as an art that is designed to find the boundaries between the rational use of time and the fear of its inefficient use to ultimately ensure human well-being. It is emphasized that time management is carried out taking into account psychological, social and behavioral influencing factors.

It has been established that a major role in time planning is played by the influence of time structures and time norms, which establish the framework according to which the actual planning of working hours takes place.

The authors proposed to distinguish four models of the efficiency of the use of working time, taking into account the level of structured working time and labor productivity in a company. In general, the authors distinguish a depressive-stagnant, bureaucratic-oriented, people-centered, and performance-oriented model. It should be noted that each company, depending on the stage of its own development and size, can go through each of these stages, but the most optimal are the human-centered model and the performance-oriented model.

The authors developed a mechanism for the introduction of time management technology for the formation of the most optimal option for time management both at the individual and corporate levels. In particular, it is proposed to carry out the analysis of internal and external factors influencing a time management process. As the next stage, the authors consider it expedient to determine time limits and take into account the type of time mechanisms that are inherent to employees. The implementation of the time management process with its optimal construction will lead to an increase in labor productivity, a decrease in the influence of negative factors, in particular stress, and will positively affect the quality of life.

**time management, time structures, time norms, models of time management efficiency, labor productivity**

*Одержано (Received) 16.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 338.48

JEL Classification: E22, Z32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).224-234](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).224-234)

О.А. Сущенко, проф., д-р екон. наук

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна*

## Інвестиційна складова розвитку туристичних дестинацій

В статті наведено принципові підходи щодо розвитку туристичних дестинацій, в першу чергу, завдяки інвестиційній складовій. Обґрунтовано необхідність розвитку дестинацій сільського та зеленого туризму задля вирішення проблематики диспропорцій соціально-економічного розвитку сільських територій та диверсифікації сільської економіки. Показано, що розвиток дестинацій сільського та зеленого туризму тісно пов'язаний з екологічними проблемами, до яких прикута увага не лише на державному, а й на глобальному рівні. Популяризація розвитку сільського та зеленого туризму в Україні дозволить не тільки вирішити екологічні проблеми регіонів, а й стати одним із напрямів диверсифікації сільської економіки, оскільки туризм, за статистикою Всесвітньої ради з туризму та екскурсій та Всесвітньої туристичної організації, є найбільшою динамічною галуззю у світі.

Зупинення господарської діяльності великої кількості суб'єктів туристичного бізнесу призвело до втрати ними конкурентних позицій, а для деяких – до подальшого виходу з ринку. Для відновлення їх функціонування необхідно залучити інвестиційні ресурси, а також розробити відповідні програми підтримки як на регіональному, так і на національному рівнях. Інвестиції в туристичну діяльність сприятимуть подальшому ефективному розвитку, насамперед, регіонів України.

Проаналізовано специфіку та визначено основні напрями залучення інвестицій в туристичну сферу. Враховуючи досить низьку інвестиційну активність у туристичній сфері, а особливо капітальні вкладення у розвиток туристичної сфери у сільській місцевості, доцільно активізувати співпрацю суб'єктів господарювання із спеціалізованими фондами, венчурними компаніями та іншими установами, зокрема з Фондом розвитку сільських територій. Визначено можливості вирішення проблематики залучення фінансових ресурсів задля фінансування туристичних проектів. Виокремлено основні чинники впливу на розвиток сільського та зеленого туризму. Запропоновано узагальнений план дій для розвитку сільського та зеленого туризму.

**туристична дестинація, інвестиції, аттрактивність, сільський та зелений туризм, управління**

**Постановка проблеми.** Для України, як і для багатьох інших країн світу, туристична галузь є одним з провідних чинників, здатних стимулювати розвиток економіки, забезпечувати підвищення позитивного іміджу держави та її інтеграції у світовий економічний простір. Україна володіє значними за своїми обсягами природними, рекреаційними та історико-культурними ресурсами, здатними викликати значний інтерес та забезпечити запити з боку вітчизняних та іноземних туристів. Курортно-рекреаційні території нашої держави становлять близько 9,1 млрд. га., що складає майже 15% території. Звісно, що зараз, внаслідок бойових дій, багато з них зазнали значного негативного впливу та забруднення, але більша частина знаходиться на безпечних територіях та має значний потенціал для використання та розвитку. Таким потенціалом володіють, в першу чергу, курортні місцевості західної України, але при цьому значні можливості для зростання та розвитку зосереджено в сільських регіонах нашої держави у якості туристичних дестинацій сільського та зеленого туризму. Особливо актуальним питання такого розвитку матиме в період післявоєнного відновлення як напрямок вирішення проблем відтворення та стійкого розвитку сільських регіонів. Розвиток дестинацій сільського та зеленого туризму є щільно взаємопов'язаним із екологічною проблематикою, до якої прикута увага не тільки на державному, а й на глобальному рівнях. Популяризація розвитку сільського та зеленого туризму в Україні дозволить не тільки вирішувати екологічні проблеми регіонів, а й стати одним із напрямів диверсифікації сільської економіки, оскільки туризм відповідно статистичним даним Світової Ради по туризму та екскурсіях (WTTC) і

Всесвітньої туристської організації (WTO), є найбільшою динамічною індустрією світу. Саме тому залучення інвестиційних ресурсів та пошук ефективного інструментарію підвищення вагомості інвестиційної складової задля розвитку туристичних дестинацій є актуальним, особливо в умовах подальшої відбудови нашої країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку туристичних дестинацій, вдосконалення інструментарію їх управління є об'єктом дослідження багатьох вчених вже протягом значного періоду часу, зокрема їй присвячено дослідження таких науковців, як: О.А. Любіцева [7], Т. І. Ткаченко [15], Т.Ю. Лужанська [6], А.І. Головчан [2] та ін. Дослідженням проблематики залучення інвестицій в розвиток туристичної сфери та туристичних дестинацій присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених: О.М. Шупляк [17], Г.В. Довгаль [4], О.О. Колесник [5] та ін. Однак при цьому, внаслідок значних структурних зрушень й змін умов господарювання, питання розвитку туристичних дестинацій та залучення до цього процесу інвестиційних ресурсів залишаються такими, що потребують постійної уваги та здійснення додаткових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо активізації інноваційного забезпечення розвитку туристичних дестинацій.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні багато експертів вважають зелений та сільський туризм одним з найбільш відомих і популярних видів відпочинку. Сільські регіони України – це значні території з високим рівнем розвитку сільського господарства і багатим туристично-рекреаційним потенціалом. Різноманітність туристичних ресурсів, культурна спадщина України дозволили створювати різноманітні види туристичних продуктів в сегменті сільського відпочинку. Поєднання цього потенціалу з можливостями розвитку сільського та зеленого туризму можуть надати значний поштовх у формуванні сільських територій як туристичних дестинацій. Такий підхід дозволить вирішити декілька проблемних аспектів розвитку сільських територій соціально-економічного характеру. По-перше, це проблема низького рівня зайнятості сільського населення, яка завжди була достатньо гострою та й надалі залишатиметься нагальною. По-друге, необхідність диверсифікації сільської економіки, що дасть змогу перерозподілу наявних ресурсів та можливостей у нові види несільськогосподарської діяльності, зокрема у сферу туризму. Так, сільський та зелений туризм, як чинник диверсифікації сільської економіки сприятиме соціально-економічному розвитку території як туристичної дестинації, розширенню можливостей використання людських ресурсів та отримання місцевими жителями доходів. Перетворення села на центр сільського та зеленого туризму є поштовхом для розбудови в ньому транспортної інфраструктури, торгівлі, закладів відпочинку та розваг.

Крім природно-рекреаційного потенціалу Україна володіє значними культурно-історичними ресурсами, необхідними для забезпечення розвитку сільського та зеленого туризму, а саме такі культурні цінності, як етнографічні ресурси, сільський побут та фольклор, народні промисли та ремесла та ін. Україна має чудові можливості для розвитку цього виду туризму та сільських територій як туристичних дестинацій, оскільки володіє безцінною природною та культурною спадщиною. У більшості українських регіонів на тлі прекрасних ландшафтів розташовані тисячі різноманітних пам'яток історії та культури світового рівня. До того ж, на території України розташовано 15 унікальних природних заповідників, а клімат вигідно відрізняється від клімату багатьох країн світу.

Все це дає підстави стверджувати про значний потенціал розвитку сільських територій як туристичних дестинацій сільського та зеленого туризму, що дасть

можливість подолати диспропорції та значні суперечності сучасного періоду економічного розвитку країни, а також стане одним із визначальних чинників післявоєнного відновлення регіонів країни. Вже зараз можливо спрогнозувати значний попит з боку не тільки внутрішніх, а й іноземних туристів, масштабний інтерес до нашої країни, який до того ж підкріплюється значним відкладеним попитом внаслідок ковідних обмежень щодо туристичних поїздок. І хоча на сьогодні тільки деякі регіони України мають можливість розвиватися як туристичні дестинації, маємо вже розробляти стратегічні програми та плани відновлення й розвитку всієї країни. Вочевидь, для цього необхідні значні фінансові ресурси, в першу чергу, залучення інвестицій. Зростання інвестиційної активності та створення необхідних умов для залучення та ефективного використання інвестицій у різних організаційно-правових формах є одним з основних напрямів забезпечення якісно нового рівня розвитку продуктивних сил.

На практиці під інвестиціями розуміють традиційні інвестиції у формі капітальних вкладень, внески у спільні підприємства або позики, а також інші види інвестування, які здійснюються на основі контрактів з розподілом одержаного прибутку між учасниками.

Основу правового регулювання іноземного інвестування в Україні становлять закони України «Про режим іноземного інвестування» [14], «Про захист іноземних інвестицій на Україні» [12], «Про зовнішньоекономічну діяльність» [13], «Про державно-приватне партнерство» [10], «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» [11]. Крім того, існує багато двосторонніх угод про захист інвестицій між Україною та іншими державами.

Залучення інвестицій в туристичну сферу пов'язано з її значною інвестиційною привабливістю, достатньо низьким порогом входу для деяких видів туристичного бізнесу, достатньо швидкою окупністю та стабільним прибутком. Туризм все ще залишається досить вільною нішею, в якій цілеспрямовано створюються всі умови для ведення прибуткового бізнесу. При цьому розгалуженість туристичного бізнесу дає змогу диверсифікувати вкладення за достатньо широким спектром виробничої та сервісної діяльності.

Для залучення приватних, в тому числі й іноземних, інвестицій в туристичну галузь дуже важливі:

1) активність місцевої влади в області рекламно-інформаційної діяльності (висвітлення ЗМІ туристично-рекреаційного потенціалу територіально-адміністративного утворення);

2) ліберальна адміністративна та податкова політика, спрямована на заохочення приватної інвестиційної ініціативи;

3) ефективна антимонопольна політика, спрямована на підтримку здорового конкурентного середовища туристичних підприємств.

Попри збитки, яких зазнала туристична галузь України через війну, за перші шість місяців 2022 року сума туристичного збору склала 89 млн. 420 тис. грн., що майже на 28,8% більше в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року (69 млн. 453 тис. грн.). Найбільше туристичного збору сплатили м. Київ – більше ніж 20 млн. грн., Львівська область - 19 млн. 774 тис. грн. (193% зростання до 2021 р.), Івано-Франківська область - 9 млн. 47 тис. грн. (76,4% зростання до 2021 р.), Закарпатська область - 8 млн. 872 тис. грн. (144% зростання до 2021 р.). Київська область за перші шість місяців 2022 року сплатила до бюджету 4 млн. 694 тис. грн. Це на 23% менше, ніж за перше півріччя 2021 року (рис. 1). Найбільший приріст за перше півріччя 2022 року зафіксований у семи областях, шість з яких знаходяться на заході України.

Найбільший ріст в порівнянні з аналогічним періодом в 2021 році, крім вищезазначених Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей, зафіксовано на Тернопільщині – 145%, Хмельниччині – 116%, Кіровоградщині — 105%, та у Чернівецькій області – 103% (рис. 1). Однак, в той же час, слід зазначити, що через війну надходження до держбюджету від туристичної галузі за перші шість місяців 2022 року скоротилися майже на 26% в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року [16].



Рисунок 1 – Туристичний збір за 01.01-01.07.2022

Джерело: туристична статистика України [16]

Призупинення ділової активності великої кількості суб'єктів туристичної діяльності призведе до втрати їх конкурентних позицій, а для деяких і до подальшого виходу з ринку. Для відновлення їх функціонування потрібно буде залучати інвестиційні ресурси, а також розробляти відповідні програми підтримки як на регіональному, так і на національному рівнях.

Реалізація такої підтримки, а також популяризація туристичної діяльності сприятиме збільшенню інвестиційних потоків, які є фінансовим підґрунтям становлення й розвитку конкурентної галузі, впровадження проектів розвитку туристичних дестинацій та туристичного ринку в цілому. Інвестиції в туристичну діяльність сприятимуть подальшому ефективному розвитку в першу чергу регіонів України.

Інвестиційне забезпечення розвитку будь-якої діяльності, у тому числі і туристичної, слід розглядати як постійний процес залучення та використання фінансових ресурсів. Оцінку інвестиційного забезпечення, більшість науковців, пропонує здійснювати за чотирма основними напрямками:

1. За джерелами інвестування.
2. За галузевим принципом.
3. За об'єктами інвестування.
4. За інноваційним аспектом [5].

За джерелами інвестування виділяють внутрішнє та зовнішнє фінансування. При цьому внутрішнє здійснюється за рахунок діяльності самого туристичного підприємства, а зовнішнє фінансування - кошти, що не пов'язані з діяльністю підприємства [9].

Також фінансування може здійснюватись за рахунок власних або залучених коштів. У більшості розвинених країн основним джерелом інвестиційних надходжень в туристичній сфері є залучені кошти, тоді як в Україні це переважно власні кошти підприємств (табл. 1) [3].

Таблиця 1 – Структура та динаміка використаних капітальних інвестицій у туристичну сферу, тис. грн.

Показники	Роки			
	2017	2018	2019	2020 р.
Капітальні інвестиції (всього в Україні)	448461518	578726385	623978935	267996452
1. Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	104087	236640	79566	19084
2. Тимчасове розміщення й організація харчування (усього), у тому числі:	2133519	2675101	2832178	1020885
тимчасове розміщення	1380054	1473043	982887	459907
діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	1231268	1231042	837322	424164
діяльність засобів розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання	131053	223910	117700	35743
діяльність із забезпечення стравами та напоями	753465	1202058	1849291	560978
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	664385	1091217	1710057	548350
постачання готових страв	77213	80226	40736	9265
обслуговування напоями	11867	30615	98498	3363
3. Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (усього), в тому числі	1649225	3663168	4146160	921997
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	321736	601399	605129	243542
4. Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг(усього), у тому числі:	1062982	2636470	3065792	567212
діяльність у сфері спорту	563434	1820718	1658461	223013
організація відпочинку та розваг	499548	815752	1407331	344199
5. Надання інших видів послуг	637612	571579	672504	340756

Джерело: узагальнено автором з використанням даних Державної служби статистики України [3]

Якщо в доковідний період спостерігалась позитивна динаміка щодо зростання обсягів капітальних інвестицій у туристичну сферу, то з початком пандемії за всіма показниками спостерігаємо різке скорочення. Щодо коштів державного бюджету, то за окремими показниками, зокрема, «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність», «Діяльність туристичних агентств і туристичних операторів», «Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність» дорівнюють 0 [3].

Не менш важливим є обсяг інвестицій за видами економічної діяльності підприємств сфери туризму. Як свідчать статистичні матеріали, найбільший обсяг

інвестицій вкладається в діяльність сухопутного транспорту, в розвиток закладів розміщення та ресторанів. Інвестиції в приватні туристичні підприємства займають біля 77% від загального обсягу інвестицій в туристичну інфраструктуру України. З них 11% інвестицій спрямовуються на розвиток туристичних підприємств, що перебувають у державній власності, 3% - у розвиток приватних спільних турпідприємств з іноземною участю [3].

Зважаючи на достатньо низьку інвестиційну активність в туристичній сфері, а особливо, капіталовкладень в розвиток туристичної сфери сільських територій, доцільним є активізація співробітництва суб'єктів підприємництва із спеціалізованими фондами, венчурними компаніями та іншими інституціями. Так, зокрема, в Україні розроблено концепцію Фонду розвитку сільських територій, запровадження якої заплановане в рамках земельної реформи (Закон України від 31.03.2020 №552-IX). Передбачено, що діяльність цього Фонду буде спрямована на такі важливі сфери, як розвиток інфраструктури, забезпечення Інтернетом, енергозбереження, освіта та медицина у сільській місцевості, сільський туризм та послуги гостинності в сільській місцевості. Діяльність Фонду сприятиме розвитку малого і середнього бізнесу на селі в аграрній сфері та суміжних галузях. Джерелами формування фонду розвитку сільських територій передбачаються:

- спеціальний фонд Державного бюджету – 1%;
- спецфонд бюджету місцевого самоврядування базового рівня – 20% від оренди земельних ділянок державної та комунальної власності;
- надходження в рамках програм міжнародної технічної допомоги [1].

Фонд розвитку сільських територій та аналогічних інституцій може стати одним із основних напрямів фінансування активізації зайнятості сільського населення у сфері туристичного бізнесу, що дозволить забезпечити диверсифікацію економічної діяльності на селі та збільшити рівень доходів селян. Як свідчить практика розвинених країн, де сільський та зелений туризм набув широкого розвитку, це цілком досяжний та ефективний напрям.

Зважаючи на важливість та специфічність функціонування і розвитку туристичної галузі на теренах сільських територій, вирішення фінансових питань має базуватися на системному підході та враховувати такі аспекти [8]:

- раціональне і ефективне використання туристичних ресурсів на умовах сталого розвитку з метою формування національного туристичного продукту;
- впровадження системного підходу до регулювання соціально-економічних і фінансових взаємовідносин у сфері сільського та зеленого туризму, оскільки туризм охоплює різні галузі господарства (близько 30);
- функціонування туристичної галузі неможливе без наявності сучасної інфраструктури, тому основний напрям фінансування передбачає залучення коштів у розвиток туристичної та соціальної інфраструктури села;
- сприяння розвитку внутрішнього та соціального туризму.

Певна частка надходжень від туристичної галузі має направлятися на підтримку внутрішнього туризму, а також на відновлення туристичних ресурсів, збереження культурної спадщини нації та відродження сільських територій. Враховуючи, що фінансове забезпечення туристичної галузі має низку особливостей і специфічних рис, пов'язаних перш за все з механізмом її функціонування, вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу.

В Україні обсяги бюджетного фінансування сільського та зеленого туризму протягом останніх років не відповідають реальним потребам, а що стосується інших джерел, то надходження з них не носять системного характеру. Тому актуальності набувають питання державного регулювання:

- щодо створення сприятливих умов для залучення та ефективного використання позабюджетних джерел розвитку туризму в сільській місцевості;
- підвищення ефективності бюджетного фінансування шляхом посилення контролю, відбору інвесторів, зниження рівня корупції в регулюванні діяльності і т.д.;
- стимулювання розвитку малого підприємництва в туристичній і суміжних галузях, зокрема, покращення фінансового планування розвитку туристичних дестинацій і сільських регіонів.

Вирішення означених проблемних питань має відбуватися у тісній кореляції із основними чинниками впливу на розвиток сільського та зеленого туризму. В першу чергу, слід виокремити такі чинники, як умови, що визначають якість розміщення і дозвілля туристів в сільській місцевості. Це, зокрема, наявність і стан гостьових будинків, сільських готелів та інших засобів розміщення в сільській місцевості, що мають безпосередній вплив на масштабність екскурсійного і туристичного потоків, терміни перебування туристів в сільській місцевості, розмір середнього чеку.

Такі фактори, як наявність і стан ремісництва, стан сфери громадського харчування та дозвілля, доступність і рівень комфорту систем зв'язку, водопостачання, електропостачання і інших умов також впливають на кількість діб та насиченість програми перебування туристів, а отже, на привабливість туристичної дестинації. На це ж впливає і наявність і привабливість об'єктів показу, ландшафту і екологічного стану в сільській місцевості, їх готовність до показу. Очевидна важливість наявності і задовільного стану систем туристичної навігації до об'єктів сільського туризму, можливості паркування автотранспорту (як особистого, так і туристичного).

Очевидно, що в багатьох регіонах України, до об'єктів сільського туризму досі немає доріг з твердим покриттям, що в деякі сезони або при певних погодних умовах значно знижує транспортну доступність об'єктів сільського туризму. Наявність маршрутів / продуктів сільського туризму, а також їх представленість на туристичних та інших порталах дозволяє прямо працювати з туристичним попитом.

Підтримуючим фактором виступає розвиненість індустрії виробництва і збуту сувенірної продукції. Це не тільки традиційні для регіону сувеніри, але, переважно, пам'ятна продукція, тематично пов'язана з сільським господарством, гастрономією, екологією туристичної дестинації.

Оскільки для розвитку сільського туризму важлива мотивація і інтереси місцевого населення, то важливе значення має фактор саморегулювання в сфері сільського туризму. На ресурсне забезпечення проектів сільського туризму впливає доступність фінансових ресурсів, наявність і розвиненість кредитування, система кадрового забезпечення сільського туризму, освіти і підвищення кваліфікації.

Так само як і для інших видів туризму, в розвитку сільського туризму важливі маркетингові зусилля, перш за все, по просуванню. Тут слід виділити групу інтеграційних методів, що визначають включення сільського відпочинку (об'єктів показу) в відомі турпродукти регіональної і національної значущості і подієві заходи, що проводяться в межах туристичної дестинації.

Всі наведені чинники слід розглядати в розрізі підтримки несільськогосподарських видів діяльності з метою зниження ризиків і сезонності, а також соціально-економічного розвитку сільських територій. Зусилля місцевої громади, професіоналів в області туризму дозволить створити середовище, сприятливе для розвитку сільського туризму.

З урахуванням розглянутих чинників визначимо основні етапи – узагальнений план дій щодо розвитку сільського та зеленого туризму окремої об'єднаної територіальної громади, реалізація якого дозволить забезпечити розвиток сільської території як туристичної дестинації (табл. 2).



Таблиця 2 – Узагальнений план дій для розвитку сільського та зеленого туризму

Напрямок дій	Опис
Менеджмент сільського та зеленого туризму, партнерство з органами влади	Метою цього напрямку є консолідація дій суб'єктів сільського та зеленого туризму шляхом створення туристичних кластерів, реєстрів туристичних послуг, реалізації проектів по розвитку сільського туризму як на рівні районів, так і на рівні сільських громад. У рамках партнерства з органами влади метою є координація дій органів влади всіх рівнів щодо розвитку сільського туризму шляхом сприяння законодавчого врегулювання наявних проблем, залучення інвестиційних ресурсів, розробки програм розвитку сільського туризму на рівні області, районів і сільських рад
Розробка і впровадження стандартів якості	Метою напрямку є створення оптимальних умов для проживання сільських туристів і надання їм якісних послуг на туристичних об'єктах, підвищення привабливості сільського туризму шляхом розробки стандартів якості, організації сертифікації та категоризації об'єктів сільського туризму, створення каталогів таких об'єктів
Підвищення рівня кваліфікації господарів об'єктів у сфері сільського туризму	Основною метою цього напрямку є організація навчання і підвищення кваліфікації осіб, задіяних у сфері сільського туризму, шляхом організації навчальних тренінгів, семінарів, науково-практичних конференцій, підготовки навчально-методичної літератури
Маркетинг сільського туризму	Метою цього напрямку є підвищення конкурентоспроможності сільського туризму шляхом просування туристичної дестинації на ринку туристичних послуг, розробка та промоція туристичних продуктів, підвищення рівня впізнаваності туристичної дестинації та тур продукту в Інтернеті, участь в туристичних виставках, видання каталогів, карт і путівників

*Джерело: розроблено автором*

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За останні роки спостерігається динаміка зміщення туристичних потоків зеленого та сільського туризму у бік фізичних-осіб підприємців. Потенційним джерелом нарощування інвестиційного потенціалу сільських садиб на сучасному етапі постають кошти приватних інвесторів, зокрема, невеликих підприємницьких структур та фізичних осіб. Аналітичні дослідження показують, що активними темпами зелений та сільський туризм розвивають фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності в туристичній сфері. Відносна дешевизна та креативний підхід до організації зеленого та сільського туризму в цілому потенційно можуть виявитись тим джерелом надходження інвестиційних ресурсів, яких сьогодні не вистачає суб'єктам підприємницької діяльності на теренах сільських територій. А в цілому, зелений та сільський туризм потенційно спроможний виявитись тим ефективним механізмом забезпечення самозайнятості сільського населення, підвищення рівня доходів і якості життя мешканців сільських територій, становлення цих територій як атрактивних туристичних дестинацій, який сьогодні потребує сільський сектор.

Власники господарств повинні переконатися в перспективах розвитку туристичної діяльності на селі, своїх можливостях створити і управляти атрактивним

туристичним продуктом, отримати доступ до необхідних технологій. Відмінність підприємницького «статусу» сільського туризму полягає найчастіше в тому, що для власника це не профільний вид діяльності, більш того, не основний. Тому в порівнянні з іншими видами туризму, для сільського туризму значно підвищується значущість інформаційно-організаційних методів підтримки.

Отже, для розвитку сільського та зеленого туризму потрібно вирішення поставлених завдань в напрямку інвестиційного забезпечення його розвитку, підвищення ефективності менеджменту, організація партнерства з органами державної влади, розроблення стандартів якості для сільських садіб України, підвищення кваліфікації суб'єктів туристичної діяльності та створення плану маркетингу з розвитку сільського та зеленого туризму.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці проблематики розвитку новітніх форм фінансування об'єктів сільського та зеленого туризму, налагодженні взаємодії держави та сфери підприємництва при просуванні туристичних дестинацій.

## Список літератури

1. В Україні розробили концепцію фонду розвитку сільських територій: назвали напрямки. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/v-ukraine-razrabotali-kontseptsiyu-fonda-razvitiya-selskikh-territorii-pazvanu-napravleniya> (дата звернення: 13.05.2022).
2. Головчан А.І. Теоретико-методичні підходи до оптимізації розвитку туризму в дестинаціях. *Вісник ДІТБ*. 2011. № 15. С. 139-145.
3. *Державна служба статистики України (ДССУ)*: веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.05.2022).
4. Довгаль Г. В. Конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість як складові іміджу Харківського регіону. Туристичний імідж регіону: монографія / за ред. А. Ю. Парфіненка. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. 312 с.
5. Колесник О.О. Оцінка інвестиційного забезпечення розвитку туризму в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2 (6).
6. Лужанська Т.Ю. Стратегії розвитку регіональних туристичних дестинацій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2014. Вип. 2 (2). С. 175-180.
7. Любіцева О.О., Третяков О.В. Типізація дестинацій. *Географія та туризм: зб. наук. пр.* К. 2012. Вип. 17. С. 3-9.
8. Охріменко А.Г. Фінансові аспекти функціонування туристичної галузі. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 394-403.
9. Погуда Н. В., Розметова О. Г. Особливості оцінки інвестиційного забезпечення в туризмі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 9-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_3_4) (дата звернення: 11.05.2022).
10. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404-VI. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 11.05.2022).
11. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 13 лютого 2021 р. № 1116-IX. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 13.05.2022).
12. Про захист іноземних інвестицій на Україні: Закон України від 10 вересня 1991 р. № 1540а-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540%D0%B0-12#Text> (дата звернення: 11.05.2022).
13. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 січня 1994 р. № 959-XII. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 11.05.2022).
14. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19 березня 1996 р. № 93/96-ВР. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96> (дата звернення: 11.05.2022).
15. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг): монографія / А.А. Мазаракі та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2013. 388 с.
16. *Туристична статистика України*: веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershe-pivrichchya-2022-roku-zris-mayzhe-na-29> (дата звернення: 12.05.2022).

17. Шуплат О. М. Фінансування інвестиційної діяльності підприємств сфери туризму: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 16. С. 28-33.

## References

1. V Ukraini rozrobyly kontseptsiiu fondu rozvytku sil's'kykh terytorij: nazvaly napriamky [The concept of the fund for the development of rural areas was developed in Ukraine: the directions were named]. *agroportal.ua*. Retrieved from <https://agroportal.ua/news/ukraina/v-ukraine-razrabotali-kontseptsiiu-fonda-razvitiya-selskikh-territorii-nazvany-nappravleniya> [in Ukrainian].
2. Holovchan, A.I. (2011). Teoretyko metodychni pidkhody do optymizatsii rozvytku turyzmu v destynatsiiakh [Theoretical and Methodical Approaches to Optimization of the Development of Tourism in Destinations]. *Visnyk DITB – Visnyk DITB, Vol. 185*, 139-145 [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy (DSSU): veb-sajt. [The State Statistics Service of Ukraine (SSSU): website]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Dovhal', H.V. (2011). *Konkurentospromozhnist' ta investytsiyna pryvablyvist' yak skladovi imidzhu Kharkivs'koho rehionu. Turystychnyy imidzh rehionu. [Competitiveness and investment attractiveness as components of the image of the Kharkiv region. Tourist image of the region]*. Kh.: KHNU imeni V. N. Karazina [in Ukrainian].
5. Kolesnyk, O.O. (2011). Otsinka investytsijnoho zabezpechennia rozvytku turyzmu v Ukraini [Estimation of investment support of tourism development in Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economy. Management. Innovations, Vol. 2 (6)*. Retrieved from [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kolesnyk6.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kolesnyk6.htm) [in Ukrainian].
6. Luzhans'ka, T.Yu. (2014). Stratehii rozvytku rehional'nykh turystychnykh destynatsij. [Strategies for the development of regional tourist destinations]. *Naukovyy visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu – Naukovyy visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu, Vol. 2 (2)*, 175-180 [in Ukrainian].
7. Ljubiceva, O.O., & Tret'jakov, O.V. (2012). Tipizatsiia destynatsij [Destination typification]. *Heohrafiia ta turyzm : zb. nauk. pr. Geografija ta turyzm : zb. nauk. pr. Vol. 17*, 3-9 [in Ukrainian].
8. Okhrimenko, A.H. (2011). Funktsionuvannya turystychnoyi haluzi: ekonomichnyy aspekt [Functioning of the tourism industry: the economic aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noho universytetu derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny – Collection of scientific works of the National University of State Tax Service of Ukraine, 1*, 394-403 [in Ukrainian].
9. Pohuda, N.V., & Rozmetova, O.G. (2016). Osoblyvosti ocinky investytsijnogo zabezpechennja v turyzmi [Peculiarities of assessment of investment support in tourism]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, Vol. 3*, 9-12 [in Ukrainian].
10. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo : Zakon Ukrainy vid 1 lypnja 2010 r. № 2404-VI [On public-private partnership: Law of Ukraine dated July 1, 2010 No. 2404-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>. [in Ukrainian].
11. Pro derzhavnu pidtrymku investytsijnykh proektiv iz znachnymy investytsijamy v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 13 ljutogo 2021 r. № 1116-IX [On state support of investment projects with significant investments in Ukraine: Law of Ukraine dated February 13, 2021 No. 1116-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>. [in Ukrainian].
12. Pro zahyst inozemnykh investytsij na Ukraini : Zakon Ukrainy vid 10 veresnja 1991 r. № 1540a-XII [On the protection of foreign investments in Ukraine: Law of Ukraine dated September 10, 1991 No. 1540a-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540%D0%B0-12#Text> [in Ukrainian].
13. Pro zovnishn'oekonomichnu dijal'nist': Zakon Ukrainy vid 16 sichnja 1994 r. № 959-XII [On foreign economic activity: Law of Ukraine dated January 16, 1994 No. 959-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> [in Ukrainian].
14. Pro rehym inozemnogo investuvannja : Zakon Ukrainy vid 19 bereznja 1996 r. № 93/96-VR [On the regime of foreign investment: Law of Ukraine dated March 19, 1996 No. 93/96-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96> [in Ukrainian].
15. Mazaraki, A.A., Tkachenko, T.I., & Mel'nychenko, S.V. (2013). *Turysts'ki destynatsiyyi (teoriya, upravlinnya, brendynh) [Tourist Destinations (theory, management, branding)]*. Kyiv: Kyyivs'kyy natsional'nyy torhivel'no-ekonomichnyy univerystet [in Ukrainian].
16. Turystychna statystryka Ukrainy: veb-sajt. [Tourism Statistics of Ukraine: website]. *tourism.gov.ua*. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershe-pivrichchya-2022-roku-zris-mayzhe-na-29> [in Ukrainian].
17. Shuplat, O.M. (2016). Finansuvannya investytsijnoi diial'nosti pidpriemstv sfery turyzmu: teoretychnyj aspekt [Financing the investment activities of tourism enterprises: a theoretical aspect]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investytsii: praktyka ta dosvid, Vol. 1*, 28-33 [in Ukrainian].

**Olena Sushchenko**, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

### **Investment Component of the Tourist Destinations Development**

The article presents principled approaches to the development of tourist destinations, primarily due to the investment component. The need for the development of rural and green tourism destinations in order to solve the problem of disproportions in the socio-economic development of rural areas and diversification of the rural economy is justified. It is shown that the development of rural and green tourism destinations is closely interrelated with environmental issues, to which attention is focused not only at the state, but also at the global level. Popularization of the development of rural and green tourism in Ukraine will allow not only to solve the environmental problems of the regions, but also to become one of the directions of diversification of the rural economy, since tourism, according to the statistics of the World Council on Tourism and Excursions and the World Tourism Organization, is the largest dynamic industry in the world.

The suspension of business activity of a large number of tourism business entities led to the loss of their competitive positions, and for some to further exit from the market. To restore their functioning, it is necessary to attract investment resources, as well as to develop appropriate support programs at both the regional and national levels. Investments in tourism activities will contribute to the further effective development, first of all, of the Ukraine regions.

The specifics have been analyzed and the main directions of investment attraction in the field of tourism have been determined. Considering the rather low investment activity in the tourism sector, and especially capital investments in the development of the tourism sector in rural areas, it is advisable to intensify the cooperation of business entities with specialized funds, venture capital companies and other institutions, in particular with the Fund for the Development of Rural Areas. The possibilities of solving the problem of attracting financial resources for the financing of tourism projects have been determined. The main factors influencing the development of rural and green tourism are highlighted. A generalized action plan for the development of rural and green tourism is proposed. According to it, it is necessary to solve the tasks set in the direction of investment support for the development of rural and green tourism, increase the efficiency of management, organize partnerships with state authorities, develop quality standards for rural estates of Ukraine, improve the qualifications of subjects of tourist activity and create a marketing plan for the development of rural and green tourism.

**tourist destination, investment, attractiveness, rural and green tourism, management**

*Одержано (Received) 20.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 26.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

**УДК 658:338**

**JEL Classification: D21, M11, M21**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).234-244](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).234-244)

**І.М. Труніна**, проф., д-р екон. наук

**К.А. Пряхіна**, доц., канд. екон. наук

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна*

## **Стратегія економічного розвитку малих підприємств**

У статті визначено, що малі підприємства є важливою рушійною силою розвитку економіки. Це доводить частка таких підприємств у загальній кількості підприємств України, а саме 95,2 %. Проте аналіз вітчизняних та міжнародних досліджень за даною тематикою доводить необхідність розробки такими підприємствами стратегії розвитку та зростання. Визначено теоретичні поняття: стратегічний менеджмент, стратегія малого бізнесу та суб'єкти малого бізнесу. Досліджено нормативні документи України, які регулюють діяльність малих підприємств, а саме Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», Господарським кодексом України, Стратегією розвитку малих та середніх підприємств.

Проаналізовано показники діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні протягом 2016-2020 рр. та визначено їх кількість за видами економічної діяльності. Відповідно найбільше малих підприємств у сфері оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, сільське, лісове та рибне господарство, промисловість та у сфері операції з нерухомим майном.

© І. М. Труніна, К. А. Пряхіна, 2022

Представлено інструментарій розробки стратегії розвитку малих підприємств, який включає такі елементи: аналіз стану малого підприємства (SWOT – аналіз для вивчення чинників, які впливають на поточний стан підприємства); маркетингові дослідження зовнішніх чинників та конкурентів (PESTEL – аналіз; ICEDRIPS – аналіз); визначення цілей, місії малого підприємства та майбутніх планів (Business Model Canvas та канва ціннісної пропозиції (value proposition canvas); вибір стратегії; виконання запланованих заходів та оцінка результатів отриманих в рамках реалізації стратегії малого підприємства. Запропоновано стратегії розвитку малих підприємств: проникнення на ринок, розширення продукту, сегментація, Інтернет-маркетинг, диверсифікація, зниження витрат, утримання клієнтів, розвиток або розширення ринку, альтернативні канали, партнерства, поглинання та злиття.

**стратегія, конкурентний розвиток, малі підприємства, суб'єкти малого підприємництва**

**Постановка проблеми.** Малі та середні підприємства завжди були двигунами розвитку економіки країни. В першу чергу це пов'язано з тим, що маючи більш гнучкі виробничі можливості, такі підприємства у короткий термін адаптуються до змін попиту, конкурентної політики, цінової політики та інших, на відміну від великих підприємств. Тому малі підприємства сприяють національному доходу, зайнятості та продуктивності, а також розвитку регіонів. Натомість через нестачу ресурсів та відсутність інноваційного потенціалу малі підприємства зіштовхуються з проблемами їх територіальної локалізації. Відповідно більшість малих підприємств не мають стратегій розвитку чи планів на майбутні періоди, не розробляють критерії для оцінки власної конкурентоспроможності та зрідка проводять маркетингові дослідження, постійний моніторинг зовнішнього середовища, суб'єктів ринку та інструментів маркетингу. Тому постає завдання щодо визначення можливих стратегій розвитку малих підприємств для їх конкурентного розвитку. Оскільки розробка стратегії підприємства полягає також у визначенні чинників ризику, застосуванні необхідних заходів для забезпечення його результативної діяльності та підвищення прибутку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного розвитку економічної діяльності малих підприємств та їх функціонування в умовах змін висвітлені у працях як українських науковців, так і міжнародних. У статті використані публікації за останні три роки для актуалізації дослідження. В. Стрілець у монографії обґрунтовує концептуальні підходи забезпечення розвитку малих підприємств, а також визначає методологію дослідження нормативно-правового, інформаційного, виробничого, кадрового, інституційного, фінансово-кредитного забезпечення розвитку малих підприємств [2]. Ю. Богач визначає, що основною причиною значної уваги науковців до тенденції розвитку малого підприємництва є те, що воно відіграє важливу роль у формуванні рівня зайнятості населення, та підвищення соціально-економічного розвитку суспільства в цілому. Основний висновок його дослідження полягає у тому, що малі підприємства мають низький рівень менеджменту та відсутність стратегічної програми розвитку [5]. В. Марченко також зазначає про те, що практично 48% зайнятих осіб України працюють на малих підприємствах [17]. В. Сливенко наголошує, що в умовах глибокої системної соціально-економічної кризи, умови розвитку малого підприємництва в Україні катастрофічно погіршуються, тому подальший розвиток таких підприємств потребує державної підтримки [18]. Такого ж висновку щодо необхідності формування політики підтримки суб'єктів малого підприємництва дійшли Д. Ванькович та М. Кульчицький [3]. Н. Фролова у своїй статті визначила, що вплив пандемії дестабілізував розвиток малого підприємництва, проте стимулював усвідомлення необхідності впровадження інноваційних рішень, застосування нестандартних підходів і формування високої адаптивності до нових обставин [20]. Щодо формування стратегій розвитку, то С. Василюга пропонує малим підприємствам звернути увагу на корпоративні стратегії розвитку [19]. І. Сокирник аналізує розвиток ефективних партнерських відносин в контексті реалізації стратегії конкуренції для

розвитку малих підприємств [4]. І. Сокурєнко пропонує алгоритм прийняття рішень малим підприємствам щодо вибору стратегічних альтернатив [4]. Щодо міжнародних науковців, то більшість з них визначають маркетингову стратегію як основну для економічного розвитку малих підприємств. С. Вайкунсавасан розробила маркетингову стратегію, яка базується на п'яти аспектах: конкурентна маркетингова стратегія, стратегія маркетингу відносин, стратегія соціального маркетингу, стратегія диверсифікації та зеленого маркетингу [7]. Д. Фельштром досліджує стратегію розвитку малих підприємств, яка орієнтована на споживачів та містить інструменти цифрового маркетингу, які позитивно впливають на конкурентні переваги [8]. Р. Ватрантос пропонує здійснювати зонування стратегії малих підприємств на оффлайн та онлайн [1]. Також є окремий блок досліджень, який націлений на розробку стратегій саме в постковідний період [6, 16, 10, 13]. Отже, вітчизняні науковці відзначають нестабільні економічні умови розвитку малих підприємств в Україні, а також низький рівень менеджменту підприємств. Проте, за результатами досліджень вітчизняних та міжнародних науковців, малі підприємства є важливою ланкою економічного розвитку кожної країни, що свідчить про необхідність формування стратегії їх розвитку з урахуванням сучасних тенденцій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення теоретичних аспектів стратегічного розвитку підприємства, аналіз показників щодо розвитку малих підприємств в Україні та формування інструментарію розробки стратегії для малих підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління – це комплексний процес розробки майбутнього компанії, її довгострокового розвитку, в рамках якого відбувається формулювання, впровадження, моніторинг та оцінка стратегії [15]. Стратегічне управління засноване на передбаченні змін зовнішнього середовища, оцінці внутрішнього потенціалу підприємства для досягнення поставлених цілей і завдань. Стратегія дозволяє визначити позицію, яку підприємство займає в даний момент і, яку планується зайняти в майбутньому, що передбачає аналіз і прогноз еволюції всіх чинників, які можуть впливати.

Стратегія малого підприємства – це довгостроковий план розвитку, який має свої специфічні особливості. Однією із таких особливостей є розподіл ресурсів, оскільки у малих підприємств вони обмежені, тому прийняття управлінського рішення щодо раціонального ресурсного використання є основою стратегії.

Суб'єктами малого підприємництва є [12]:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

В Україні діяльність малих та середніх підприємств регулюється Господарським кодексом України та Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», відповідно до яких метою державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:

1) створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва;

2) забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності;

3) стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва;

4) сприяння провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки;

5) забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян [9].

У 2017 р. КМУ було схвалено «Стратегію розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року», наразі урядом нової стратегії не прийнято. Основними досягненнями стратегії 2017-2020 було: розширення доступу малих та середніх підприємств до публічних закупівель, програма «Доступні кредити», запровадження всебічної інформаційної підтримки підприємців, перегляд нормативного поля. Вважається, що схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва заклало основу довгострокового планування розвитку підприємництва на національному рівні та зумовило необхідність подальшого розроблення відповідних політик розвитку сектора на рівні областей, міст та ОТГ [11]. Тому, наразі стратегії областей, міст та ОТГ повинні містити розділ щодо планування розвитку малих підприємств саме з урахуванням специфіки кожного регіону. Сьогодні жодна національна економіка не може функціонувати окремо, а лише взаємопов'язано з регіональною.

Згідно даних Державної служби статистики, станом на 2020 р. в Україні налічувалося 512 великих підприємств, 17602 середніх підприємств та 355708 малих (рис.1) [14].



Рисунок 1 – Розподіл підприємств за видами у 2020 р.



Рисунок 2 – Обсяг виробленої продукції суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва за видами економічної діяльності 2020 р.

Джерело: Складено авторами на основі [14]

Отже, великі підприємства займають 0,1 % серед підприємств України, проте виробляють 33,7% продукції, натомість малі підприємства – 95,2 % мають 31,9% виробленої продукції, щодо середніх підприємств, то їх частка становить 4,7 %, а частка обсягу виробленої продукції є найбільшою і становить 34,4 %.

Динаміка основних показників діяльності суб'єктів малого підприємництва протягом 2016-2020 рр. наведено у таблиці (табл. 1, рис. 3).

Таблиця 1 – Основні показники діяльності суб'єктів малого підприємництва 2016- 2020

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Суб'єкти малого підприємництва, од.	1850034	1789406	1822671	1922978	1955119
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн	1651982,0	2067799,2	2496947,6	2698213,4	3051232,9
малі підприємства, усього, од.	291154	322920	339374	362328	355708
% до загальної кількості суб'єктів	15,7	18,0	18,6	18,8	18,2
на 10 тис. осіб наявного населення, од.	68	76	80	86	85
фізичні особи-підприємці усього, од.	1558880	1466486	1483297	1560650	1599411
% до загальної кількості суб'єктів	84,3	82,0	81,4	81,2	81,8
на 10 тис. осіб наявного населення, од.	365	345	351	371	383

Джерело: сформовано авторами на основі [14]



Рисунок 3 – Кількість суб'єктів малого підприємництва та обсяг виробленої ними продукції 2016-2020  
Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Відповідно до представлених даних кількість суб'єктів малого підприємництва зростає щороку, у 2016 р. їх кількість становила 1850034, а станом на 2020 р. – 1955119. Деякі коливання щодо зменшення-збільшення прослідковуються у 2017-2018 рр. Хоча обсяги виробленої продукції даними підприємствами стабільно збільшуються, у 2020 р. виробили продукції на суму 3051232,9 млн. грн. У таблиці виокремлено показники діяльності фізичних осіб-підприємців та малих підприємств. Згідно даних, кількість малих підприємств збільшується з 15,7 % у 2016 р. до 18,6% у 2019 р., а у 2020 р. – показник зменшився до 18,2%, кількість фізичних осіб-підприємств навпаки зменшується 84,3 % у 2016 р. до 81,2 у 2019 р., у 2020 р. показник становить 81,8 %. За оцінками експертів незначні коливання у 2017-2019 рр. були пов'язані зі змінами в законодавстві, а саме: Законом «про РРО», Законом «про внесення змін до Податкового кодексу щодо детінізації розрахунків у сфері торгівлі і послуг», Законом «про збір та облік ЄСВ, Законом про внесення змін до Податкового кодексу щодо подання єдиної звітності з ЄСВ та податку на доходи фізичних осіб». За даними Укрстату кількість діючих фізичних осіб-підприємців станом на 2021 р – 1585414. Складно поки, за



відсутності даних, говорити як пандемія вплинула на суб'єкти малого підприємництва, так само як і воєнний стан у 2022 р.

За видами економічної діяльності найбільше малих підприємств у сфері оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 95089; сільське, лісове та рибне господарство – 47282; промисловість – 42645; операції з нерухомим майном – 36424 (рис. 4).



Рисунок 4 – Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва за видами економічної діяльності у 2020 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

В цілому аналіз показав, що кількість малих підприємств дещо коливається, хоча обсяги реалізованої продукції стабільно збільшуються. Це свідчить про розвиток такої економічної категорії як малі підприємства, але і також про їх вразливість до змін зовнішнього середовища. Враховуючи сучасну ситуації в Україні, то найскладніше на ринку утриматися буде саме суб'єктам малого підприємництва. Тому менеджменту таких підприємств найшвидше потрібно переглянути внутрішній потенціал, місію і цілі, оцінити загрози зовнішніх чинників та притримуватися стратегії подальшого розвитку (рис. 5).

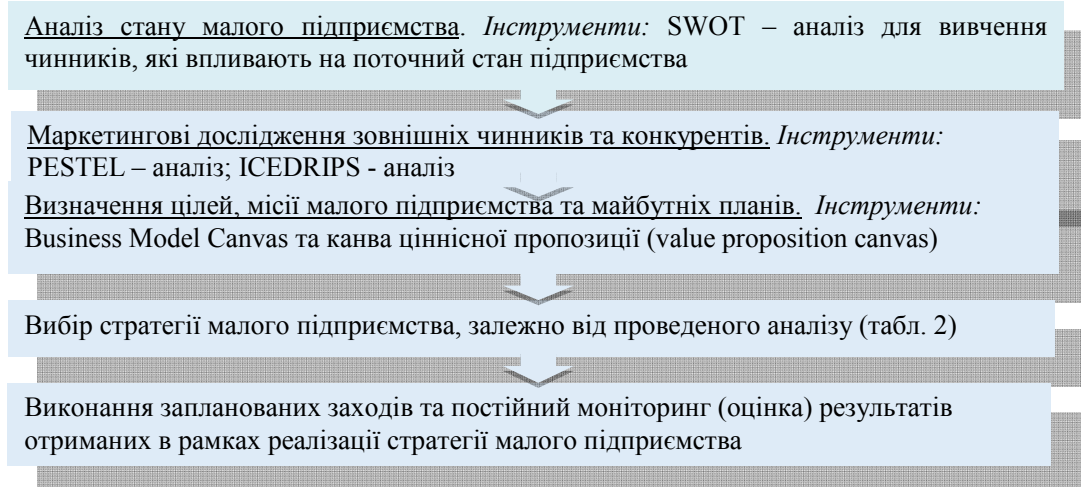


Рисунок 5 – Інструментарій розробки стратегії малих підприємств

Джерело: сформовано автором

Звісно не існує універсальних алгоритмів чи інструментарію щодо обрання стратегії підприємства, але проведені якісно маркетингові дослідження ринку, суб'єктів ринку, зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінка маркетингових інструментів: ціни, товару, збуту, розподілу та ін. дозволить більш конкретно визначити місію, цілі та обрати стратегію для подальшого розвитку. Розуміння того, на якому етапі зростання знаходиться підприємство, і наявність правильних стратегій зростання бізнесу можуть допомогти не тільки вижити в сучасних умовах, але й процвітати.

В цілому стратегії поділяють на корпоративні, стратегії бізнесу та функціональні. Але в даному дослідженні пропонується більш детальний розгляд існуючих стратегій та можливості їх використання (табл 2.)

Таблиця 2 – Характеристика стратегій розвитку економічного розвитку для малих підприємств

Стратегія	Характеристика
Проникнення на ринок	Ця стратегія насамперед спрямована на збільшення частки ринку за рахунок продажу більшої кількості існуючих продуктів чи послуг на поточному ринку. Це стратегія з низьким рівнем ризику, яку використовують багато малих і середніх підприємств. <i>Основні заходи:</i> встановлення нижчої ціни порівняно з конкурентами, залучення нових клієнтів спеціальними пропозиціями, заохочення до покупок за допомогою оптових знижок; збільшення кількості дистриб'юторів та дилерів.
Розширення продукту	Ця стратегія включає маркетинг нових продуктів та послуг на вашому існуючому ринку, щоб захопити більшу частку ринку. <i>Основні заходи:</i> створення різновидів існуючого продукту, оновлення наявного продукту, коли функції перестають бути привабливими для потенційних клієнтів, використання нової лінійки продуктів для вашого бізнесу, об'єднання ваших послуг у різні пакети та рівні.
Сегментація ринку	Ця стратегія ділить ринок на різні сегменти, такі як географічні чи територіальні аспекти, демографія, поведінка споживачів на ринку. <i>Основні заходи:</i> сегментація ринку.
Розвиток ринку або розширення	Розвиток ринку – це стратегія, що передбачає продаж існуючих продуктів та послуг на новому ринку для збільшення частки ринку. Для досягнення найкращих результатів необхідно провести ретельне дослідження ринку, щоб отримати чітке уявлення про новий ринок та його клієнтську базу. <i>Основні заходи:</i> продаж товарів чи послуг в іншому регіоні чи країні, продаж іншій цільовій аудиторії, франчайзинг.
Альтернативні канали	Використання альтернативних каналів – популярна стратегія зростання бізнесу для малого бізнесу, особливо в епоху цифрових технологій. Вона передбачає використання іншого каналу або платформи для просування бізнесу, зв'язку з клієнтами. <i>Основні заходи:</i> продаж онлайн через ваш сайт, продаж через такі платформи, як Rozetka, Prom та ін., використання платної пошукової реклами для просування вашого бізнесу, продаж через оптовиків, якщо зазвичай продаєте через роздрібних продавців.
Партнерство	Це стратегія за якої два або більше бізнесів вирішують об'єднатися для взаємної вигоди. Залежно від характеру вашого малого бізнесу партнерство з іншою компанією може допомогти вам легко управляти великим проектом або навіть передавати знання, навички і технології практично без витрат. <i>Основні заходи:</i> для успішного партнерства шукайте компанію, яка не є конкурентом, але має ділову культуру та цінності бренду, схожі на ваші.

## Продовження таблиці 2

Диверсифікація	Диверсифікація – це стратегія, за якої нові продукти та послуги продаються на нових ринках, пов'язана з високим рівнем ризику. Для цього потрібні значні фінансові ресурси, але це також може принести високий прибуток. <i>Основні заходи:</i> горизонтальна диверсифікація включає створення нової лінійки продуктів для поточної клієнтської бази, вертикальна диверсифікація, коли бізнес починає конкурувати з деякими постачальниками або клієнтами, концентрична диверсифікація, коли компанія створює новий продукт або послугу, аналогічні або пов'язані з існуючим продуктом або послугою, конгломератна диверсифікація – нові продукти або послуги призначені для іншої цільової аудиторії.
Придбання та злиття	За допомогою цієї стратегії бізнес може придбати інший (придбання) або дві компанії об'єднуються в одну (злиття). Через кількість необхідних ресурсів це сприймається як стратегія зростання для зрілих підприємств. <i>Основні заходи:</i> придбання, коли менший бізнес поєднується з більшим, щоб сформувати один бізнес, навпаки, коли бізнес купує інший, і придбана компанія стає частиною бізнесу і третій варіант – дві компанії приблизно однакового розміру вирішують створити більший бізнес.
Утримання клієнтів	В якості стратегії утримання клієнтів полягає в тому, як ви «вирощуєте» та «перетворюєте» існуючих та нових клієнтів на постійних та лояльних клієнтів. Щоб це працювало, потрібно завоювати довіру ваших клієнтів. Утримання клієнтів дешевше, ніж залучати нових. <i>Основні заходи:</i> регулярно спілкуйтеся зі своїми клієнтами через персональні електронні листи та соціальні мережі, перевиконуйте кожну обіцянку, яку ви даєте клієнту, наприклад, доставка додому протягом 24 годин, коли ви обіцяли 48 годин, висловіть подяку клієнтам за допомогою знижок за лояльність, безкоштовних подарунків при покупці, отримуйте регулярний зворотний зв'язок від клієнтів за допомогою опитувань, анкет та відгуків користувачів, винагороджуйте лояльних амбасадорів бренду підприємства за кожного нового клієнта.
Зниження витрат	Зниження витрат – це стратегія, спрямована на збільшення прибутку та виділення додаткових ресурсів для зростання. <i>Основні заходи:</i> використовуйте бухгалтерське програмне забезпечення для відстеження витрат, оцініть усі бізнес-процеси та розгляньте можливість автоматизації, де це можливо, розгляньте можливість аутсорсингу.
Інтернет-маркетинг	Інтернет-маркетинг відноситься до всіх маркетингових зусиль, що проводяться в Інтернеті для реклами вашого бізнесу широкому загалу. Онлайн-маркетинг є потужним інструментом та привабливою стратегією зростання для малого бізнесу. <i>Основні заходи:</i> створення сайту підприємства, взаємодія в соціальних мережах, використання Google інструментів для просування сайту, застосовуйте e-mail маркетинг та багато інших діджитал інструментів.

*Джерело: сформовано автором на основі досліджень*

У таблиці представлено основні найбільш дієві стратегії саме для малих підприємств, звісно, можна їх поєднувати або використовувати деякі заходи із стратегій. У сучасних умовах з основною стратегією підприємства паралельно має бути сформовано стратегія інтернет-маркетингу, у багатьох малих підприємствах це і є основна стратегія, яка допомагає триматися на ринку в сьогоднішніх умовах.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, згідно аналізу найбільш релевантних вітчизняних досліджень можна підсумувати такі аспекти: малі підприємства дійсно відіграють важливу роль в економіці України, оскільки

забезпечують наявність робочих місць, подальший розвиток малих підприємств потребує формування дієвих інструментів державної підтримки, малі підприємства характеризуються відсутністю стратегії та низьким рівнем менеджменту, період пандемії стимулював малі підприємства до інноваційних рішень, а саме впровадження діджиталізації.

Станом на 2020 р. частка малих підприємств України у загальній кількості підприємств становить 95,2 %, а частка виробленої продукції ними становить 31,9%. Аналіз статистичних даних щодо розвитку малого підприємництва в Україні 2016-2020 показав, що кількість малих підприємств зростає, період 2017-2019 характеризувався коливаннями у зв'язку із зміною законодавчого регулювання. Але обсяг виробленої продукції малими підприємствами стабільно зростає протягом 2016-2019 рр. За видами економічної діяльності найбільше малих підприємств у сфері оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, сільське, лісове та рибне господарство, промисловість та у сфері операції з нерухомим майном.

Отже, враховуючи сучасні умови господарювання малому бізнесу необхідно проводити маркетингові дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища і обирати подальшу стратегію розвитку. Серед запропонованих стратегій зростання представлено: проникнення на ринок, розширення продукту, сегментація, інтернет-маркетинг, диверсифікація, зниження витрат, утримання клієнтів, розвиток ринку або розширення, альтернативні канали, партнерство, придбання та злиття. Особливо це питання набуде значення у післявоєнний час відбудови.

## Список літератури

1. Богач Ю., Сивак Н. Роль та проблеми малого підприємництва. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. № 56.1. С. 50–59.
2. Ванькович Д. Стратегічні орієнтири фінансового забезпечення розвитку малого інноваційного підприємництва в Україні. *Світ фінансів*. 2019. Вип. 3. С. 53–64.
3. Господарський кодекс України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 03.05.2022).
4. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення 03.05.2022).
5. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. 82–88.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 03.05.2022).
7. Пріоритети Уряду щодо розвитку малого та середнього підприємництва: веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ed4b3e26-1ec5-457e-b4b0-0619511f7e74&tag=SprrianniaRozvitkuPidpriemnitstva> (дата звернення 03.05.2022).
8. Сливенко В., Коновалова Д. Нові вектори розвитку малого підприємництва в Україні в контексті активізації євроінтеграційних процесів. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 331–336.
9. Сокирник І. В. Стратегічне партнерство у формуванні стратегії конкуренції підприємств малого бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5, т. 1. С. 232–237.
10. Сокуренок, І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2020. № 3-4(74-75). С. 146–159.
11. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
12. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 16–21.
13. Borcosi C. A. The strategies of enterprises development. *Res. & Sci. Today*. 2015. Т. 10. р. 92.

14. Fjellström D., Osarenkhoe A., Pettersson T., Tadesse D. The Role of Digitalization in SMEs' Strategy Development: *The Case of Sweden*. 2020. P. 65-88. DOI:10.1007/978-3-030-45831-7\_4.
15. Lukito-Budi A., Manik H., Indarti N. Reorienting the organisational strategy of SMEs during the COVID-19 crisis: Can entrepreneurial orientation help? *Journal of Strategy and Management*. Earlycite. 2022. doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0156.
16. Sturm F., Pudlatz M., Kemp J., Hoffmeister J. Strategy Development for Knowledge-based, Collaborative SMEs.2022. DOI:10.1109/ITMC.2005.7461254.
17. Tshuma N., Gwata S., Shonhiwa S., Mpfu A. An Analysis of The Factors That Affect Adoption of Growth Strategies by SMEs. *International Journal of Management and Network Economics*. VI. 2022. P. 705-713.
18. Vaikunthavasan S., Velnampy T., Sivarajah R. A Conceptual Study of Marketing Strategy and Development of SME. *Journal of Accounting & Marketing*. 2018. Vol. 7. DOI:10.4172/2168-9601.1000282.
19. Watrianto R. The Zoning System for Strategy Development of SMEs Go Online: A Literature Review. 2019. DOI:10.31227/osf.io/29mfj.
20. Zainol F., Yusoff M., Shiyuti H., Redzuan R., Said N. The Government Business Support Strategies, Micro SMEs and Covid-19 Pandemic. *Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development*. 2022. P. 493–509.

## References

1. Bogach, Yu. & Syvak, N. (2019). Rol ta problemy maloho pidpriemnytstva [The role and problems of small business]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Galician economic bulletin of the Ternopil National Technical University*, 56.1, 50-59 [in Ukrainian].
2. Vankovych, D. (2019). Stratehichni oriientyry finansovoho zabezpechennia rozvytku maloho innovatsiinoho pidpriemnytstva v Ukraini [Strategic orientations of financial support for the development of small innovative entrepreneurship in Ukraine]. *Svit finansiv –The world of finance*, Vol. 3, 53-64 [in Ukrainian].
3. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini» [Law of Ukraine «On development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> [in Ukrainian].
5. Marchenko, V. & Kharytonenko, D. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern trends in small business development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, 19, 82-88 [in Ukrainian].
6. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official Website of the State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Priorityety Uriadu shchodo rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva [The Government's priorities for the development of small and medium-sized enterprises]. *me.gov.ua*. Retrieved from: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ed4b3e26-1ec5-457e-b4b0-0619511f7e74&tag=SpriianniaRozvitkuPidpriemnitstva> [in Ukrainian].
8. Slyvenko, V. & Konovalova, D. (2019). Novi vektory rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini v konteksti aktyvizatsii yevrointehratsiinykh protsesiv [New vectors of small business development in Ukraine in the context of activation of European integration processes]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, 10 (74), 331-336 [in Ukrainian].
9. Sokyrynyk, I. (2021). Stratehichne partnerstvo u formuvanni stratehii konkurentsii pidpriemstv maloho biznesu [Strategic partnership in the formation of the competition strategy of small business enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Ekonomichni nauky Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 5, Vol. 1, 232-237. [in Ukrainian].
10. Sokurenko, I. (2020). Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen malymy pidpriemstvamy shchodo vyboru stratehichnykh alternatyv [The technology of making managerial decisions by small enterprises regarding the choice of strategic alternatives]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats. Odesa : Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet – Bulletin of socio-economic research: coll. of science works Odesa: Odesa National University of Economics*, 3-4(74-75), 146-159 [in Ukrainian].

11. Strilets, V. (2019). Zabezpechennya rozvitku malih pidpriemstv: teoriya, metodologiya, praktika: monografiya [*Ensuring the development of small enterprises: theory, methodology, practice: monograph*]. Poltava : PYET [in Ukrainian].
12. Frolova, N. (2021). Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh koronakryzy [The current state and prospects for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine under the conditions of the corona crisis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 19, 16-21. [in Ukrainian].
13. Borcosi, C.A. (2015). The strategies of enterprises development. *Res. & Sci. Today*, 10, 92.
14. Fjellström, D., Osarenkhoe, A., Pettersson, T. & Tadesse, D. (2020). The Role of Digitalization in SMEs' Strategy Development: *The Case of Sweden*, 65-88. DOI:10.1007/978-3-030-45831-7\_4.
15. Lukito-Budi, A., Manik, H. & Indarti, N. (2022). Reorienting the organisational strategy of SMEs during the COVID-19 crisis: Can entrepreneurial orientation help? *Journal of Strategy and Management. Earlycite*. doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0156.
16. Sturm, F., Pudlatz, M., Kemp, J. & Hoffmeister, J. (2022). Strategy Development for Knowledge-based, Collaborative SMEs. DOI:10.1109/ITMC.2005.7461254
17. Tshuma, N., Gwata, S., Shonhiwa, S. & Mpofu, A. (2022). An Analysis of The Factors That Affect Adoption of Growth Strategies by SMEs. *International Journal of Management and Network Economics. VI*, 705-713.
18. Vaikunthavasan, S., Velnampy, T. & Sivarajah, R. (2018). A Conceptual Study of Marketing Strategy and Development of SME. *Journal of Accounting & Marketing. Vol. 7*. DOI:10.4172/2168-9601.1000282.
19. Watrianto, R. (2019). The Zoning System for Strategy Development of SMEs Go Online: A Literature Review. doi:10.31227/osf.io/29mfj.
20. Zainol, F., Yusoff, M., Shiyuti, H., Redzuan, R. & Said, N. (2022). The Government Business Support Strategies, Micro SMEs and Covid-19 Pandemic. *Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development*, 493-509.

**Iryna Trunina**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics Sciences)

**Kateryna Pryakhina**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine*

### **Strategy of Economic Development of Small Enterprises**

The article defines that small enterprises are an important driving force of economic development. This is proved by the share of such enterprises in the total number of Ukrainian enterprises, namely 95,2 %. However, the analysis of domestic and international research on this topic proves the need for development and growth strategies by such enterprises. Theoretical concepts are defined: strategic management, small business strategy and small business subjects. The normative documents of Ukraine, which regulate the activities of small enterprises, namely the Law of Ukraine "On the development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine", the Economic Code of Ukraine, Strategies for the development of small and medium-sized enterprises, have been researched.

The performance indicators of small business entities in Ukraine during 2016-2020 were analyzed and their number was determined by type of economic activity. By types of economic activity, there are the most small enterprises in the sphere of wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorcycles, agriculture, forestry and fishing, industry and in the sphere of real estate transactions.

The toolkit for developing a strategy for the development of small enterprises is presented, which includes the following elements: analysis of the state of a small enterprise (SWOT - analysis for the study of factors that affect the current state of the enterprise); marketing research of external factors and competitors (PESTEL – analysis; ICEDRIPS – analysis); definition of goals, mission of a small enterprise and future plans (Business Model Canvas and value proposition canvas); choosing a strategy; implementation of planned activities and evaluation of the results obtained as part of the implementation of the strategy of a small enterprise. The proposed growth strategies include: market penetration, product expansion, segmentation, Internet marketing, diversification, cost reduction, customer retention, market development or expansion, alternative channels, partnerships, acquisitions, and mergers.

**strategy, competitive development, small enterprises, small business entities**

*Одержано (Received) 16.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 658.3:159.9

JEL Classification: M10, M12, M21, L21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).245-252](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).245-252)**Ihona Androshchuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)**Volodymyr Lypchanskyi**, Associate Professor PhD in Pedagogy (Candidate of Pedagogical Sciences)**Nataliia Pitel**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## Self-management as a tool of improvement of the quality of management of modern enterprises

The paper is devoted to the study of self-management as an effective tool for improving the quality of management of modern enterprises.

The modern approaches to the practice of self-management is analyzed in the paper. The place of self-management in the structure of general management of enterprises is defined. It has been established that the majority of scientific works consider self-management exclusively as a means of increasing the productivity of a specific employee, which collectively ensures increasing in the overall productivity of the staff. The hypothesis was put forward that there is a direct relationship between the practice of self-management and the indicator of the enterprise's financial income. An analysis of modern approaches to the phenomenon of self-management was carried out. The key components of self-management are defined. It has been established that currently self-management has undergone three stages of development. The first stage involves studying the experience of individuals regarding the effectiveness of various techniques in their personal work by trial and error. The second stage reveals the development of such skills as memory training and rational reading. The third stage is due to the systematization of technical knowledge of individual work.

It has been established that self-management significantly affects the profitability of modern enterprises, regardless of their specifics and size. The effective methods by which self-management can have a positive effect on the company's profit are identified, namely by reducing costs, increasing motivation, expanding innovation and improving quality. The main methods that make it possible to establish the relationship between self-management and the company's financial indicators are: analysis of financial indicators, employee surveys, comparative analysis with competitors, customer reviews.

The article provides examples of empirical studies that confirm the proposed hypothesis regarding the existence of a direct relationship between the practice of self-management and the company's income indicator. The main ways of self-management that could improve the quality of management at modern enterprises are proposed, namely: expanding opportunities, adaptability, innovativeness, responsibility and constant self-improvement. It has been established that self-management is a valuable tool for modern enterprises that seek to improve the quality of their management practices.

**enterprise, self-management, efficiency, personnel, income**

**Problem Statement.** The relevance of this paper is explained by the fact that in the modern conditions there is no more difficult and responsible career in the economy than the career of a manager. The specificity of this profession lies in its complexity, as it requires a person to have various skills. Researches have shown that an important factor that prevents the sustainable development of enterprises is insufficient organization of managers. At the same time, effective management and organization of managers' activity is a prerequisite for the successful business operations.

The emergence of self-management as a new direction in traditional management is associated with the public need for using and development of creative potential of managers and employees.

Self-management is consistent and purposeful using of the effective work methods in everyday practice with optimal using of own resources to achieve personal and professional goals.

**Analysis of recent research and publications.** In the economic literature considerable attention is paid to issues of management efficiency and management systems,

which form the basis of the implementation of self-management, its functions and technologies. The issues of management and labor organization of personnel at enterprises, their motivation, as well as further prospects for the development of self-management are widely considered in the works of such authors as Stephen R. Covey, in his book «The 7 Habits of Highly Effective People», which became a bestseller in more than 40 countries. The book describes the principles of self-management and teaches how to develop a personality and achieve success [6]; Peter Drucker, a famous economist and writer who made significant contributions to management theory. He expressed ideas about self-management as an effective management tool that allows to develop the employee's personality and ensure his efficiency [7]; Charles Handy, author of "Myself and Other More Important Matters". The book is dedicated to self-development and self-organization, which allows you to achieve success in work and personal life [12]; Brian Tracy, author "21 Success Secrets of Self-Made Millionaires". The book describes various self-management strategies and teaches how to effectively manage time and achieve goals [17]; David Allen, author of "Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity", which describes a time and task management system that allows you to achieve greater productivity and efficiency at work [1, 6, 7]. Along with that, most scientists consider self-management from the point of view of the individual effect, and not at the level of the enterprise, which is quite important from the point of view of the occurrence of crisis situations and the need for a timely response of all team members, regardless of the functional duties of each. And what is important, self-management is relevant not only from the point of view of the management of personnel resources of enterprises, but also of the entire enterprise as a whole.

**Statement of the objective.** The purpose of this paper is to carry out an analysis of self-management from the point of view of strengthening the qualitative component of the management process of the modern enterprises in general and to confirm the hypothesis regarding the existence of a direct relationship between practice of self-management and the financial indicators of the enterprise.

**The main material.** Self-management is the ability to control and regulate one's own thoughts, emotions, and behaviors in order to achieve personal and professional goals. It involves taking responsibility for one's actions and making conscious decisions that align with one's values and priorities. Self-management is a key aspect of personal growth, and it is particularly important in today's fast-paced, constantly changing world.

Self-management refers to the process of managing oneself effectively, often with the goal of achieving personal or professional goals. It involves taking responsibility for one's actions, making informed decisions, and engaging in behaviors that promote well-being and productivity. Effective self-management requires a range of skills and strategies, including goal-setting, time management, organization, prioritization, and self-reflection.

Self-management skills are essential for success in all areas of life, including education, career, relationships, and personal growth. People who are skilled at self-management are often better equipped to handle stress, adapt to change, and pursue their goals with confidence and resilience. They are also better able to maintain a healthy work-life balance, prioritize their time effectively, and make informed decisions that support their long-term goals.

Some common strategies for self-management include setting clear goals and priorities, establishing a routine or schedule, breaking down larger tasks into smaller, more manageable steps, practicing self-care and stress-management techniques, seeking out support and guidance when needed, and regularly reflecting on one's progress and areas for improvement. With practice and dedication, anyone can develop strong self-management skills and achieve their desired outcomes.



As is commonly believed, key components of self-management include:

**Self-awareness:** This involves understanding one's own strengths and weaknesses, as well as one's emotions, thoughts, and behaviors.

**Self-regulation:** This involves the ability to control one's emotions and impulses, as well as to manage stress and maintain a positive outlook.

**Time management:** This involves setting goals, prioritizing tasks, and effectively managing one's time in order to achieve those goals.

**Motivation:** This involves staying motivated and focused on one's goals, even in the face of obstacles or setbacks.

**Decision-making:** This involves making thoughtful, well-informed decisions that align with one's values and priorities.

**Communication:** This involves effectively communicating one's needs, wants, and ideas to others, as well as actively listening to others.

By developing these skills, individuals can improve their overall effectiveness and achieve greater success in their personal and professional lives.

In general, it is evidenced there are three stages in the development of self-management (Figure 1):

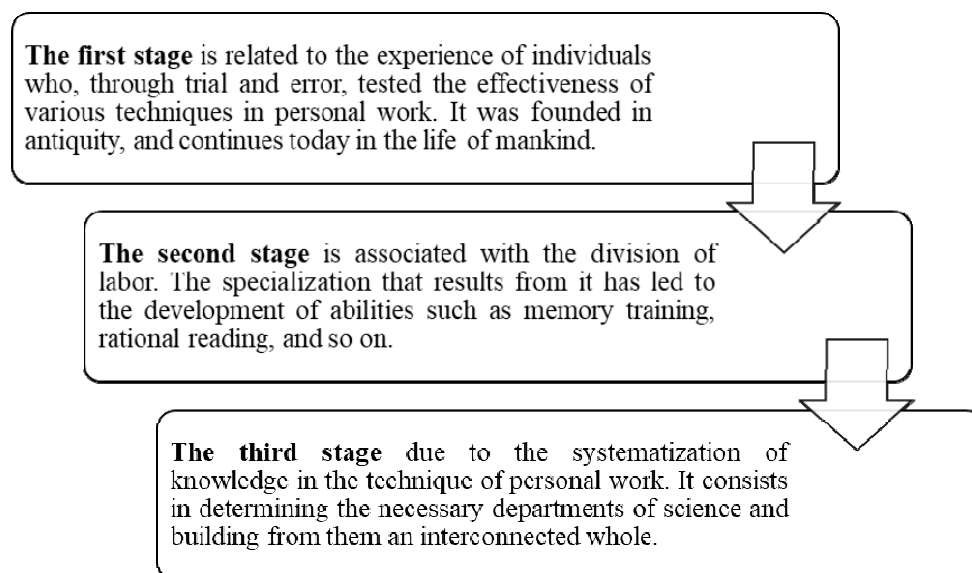


Figure 1 – Main Three stages in the development of self-management

Source: [2]

The first level refers to the experience of individuals testing the effectiveness of various techniques in their personal work through trial and error. It was created in ancient times and continues to this day in human life.

The emergence of the second stage is related to the division of labor. The resulting specialization led to the development of skills such as memory training and rational reading. Today, the autonomous division of labor continues to deepen. Developments in areas such as the ability to make business calls, control emotions, and the art of listening to the other person.

The third stage is due to the systematization of the technical knowledge of the individual work. It consists in identifying the necessary scientific divisions and forming a coherent whole out of them (Figure 1).

Today, the division of employees in self-management is becoming more and more apparent. It is important to develop the ability to manage emotions during business phone conversations, the art of listening to the interlocutor, and more [2].

It should be noted, self-management has the highest, positive relationship with

individual productivity. This means that improving self-management skills may lead to an increase in the individual productivity, both quantitatively and qualitatively. Self-management also has the second highest positive connection with team productivity, after space for collaboration [15].

We have indicated, self-management has been suggested as a process helpful to entrepreneurial success [8, 11, 16].

We conclude that self-management can have a great impact on the company's income. Self-management is the process of self-management, which means the ability of employees or managers to independently make decisions, plan their work and carry it out without external pressure or control. Here are some of the ways in which self-management can positively affect the income of the enterprise:

**Cost reduction:** Self-management helps employees to be more efficient and productive, which can help reduce labor costs and improve the efficiency of production processes.

**Increased motivation:** When employees are empowered to self-monitor their work and use their knowledge and skills to achieve goals, they can be more motivated and engaged in their work, which can lead to improved productivity and revenue.

**Enhancing innovation:** Employees who are empowered to make decisions and freely express their ideas can be more creative and innovative, which can help a business attract new ideas and improve its products and services.

**Improving quality:** Self-management helps a business attract and retain skilled workers, which can help improve the quality of products and services and customer satisfaction, which in turn can lead to.

There are several ways to prove that self-management has a positive effect on the company's profit:

**Analysis of financial indicators:** it is possible to analyze the financial indicators of the enterprise before and after the introduction of self-management. If the company's profit increased after the introduction of self-management, this may indicate a positive effect of self-management on the company's income.

**Employee Surveys:** Employee surveys can be conducted to find out their views on the implementation of self-management and its impact on the productivity and profits of the enterprise. If they respond positively to the implementation of self-management and its impact on their productivity, then this may indicate its positive impact on the company's income.

**Comparison with competitors:** you can compare the company's financial performance with competitors that use self-management and those that do not. If enterprises with self-management have a higher profit, then this may indicate its positive impact on the income of the enterprise.

**Customer reviews:** you can collect reviews and reviews from customers about the quality of the company's products and services before and after the implementation of self-management. If the rating of products and services increased after the introduction of self-management, this may indicate its positive impact on the company's income.

In general, it is worth noting that numerous studies by scientists and research centers testify to the existence of a direct relationship between the practice of self-management and the company's profit.

For example, study in 2016, which was conducted by the Confederation of British Industry found that companies that allow their employees greater autonomy and self-management have better financial performance than companies with more traditional management approaches. According to the study, 55% of companies with self-management reported an increase in profits, compared to 45% of companies with traditional management methods.

The study also found that companies with self-management have higher productivity, which can be attributed to higher levels of employee motivation and greater responsibility for their work [5].

In another study the authors explore the self-management system used by The Morning Star Company, a California-based tomato processing company, and its impact on the company's profitability. The self-management system at Morning Star is based on the principles of self-organization, peer review, and personal accountability.

“Selfmanagement is, at a very-very high level, exactly the way you live when you go home from work,” said Green. “We just ask you to keep that hat on when you come to work at Morning Star.” He continued, “Our way of doing things is driven by our philosophy: people are productive when they are happy; people are happy when they have control over what they do [9].”

The authors collected data on the company's financial performance, productivity, and employee engagement and compared it to industry benchmarks. They found that Morning Star consistently outperformed its competitors in terms of profitability, productivity, and employee engagement.

For example, from 1990 to 2011, Morning Star's revenue grew from \$12 million to over \$700 million, while its workforce remained stable at around 400 employees. During this same period, the company's profitability consistently exceeded industry averages.

This case study provides compelling statistical evidence that self-management can have a positive impact on a company's profitability. It also highlights the potential benefits of employee empowerment and accountability.

R. Semler in his study describes how he transformed his family's company, Semco, from a traditional hierarchical organization into a self-managed one. The author shares the statistical evidence of the benefits of self-management on the company's profit. He explains how Semco's revenue grew from \$4 million to \$212 million, and its employee base expanded from 90 to over 3,000 employees. Additionally, Semco's profit margins improved from 4% to 12%, and the company experienced a significant decrease in employee turnover.

The author attributes these impressive results to the company's adoption of self-management practices, such as democratic decision-making, flexible work schedules, and open communication. He argues that by giving employees more autonomy and empowering them to make decisions, the company was able to tap into their creativity and innovation, leading to increased productivity and profitability.

This case study provides a compelling example of the benefits of self-management on a company's profit and offers valuable insights for other organizations considering similar changes [18].

At the same time, it is worth noting that the high level of self-management of the company's staff can negatively affect the functioning of a modern enterprise. For example, Gibson, J. L. & Gibbs examine how different aspects of a virtual work environment affect team innovativeness. They find that self-management can be negatively related to innovativeness, especially if the team consists of people working remotely. The authors recommend that managers stimulate cooperation and communication in the team to increase innovation and work efficiency [10], which is now surprisingly important.

Comparing the pros and cons of self-management, we consider that there are more advantages, and therefore it is important to teach self-management.

Laloux identifies various ways of teaching self-management:

One option is to simply remove control mechanisms or staff functions, allowing people to self-manage in the ensuing creative chaos. People who have a strong psychological attachment to their work are more likely to succeed in this situation because they do not want

to disappoint anyone.

The second option is just to attract individuals to participate in the organization's redesign process. In the above way, you can incorporate people's knowledge and experience with the organization. External instigators, such as coaches, can also assist with the change process. People need clarity about their future prospects before the process begins because their previous jobs will be eliminated and replaced by new roles.

The third way should be to specify a unique switch schedule including using an established framework that includes a direct new structure and practices that can be implemented. Besides, a great deal of knowledge and expertise is shared on internet platforms and at events centered on self-management and teal organizations [14].

It could be indicated, that the key skills of effective self-management are:

- the ability to manage oneself - the ability to make full use of one's time, energy, skill, the ability to cope with stress.
- reasonable personal values, clear, adequate to modern reality.
- clear personal goals: clarity in matters of business and personal life, realistic goals in life.
- emphasis on continuous personal growth problem-solving skills: having effective decision-making strategies and the ability to solve contemporary problems.
- creativity and the ability to innovate: ingenuity, the ability to generate enough ideas to solve a problem.
- high ability to influence others: to provide support and participation, to influence their decisions.
- knowledge of modern management approaches ability to lead, ability to train and develop subordinates the ability to form and develop effective working groups [13].

Self-management is becoming an increasingly important tool for improving the quality of management in modern enterprises. By promoting self-management skills and encouraging employees to take responsibility for their own work, organizations can increase productivity, improve employee engagement, and achieve better business outcomes.

Here are some ways self-management, which could improve the quality of management in modern enterprises:

**Empowerment:** Self-management empowers employees to take ownership of their work and make decisions that align with organizational goals. This can lead to increased motivation and engagement, as employees feel a sense of pride and responsibility in their work.

**Adaptability:** In today's fast-paced business environment, self-management can help organizations become more adaptable and responsive to change. By encouraging employees to be flexible and proactive in their work, organizations can quickly adapt to changing market conditions and stay ahead of the competition.

**Innovation:** Self-management can also foster innovation and creativity within an organization. When employees are given the freedom to experiment and explore new ideas, they are more likely to come up with innovative solutions that can improve business outcomes.

**Accountability:** Self-management promotes accountability by requiring employees to take responsibility for their own work and performance. This can lead to a culture of accountability throughout the organization, where employees hold each other accountable for meeting goals and delivering results.

**Continuous Improvement:** Finally, self-management can support a culture of continuous improvement. By encouraging employees to reflect on their work and identify areas for improvement, organizations can continuously refine their processes and practices to achieve better outcomes.

**Conclusions and prospects for further researchers.** Thus, self-management is a valuable tool for modern enterprises looking to improve the quality of their management practices. By empowering employees, fostering adaptability and innovation, promoting accountability, and supporting continuous improvement, organizations can achieve better business outcomes and stay competitive in today's dynamic business environment.

## Literature

1. Аллен Д. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу. Київ: КМ-Букс, 2018. 392 с.
2. Бабчинська, О. І., Мідляр, А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>. (дата звернення: )
3. Allen D. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Putnam. 2001. 352 p.
4. Allen D. *Ready for Anything: 52 Productivity Principles for Work and Life*. New York: Viking Books. 2003. 164 p.
5. CBI - official site of the Confederation of British Industry. URL: <https://www.cbi.org.uk/>
6. Covey S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Published by Free Press. 1990. 358 p.
7. Drucker, P. F. (1998). *Peter Drucker on the profession of management*. Harvard Business Press.
8. D'Intino, Robert S., Michael G. Goldsby, Jeffery D. Houghton, and Chris P. Neck. 2007. Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13: 105–20.
9. F. Gino, B. Staats (2014). The Morning Star Company: Self-Management at Work. Harvard Business Review. URL: <http://dump.kylewild.com/914013-PDF-ENG.PDF>
10. Gibson, J. L., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
11. Goldsby, Michael G., Donald F. Kuratko, Jeffery S. Hornsby, Jeffrey D. Houghton, and Chris P. Neck. 2006. Social cognition and corporate entrepreneurship: A framework for enhancing the role of middle-level managers. *International Journal of Leadership Studies* 2: 17–35.
12. Handy C. *Myself and Other More Important Matters*. Amacom Books, 2008. 213 p.
13. Keenan, K. *Manage yourself: Learn How to Look After Your Most Valuable Asset – You*. Pocket Manager (2nd ed), 2015. pp. 70- 78
14. Laloux, F. *Reinventing organizations*. 1st ed. Brussels: Nelson Parker, 2014. pp. 269-272
15. Miiikka Palvalin, Theo van der Voordt, Tuuli Jylhä, (2017) "The impact of workplaces and selfmanagement practices on the productivity of knowledge workers", *Journal of Facilities Management*, Vol. 15 Issue: 4, pp.423-438, <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2017-0010>
16. Neck, Chris P., Jeffery D. Houghton, Shruti R. Sardeshmukh, Michael G. Goldsby, and Jeffrey L. Godwin. 2013. Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 26: 463–80. [CrossRef]
17. Tracy B. *The 21 Success Secrets of Self-Made Millionaires*. Large Print, 2009. 110 p
18. R. Semler. *Semco: A Seminal Experiment in Self-Management*. The Harvard Business Review, 2013.

## References

1. Allen, D. (2018). *Yak uporiadkuvaty spravy. Mystetstvo produktyvnosti bez stresu [How to organize things. The art of productivity without stress]*. K.: KM-Buks. (KM-Buks) [in Ukrainian].
2. Babchynska, O.I., & Midliar, A.K. (2016). Samomenedzhment yak skladova profesiinoho rozvytku personalu [Self-management as a component of professional development of personnel]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> [in Ukrainian].
3. Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Putnam [in English].
4. Allen, D. (2003). *Ready for Anything: 52 Productivity Principles for Work and Life*. New York: Viking Books [in English].
5. CBI - official site of the Confederation of British Industry. (n.d.). Retrieved from <https://www.cbi.org.uk/> [in English].
6. Covey, S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Published by Free Press [in English].

7. Drucker, P.F. (1998). *Peter Drucker on the profession of management*. Harvard Business Press [in English].
8. D'Intino, Robert S., Michael G. Goldsby, Jeffery D. Houghton, & Chris P. Neck (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 13, 105–20 [in English].
9. Gino, F., & Staats, B. (2014). *The Morning Star Company: Self-Management at Work*. Harvard Business Review. Retrieved from <http://dump.kylewild.com/914013-PDF-ENG.PDF> [in English].
10. Gibson, J.L., & Gibbs, J.L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495 [in English].
11. Goldsby, Michael G., Donald F. Kuratko, Jeffery S. Hornsby, Jeffrey D. Houghton, & Chris P. Neck (2006). Social cognition and corporate entrepreneurship: A framework for enhancing the role of middle-level managers. *International Journal of Leadership Studies*, 2, 17–35 [in English].
12. Handy, C. (2008). *Myself and Other More Important Matters*. Amacom Books [in English].
13. Keenan, K. (2015). *Manage yourself: Learn How to Look After Your Most Valuable Asset*. You. Pocket Manager (2nd ed) [in English].
14. Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Brussels: Nelson Parker [in English].
15. Miiikka Palvalin, Theo van der Voordt, Tuuli Jylhä (2017). The impact of workplaces and selfmanagement practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, Vol. 15 Issue: 4, 423-438. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2017-0010> [in English].
16. Neck, Chris P., Jeffery D. Houghton, Shruti R. Sardeshmukh, Michael G. Goldsby & Jeffrey L. Godwin (2013). Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 26, 463–80. [in English].
17. Tracy, B. (2009). *The 21 Success Secrets of Self-Made Millionaires*. Large Print [in English].
18. Semler, R. (2013). *Semco: A Seminal Experiment in Self-Management*. Harvard Business Review [in English].

**І.О. Андрощук**, доц., канд. екон. наук

**В.О. Липчанський**, доц., канд. пед. наук

**Н.С. Пігел**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Самоменеджмент як інструмент підвищення якості менеджменту сучасних підприємств**

Стаття присвячена дослідженню самоменеджменту як ефективного інструменту підвищення якості менеджменту сучасних підприємства.

У роботі проаналізовано сучасні підходи до практики самоменеджменту. Визначено місце самоменеджменту в структурі загального менеджменту підприємств. Встановлено, що більшість наукових праць розглядає самоменеджмент виключно як засіб підвищення продуктивності конкретного працівника, що в сукупності забезпечує підвищення загальної продуктивності праці персоналу. Висуното гіпотезу про наявність прямого взаємозв'язку між практикою самоменеджменту та показником фінансового доходу підприємства. Проведено аналіз сучасних підходів до явища самоменеджменту. Визначено ключові компоненти самоменеджменту, а саме: самосвідомість, саморегуляція, управління часом, мотивація, прийняття рішень, комунікація. Встановлено, що на даний час самоменеджмент пройшов три етапи розвитку. Перший етап передбачає вивчення досвіду окремих осіб щодо ефективності різних технік у своїй особистій роботі методом спроб та помилок. Другий етап розкриває розвиток таких навичок, як тренування пам'яті та раціонального читання. Третій етап обумовлений систематизацією технічних знань індивідуальної роботи.

Встановлено, що самоменеджмент значно впливає на дохідність сучасних підприємств незалежно від їх специфіки та розміру. Виокремлено ефективні способи, за допомогою яких самоменеджмент може позитивно вплинути на прибуток підприємства, а саме за рахунок зниження витрат, підвищення мотивації, розширення інновацій та підвищення якості. Основними способами, які дають змогу встановити залежність між самоменеджментом та фінансовими показниками підприємства є: аналіз фінансових показників, опитування співробіт

**підприємство, самоменеджмент, ефективність, персонал, дохід**

*Одержано (Received) 12.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 331.108.2

JEL Classification M5, M12, M20

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).253-258](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258)

А.О. Левченко, проф., канд. екон. наук

О.В. Горпинченко, канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький Україна*

## Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами

У статті обґрунтовано необхідність створення моделі командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. За умов мінливого середовища та воєнних дій в Україні злагоджена робота команд – це запорука успішного виконання проекту.

Зазначається, що саме стратегічне управління людськими ресурсами підвищує рівень конкурентоспроможності команд та організацій в цілому. Важливу роль у командному менеджменті відіграють саме особисті якості кожного члена команди, професійні компетентності, оскільки це допомагає бути мобільними та зменшити процес адаптації у новій тимчасовій команді. Запропоновано виділити три основні напрями впливу командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами: формування місії, візії, стратегічних цілей організації (стратегічне планування); реалізація стратегії (розробка тактичних та оперативних планів, їх виконання); зменшення опору змінам колективом організації. Розроблено відповідну структурно-логічну схему. Узагальнено досвід провідних компаній світу й України та визначено пріоритетні напрями розвитку сучасної моделі командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами.

У дослідженні визначено роль командного менеджменту, що постійно зростає у результаті розвитку інформаційних технологій. Обґрунтовано необхідність удосконалення якісного складу персоналу для підвищення ефективності діяльності колективу. Акцентовано увагу на зміну від індивідуального навчання до колективного. Це реалізується за рахунок інноваційних методів навчання. Забезпеченням реалізації стратегічних цілей команд за сучасних умов, є те, що їх доводиться реалізовувати у екстремально-мінливому середовищі. Впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на основі розвинутого командного менеджменту забезпечує високу ефективність стратегічного управління, що в цілому забезпечує досягнення високих конкурентних позицій організації в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

**командний менеджмент, людські ресурси, інформаційні технології, інноваційні методи навчання, дестабілізація бізнесу**

**Постановка проблеми.** За наявності нестабільного зовнішнього середовища та швидких темпів впровадження радикальних інновацій особлива увага має приділятися питанням стратегічного управління людськими ресурсами. Поряд з цим, за умов таких трансформацій, принципова роль має належати командному менеджменту в організації, що має забезпечувати як стратегічну орієнтацію діяльності колективу підприємства, так і його ефективність у досягненні тактичних й оперативних цілей.

Сьогодні всі українські підприємства функціонують в умовах військового стану, дестабілізації бізнесу та економічної кризи з одного боку, а з іншого - постають перед викликом подальшої швидкої інтеграції нашої країни до Європейського союзу, а отже, і забезпечення подальшої високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Поряд з цим, саме за умов нестабільного зовнішнього середовища функціонування компаній, надзвичайно важливого значення набуває проблема формування конкурентоздатної управлінської команди. Це пояснюється тим, що вплив глобальної конкуренції, інтенсивного впровадження сучасних інновацій у сфері бізнесу, економічні кризи, зумовлюють потребу пошуку нових шляхів організації підприємницької діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання різних аспектів стратегічного управління людськими ресурсами та командного менеджменту досліджувалися у працях українських учених. О.Грішнова акцентує увагу на

людському розвитку працівників [3]. О.Дороніна розглядає багаторівневу кадрову політику, що забезпечує гідну працю в Україні [1]. О.Левченко досліджує питання професійного розвитку працівників як безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей [4, 6, 7]. Л.Шаульська в своїх наукових роботах розглядає розвиток персоналу з точки зору стратегічного управління людськими ресурсами [8].

Разом з тим залишається поза увагою роль командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами особливо в період економічної та соціальної нестабільності, а також за умов необхідності впровадження сучасних інновацій у сфері бізнесу.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів застосування командного менеджменту, визначення його переваг та недоліків в системі стратегічного управління людськими ресурсами.

**Виклад основного матеріалу.** Як свідчить світовий досвід, за сучасних умов впровадження моделі стратегічного управління людськими ресурсами здатне забезпечити високий рівень конкурентоспроможності організації. При цьому особлива роль, в умовах мінливого середовища, має приділятися командоутворенню в організації.

За сучасних умов на розвиток організації впливає безліч зовнішніх та внутрішніх чинників, тому саме стратегічна модель управління, зокрема людськими ресурсами, здатна нівелювати негативний вплив та посилювати конкурентну позицію організації [3].

Діяльність будь-якої організації спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг за умов інтенсивних змін зовнішнього середовища. Основною перевагою стають особисті та професійні компетентності персоналу організації. Кінцевою метою стратегічного управління людськими ресурсами є забезпечення безперервного, якісного розвитку кадрів та спроможності працювати в команді задля досягнення кінцевого результату для організації у довгостроковій перспективі.

Розвиток командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами сприяє якісному розвитку персоналу та підвищенню ефективності його діяльності, а, отже й забезпеченню стійких конкурентних переваг підприємств на ринку товарів і послуг [2].

Варто виділити три ключові напрями впливу командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами (рис.1):



Рисунок 1 - Основні напрями впливу моделі командного менеджменту в системі управління людськими ресурсами

*Джерело: розроблено авторами*

- 1) формування місії, візії, стратегічних цілей організації (стратегічне планування);
- 2) реалізація стратегії (розробка тактичних та оперативних планів, їх виконання);



### 3) зменшення опору змінам колективом організації.

На етапі формування, за наявності високопрофесійної команди управлінців та фахівців, підвищується якісний рівень процесу визначення місії, візії та цінностей компанії.

Під час розробки тактичних та оперативних планів, а також їх безпосереднього виконання члени команди мають краще оцінити наявні ресурси, врахувати всі сильні та слабкі сторони, врахувати детальний план заходів необхідний для реалізації проекту, розподілити обов'язки та приступити до виконання розробленого плану.

Вплив командного менеджменту на зменшення величини опору змінам колективу забезпечується формуванням у нього відчуття залученості до трансформацій та усвідомлення необхідності запланованих змін. Поряд з цим, наявність висококваліфікованої команди дозволяє отримувати оперативний зворотній зв'язок з різними підрозділами підприємства та коригувати свою діяльність відповідно до визначеної стратегії та прийнятих планів в процесі їх реалізації.

Командний менеджмент стає все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд й робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах.

Звичайно, формування команди є досить трудомісткий процес. Істотні переваги в покращенні якості кадрового складу, а також підвищення ефективності діяльності колективу та його стабільності досягаються за рахунок таких чинників:

- по-перше, формування команди передбачає залучення співробітників до процесу управління організацією за допомогою самоорганізації і самоврядування, співпраці й взаємного контролю, взаємодопомоги та взаємозамінності, що дозволяє забезпечити ясність спільних цінностей та цілей, колективну відповідальність, згуртованість й колегіальність відносин всередині трудового колективу;

- по-друге, колегіальні відносини, згуртованість членів команди підвищують продуктивність праці, а, отже, підвищується ефективність діяльності організації в цілому;

- по-третє, за допомогою командної роботи забезпечується підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації, особистісне зростання кожного члена команди, за рахунок того, що від учасників вимагається використання безлічі трудових навичок, а не тільки вміння виконувати одну або дві функції.

О. Дороніна зазначає, що «зміст командоутворення зводиться до формування ефективної, згуртованої антикризової команди професіоналів, націленої на досягнення спільного результату, що визначається поточними цілями бізнесу (підтримка життєдіяльності підприємства, диверсифікація діяльності, релокація бізнесу, підтримка армії тощо). Традиційно метою командотворення виступає створення таких умов, які б на основі узгодження ролей та цінностей вели до зростання продуктивності та загальної ефективності команди. На даному ж етапі процес командотворення має бути орієнтований перш за все, на забезпечення згуртованості членів команди та їх готовності діяти в надзвичайних (кризових) умовах, взаємодопомогу та взаємовиручку» [1].

Набуває стратегічного значення підготовка таких працівників, які будуть достатньо мобільними, кваліфікованими, емоційно готовими та налаштованими для роботи над тимчасовим проектом, працюючи дистанційно.

Аналізуючи інструменти управління персоналом в проекті, слід зазначити, що дана сфера управління завжди потребує особливої уваги, оскільки якісний рівень фахівців та їхня спроможність ефективно взаємодіяти є ключовими чинниками успішної підготовки та реалізації проекту.

Для якісного та ефективного керування командною застосовують не лише класичні, а й інноваційні підходи до управління [5].

При перенесенні уваги від індивідуального навчання до колективного, сучасні науковці виділяють «компанії, що навчаються» [7]. У зв'язку з цим також актуальним стає ознайомлення з концепцією «менеджмент знань» (в організації формується інформаційна база знань). Працівники, що проходять підвищення кваліфікації як формальними, так і неформальними способами, а також шляхом щоденної праці та отримання сучасного досвіду накопичують ці знання в інформаційній базі, доступ до якої мають відповідні члени організації. З точки зору командного менеджменту, кожний працівник є не лише працівником, що виконує певний перелік поставлених задач, а і є генератором нових знань безпосередньо як на робочому місці, так і організації загалом. Таким чином, підвищується кваліфікація кожного, що є безумовною конкурентною перевагою команди та відповідно організації в цілому. Поряд з цим, важливими рисами сучасного командного менеджменту є розвиненість емпатії в колективі, (здатність відчувати емоції один одного, таким чином не лише професійно допомагати, а і бути підтримкою психологічно), а також емоційного інтелекту (керувати своїми емоціями та допомагати впоратися з емоціями своїм колегам чи то негативними, чи позитивними) [8]. Крім цього, необхідно впроваджувати програми корпоративної міжособистісної взаємодії для посилення особистого спілкування працівників. Це можливо за допомогою створення інноваційного центру для обміну ідеями, взаємодії між різними відділами та командами. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом та розвитку підприємства в цілому.

Інноваційні підходи управління персоналом суттєво відрізняються від традиційної практики тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на безперервний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар'єрних моделей тощо [6].

В умовах світової глобалізації, а в Україні і за умов воєнного часу, набуває неабиякої актуальності поняття тимчасових команд для виконання певних проєктів. Члени такої команди можуть бути відібрані за певними професійними критеріями, попередньо не бути знайомими та знаходитись на різних кінцях світу, проте їх вміння, навички командної роботи для якісного виконання проєкту дозволяють нівелювати всі попередньо зазначені не стандартні умови для успішного виконання поставленої задачі перед командою. Таким чином, варто розрізняти постійно діючі та тимчасові команди, останні в свою чергу мають низку своїх переваг, проте вимагають високої кваліфікації фахівців.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнення досвіду провідних компаній світу й України дозволило виявити, що пріоритетними напрямками розвитку сучасної моделі командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами є:

- 1) забезпечення компанії професійними кадрами;
- 2) оцінка результативності з подальшим навчанням персоналу;
- 3) мотивування і стимулювання персоналу (застосування системи винагород та управління кар'єрою);
- 4) наявність професійних знань, вмінь та навичок, зокрема, в сфері ІТ-технологій, що дозволить працювати автономно та дистанційно;
- 5) навчання персоналу та наявність психологічних навичок для роботи в команді;
- 6) наявність навичок самоменеджменту;
- 7) вміння працювати враховуючі жорсткі дедлайни, взаємодопомогу та взаємопідтримку у разі виникнення форс-мажорних ситуацій, таким чином постійно бути на зв'язку з командою.

Такий командний менеджмент впливає на створення певного організаційного середовища проєкту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проєктом. У свою чергу, забезпечення реалізації стратегічних цілей команд за сучасних умов, є те, що їх доводиться реалізовувати у екстремально-мінливому середовищі.

Тобто, ефективне командування надає безліч переваг: спільне вирішення загальних завдань, коли кожен вкладає свої таланти і уміння, виявляється ефективнішим, ніж просте підпорядкування лідерів. Зростає креативність рішень, оскільки на проблему існує стільки поглядів, скільки членів команди з нею знайомі. Збільшується працездатність і дисципліна. Зменшується ризик виникнення критичних помилок, оскільки кожен член команди відчуває відповідальність за кінцевий результат, а не тільки за свою ділянку роботи. Більш раціонально розподіляються кошти та зусилля, оскільки в команді розвинена взаємодопомога. Спостерігається мінімізація конфліктних ситуацій, інтриг в колективі, які негативно позначаються на результаті, оскільки кожен прагне в досягти своїх цілей за рахунок більшого використання спільних ресурсів. Зростає лояльність співробітників, підвищується мотивація, причому без додаткової оплати.

Таким чином, впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на основі розвинутого командного менеджменту забезпечує, високу ефективність стратегічного управління, що в цілому забезпечує досягнення високих конкурентних позицій організації в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Перспективами подальших досліджень в сфері стратегічного управління людськими ресурсами на основі командного менеджменту є розробка методичних рекомендацій для підвищення ефективності управління командами в сучасних умовах

## Список літератури

1. Білецький О.В., Дороніна О.А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209-215. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/171648> (дата звернення: 02.05.2022)
2. Горпинченко О.В. SWOT-аналіз процесу трансформації професійного розвитку працівників в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913>
3. Грیشнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць*. 2014. №1(7). С. 34-42
4. Левченко О.М., Левченко А.О., Немченко Т.А. Захист комерційної таємниці в контексті стратегічного управління економічною безпекою організації в умовах цифровізації економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр.*, 2021. Вип. 7 (40). С. 20-30 [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39))
5. Морушко О. О., Висоцький А. Л. (2016) Основні управлінські культури: соціонічний аналіз. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Вип. 1 (13), т. 1. 55–61.
6. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: collective monograph / ed. V. Khudolei, T.Ponomarenko. 2019. Prague 8-21
7. Levchenko O.M., Levchenko A.O., Horpynchenko O.V., Tsarenko I.O. The impact of lifelong learning on the country's development in dimension of innovative oriented economy: comparative analysis. *Journal of Applied Economic Sciences*. Craiova, 2018. Volume XIII, Winter, Issue 7(61). P. 2076 – 2083
8. Shaulska, L., Karpenko, A., & Doronina, O. (2021). Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 178-186.

## References

1. Biletskyi, O.V., & Doronina, O.A. (2020). Transformatsiia pidkhodiv do formuvannia kadrovoi polityky yak skladovoi efektyvnoho oboronnoho menezhmentu [Transformation of approaches to personnel policy formation as a component of effective defense management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbass*, 2 (60), 209-215. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/171648> [in Ukrainian].

2. Horpynchenko, O.V. (2019). SWOT-analiz protsesu transformatsii profesiinoho rozvytku pratsivnykiv v Ukraini [SWOT analysis of the process of transformation of professional development of employees in Ukraine]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913> [in Ukrainian].
3. Hrishnova, O.A. (2014). Liudskiy, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozv'iazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, relationship, assessment, directions of development]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: Zb. nauk. prats – Social and labor relations: theory and practice: coll. of science works*, 1(7), 34-42 [in Ukrainian].
4. Levchenko, O.M., Levchenko, A.O., & Nemchenko, T.A. (2021). Zakhyst komertsii noi taemnytsi v konteksti stratehichnogo upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu orhanizatsii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Protection of commercial secrets in the context of strategic management of the economic security of the organization in the conditions of digitalization of the economy]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky : zb. nauk. pr. – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences: coll. of sci., Issue 7 (40)*, 20-30. Retrieved from [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39)) [in Ukrainian].
5. Morushko, O.O., & Vysotskyi, A.L. (2016). Osnovni upravlinski kultury: sotsionichniy analiz [Basic managerial cultures: sociological analysis]. *Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property, Issue 1 (13), Vol. 1*, 55–61 [in Ukrainian].
6. Levchenko, O., Tkachuk, O., & Tsarenko, I. (2019). Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. *Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine*. V. Khudolei, T.Ponomarenko (Ed.). Prague 8-21 [in English].
7. Levchenko, O.M., Levchenko, A.O., Horpynchenko, O.V., & Tsarenko, I.O. (2018). The impact of lifelong learning on the country's development in dimension of innovative oriented economy: comparative analysis. *Journal of Applied Economic Science, Vol. XIII, Issue 7(61)*, 2076–2083 [in English].
8. Shaulska, L., Karpenko, A., & Doronina, O. (2021). Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 178-186 [in English].

**Anna Levchenko**, Phd in Economics, Associate Professor (Candidate of Economic Science)

**Olha Horpynchenko**, Phd in Economics, Senior Lecturer (Candidate of Economic Science)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Modern Model of Team Management in the System of Strategic Management of Human Resources**

The article substantiates the need to create a team management model in the system of strategic human resources management. Under the conditions of a changing environment and military operations in Ukraine, the coordinated work of teams is the key to the successful implementation of the project.

An important role in team management is played by the personal qualities of each team member and professional competence, as it helps to be mobile and reduce the adaptation process in a new temporary team. It is proposed to highlight three main areas of influence of team management in the system of strategic management of human resources: formation of the mission, vision, strategic goals of the organization (strategic planning); strategy implementation (development of tactical and operational plans, their implementation); reduction of resistance to changes by the organization's collective. A corresponding structural and logical scheme has been developed. The experience of the leading companies of the world and Ukraine is summarized and the priority areas of development of the modern model of team management in the system of strategic management of human resources are determined.

The research defines the role of team management, which is constantly growing as a result of the development of information technologies. The authors focused attention on the change from individual to collective learning. This is realized due to innovative teaching methods. Ensuring the implementation of the strategic goals of the teams under modern conditions is that they have to be implemented in an extremely changing environment. Implementation of the system of strategic management of human resources on the basis of developed team management ensures high efficiency of strategic management, which generally ensures the achievement of high competitive positions of the organization in the short and long term.

**team management, human resources, information technologies, innovative training methods, business**

*Одержано (Received) 18.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

УДК 330.101

JEL Classification: A 1, O 1

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).259-271](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).259-271)

Д.П. Расшивалов, доц., канд. екон. наук

Д.В. Попова, асп.

*Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м.Київ, Україна*

## Імплементация економіки знань у корпоративних стратегіях міжнародних корпорацій

У статті обґрунтована проблема необхідності переходу до нового типу економіки - економіки знань всіх суб'єктів господарювання та країни в цілому. В свою чергу активний перехід до економіки знань визначає напрямок розвитку сучасних корпорацій та підприємств. Отже, ефективним механізмом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах економіки знань є інтелектуалізація підприємства, а передумовою її реалізації є використання та примноження інтелектуального потенціалу. В постіндустріальній економіці два аспекти - управління знаннями та процеси інтелектуалізації є значним викликом для зростання конкурентоспроможності підприємства. Відтак авторами обґрунтовано, що ефективним механізмом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності корпорацій в сучасних умовах економіки знань є його інтелектуалізація.

Окреслено значну кількість вагомих інституціональних проблем впровадження моделі економіки знань у практиці господарювання всіх суб'єктів економічної діяльності України та фактори гальмування процесу імплементації економіки знань. Визначено, що на макрорівні господарювання вагомим фактором гальмування процесу імплементації економіки знань є недостатня системність і узгодженість державної політики. Важливим завданням виступає впровадження національної політики імплементації нормативних документів, які становлять основу економіки знань. Проте власне процес імплементації в Україні досі перебуває на початковому етапі, йому притаманні системні проблеми.

Авторами запропоновано логічну модель системи управління знаннями корпорації яка являє собою інтелектуальний простір корпоративної структури (або простір знань), що включає процеси перетворення знань і об'єднання людей, і одночасно передбачає відкритий і постійний доступ до всіх інформаційних ресурсів і можливість неодноразово звернення до них, і відповідно таким чином у корпорації формується певний комплекс знань. А процес управління знаннями – це якісно новий рівень управління інтелектуальними активами корпорації, що дозволяє не тільки відкривати регламентований доступ персоналу до одноосібно формалізованим знанням, а й адмініструвати основний обсяг корпоративних знань (як формальних, так і неформальних). Таким чином управління знаннями виступає ланкою стратегії корпорації і є основою формування потужних конкурентних переваг корпорації на міжнародному ринку, також знаходиться у взаємозв'язку з усіма її стратегічними цілями і завданнями, орієнтуючись на постійні їх зміни в умовах зовнішнього мінливого середовища.

**економіка знань, інтелектуалізація економіки, управління знаннями, корпоративні стратегії, конкурентоспроможність**

**Постановка проблеми.** З переходом до постіндустріального суспільства різко зросла роль знань, інновацій, інформації. У сучасних економічних реаліях саме знання в більшій мірі визначають розвиток економічних систем на різних рівнях господарювання. Ця теза підтверджується політичною метою розвитку Європейського союзу - побудова економіки, що заснована на знаннях. На всіх рівнях господарювання знання та процеси генерації знань є найважливішими факторами, що визначають конкурентоспроможність економічних суб'єктів та стимулюють подальший економічний розвиток в цілому. Знання ідеальне, тому для свого буття воно потребує об'єктивізації, що втілюється у продуктах праці, технології, соціальних інститутах, предметах культури тощо. Тому сучасну економіку дедалі частіше визначають як «нову», «розумну», «інтелектуальну», «інноваційну», «інформаційну». Але все ж таки, найчастіше її називають - економіка, заснована на знаннях чи економіка знань.

Проблема необхідності переходу до нового типу економіки - економіки знань постає не тільки перед усіма країнами, а й окремими підприємствами і корпораціями, зумовлюючи їх продукувати, використовувати, поширювати, обмінюватись та акумулювати. Саме процеси поширення і обміну знаннями сприяють підвищенню їх якості і постійному оновленню для досягнення і утримання конкурентоспроможних позицій корпорацій в умовах мінливого зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції на національному та міжнародному ринках. Відтак, активне формування та розвиток економіки знань у вигляді безпосередньої імплементації на рівні окремих суб'єктів господарювання, зокрема у стратегію корпорацій, що працюють на міжнародному ринку є актуальним і необхідним завданням, що усвідомлюється більшістю сучасних фахівців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти становлення і функціонування економіки знань опинялись у центрі уваги значної кількості вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: В.М. Геєць, В.П. Александрова, Ю.М. Бажал [5], В.Д. Базилевич [2], О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянін [1], Л.І. Федулова [14], О. Дяків [7], В.П. Колесов, В.Л. Макаров, Л.Г. Белова [8], О.И. Решетняк, О.И. Сахненко [10], Мячин Д.А., Мусиенко Т.В., Лукин В.Н. [12], Д. Белл [3], У. Букович [4], К. Віг [32], Дж. Гелбрейт [6], Т. Давенпорт [18], Ч. Дісперс [19], П.Ф. Друкер [20], В. Повелл [27], Т. Стюарт [31], Е. Тофлер [13], Ф. Махлуп [11], Р. Морк [24], І. Нонак [25], А. Рус [29], К. Шваб [15].

У наявних роботах перерахованих авторів значна увага приділяється формуванню, розвитку та поширенню економіки знань, взаємозв'язок з різними аспектами функціонування економічної системи на мікро-, мезо-, макроекономічному та міжнародному рівнях. Проте теорія економіки знань як цілісна концепція, що описує реальні зміни у сучасній економіці перебуває у процесі становлення і потребує подальшого комплексного вивчення та наукового аналізу цієї тематики, зокрема вважаємо актуальним і необхідним продовження досліджень у практичній сфері імплементації економіки знань у корпоративних стратегіях міжнародних компаній.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування проблеми необхідності переходу до нового типу економіки - економіки знань та імплементації її у корпоративних стратегіях міжнародних корпорацій.

**Виклад основного матеріалу.** Розуміння всезростаючої ролі людських ресурсів, організаційного управління і інформаційних технологій у підвищенні ефективності корпоративних стратегій світових компаній стало основною причиною того, що з другої половини 90-х років фахівці різних наукових напрямків стали активно досліджувати і обговорювати проблематику економіки знань та управління знаннями. В багатьох компаніях при побудові ними ефективних корпоративних стратегій, стали створюватися наукові лабораторії по системам управління знаннями та навіть науково-дослідні інститути, як це мало місце в компанії ІВМ.

Відзначимо, що у сучасній науці термін «економіка знань» вживається для позначення типу економіки поряд з близькими поняттями: інноваційна економіка, високотехнологічна цивілізація, суспільство знань, інформаційне суспільство. Різниця і відмінність між ними досить розмиті, класифікація та стандарти знаходяться в процесі наукового формування.

Синтез різних підходів до визначення економіки знань дозволяє розглядати її як інституційну модель сучасної економічної системи інноваційного типу, заснованої на пріоритетності інтелектуальної власності, креативної інноваційної праці, наукоємного виробництва, безперервної освіти і зростання потреби в самореалізації. Економіка знань - новітня стадія інституційної еволюції капіталізму. Поняття «суспільство знань»

та «економіка знань» співвідносяться як загальне і особливе; їх ототожнення, що спостерігається в багатьох дослідженнях, є некоректним, на нашу думку.

Основи економіки знань заклали три випускники Віденського університету, які надалі жили та працювали у США – Йозеф Шумпетер, Фрідріх Хайек та Фріц Махлуп. Засновником економіки знань як дисципліни вважається Махлуп, автор книги «Виробництво та поширення знань у США» (1962 р.). Тоді економіка знань визначалась, як один із секторів економіки. Ф. Махлуп визначив економіку знань як сектор економіки, орієнтований на виробництво знань [11].

Далі термін «економіка знань» популяризував знаменитий консультант з управління бізнесом Пітер Друкер спочатку у своїй книзі «Ефективний керівник» 1966, а потім у книзі 1969 «Епоха розриву». П. Друкер значно випередив свій час, наголосивши на знаннях, аналізі даних та вимірної продуктивності, а також на стратегічному управлінні цілями (МВО) [10].

Зараз цей термін використовується більш широко для визначення типу економіки, в якій знання відіграють вирішальну роль, а створення та використання цих знань стає джерелом зростання, фактором, що визначає конкурентоспроможність компаній, регіонів та країн.

У сучасній економічній літературі найчастіше використовується визначення, запропоноване фахівцями Світового банку, згідно з яким під економікою знань розуміється економіка, що створює, розповсюджує та використовує знання для прискорення власного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Світовий банк визначає економіку знань за чотирма основними напрямками:

1. Інституційні структури, що стимулюють підприємництво та використання знань.
2. Наявність кваліфікованої робочої сили та хорошої системи освіти.
3. Доступ до інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).
4. Яскравий інноваційний ландшафт, що включає академічні кола, приватний сектор та цивільне суспільство.

У корпоративних ринкових стратегіях, тобто на мікрорівні, економіка знань характеризується наявністю вищого відсотка висококваліфікованих співробітників, робота яких потребує спеціальних знань чи навичок. Відтак, у сучасних корпораціях найціннішими активами, якими вони володіють, часто є нематеріальні активи (гудвілл), такі як патенти, авторські права чи інноваційне програмне забезпечення. Впровадження та розвиток всіх елементів економіки знань на рівні корпорацій постійно підтримується інноваціями, дослідженнями та швидким світовим технологічним прогресом. Все більша увага приділяється збору та аналізу даних, а також розробці алгоритмів та штучного інтелекту. Також між університетами, дослідницькими та аналітичними центрами, а також корпораціями, які використовують їх відкриття, йде обмін знаннями. У свою чергу, акцент на знання та інновації у сучасному конкурентному середовищі стимулює подальше та швидше зростання інформації та аналізу даних.

Активний перехід до економіки знань визначає напрямок розвитку сучасних корпорацій та підприємств, в яких домінуюча роль в управлінні та виробництві належить інтелекту індивіда [22]. Тому наразі важливим завданням для корпорацій та підприємств в контексті імплементації економіки знань є формування нових конкурентних переваг на основі ефективного накопичення інтелектуального потенціалу та розвитку інтелектуальної активності персоналу [17]. Вирішення цих проблем сприяє не лише досягненню статусу економічного та інноваційного лідера на внутрішньому та світовому ринках, а й підвищенню ефективності управління підприємством загалом.

Отже, ефективним механізмом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах економіки знань є інтелектуалізація підприємства, а передумовою її реалізації є використання та примноження інтелектуального потенціалу [23, 30].

В постіндустріальній економіці два аспекти - управління знаннями та процеси інтелектуалізації є значним викликом для зростання конкурентоспроможності підприємства. Очевидно, що інтелектуальний потенціал персоналу підприємства проявляється в його професіоналізмі і креативності, а виробництво трансформується відповідно до вимог динамічних ринків та індивідуалізованих смаків і вимог споживачів [30]. Актуальними питаннями залишаються дослідження системи факторів досягнення конкурентного лідерства, а також побудова синергетичного механізму поєднання цих факторів. Наявність таких факторів сама по собі не визначає інтелектуальне лідерство національної економіки чи окремої корпорації на світовій арені, а лише створює можливості (передумови) для її досягнення. Тому першочерговим завданням є визначення наявних факторів і включення їх в інтелектуальний та інноваційний процес, що має значний соціальний та економічний ефект.

Вчені, які проводять дослідження проблематики економіки знань, розглядають інтелектуалізацію в контексті імплементації економіки знань в стратегії корпорацій і формування лідерства з таких позицій:

- По-перше, як орієнтація діяльності підприємства на придбання, створення, використання знань для перетворення їх на інноваційні товари, послуги чи бізнес-моделі ;

- По-друге, як керована структура, що характеризується здатністю менеджерів розуміти та керувати ключовими процесами, бізнес-стратегією та швидкістю, з якою бізнес здатний знаходити, реагувати та вирішувати проблеми, що виникають;

- По-третє, як стимулюючий вплив інтелектуального капіталу на економічний об'єкт, який постійно залучає, виробляє та розподіляє компоненти інтелектуального потенціалу, тим самим підтримуючи передачу та поширення процесу інтелектуалізації та просування новітніх і спеціальних знань, товарів і послуг;

- По-четверте, як активне використання унікальних здібностей особистості для створення інноваційної продукції та інформаційних технологій, широке впровадження інтелектуальних компонентів, створення та розвиток нових галузей і сфер застосування знань.

Слід враховувати, що драйверами інтелектуалізації корпорацій є дві складові. По-перше, сама корпорація у вигляді власних набутих (кумулятивних) інтелектуальних досягнень (технічних, технологічних, організаційних, структурних і продуктових інновацій, інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, управлінського досвіду тощо). По-друге, особистісний (індивідуальний) потенціал персоналу корпорації (знання, навички, вміння, компетентність, креативність тощо).

До факторів лідерства корпорацій у сучасних умовах економіки знань також слід віднести їх спроможність ефективно використовувати власні чи залучені ресурси та їх поєднання для виробництва інноваційних товарів із використанням сучасних технологій [28]. Інноваційність і підприємницький хист визначаються як базис конкурентоспроможності та лідерства. Дерево конкурентоспроможності ілюструє взаємозв'язок факторів і передумов конкурентоспроможності як основи лідерського потенціалу [21]. У цьому контексті важливим чинником, що сприяє лідерству корпорацій чи окремих країн, є зростання наукових досліджень, особливо у сфері високих технологій економіки знань. Матеріалізованим результатом такої діяльності



найчастіше є патенти та ліцензії, які формують ринок права інтелектуальної власності. У свою чергу, такі результати інтелектуальної діяльності стають генераторами подальшого розвитку, впливаючи на участь корпорацій і країн у глобальних процесах і їх спроможність поширювати та обмінюватись знаннями. В межах корпорації і навіть окремої країни така діяльність може стимулюватися наявністю конкретних можливостей для розвитку особистості. Таким чином, формування інтелектуального потенціалу особистості відбувається в системі сімейного виховання, суспільної освіти і науки, а його реалізація - вже в умовах безпосередньої професійної діяльності. Відтак, на розвиток можливостей і досягнення інтелектуального лідерства впливає величезна кількість чинників, кожен з яких не є вирішальним, а їх сукупність забезпечує корпорації її статус на світовій економічній арені. Наразі очевидно, що найбільший вплив на формування цих чинників справляє держава та її інститути, а також великі корпорації як ключові гравці ринку. Найбільший вплив держава має на ресурсно-екологічні фактори (створення умов для розвитку некомерційного сектора економіки, інфраструктури, освіти, науки, культури, доступу до них населення тощо). Тоді як великий бізнес значною мірою впливає на досягнення результатів інтелектуальної діяльності (патентна діяльність, формування потоків роялті та ліцензійних платежів, високотехнологічне виробництво тощо) та їх практичну реалізацію.

Таким чином всезагальний перехід до інтелектуалізації в контексті економіки знань на всіх рівнях господарювання вимагає обґрунтування і проведення системної інституційної політики. Перш за все, для створення, поширення і ефективного використання знань, як активу в сучасній економіці, яка вже в значній мірі базується на знаннях, необхідна відповідна система інститутів. При цьому явно необхідні механізми, що дозволять постійно розвивати інститути, стабілізувати і регулювати середовище нової економіки. Інститути виступають комплексним ендогенним фактором розвитку економіки знань як на національному, регіональному рівнях, так і на рівні окремих компаній.

Інститути економіки знань повинні бути функціонально-структурні моделі економічних відносин суб'єктів когнітивної діяльності, що постійно саморозвиваються і включають наступні компоненти: - інституції (види і способи креативної розумової праці, зокрема професії високої кваліфікації, а також знаннєвомісткі галузі і види діяльності); - організації, що реалізують функції генерації, комерціалізації та впровадження знань (університети, наукові установи, грантові та венчурні фонди, інноваційно активні фірми, кластери, бізнес-інкубатори, технопарки і т.п.); - органи і механізми державного регулювання (включаючи правила, процедури та стандарти); - механізми саморегулювання і добровільні інституційні ініціативи.

Таким чином, саме інституціоналізація економіки знань на всіх рівнях господарювання розглядається нами як системний процес функціонального, структурного і нормативно-правового оформлення інтелектуалізації всіх сфер життя суспільства. Формування інституційної моделі господарювання, заснованої на наукоємності всіх сфер діяльності і безперервному розвитку і впровадженні інновацій – це непокроковий процес регульованого створення структур і правил, в ході якого результати НДР будуть автоматично комерціалізуватись і втілюватись в інноваційних видах продукції і послуг; це складний інтерактивний процес перетворення зв'язків і відносин суб'єктів сфер виробництва, поширення і застосування різних типів знань на всіх рівнях господарювання і управління. Такі інститути покликані ініціювати імпульси поглиблення спеціалізації і росту кооперації в сферах генерації і дифузії знань, закріплювати стійкі ланцюжки і мережі взаємодій між фірмами і галузевими асоціаціями, науковими і освітніми організаціями, інвестиційними структурами,

регіональними та місцевими адміністраціями, створюючи неформальне середовище інноваційної активності і впроваджуючи креативну культуру в масову свідомість. Інституції виступатимуть найвагомим фактором інновацій, збільшення знань, тоді як інститути забезпечують функцію їх рутинізації, запровадження і масового застосування в господарській та соціальній практиці.

На нашу думку, наразі в Україні у практиці господарювання всіх суб'єктів економічної діяльності існує значна кількість вагомих інституціональних проблем впровадження моделі економіки знань, а саме:

- у сфері генерації знань: відставання рівня оплати праці працівників науки і освіти від середнього по економіці; деформація мотиваційної складової у роботі професорсько-викладацького складу; недостатнє фінансування державних наукових установ і організацій і відставання від розвинених країн за обсягами грантової підтримки НДР; збереження мовного бар'єру і нерозвиненість міжнародних дослідницьких проєктів; низький престиж і імідж природничо-наукових напрямів підготовки бакалаврів і магістрів;

- у сфері комерціалізації: нерозвиненість інфраструктури венчурного фінансування і трансферу інновацій; низький рівень правової грамотності дослідників і винахідників з питань захисту і передачі прав інтелектуальної власності, нерозвиненість компетенцій бізнес-планування, маркетингу та промислового дизайну; переважання НДР неповного циклу, продуктом яких є лише експериментальний зразок; неузгодженість інтересів і асиметрія інформації суб'єктів наукової та інвестиційної сфери;

- у сфері впровадження: інерція низького попиту на інноваційні розробки зі сторони великого бізнесу і неефективність податкових інструментів його стимулювання; невизначеність правового статусу інноваційно активних підприємств і недостатня їх підтримка; жорстка конкуренція на ринках збуту високотехнологічної продукції і неефективність маркетингової політики щодо наукомісткого бізнесу на національному і регіональному рівнях державного управління.

Перераховані перешкоди в більшій мірі відносяться до мікрорівня - рівня функціонування окремих підприємств та компаній, що намагаються запровадити у своїй інноваційно-інвестиційній діяльності ефективне використання переваг економіки знань, запровадити її концепцію у своїх стратегіях розвитку та популяризувати знання, як конкурентну перевагу на всіх рівнях своєї діяльності.

Що ж стосується макрорівня господарювання, то вагомим фактором гальмування процесу імплементації економіки знань є недостатня системність і узгодженість державної політики, яка проявляється в наступних формах:

- нечіткість термінології і розмитість стратегічних напрямів: в прийнятих стратегічних документах;

- стохастична зміна пріоритетних інституціональних форм розвитку національної і регіональних інноваційних систем;

- превалювання «технократичної» ідеології.

Стратегічне завдання комплексної інноваційної модернізації економіки сучасної України актуалізує проблему визначення пріоритетів і орієнтирів довгострокової стратегії соціально-економічного розвитку, що в першу чергу буде заснована на моделі «економіки знань». В умовах повної модернізації ідеологія переходу до економіки знань здатна стати інтегратором інтересів всіх стейкхолдерів - бізнесу, суспільства і держави.

Можна констатувати, що наразі в Україні відбувається поступове формування інституційної структури та інфраструктури нового технологічного устрою, що є

базисом розвитку економіки знань в середньостроковій перспективі, і ключовим моментом є те, що такі перетворення помітні вже на фазах зародження і становлення, маючи продовження на всій траєкторії її розвитку, вимагаючи від держави проведення системної, гнучкої і інтерактивної інституційної політики.

Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, затверджена Розпорядженням КМУ № 67-р від 17 січня 2018 року, державна політика стимулювання розвитку Індустрії 4.0 нині реалізується за трьома напрямками: створення інфраструктури; доступу до капіталу для створення нових інноваційних виробництв; розвиток цифрових навичок для підготовки персоналу, здатного працювати з відповідними технологіями [16], а цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем [9].

Відповідно до зазначеної Концепції важливими для розвитку цифрової економіки є також і м'які цифрові інфраструктури, які також не повинні залишатися поза увагою, зокрема інфраструктура ідентифікації та довіри, відкритих даних, інфраструктура інтероперабельності, блокчейн, електронних розрахунків та транзакцій, електронної комерції та онлайн-взаємодії суб'єктів бізнесу, державних послуг (електронне урядування), і життєзабезпечення (медицина, освіта, громадська безпека, транспорт тощо), геоінформаційна та промислові цифрові інфраструктури [9].

В свою чергу принципами державного регулювання інституціоналізації економіки знань повинні стати: системність (комплексне поширення керуючих впливів на всі її сектори і галузі), гнучкість (диференціація методів та інструментів в залежності від специфіки сектора і потенціалу його комерціалізації), інтерактивність (активна взаємодія з широким колом стейкхолдерів). Іншими словами, доцільно запровадити стратегію розвитку інститутів всіх сфер знань у всіх секторах економіки України.

Важливе місце серед означених підходів посідає впровадження національної політики імплементації нормативних документів, які становлять основу економіки знань. Проте власне процес імплементації в Україні досі перебуває на початковому етапі, йому притаманні системні проблеми, серед яких:

- недосконалість законодавчої бази в частині імплементації нормативних документів, які становлять основу Індустрії 4.0.;
- відсутність стратегії та програми заходів щодо стимулювання пріоритетних напрямків розвитку Індустрії 4.0.;
- відсутність нормативного супроводу реалізації державної політики стимулювання розвитку Індустрії 4.0 щодо створення інфраструктури Індустрії 4.0 та нових інноваційних виробництв;
- низька ефективність діяльності дорадчо-наглядових та консультативно-дорадчих органів для вироблення пріоритетних напрямків нормативного забезпечення Індустрії 4.0.;
- відсутній дієвий механізм розроблення, прийняття та актуалізації нормативно-технічних документів Індустрії 4.0.;
- низька ефективність механізму координації дій між бізнесом, державою, наукою, освітою та суспільством щодо формування стратегічних ергономічних платформ;
- відсутність комплексного обстеження існуючих державних стандартів, що становлять основу Індустрії 4.0, та недостатність поширення відомостей щодо

запланованих технічними комітетами стандартизації нормативних документів для моделювання та формування еталонної архітектури Індустрії 4.0.;

- низький рівень імплементації вітчизняними технічними комітетами стандартизації нормативних документів, які становлять основу Індустрії 4.0. [16].

Далі перейдемо безпосередньо до практичного втілення економіки знань у стратегію корпорації, що працює на міжнародному ринку.

У своїй діяльності компанії завжди спираються на знання саме того, що робити і як робити, вважаючи це як таким, що само собою є зрозумілим. Зростаюча економічна вага знань і їх основна роль в конкурентній боротьбі збільшили їх роль. Компанії усвідомлюють зацікавленість в управлінні знаннями і тому починають нарощувати інвестиції в їх створення, збереження, використання так само, як вони традиційно нарощували, зберігали і використовували інші свої ресурси. І навіть більше того, бо знання усвідомлюються як найважливіший стратегічний ресурс в забезпеченні конкурентних переваг.

Ми пропонуємо логічну модель системи управління знаннями корпорації яка являє собою інтелектуальний простір корпоративної структури (або простір знань), що включає процеси перетворення знань і об'єднання людей, і одночасно передбачає відкритий і постійний доступ до всіх інформаційних ресурсів і можливість неодноразово звернення до них, і відповідно таким чином у корпорації формується певний комплекс знань. А процес управління знаннями – це якісно новий рівень управління інтелектуальними активами корпорації, що дозволяє не тільки відкривати регламентований доступ персоналу до одноосібно формалізованим знанням, а й адмініструвати основний обсяг корпоративних знань (як формальних, так і неформальних).

Логічна модель системи управління знаннями корпорації, представлена на рисунку 1, ґрунтується на принципах систематизації і послідовності формулювання і рішення чотирьох блоків завдань, а також на принципі циклічності, який показує, що результат виконання функціональних дій за рішенням кожного блоку завдань є передумовою для вирішення завдань, передбачених наступним блоком.

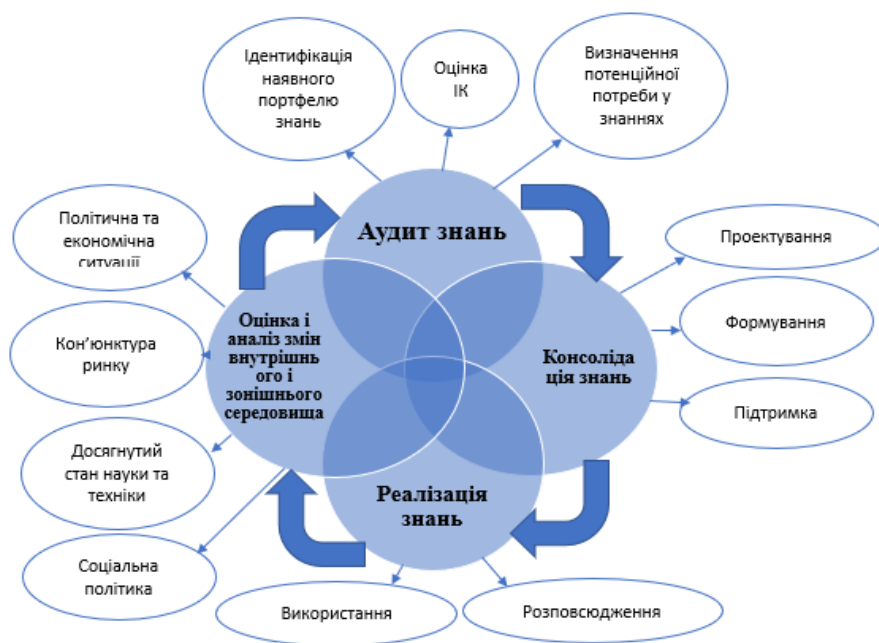


Рисунок 1 – Логічна модель системи управління знаннями корпорації

Джерело: авторська розробка

Наявність у корпорації різних видів знань вимагає особливої організації роботи з ними, а саме потрібно постійно прагнути до створення такого підходу щодо найефективнішого використання і управління знаннями, який би створював можливості співвідносити, інтегрувати і врівноважувати різні компоненти і окремі складові інтелектуального капіталу фірми в контексті реалізації її стратегії.

Оскільки одним із завдань компанії, яка функціонує в конкурентному середовищі і використовує ринкові форми господарювання, є адаптація до трансформацій зовнішнього середовища шляхом стратегічних змін, то можна зробити висновок про те, що запроваджена система управління знаннями виступає одним з головних інструментів таких змін. Таким чином для того, щоб зберігати наявні і досягти потенційних конкурентних переваг в майбутньому, компанії необхідно мати базу з накопиченими знаннями минулого і постійно її поновлювати у відповідності до новітніх запитів і вимог сучасного міжнародного ринку.

Оскільки зміни зовнішнього середовища відбуваються стрімко і постійно, то прогнозування таких змін стає більш складним процесом для корпорацій, і тільки адаптаційних процесів стає недостатньо для підтримки їх конкурентоспроможності. Відповідно, для ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем корпораціям необхідний якісний розвиток, тобто незворотні, позитивні якісні перетворення, які забезпечать ефективну реалізацію існуючих бізнес-функцій або отримання нових бізнес-функцій і структурних співвідношень. Таким новим якісним розвитком стає запроваджена система знань разом із синхронізацією стратегічних цілей корпорації. Тому на етапі впровадження знань доцільно провести ідентифікацію ключових бізнес-стратегій і визначити потреби і вимоги до тих знань, які в першу чергу будуть забезпечувати успіх у реалізації цих бізнес-стратегій. Відповідно в контексті реалізації корпоративної стратегії, управління знаннями, на наш погляд, можна визначати як самостійну стратегічну ланку поряд з іншими ланками корпоративної стратегії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В цілому процес імплементації економіки знань на рівні країни повинен мати системний і еволюційний характер, поєднувати ліберальний і директивний режими регулювання, використовувати диференційований набір методів та інструментів, ґрунтуватися на інтерактивній взаємодії з експертними співтовариствами та широкою громадськістю, стимулювати і підтримувати ініціативи. Перспективи розвитку економіки знань в Україні пов'язані з підвищенням рівня бюджетного фінансування науки і освіти в поєднанні в розвитком системи ефективної контрактації і конкурсного відбору проектів; стимулюванням активності експертних спільнот у визначенні пріоритетів наукового і технологічного розвитку, розробці стандартів і стратегій інвестиційно-інноваційної діяльності; підвищенням ефективності інституційних механізмів закріплення і передачі прав інтелектуальної власності; комплексним формуванням регіональних інститутів та інфраструктури виробництва та комерціалізації знань; розширенням форм заохочення бізнесу до інновацій і стимулювання попиту на них; розробкою національної стратегії розвитку креативних індустрій.

Імплементація економіки знань у корпоративних стратегіях можна представити у вигляді системи управління знаннями, де управління знаннями виступає ланкою стратегії корпорації і є основою формування потужних конкурентних переваг корпорації на міжнародному ринку, також знаходиться у взаємозв'язку з усіма її стратегічними цілями і завданнями, орієнтуючись на постійні їх зміни в умовах зовнішнього мінливого середовища. Отже, система управління знаннями буде складовою загальної стратегії корпорації, що матиме вигляд схеми розробки і розміщення стратегічно важливого запасу знань, який важливий для підвищення

конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей в умовах інноваційно-інформаційного розвитку підприємницького середовища. З метою поширення і реалізації знань корпорації обов'язково повинні використовувати науково-методичні інструменти і управлінські важелі, що в сукупності забезпечать взаємопов'язане управління всіма елементами процесу управління знаннями і їх ефективному використанню в господарській діяльності.

Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані із розробкою інтелектуальної системи стратегічного планування економічної поведінки корпорації у вигляді створення інформаційно-аналітичної платформи стратегічного планування корпорації, яка буде багаторівневою та комплексною, що забезпечує інтеграцію всіх видів інформаційних та інтелектуальних ресурсів, їх інтерпретацію через аналітичні інструменти і створення інтелектуальних продуктів, за допомогою яких здійснюється формування оптимальної стратегії і реалізація стратегічних пріоритетів корпорації в майбутньому.

## Список літератури

1. Амоша О.І., Антонюк В.П., Землянкін А.І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія; за ред. О.І. Амоші. Донецьк: ІЕП НАН України, 2007. 328 с.
2. Базидевич В.Д. Інтелектуальна власність: підручник. К.: Знання, 2006. 431 с.
3. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования; пер. с англ. под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. 786 с.
4. Букович У., Вільямс Р. Управління знаннями: керівництво до дії. М.: Инфра-М, 2002. 504 с.
5. Геєць В.М., Александрова В.П., Бажал Ю.М. Україна у вимірі економіки знань; за ред. акад. НАН України В.М. Геєця. К.: Основа, 2006. 592 с.
6. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. 602 с.
7. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 113–125.
8. Колесов В.П., Макаров В.Л., Белова Л.Г. Экономика знаний: Коллективная монография; отв. ред. д-р экон. наук, проф. В.П. Колесов. М.: ИНФРА-М, 2008. 432 с.
9. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p/page>
10. Решетняк О.І., Сахненко О.І. Особенности управления научно-инновационными системами в условиях экономики знаний. *БИ*. 2020. № 2 (505). С. 225–235.
11. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / пер. с англ. М., 1966. 462 с.
12. Мячин Д.А., Мусяенко Т.В., Лукин В.Н. Управление экономикой знаний и инновации. *Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России»*. 2020. № 2. С. 128–136.
13. Тофлер Э. Третья волна. М.: Издательство АСТ, 1999. 784 с.
14. Федулова Л.І. Економіка знань: підруч. НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. НАН Україн. К., 2009. 600 с.
15. Шваб К. Четвертая промышленная революция. Эксимо, 2016. 138 с. URL: [http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k.\\_shvab\\_chetvertaya\\_promyshlennaya\\_revolyuciya\\_2016.pdf](http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k._shvab_chetvertaya_promyshlennaya_revolyuciya_2016.pdf) (дата звернення: 15.04.2022).
16. Щодо національної політики імплементації нормативних документів, які становлять основу індустрії 4.0. URL: <http://surl.li/daxdm>
17. An, M.H.; Ri, G.Y.; Rim, G.N. Intellectual product and method of assessing the competitiveness of an enterprise with it. *J. Knowl. Econ.* 2020, 11, 1059–1085.
18. Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 1998, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
19. Despres Ch., Chauvel D. A Thematic Analysis of the Thinking in Knowledge Management. In: *Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management*. Butter-worth-Heinemann, Boston, Oxford, 2000. pp. 55-86

20. Drucker, P.F. *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993
21. Engelman, R.M.; Fracasso, E.M.; Schmidt, S.; Zen, A.C. Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Manag. Decis.* 2017, 55, pp. 474–490.
22. Hadad, S. Knowledge economy: Characteristics and dimensions. *Manag. Dyn. Knowl. Econ.* 2017, 5, 203–225.
23. Haque, A.U. Sher, A. Urbański, M. Is the role of authentic leadership effective in managing occupational stress and psychological capital? *Forum Sci. Oeconomia* 2020. pp. 59–77.
24. Morck R., Yeung B. The economic underpinnings of knowledge based economy. URL: [www.stern.nyu.edu/~byeung/economic.doc](http://www.stern.nyu.edu/~byeung/economic.doc).
25. Nonaka I. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995. 299 p. (How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation).
26. Pedro, E.; Leitão, J.; Alves, H. Back to the future of intellectual capital research: A systematic literature review. *Manag. Decis.* 2018, 56, pp. 2502–2583
27. Powell W. The knowledge economy. URL: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>
28. Reis, S.M. Intellectual roots and paths. In *Scientific Inquiry into Human Potential*; Routledge: London, 2020. pp. 224–234.
29. Ross, A. *The Industries of the Future*. Simon & Schuster. 2016. 286 p.
30. Slusarczyk, B. Prospects for the shared services centers development in Poland in the context of human resources availability. *Pol. J. Manag. Stud.* 2017, 15, 218–231.
31. Steward T. A. *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New-York: Doudleday & Currency, 1997. 278 p.
32. Wiig K.M. *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking : how People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press, 1993. 475 p.

## References

1. Amosha, O.I., Antoniuk, V.P., & Zemliankin, A.I. (2007). *Aktyvizatsiia innovatsijnoi diial'nosti: orhanizatsijno-pravove ta sotsial'noekonomichne zabezpechennia: monografiiia [Activation of innovative activity: organizational, legal and socioeconomic support: monograph]*. Donetsk: IEP NAN Ukrainy [in Ukrainian].
2. Bazydevych, V.D. (2006). *Intelektual'na vlasnist': pidruchnyk [Intellectual property: a textbook]*. K.: Znannia [in Ukrainian].
3. Bell, D. (1999). *The Coming Of Post-Industrial Society*. V.L. Inozemceva, Trans). M.: Academia.
4. Bukovich, U., & Williams, R. (2002). *Upravlinnia znanniamy: kerivnytstvo do dii [Knowledge management: a guide to action]*. M.: Ynfra-M [in Russian].
5. Heiets', V.M., Aleksandrova, V.P., & Bazhal Yu.M. (2006). *Ukraina u vymiri ekonomiky znan' [Ukraine in the dimension of the knowledge economy]*. K.: Osnova [in Ukrainian].
6. Galbraith, J. (2004). *The New Industrial State*. M.: OOO «Izdatel'stvo AST»: OOO «Tranzitkniga»; SPb.: Terra Fantasti.
7. Diakiv, O., Shushpanov, D., & Posheliuzhnyj, V. (2020). Rozvytok ekonomiky znan' v orhanizatsii, iaka samonavchait'sia [Development of the knowledge economy in a self-learning organization]. *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Ternopil National Economic University, 1*, 113–125 [in Ukrainian].
8. Kolesov, V.P., Makarov, V.L., & Belova, L.G. (2008). *Economics of knowledge: Collective monograph*. V.P. Kolesov (Ed.). M.: INFRA-M [in Russian].
9. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspil'stva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv schodo ii realizatsii : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 sich. 2018 r. № 67-r. [On the approval of the Concept of Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the plan of measures for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17 2018 No. 67 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p/page>] (2018). *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r/page> [in Ukrainian].
10. Reshetnyak, O.I., & Sahnenko, O.I. (2020). Osobennosti upravleniya nauchno-innovacionnymi sistemami v usloviyah ekonomiki znanij [Features of the management of scientific and innovative systems in the conditions of the knowledge economy.]. *Biznes-Inform - Business Inform, 2 (505)*, 225–235 [in Russian].
11. Machlup, F. (1966). *Production and dissemination of knowledge in the USA*. M. [in Russian].
12. Myachin, D.A., Musienko, T.V., & Lukin, V.N. (2020). Upravlenie ekonomikoj znanij i innovacii [Knowledge Economy Management and Innovation.]. *Nauchno-analiticheskij zhurnal «Vestnik Sankt-*

- Peterburgskogo universiteta Gosudarstvennoj protivopozharnoj sluzhby MCHS Rossii» - Scientific and analytical journal "Bulletin of St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia, 2, 128–136 [in Russian].*
13. Toffler, E. (1999). *The Third Wave*. M.: Izdatel'stvo AST [in Russian].
  14. Fedulova, L.I. (2009). *Ekonomika znan' [Economics of knowledge]*. K.: NAN Ukrainy; In-t ekon. ta prohnouzuv [in Ukrainian].
  15. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Eksimo. Retrieved from [http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k.\\_shvab\\_chetvertaya\\_promyshlennaya\\_revoluciya\\_2016.pdf](http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k._shvab_chetvertaya_promyshlennaya_revoluciya_2016.pdf) [in Russian].
  16. Schodo natsional'noi polityky implementatsii normatyvnykh dokumentiv, iaki stanovliat' osnovu industrii 4.0. [Regarding the national policy of implementation of regulatory documents that form the basis of Industry 4.0.]. (n.d.). *niss.gov.ua*. Retrieved from <http://surl.li/daxdm> [in Ukrainian].
  17. An, M.H., Ri, G.Y., & Rim, G.N. (2020). Intellectual product and method of assessing the competitiveness of an enterprise with it. *J. Knowl. Econ.* 11, 1059–1085 [in English].
  18. Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 2, Vol. 39, 43-57 [in English].
  19. Despres, Ch., & Chauvel, D. (2000). A Thematic Analysis of the Thinking in Knowledge Management. In: *Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management*. Butterworth-Heinemann, 55-86. Boston, Oxford [in English].
  20. Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann, Oxford [in English].
  21. Engelman, R.M., Fracasso, E.M., Schmidt, S., & Zen, A.C. (2007). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Manag. Decis.*, 55, 474–490 [in English].
  22. Hadad, S. (2017). Knowledge economy: Characteristics and dimensions. *Manag. Dyn. Knowl. Econ.*, 5, 203–225 [in English].
  23. Haque, A.U., & Sher, A. (2020). Urba 'nski, M. Is the role of authentic leadership effective in managing occupational stress and psychological capital? *Forum Sci. Oeconomia*, 59–77 [in English].
  24. Morck, R., & Yeung, B. (n.d.). The economic underpinnings of knowledge based economy. *stern.nyu.edu*. Retrieved from [www.stern.nyu.edu/~byeung/economic.doc](http://www.stern.nyu.edu/~byeung/economic.doc). [in English].
  25. Nonaka, I. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press [in English].
  26. Pedro, E., Leitão, J., & Alves, H. (2018). Back to the future of intellectual capital research: A systematic literature review. *Manag. Decis.*, 56, 2502–2583 [in English].
  27. Powell, W. (n.d.). The knowledge economy. *annualreviews.org*. Retrieved from <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037> [in English].
  28. Reis, S.M. (2020). Intellectual roots and paths. In *Scientific Inquiry into Human Potential*, 224–234. Routledge: London [in English].
  29. Ross, A. (2016). *The Industries of the Future*. Simon & Schuster [in English].
  30. Slusarczyk, B. (2017). Prospects for the shared services centers development in Poland in the context of human resources availability. *Pol. J. Manag. Stud.*, 15, 218–231 [in English].
  31. Steward, T.A. (1997). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New-York: Doudleday & Currency [in English].
  32. Wiig, K.M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking : how People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press [in English].

**Dmytro Rasshyvalov**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Popova Diana**, Postgraduate student

*Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine*

## **Implementation of the Knowledge Economy in the Corporate Strategies of International Corporations**

The article substantiates the problem of the need to transition to a new type of economy - the knowledge economy of all business entities and the country as a whole. In turn, the active transition to the knowledge economy determines the direction of development of modern corporations and enterprises. Therefore, an effective mechanism for ensuring a high level of competitiveness in the modern conditions of the knowledge economy is the intellectualization of the enterprise, and the prerequisite for its implementation is the use and multiplication of intellectual potential. In the post-industrial economy, two aspects - knowledge management and intellectualization processes are a significant challenge for the growth of the company's competitiveness. Therefore, the authors substantiated that an effective mechanism for ensuring a high level of competitiveness of corporations in modern conditions of the knowledge economy is its intellectualization.

A significant number of important institutional problems of the implementation of the knowledge economy model in the management practice of all subjects of economic activity of Ukraine and factors inhibiting



the process of implementation of the knowledge economy are outlined. It was determined that at the macro-level of management, a significant factor inhibiting the process of implementing the knowledge economy is the insufficient systematicity and coherence of state policy. An important task is the implementation of the national policy for the implementation of regulatory documents, which form the basis of the knowledge economy. However, the actual implementation process in Ukraine is still at an initial stage, and it has inherent systemic problems.

The authors proposed a logical model of the knowledge management system of the corporation, which represents the intellectual space of the corporate structure (or knowledge space), which includes the processes of knowledge transformation and unification of people, and at the same time provides open and permanent access to all information resources and the possibility of repeatedly referring to them, and accordingly, in this way, a certain complex of knowledge is formed in the corporation. And the process of knowledge management is a qualitatively new level of management of the intellectual assets of the corporation, which allows not only to open regulated access of personnel to individually formalized knowledge, but also to administer the main volume of corporate knowledge (both formal and informal). Thus, knowledge management acts as a link of the corporation's strategy and is the basis of the formation of powerful competitive advantages of the corporation in the international market, and is also in relationship with all its strategic goals and objectives, focusing on their constant changes in the conditions of the external changing environment.

**knowledge economy, intellectualization of the economy, knowledge management, corporate strategies, competitiveness**

*Одержано (Received) 19.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

**УДК 343.98**

**JEL Classification: H50, M41**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).271-285](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).271-285)

**В. М. Іванков**, канд. екон. наук

*Науково-дослідна судово-експертна установа, м. Київ, Україна*

## **Фінансові результати бюджетної установи як предмет судової економічної експертизи**

Статтю присвячено дослідженню фінансових результатів діяльності бюджетних установ в якості предмету судово-економічної експертизи для судового розгляду справ про розкрадання та привласнення державних коштів та майна. На основі декомпозиційного поділу процесу обліку фінансового результату за двома етапами було визначено процеси і підпроцеси, які визначають предмет судово-економічної експертизи фінансового результату. Встановлено, що перший етап охоплює процеси закриття субрахунків доходів і витрат за обмінними і необмінними операціями. Виявлені підпроцеси облікового відображення доходів і витрат, які полягають у формуванні підсумкових значень сальдо відповідних рахунків бухгалтерського обліку. Встановлено процеси другого етапу відображення фінансових результатів бюджетної установи у формах фінансової звітності. Запропоновано виділити точки експертного дослідження фінансового результату, які відповідають алгоритмам його формування в обліку на обох етапах.

Зроблено висновок про доцільність застосування такої послідовності експертного дослідження фінансового результату бюджетної установи, яка відповідає алгоритмам його облікового формування і відображення у фінансовій звітності. Доведено, що побудова експертного дослідження у спосіб, який не відтворює послідовність формування фінансового результату на рахунках бухгалтерського обліку, може призвести до неправильних висновків, викривлення оцінки співвідношення доходу-витрати у формах фінансової звітності.

Корисність та практичне застосування визначеного предмету судово-економічної експертизи полягає у можливості його адаптації до зміни норм чинного законодавства через уточнення процесів і підпроцесів бухгалтерського обліку формування фінансового результату через ідентифікацію точок експертного дослідження, а у випадку розширення задач експертизи іншими показниками, наприклад фінансового стану бюджетної установи, - їх доповнення та розширення.

**судово-економічна експертиза, предмет судово-економічної експертизи, фінансові результати, бюджетна установа, фінансова звітність, точки експертного дослідження**

© В. М. Іванков, 2022

**Постановка проблеми.** Судова економічна експертиза, що проводиться у процесі розслідування або судового розгляду справ про розкрадання та привласнення державних коштів та майна, досліджує не лише діяльність бюджетних установ та підприємств різних форм власності, але й окремі її показники. При цьому слідчими діями охоплюються фінансові результати бюджетної установи, які формуються під впливом негативних наслідків економічних подій, що розслідуються правоохоронними органами з метою покарання винних у вчиненні злочинів та запобігання їм у майбутньому. Порядок формування в обліку фінансових результатів бюджетної установи, їх відображення у формах фінансової звітності є методологічно новим обліковим процесом для розпорядників коштів державного та місцевого бюджету в умовах впроваджених Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (надалі НП(С)БОДС)[15].

Лише декілька останніх років відповідно до законодавства бюджетна установа почала складати, подавати і оприлюднювати фінансову звітність [12], в якій попри інші нові показники, відображаються фінансові результати [13]. При проведенні судової економічної експертизи фінансового стану та фінансових результатів бюджетної установи необхідно враховувати методологію формування фінансового результату і специфіку його відображення на рахунках бухгалтерського обліку, у регістрах аналітичного та синтетичного обліку та у фінансовій звітності. Отже, для судово-економічного експерта ці питання є важливими як з точки зору виконання завдання, так і через отримання агрегованих даних про стан майна та результатів діяльності бюджетної установи під час виконання кошторису. Тому розгляд фінансових результатів бюджетної установи судовою економічною експертизою потребує використання спеціальних знань в якості предмету дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика дослідження фінансового результату бюджетної установи в якості предмета судової експертизи акцентує питання методології його формування в бухгалтерському обліку та відображення у формах фінансової звітності. Модернізація системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі, яка відбувається за висновками А. С. Колесніченков умовах «дієвого та адаптивного інституціонального середовища» [3, с. 140], ще потребує суттєвих доопрацювань. На це звертають увагу багато практиків та науковців. Більшість досліджень в цих питаннях, зроблених відомими вченими С. В. Свірко, Н. І. Сушко, С.О. Левицькою, Л. Г. Ловінською, А.М. Любенко, О. О. Дорошенко та ін., що відображають загальні підходи до формування фінансових результатів, визначених чинними НП(С)БОДС. Разом з тим концепція відображення показників про фінансовий стан та фінансові результати у звітності не надає повної інформації про витрати бюджетних установ, зокрема, собівартості державних послуг. На це звертає увагу Л.П. Коритник [4] і пропонує додати в чинну форму фінансової звітності суб'єктів державного сектору інформацію про напрями використання державних фінансових ресурсів у розрізі прямих і загальновиробничих витрат. Такі слушні пропозиції свідчать, що методологія формування та відображення показників доходів, витрат і фінансового результату бюджетної установи знаходиться в динамічному процесі її удосконалення. Тому судово-економічному експерту, який працює над завданням дослідження фінансового результату бюджетної установи необхідно враховувати ці обставини. Разом з тим методики щодо судово-економічної експертизи, які б враховували норми і положення чинних НП(С)БОДС на сьогодні майже відсутні, а науковці лише в розрізі окремих облікових об'єктів досліджували дану проблематику.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення предмету судово-економічної експертизи фінансових результатів бюджетної установи, які в умовах реформування бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі відповідно до НП(С)БОДС мають складний процес формування та відображення.

Для досягнення мети виділено наступні завдання: по-перше, декомпозиційно розподілити процес обліку фінансового результату бюджетної установи, як предмета експертного дослідження, на окремі завдання його складових для успішного досягнення мети експертизи і, по-друге, визначити ключові точки експертного дослідження, що дозволять отримати більш точні оцінки судової економічної експертизи.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно із статтею 2 Бюджетного кодексу України бюджетні установи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету [1]. Бюджетні установи є неприбутковими, разом з тим вони мають розраховувати фінансовий результат в якості показника діяльності, як і будь-який суб'єкт бухгалтерського обліку. Визначення фінансових результатів звітного періоду бюджетної установи є однією із заключних стадій обліку, яка здійснюється за принципом відповідності доходів та витрат, коли для визначення фінансового результату звітного періоду слід зіставити доходи звітного періоду з витратами, які були здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображаються в обліку і звітності у момент їх виникнення незалежно від часу надходження і сплати грошей, тобто за методом нарахування. Іншими словами, фінансова звітність бюджетних установ відображає результати розпорядження коштами та майном держави уповноваженими на це суб'єктами відносин у сфері господарювання. У кримінальному розслідуванні та судовому провадженні спеціальні економічні знання використовуються як інформаційною базою при визначенні предмета дослідження [2, с. 381-382].

Але і метод нарахування, і фінансова звітність з відображенням фінансового результату все ще залишається певною методологічною новацією для бюджетних установ [14, с. 436].

Дослідження судово-економічного експерта в цій сфері мають ґрунтуватися на визначенні алгоритмів відображення фінансового результату в процесі підготовки до складання річної або проміжної фінансової і бюджетної звітності. Особливої уваги ці питання набувають в умовах воєнного стану, коли відбувається суттєва зміна бюджетного законодавства в частині джерел фінансування, що впливає на методику формування фінансового результату.

Бюджетні установи визначають фінансові результати наприкінці звітного періоду, тобто підбиваються підсумки в кінці кожного кварталу та в кінці звітного року. Результат виконання кошторису є фінансовим результатом бюджетної установи за звітний період, який відображається у таких формах фінансової звітності, як Баланс (форма № 1-дс), Звіт про фінансові результати (форма № 2-дс) згідно Порядку заповнення форм фінансової звітності в державному секторі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2017 № 307 [13].

Судово-економічний експерт, досліджуючи фінансовий результат бюджетної установи, враховує поетапний механізм його визначення. На першому етапі досліджуються субрахунки бухгалтерського обліку, які підлягають закриттю підсумковими оборотами після закінчення року, а на другому - відображення фінансового результату у фінансовій звітності установи, процес звіряння та аналіз цього показника за даними інших форм звітності. Декомпозиційно нами розмежовано

зазначені облікові процеси, що виконуються за чинними нормами і правилами. Виходячи із змісту процесів, експерт може проводити дослідження за двома напрямками сформованої інформації про закриття рахунків: закриття рахунків доходів та закриття рахунків витрат. Це, в свою чергу, дозволило виділити точки експертного дослідження процесу закриття рахунків.

Експерт проводить дослідження процесів закриття рахунків заключних оборотів по залишкам субрахунків бухгалтерського обліку класу 7 «Доходи» та класу 8 «Витрати». Рахунки доходів 7011 «Бюджетні асигнування», 7111 «Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг)», 7211 «Дохід від реалізації активів», 7311 «Фінансові доходи розпорядників бюджетних коштів», 7411 «Інші доходи за обмінними операціями», 7511 «Доходи за необмінними операціями» класу 7 згідно Порядку застосування Плану рахунків № 1219 [10] призначені для відображення інформації про доходи за обмінними (доходи за бюджетними асигнуваннями, доходи від реалізації продукції (робіт, послуг), доходи від продажу активів, фінансові доходи тощо) та необмінними операціями (податкові та неподаткові надходження, трансферти тощо). Експертом вивчається, яким чином в обліку було зроблено їх закриття.

Значний обсяг часу експертного дослідження потрібно виділити для вивчення витрат за обмінними та необмінними операціями, які відображають на рахунках класу 8, що підлягають закриттю: 8011, 8111 «Витрати на оплату праці», 8012 8112 «Відрахування на соціальні заходи», 8013, 8113 «Матеріальні витрати», 8014, 8114 «Амортизація», 8115 «Інші витрати», 82 «Витрати з продажу активів», 8311 «Фінансові витрати», 8411 «Інші витрати за обмінними операціями», 8511 «Витрати за необмінними операціями», 8521 «Витрати на утримання апарату фонду».

Основним джерелом інформації про облік фінансових результатів бюджетної установи є рахунок 55 «Фінансовий результат», який призначено для обліку й узагальнення інформації результатів виконання бюджету (кошторису) суб'єктами державного сектору [9]. У Порядку застосування Плану рахунків №1219 визначено, що за кредитом цього рахунку ведеться облік сум у порядку закриття рахунків обліку доходів, віднесення результатів переоцінки активів при списанні або щорічно пропорційно нарахованій амортизації та віднесення суми дефіциту звітного періоду до накопичених фінансових результатів, суми фінансових результатів виконання кошторису (бюджету) попередніх звітних періодів, якщо накопичена сума профіциту за попередні періоди перевищує накопичену суму його дефіциту, суми доходів державного (місцевого) бюджету, які надійшли в поточному році, та суми проведених коригувань, суми фінансових результатів виконання державного бюджету (місцевих бюджетів) попередніх бюджетних періодів, якщо накопичена сума профіциту за попередні бюджетні періоди перевищує накопичену суму його дефіциту [10].

За дебетом рахунку ведеться облік сум в порядку закриття рахунків обліку витрат та віднесення сум профіциту звітного періоду до накопичених фінансових результатів, суми фінансових результатів виконання кошторису попередніх періодів, якщо накопичена сума дефіциту за попередні періоди перевищує накопичену суму його профіциту, суми витрат державного (місцевого) бюджету, які проведено в поточному році, та суми проведених коригувань, суми фінансових результатів виконання державного (місцевого) бюджету попередніх бюджетних періодів, якщо накопичена сума дефіциту за попередні бюджетні періоди перевищує накопичену суму його профіциту.

Судово-економічний експерт вивчає формування оборотів рахунку 55 «Фінансовий результат» за субрахунками: 5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду» та 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису». Тут виходячи із експертного завдання, слід враховувати часові періоди

облікових даних. Так, на субрахунку 5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду» розпорядниками бюджетних коштів ведеться облік фінансових результатів виконання кошторису (бюджету) за звітний період. Водночас на субрахунку 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису» розпорядники бюджетних коштів ведуть облік фінансових результатів виконання кошторису (бюджету) за попередні звітні періоди. За характеристикою ці субрахунки є активно-пасивними, тому залишок на них може бути як дебетовим, так і кредитовим. Однак він завжди відображається в пасиві Балансу.

Відповідно до Типової кореспонденції від 29.12.2015 № 1219[10] облік закриття рахунків доходів та витрат та формування фінансових результатів відображається такою кореспонденцією рахунків, що слугує цілям виділення точок експертного дослідження фінансових результатів (табл. 1).

Таблиця 1 – Облік доходів, витрат та фінансових результатів бюджетних установ як точок експертного дослідження

Точка експертного дослідження	Кореспонденція рахунків	
Закриття рахунків доходів	7011 «Бюджетні асигнування», 7111 «Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг)», 7211 «Дохід від реалізації активів», 7311 «Фінансові доходи розпорядників бюджетних коштів», 7411 «Інші доходи за обмінними операціями», 7511 «Доходи за необмінними операціями»	5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду»
Закриття рахунків витрат	5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду»	8011 (8111), «Витрати на оплату праці», 8012 (8112) «Відрахування на соціальні заходи», 8013 (8113) «Матеріальні витрати», 8014 (8114) «Амортизація», 8115 «Інші витрати», 82 «Витрати з продажу активів», 8311 «Фінансові витрати», 8411 «Інші витрати за обмінними операціями», 8511 «Витрати за необмінними операціями», 8521 «Витрати на утримання апарату фонду»

Джерело: складено автором за даними [13; 10; 9; 11]

Судово-економічний експерт, досліджуючи формування фінансового результату, має проаналізувати суми списання дебіторської і кредиторської заборгованості та їх правомірність, а також наявність простроченої заборгованості, строк позовної давності

якої минув та які дії було застосовано для її стягнення. Суми дебіторської заборгованості, строк позовної давності якої минув, зменшують фінансовий результат за дебетом субрахунку 5512 з одночасним зарахуванням на позабалансовий субрахунок 071.

Списання кредиторської заборгованості, строк позовної давності якої минув, судовим економічним експертом переглядається за кредитом субрахунку 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису», суми заборгованості за яким збільшують результат виконання кошторису попередніх звітних періодів.

В обліку такий механізм відображається за допомогою проведення, що наведено в таблиці 2 і виділено нами як наступні точки експертного дослідження.

Таблиця 2 – Облік списання кредиторської та дебіторської заборгованостей, як точка експертного дослідження фінансових результатів

Точка експертного дослідження	Кореспонденція рахунків	
Списання сум дебіторської заборгованості після закінчення строку позовної давності	5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»	2113 «Розрахунки за авансами, виданими постачальникам, підрядникам за товари, роботи і послуги», 2115 «Розрахунки з відшкодування завданих збитків», 2117 «Інша поточна дебіторська заборгованість»
Списання сум кредиторської заборгованості, строк позовної давності якої минув	2113 «Розрахунки за авансами, виданими постачальникам, підрядникам за товари, роботи і послуги», 2115 «Розрахунки з відшкодування завданих збитків», 2117 «Інша поточна дебіторська заборгованість»	5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»
Списання сум депонентської заборгованості, строк позовної давності якої минув	6412 «Розрахунки з депонентами»	5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»

*Джерело: складено автором за даними [13; 10; 9; 11]*

Повнота відображення фінансового результату встановлюється шляхом підтвердження правильності відображення сум первісної вартості основних засобів та нематеріальних активів, які були придбані або безоплатно отримані за операціями з внутрішнього переміщення в межах органу, уповноваженого управляти об'єктами державної (комунальної) власності, при їх списанні, та списання запасів, придбаних (виготовлених) у попередні звітні роки, які відчужуються шляхом реалізації згідно із

законодавством з віднесенням до накопичених фінансових результатів та закриття відповідних рахунків (табл. 3).

Таблиця 3 – Облік операції віднесення до накопичених фінансових результатів первісної вартості основних засобів та нематеріальних активів, при їх списанні (точка експертного дослідження фінансових результатів)

Точка експертного дослідження	Кореспонденція рахунків	
Віднесення до накопичених фінансових результатів первісної вартості основних засобів, які були придбані або безоплатно отримані за операціями з внутрішнього переміщення в межах органу, уповноваженого управляти об'єктами державної (комунальної) власності, при їх списанні	51 «Внесений капітал»	5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»,
Віднесення до накопичених фінансових результатів первісної вартості нематеріальних активів, які були придбані або безоплатно отримані за операціями з внутрішнього переміщення в межах органу, уповноваженого управляти об'єктами державної (комунальної) власності, при їх списанні	51 «Внесений капітал»	5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»,
Списання запасів, придбаних (виготовлених) у попередні звітні роки, які відчужуються шляхом реалізації згідно із законодавством	5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»	15 «Виробничі запаси», 18 «Інші нефінансові активи»

Джерело: складено автором за даними [13; 10; 9; 11]

Однак інформація про формування фінансового результату внаслідок таких операцій буде неповною без закриття рахунків витрат на суму нарахованого зносу на основні засоби, що отримані або передані безоплатно за операціями з внутрішнього переміщення в межах органу, уповноваженого управляти об'єктами державної (комунальної) власності та суми накопиченої амортизації на нематеріальні активи, що отримані або передані безоплатно від суб'єктів державного сектору. Тому дослідження кореспонденції рахунків, показаної в таблиці 4, є невід'ємним завданням судово-економічного експерта і наступною точкою експертного дослідження фінансових результатів.

Таблиця 4 – Облік закриття рахунків витрат на суму нарахованого зносу на основні засоби та нематеріальні активи, які безоплатно отримані (передані) за операціями з внутрішнього переміщення

Точка експертного дослідження	Кореспонденція рахунків	
Закриття рахунків витрат на суму нарахованого зносу на основні засоби, що <i>отримані</i> безоплатно за операціями з внутрішнього переміщення	5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду» 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»	8014, 8114 «Амортизація»
Закриття рахунків витрат на суму нарахованого зносу на основні засоби, які безоплатно <i>передані</i> за операціями з внутрішнього переміщення	8014, 8114 «Амортизація»	5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду» 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»
Відображення нарахованої суми накопиченої амортизації на нематеріальні активи, що <i>отримані</i> безоплатно від суб'єктів державного сектору	5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду» 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»	8014, 8114 «Амортизація»
Відображення нарахованої суми накопиченої амортизації на нематеріальні активи, що безоплатно передані суб'єктам державного сектору	8014, 8114 «Амортизація»	5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду» 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»

Джерело: складено автором за даними [13; 10; 9; 11]

Обліковий процес результату виконання кошторису завершується в кінці звітного періоду, однак потрібно враховувати випадки коригування результату виконання кошторису в поточному періоді. Сума поточних витрат, здійснених у попередніх звітних періодах, що включаються до первісної вартості об'єкта основних засобів, нематеріальних активів відповідно до вимог національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі коригує результат виконання кошторису через кореспонденцію рахунків, що також доцільно виділити в якості точки експертного дослідження фінансових результатів (табл. 5).



Таблиця 5 – Облік коригування результату виконання кошторису на суму поточних витрат, здійснених у попередніх звітних періодах як точка експертного дослідження фінансових результатів

Точка експертного дослідження	Кореспонденція рахунків	
Коригування результату виконання кошторису на суму поточних витрат, здійснених у попередніх звітних періодах, що включаються до первісної вартості об'єкта основних засобів, нематеріальних активів	5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду» 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»	54 «Цільове фінансування»

Джерело: складено автором за даними [13; 10; 9; 11]

Оскільки завершальним етапом визначення фінансових результатів є розрахунок дефіциту або профіциту, то завершальною точкою експертного дослідження визнана алгоритмізація процесу їх розрахунку як різниці між залишками рахунків доходів та витрат за звітний період, при цьому обов'язково необхідно врахувати фінансовий результат попередніх звітних періодів та віднесення їх сум до накопичених фінансових результатів.

Структура відображення цього процесу за рахунками бухгалтерського обліку наведено в таблиці 6.

Таблиця 6 – Облік віднесення сум дефіциту (профіциту) до накопичених фінансових результатів як точка експертного дослідження фінансових результатів

Точка експертного дослідження	Кореспонденція рахунків	
Віднесення суми профіциту звітного періоду до накопичених фінансових результатів	5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду»	5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»
Віднесення суми дефіциту звітного періоду до накопичених фінансових результатів	5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»	5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду»

Джерело: складено автором за даними [13; 10; 9; 11]

Джерелом інформації щодо таких бухгалтерських проведення є Меморіальний ордер №17 та записи у книзі «Журнал-Головна» [11], та наступне відображення залишків за субрахунками на звітну дату.

Дані, сформовані за рахунками (таблиця 6), включаються до складу інформаційної бази експертного дослідження.

На нашу думку, проведення судово-економічної експертизи фінансових результатів вимагає від експерта виділення другого етапу, яким є процес відображення фінансових результатів як показника у відповідних формах фінансової звітності. У цьому випадку точкою експертного дослідження може бути показник фінансового

результату, перенесений з бухгалтерського обліку у вигляді сальдо відповідного рахунка у рядки двох форм фінансової звітності (табл. 7).

Таблиця 7 – Відображення фінансових результатів за звітний період у формах фінансової звітності

Код статті	Назва статті	Точка експертного дослідження	Зміст статті
Баланс (ф. №1-дс)			
1420	«Фінансовий результат»	Сальдо субрахунків 5511 «Фінансовий результат виконання кошторису звітного періоду» + 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису»	Відображається результат виконання кошторису (бюджету) розпорядниками бюджетних коштів
Звіт про фінансові результати (ф. №2-дс)			
2390	«Профіцит/дефіцит за звітний період»	Сальдо субрахунку 5511 «Фінансовий результат виконання кошторису звітного періоду»	Розраховується як різниця між доходами та витратами. Профіцит визначається за умови, що доходи перевищують витрати. Дефіцит визначається тоді, коли витрати перевищують отримані доходи.

Джерело: складено автором за даними [13; 10; 9; 11]

Фінансова звітність бюджетних установ, якими є міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, до сфери управління яких належать установи, засновані на державній власності, та органи, які здійснюють управління майном установ, заснованих на комунальній власності, крім власних звітів, складається і подається щодо всіх установ, що належать до сфери їхнього управління. Важливість фінансової звітності для цілей судово-бухгалтерської експертизи пояснюється тим фактом, що вона повинна (за нормами її складання) містити інформацію про всі операції та події, які відбулися у звітному періоді. Тому основними джерелами для складання звітності будуть всі планові та бухгалтерські документи, що розкривають стан обліку на звітну дату. І ця інформація є офіційною, оскільки форми звітності підписує керівник бюджетної установи та головний бухгалтер, а зведену звітність – керівник установи вищого рівня (або його заступник) та головний бухгалтер (або його заступник).

Виділення фінансових результатів як предмета судово-економічної експертизи потребує розгляду структури їх елементів у фінансовій звітності. Подання інформації про показники однорідних фактів діяльності бюджетної установи у фінансовій звітності здійснюється за допомогою алгоритмізації даних про процеси діяльності, спрямованої в тому числі і на розкриття елементів, що характеризують структуру кінцевого фінансового результату.

У Балансі (ф. № 1-дс), як було зазначено вище, фінансовий результат відображається в єдиному рядку, в Розділі І. «Власний капітал та фінансовий результат» пасиву балансу. А от алгоритм формування фінансового результату у Звіті про фінансові результати (форма № 2-дс) розкривається більш детально за рахунок інформації про доходи, витрати та видатки установи [7;8].

Основними джерелами для заповнення «Звіту про фінансові результати» є меморіальний ордер № 14, картки аналітичного обліку асигнувань та видатків, обороти по субрахунках доходів, видатків та результатів виконання кошторису, книга «Журнал-головна».

Бюджетні установи обліковують доходи за НП(С)БОДС 124 «Доходи», і включають у Звіт про фінансові результати (розділ I) інформацію про доходи від обмінних операцій та доходи від необмінних операцій згідно п. 2 розділу II Порядку № 307 [13]. Доходи від обмінних операцій зазначаються за статтями, яким чітко відповідають рядки 2010-2050 звіту, такі як бюджетні асигнування (крім асигнувань капітального характеру), доходи від надання послуг (виконання робіт), доходи від продажу активів, інші доходи за обмінними операціями, які не розкрито у статтях за рядками 2010-2040 (п. 2 розд. II Порядку № 307)[13].

Доходи від необмінних операцій бюджетних установ формуються з податкових та неподаткових надходжень, трансфертів та інших доходів. До цих доходів включаються доходи за статтею «Надходження до державних цільових фондів», де відображаються надходження до державних цільових фондів від сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та інші надходження, статтею «Трансферти», статтею «Інші доходи від необмінних операцій», зокрема доходи розпорядників бюджетних коштів від безоплатно отриманих активів, робіт (послуг).

Інформація про витрати є також достатньо деталізованою за видами витрат бюджетної установи і наводиться у розділах I. «Фінансовий результат діяльності» та IV. «Елементи витрат за обмінними операціями» Звіту про фінансові результати (ф. № 2-дс)[13].

Інформацію про витрати бюджетної установи формується у бухгалтерському обліку за НП(С)БОДС 135 «Витрати»[8]. Витрати у розділі I «Фінансовий результат діяльності» так само відображаються за двома групами їх використання - витрати за обмінними операціями та витрати за необмінними операціями. У складі цих груп витрати узагальнюються за елементами з урахуванням напрямів діяльності бюджетної установи, за якими вони проводились (п. 2, 3 розд. II Стандарту 135).

До складу витрат за обмінними операціями відносять інформацію про витрати, проведені під час виконання програм за загальним фондом та програм за спеціальним фондом, але лише тих, які виконувались коштом інших надходжень цього фонду, витрати, пов'язані з виготовленням продукції, наданням послуг, виконанням робіт, відображається собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) та витрати, пов'язані з реалізацією майна, фінансові витрати та інші витрати за необмінними операціями, які не було включено до попередніх статей витрат.

Елементами витрат за необмінними операціями, які відображають у цьому звіті є витрати за наданими трансфертами та інші витрати за необмінними операціями (п. 2 розд. II Порядку № 307)[13]. Тому розрахунок фінансового результату у вигляді профіциту або дефіциту (на відміну від традиційних категорій прибутку і збитку) за звітний період зазначається як різниця між доходами, наведеними у статті «Усього доходів» (рядок 2200), та витратами, зазначеними у статті «Усього витрат» розділу I Звіту ф. № 2-дс (п. 20 Методрекомедацій № 1170)[6].

Під час проведення судово-економічної експертизи звітний період формування показників фінансових результатів має вагоме значення. За цією ознакою у бухгалтерському обліку виділяється інформація про фінансові результати минулих років, доходи і витрати звітного періоду, а також доходи майбутніх періодів. Елементами інформаційної бази, у яких формуються зазначені дані, є і відповідні

рахунки бухгалтерського обліку і наведені вище форми фінансової звітності – Баланс (форма 1 дс) і Звіт про фінансові результати (форма 2 дс). Так, відповідно до Порядку застосування Плану рахунків № 1219 [10] інформація про фінансові результати звітного періоду і минулих років акумулюються на субрахунках 5511 «Фінансовий результат виконання кошторису звітного періоду» та 5512 «Накопичені фінансові результати виконання кошторису (таблиця 7). При цьому повнота інформації про фінансові результати різних звітних періодів, яка постачається за допомогою зазначених елементів інформаційної системи бухгалтерського обліку, визначає дані про фінансові результати саме з позицій охоплення періодів їх обліку. Найбільш повною, достовірною та нейтральною інформацією про фінансові результати є дані, сформовані у звітному періоді. Ці показники за винятком наявності випадків шахрайства не можуть зазнавати серйозної деформації.

Фінансові результати бюджетної установи, на відміну від фінансових результатів суб'єктів господарювання, мають особливості виробництва їх судово-економічної експертизи, оскільки тут відсутня така точка експертного дослідження, як значення податку на прибуток через неприбутковий статус бюджетної установи.

Розглядаючи предмет експертного дослідження з позицій історичного підходу, слід зазначити, що процес розширення меж обліку фінансових результатів охоплює різні за своїм характером об'єкти бухгалтерського обліку в одну підсистему. Це стосується насамперед розкриття інформації про показник собівартості державних послуг, його структуру за видами та детермінанти відхилень від планових значень. При цьому частина з них не знаходить відображення у системному бухгалтерському обліку і відповідно, у звітності. Так, Л.П. Коритнік пропонує додатково розкривати інформацію про показник собівартості державних послуг і його структуру в розрізі видів собівартості та детермінант відхилень планових і фактичних значень у формі № 5-дс «Примітки до річної фінансової звітності»[4, С. 107–108].

Викладене вище означає, що у виробництві судово-економічної експертизи показники потрапляють у поле зору експерта як на рівні бухгалтерського обліку, так і зведених показників фінансової звітності, що посилює достовірність висновків експерта.

Відповідно до виділених нами класифікаційних ознак складу показників формування кінцевого фінансового результату, як профіциту чи дефіциту, предметом судово-економічної експертизи суб'єктів сектору державного управління можуть бути і інші точки експертного дослідження, пов'язані з цією категорією, наприклад прибуток до оподаткування для тих установ, які являються платниками податку на прибуток. У зв'язку з цим доходи та витрати за окремими видами діяльності виділяються у самостійні елементи оподаткування прибутку. Специфіка предмету судово-економічної експертизи в цій частині підкреслювалась у дослідженні Т.О. Кривцової [5, с. 49-50].

Запропонована система показників, що є точками експертного дослідження фінансових результатів, спрямована на побудову на її основі інформаційних масивів, що задовольняють судово-економічного експерта. Це дозволить визначити різні проміжні та результуючі показники доходів та витрат від обмінних та необмінних операцій, які з урахуванням інших елементів, визначають фінансові результати бюджетної установи.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Діючі моделі експертизи, що передбачають сталість формування предмету експертного дослідження та його волатильності, втрачають свою актуальність у сьогоденнішніх реаліях. Нові підходи в обліку і звітності бюджетних установ, що реалізовані на основі Національних положень

(стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, визначають не лише удосконалений відповідно до міжнародних норм порядок відображення діяльності бюджетної установи, але й нові для державного сектору економіки показники, зокрема, фінансовий результат.

У підсумку були отримані наступні результати.

По-перше, була виявлена послідовність облікових процесів формування фінансового результату та його обліковий інструментарій, покладені в якості предмету судово-економічної експертизи, як детермінованої множини задач експертного дослідження. Це стало підставою для визначення точок експертного дослідження відповідно до кожного підпроцесу формування фінансового результату та підсумкове його відображення в формах фінансової звітності. Разом з цим, виділена інформаційна база кожного з підпроцесів на рівні облікових даних.

По-друге, було зроблено висновок про доцільність застосування такої послідовності при експертному дослідженні фінансового результату бюджетної установи. За інших алгоритмів побудови предмета експертизи порушується облікова логіка його формування, що може призвести до неправильних висновків, викривлення оцінки співвідношення доходи-витрати при розрахунку та відображенні фінансового результату.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методик аналізу інших критичних об'єктів діяльності суб'єктів державного сектору в рамках проведення судових економічних експертиз.

## Список літератури

1. Бюджетний кодекс України: Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 19.11.2022).
2. Євдокіменко С. В. Форми використання спеціальних економічних знань у кримінальному розслідуванні та судовому провадженні. *Вісник Чернівецького факультету національного університету «Одеська юридична академія»*. 2016. № 2/2016. С. 372–384.
3. Колесніченко А. С. Інституціональні аспекти модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі. *Фінанси і облік, банківська справа та страхування*. 2020. № 4 (20). С. 136-143. DOI: 10.15802/rtem2020/228859 (дата звернення: 18.11.2022).
4. Коритник Л. П. Удосконалення звітності суб'єктів державного сектору в умовах транспарентності бюджетного процесу. *Наукові праці НДФІ*. 2021. № 1. С.101–110.
5. Кривцова Т.О. Судово-економічна експертиза розрахунків, пов'язаних із податком на доходи фізичних осіб: теоретико-методологічні аспекти. *Економіка розвитку*. 2015. №1(73). С. 46-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/egro\\_2015\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/egro_2015_1_8) (дата звернення: 25.11.2022).
6. Методичні рекомендації з перевірки співставності показників фінансової звітності суб'єктів державного сектора: наказ Міністерства фінансів України від 28.12.2017 р. № 1170 URL: <https://document.vobu.ua/doc/3874> (дата звернення: 23.11.2022).
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 124 «Доходи»: наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 № 1629. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0089-11#Text> (дата звернення: 19.11.2022).
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України від 18.05.2012 №568. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12#Text> (дата звернення: 19.11.2022).
9. План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі: наказ Міністерства фінансів України від 31.12.2013 р. № 1203 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (дата звернення: 18.11.2022).
10. Порядок застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі: наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2015 № 1219 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-16#Text> (дата звернення: 18.11.2022).
11. Порядок складання типових форм меморіальних ордерів та інших облікових реєстрів суб'єктів державного сектора: наказ Міністерства фінансів України від 08.09.2018 р. № 755 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-17#Text> (дата звернення: 18.11.2022).

12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.11.1999 № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 19.11.2022).
13. Про затвердження Порядку заповнення форм фінансової звітності в державному секторі та Змін до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 “Подання фінансової звітності : наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2017 № 307. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17#Text> (дата звернення: 18.11.2022).
14. Свірко С. В., Тростенюк Т. М. Бюджетна звітність як елемент управлінського обліку в контексті субординаційної системи ДЗВО. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11 (490). С. 434–440.
15. Стратегія модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5293> (дата звернення: 18.11.2022).

## References

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy: Zakon, Kodeks vid 08.07.2010 № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Law, Code of 07/08/2010 No. 2456-VI]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].
2. Yevdokimenko, S.V. (2016). Formy vykorystannia spetsialnykh ekonomichnykh znan u kryminalnomu rozsliduvanni ta sudovomu provadzhenni [Forms of using special economic knowledge in criminal investigation and court proceedings]. *Visnyk Chernivetskoho fakultetu natsionalnoho universytetu «Odeska yurydychna akademiia» – Bulletin of the Chernivtsi Faculty of the National University "Odesa Law Academy"*, 2, 372–384 [in Ukrainian].
3. Koliesnichenko, A.S. (2020). Instytutsionalni aspekty modernizatsii systemy bukhgalterskoho obliku ta finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori [Institutional aspects of modernization of the accounting and financial reporting system in the public sector]. *Finansy i oblik, bankivska sprava ta strakhuvannia – Finance and accounting, banking and insurance*, 4 (20). Retrieved from <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228859> [in Ukrainian].
4. Korytnyk, L.P. (2021). Udoskonalennia zvitnosti subiektiv derzhavnoho sektoru v umovakh transparentnosti biudzhethnoho protsesu [Improvement of reporting of public sector entities in conditions of transparency of the budget process]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific works of NDFI*, 1, 101–110 [in Ukrainian].
5. Krivtsova, T.O. (2015). Sudovo-ekonomichna ekspertyza rozrakhunkiv, poviazanykh iz podatkom na dokhody fizychnykh osib: teoretyko-metodolohichni aspekty [Forensic economic examination of calculations related to personal income tax: theoretical and methodological aspects]. *Ekonomika rozvytku – Development economics*, 1(73), 46-53. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro\\_2015\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2015_1_8) [in Ukrainian].
6. Ministry of Finance of Ukraine Metodychni rekomendatsii z perevirky spivstavnosti pokaznykiv finansovoi zvitnosti subiektiv derzhavnoho sektoru (Order No. 1170, Desember 28) [Methodological recommendations for checking the comparability of financial reporting indicators of public sector entities: order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 12/28/2017 No. 1170]. (2017). *document.vobu.ua*. Retrieved from <https://document.vobu.ua/doc/3874> [in Ukrainian].
7. Ministry of Finance of Ukraine. National Regulation (Standard) of Public Sector Accounting 124 “Income” (Order No. 1629, Desember 24). (2010). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0089-11#Text> [in Ukrainian]
8. Ministry of Finance of Ukraine. National Regulation (Standard) of Public Sector Accounting 135 “Costs” (Order No. 568, May 18). (2012). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12#Text> [in Ukrainian].
9. Ministry of Finance of Ukraine. Plan rakhunkiv bukhgalterskoho obliku v derzhavnomu sektori. [Chart of accounts of accounting in the public sector]. (Order No. 1203, Desember 31). (2013). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> [in Ukrainian].
10. Ministry of Finance of Ukraine. Poriadok zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhgalterskoho obliku v derzhavnomu sektori. [Procedure for applying the Plan of accounting accounts in the public sector]. (OrderNo. 1219, Dezember 29). (2015). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-16#Text> [in Ukrainian]
11. Ministry of Finance of Ukraine. Poriadok skladannia typovykh form memorialnykh orderiv ta inshykh oblikovykh rehistriv subiektiv derzhavnohosektora. [The procedure for drawing up standard forms of memorial orders and other accounting registers of public sector entities] (Order No. 755, September 8). (2018). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-17#Text> [in Ukrainian].

12. Pro bukhghalterskyj oblik ta finansovu zvitnistj v Ukrajinі: Zakon Ukrajinjy vid 16.07.1999 r. # 996-XIV (zi zmin. Ta dopov.) [About accounting and financial reporting in Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14?find=1&text=%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14?find=1&text=%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF#w1_1) [in Ukrainian].
13. Ministry of Finance of Ukraine. (2017). On approval of the Procedure for filling in the forms of financial reporting in the public sector and Amendments to the National Regulation (standard) of accounting in the public sector 101 "Submission of financial statements" [On the approval of the Procedure for filling out financial reporting forms in the public sector and Amendments to the National regulation (standard) of accounting in the public sector 101 "Submission of financial reporting" ]. (Order No. 307, February 28). (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17#Text> [in Ukrainian].
14. Svirko, S.V., & Trosteniuk, T.M. (2018). Biudzhethna zvitnist' iak element upravlins'koho obliku v konteksti subordynatsijnoi systemy DZVO [The Budget Reporting as an Element of the Managerial Accounting in the Context of the Subordinate System of the SOIHE]. *Biznes Inform – Business Inform, 11 (490)*, 434–440 [in Ukrainian].
15. Strategiya modernizatsiyi systemi bukhgalterskogo obliku ta finansovoyi zvitnosti v derzhavnomu sektori na period do 2025 [Strategy for modernization of the accounting and financial reporting system in the public sector until 2025]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80> [in Ukrainian].

**Volodymyr Ivankov**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Forensic research institution, Kyiv, Ukraine*

### **Financial Results of a Budgetary Institution as the Subject of a Forensic Economic Examination**

The article is devoted to the study of the financial results of budgetary institutions when they become the subject of forensic economic examination under the trial of cases of embezzlement and misappropriation of public funds and property. The author described accounting processes and sub-processes based on the decompositional division of the process of forming the financial result in budgetary organizations into two stages. The latter are the foundation of the subject of forensic economic examination of the financial result. As revealed, the first stage covers the processes of closing sub-accounts of income and expenses for exchange and non-exchange transactions. The sub-processes of accounting reflection of income and expenses are identified, which determine the final values of the balance of the corresponding accounts. The processes of the second stage of reflecting the financial results of a budgetary institution in the forms of financial statements are determined. It is proposed to highlight the points of expert study of the financial result, corresponding to the algorithms for its development in accounting.

As concluded, it is expedient to use such a sequence of expert research of the financial result of a budgetary institution that meets the algorithms for its accounting formation and reflection in financial statements. It is proved that the construction of an expert study in a way that does not reproduce the sequence of formation of the financial result on the accounts can lead to incorrect conclusions, distortion of the assessment of the income-expense ratio in the forms of financial statements.

The usefulness and practical application of such a subject of forensic economic expertise lies in the possibility of its adaptation to changes in the norms of the current legislation. Adaptation is proposed to be carried out by clarifying the processes and sub-processes of accounting for the formation of financial results via the identification of points of expert study, and in the case of expanding the tasks of examination with other indicators, for example, the financial condition of a budgetary institution, their addition and expansion.

**forensic economic examination, subject of forensic economic examination, financial results, budget institution, financial reporting, points of expert research**

*Одержано (Received) 19.05.2022*

*Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2022*

*Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022*

**ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ**  
**INFORMATION ABOUT AUTHORS**

**Андрощук Ілона Олександрівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3591-7877>, e-mail: [ilonka.tsarenko@gmail.com](mailto:ilonka.tsarenko@gmail.com)

**Ілона Андрощук** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3591-7877>, e-mail: [ilonka.tsarenko@gmail.com](mailto:ilonka.tsarenko@gmail.com)

**Бойко Світлана Володимирівна** – викладач кафедри економічна теорія, маркетинг та економічна кібернетика, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5587-1792>, e-mail: [svetlianaboyko@gmail.com](mailto:svetlianaboyko@gmail.com)

**Boiko Svitlana** – Teacher of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5587-1792>, e-mail: [svetlianaboyko@gmail.com](mailto:svetlianaboyko@gmail.com)

**Бугасва Марія Вікторівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: [bmw87forever@gmail.com](mailto:bmw87forever@gmail.com)

**María Buhaieva** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Economics and Business Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: [bmw87forever@gmail.com](mailto:bmw87forever@gmail.com)

**Вишнеvska Вікторія Анатоліївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4343-2455>, e-mail: [vishnevsk9181@gmail.com](mailto:vishnevsk9181@gmail.com)

**Viktoriia Vyshnevsk9181** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics' Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4343-2455>, e-mail: [vishnevsk9181@gmail.com](mailto:vishnevsk9181@gmail.com)

**Гончаренко Владислав Васильович** – професор, доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних економічних відносин імені Артура Голікова, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0414-8892>, e-mail: [v.honcharenko@karazin.ua](mailto:v.honcharenko@karazin.ua)

**Vladyslav Honcharenko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Professor of the Department of International Economic Relations named after Arthur Golikov, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0414-8892>, e-mail: [v.honcharenko@karazin.ua](mailto:v.honcharenko@karazin.ua)

**Горпинченко Ольга Володимирівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1271-4145>, e-mail: [77ov77@ukr.net](mailto:77ov77@ukr.net)

**Olha Horpynchenko** – Phd in Economics (Candidate of Economic Science), Senior Lecturer of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1271-4145>, e-mail: [77ov77@ukr.net](mailto:77ov77@ukr.net)

**Горященко Юлія Григорівна** – доцент, доктор економічних наук, професор кафедри підприємства та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7020-1412>, e-mail: [julia.goryaschenko@gmail.com](mailto:julia.goryaschenko@gmail.com)

**Yuliia Horiashchenko** – Associate Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Professor of the Department of Entrepreneurship and Economy of Enterprise, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7020-1412>, e-mail: [julia.goryaschenko@gmail.com](mailto:julia.goryaschenko@gmail.com)



**Довгаль Олена Андріївна** – професор, доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних економічних отношений імені Артура Голикова, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3219-9731>, e-mail: [e.dovgal@karazin.ua](mailto:e.dovgal@karazin.ua)

**Olena Dovgal** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences), Professor of the Department of International Economic Relations named after Arthur Golikov, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3219-9731>, e-mail: [e.dovgal@karazin.ua](mailto:e.dovgal@karazin.ua)

**Жадько Костянтин Степанович** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/000-0002-2650-1431>, e-mail: [kafedrep@gmail.com](mailto:kafedrep@gmail.com)

**Kostiantyn Zhadko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Entrepreneurship and Enterprise Economics, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/000-0002-2650-1431>, e-mail: [kafedrep@gmail.com](mailto:kafedrep@gmail.com)

**Жовновач Руслана Іванівна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: [ruslanaz1977@gmail.com](mailto:ruslanaz1977@gmail.com)

**Ruslana Zhovnovach** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: [ruslanaz1977@gmail.com](mailto:ruslanaz1977@gmail.com)

**Журило Ірина Валентинівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1445-6370>, e-mail: [zhuriloiv@gmail.com](mailto:zhuriloiv@gmail.com)

**Iryna Zhurylo** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1445-6370>, e-mail: [zhuriloiv@gmail.com](mailto:zhuriloiv@gmail.com)

**Загребя Максим Михайлович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0440-2106>, e-mail: [yandexthebest@gmail.com](mailto:yandexthebest@gmail.com)

**Maksym Zahreba** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics' Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0440-2106>, e-mail: [yandexthebest@gmail.com](mailto:yandexthebest@gmail.com)

**Запірченко Людмила Дмитрівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0114-6629>, e-mail: [zapirchenko2020@gmail.com](mailto:zapirchenko2020@gmail.com)

**Lyudmyla Zapirchenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0114-6629>, e-mail: [zapirchenko2020@gmail.com](mailto:zapirchenko2020@gmail.com)

**Збаржевецька Аліна Анатоліївна** – здобувач освіти, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2508-367X>, e-mail: [zbarzhevetska524@gmail.com](mailto:zbarzhevetska524@gmail.com)

**Alina Zbarzhevetska** – applicant, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2508-367X>, e-mail: [zbarzhevetska524@gmail.com](mailto:zbarzhevetska524@gmail.com)

**Іванков Володимир Миколайович** – кандидат економічних наук, директор, Науково-дослідна судово-експертна установа, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5513-4290>, e-mail: [ivankov@sova.ua](mailto:ivankov@sova.ua)

**Volodymyr Ivankov** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), director, Forensic research institution, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5513-4290>, e-mail: [ivankov@sova.ua](mailto:ivankov@sova.ua)

**Коваленко Сніжана Володимирівна** – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4632-9912>, e-mail: [snezhana1011@ukr.net](mailto:snezhana1011@ukr.net)

**Snizhana Kovalenko** – Assistant of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4632-9912>, e-mail: [snezhana1011@ukr.net](mailto:snezhana1011@ukr.net)

**Коваль Лілія Анатоліївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0256-1621>, e-mail: [lkoval1971@ukr.net](mailto:lkoval1971@ukr.net)

**Lillia Koval** – Associate Professor, Phd in Economics (Candidate of Economic Science), Associate Professor of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics' Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0256-1621>, e-mail: [lkoval1971@ukr.net](mailto:lkoval1971@ukr.net)

**Кононенко Леся Віталіївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>, e-mail: [slv2828@ukr.net](mailto:slv2828@ukr.net)

**Lesya Kononenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>, e-mail: [slv2828@ukr.net](mailto:slv2828@ukr.net)

**Кузь Тетяна Іванівна** – кандидат економічних наук, асистент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0977-7329>, e-mail: [tanyasam1981@gmail.com](mailto:tanyasam1981@gmail.com)

**Tetiana Kuz** – Ph.D in Economics (Candidate of Economic Sciences), Assistant of the Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0977-7329>, e-mail: [tanyasam1981@gmail.com](mailto:tanyasam1981@gmail.com)

**Левченко Анна Олександрівна** – доцент, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6141-1565>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Anna Levchenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6141-1565>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Левченко Олександр Миколайович** – професор, доктор економічних наук, проректор з наукової роботи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5452-7420>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Oleksandr Levchenko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Pro-rector of Scientific Work, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5452-7420>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Липчанський Володимир Олександрович** – доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3803-0518>, e-mail: [lindervlad92@gmail.com](mailto:lindervlad92@gmail.com)

**Volodymyr Lypchanskiy** – Associate Professor, PhD in Pedagogy (Candidate of Pedagogical Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3803-0518>, e-mail: [lindervlad92@gmail.com](mailto:lindervlad92@gmail.com)

**Магопєць Олена Анатоліївна** – доцент, кандидат економічних наук, завідувач кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: [magserg@ukr.net](mailto:magserg@ukr.net)

**Olena Magopets** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: [magserg@ukr.net](mailto:magserg@ukr.net)

**Немченко Тетяна Анатоліївна** – кандидат технічних наук, асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>, e-mail: [tanushka14041989@gmail.com](mailto:tanushka14041989@gmail.com)

**Tetiana Nemchenko** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Assistant Lecturer of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>, e-mail: [tanushka14041989@gmail.com](mailto:tanushka14041989@gmail.com)

**Ніколаєв Ігор Володимирович** – доцент, кандидат технічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3384-1757>, e-mail: [niku@ukr.net](mailto:niku@ukr.net)

**Ihor Nikolaiev** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics' Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3384-1757>, e-mail: [niku@ukr.net](mailto:niku@ukr.net)

**Носова Тетяна Ігорівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5194-0284>, e-mail: [t.i.nosova.ua@gmail.com](mailto:t.i.nosova.ua@gmail.com)

**Tetyana Nosova** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Enterprise Economics, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5194-0284>, e-mail: [t.i.nosova.ua@gmail.com](mailto:t.i.nosova.ua@gmail.com)

**Островська Галина Йосипівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>, e-mail: [h.ostrovska@gmail.com](mailto:h.ostrovska@gmail.com)

**Ostrovska Halyna** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>, e-mail: [h.ostrovska@gmail.com](mailto:h.ostrovska@gmail.com)

**Пантелеймоненко Андрій Олексійович** – професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-1934>, e-mail: [panteleimonenko.andrii@pdaa.edu.ua](mailto:panteleimonenko.andrii@pdaa.edu.ua)

**Andrii Panteleimonenko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences), Professor at the Department of Economics and International Economic Relations, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-1934>, e-mail: [panteleimonenko.andrii@pdaa.edu.ua](mailto:panteleimonenko.andrii@pdaa.edu.ua)

**Пітел Наталія Сергіївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9163-8998>, e-mail: [krasnojon.n.s@ukr.net](mailto:krasnojon.n.s@ukr.net)

**Nataliia Pitel** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9163-8998>, e-mail: [krasnojon.n.s@ukr.net](mailto:krasnojon.n.s@ukr.net)

**Попова Діана Валеріївна** – аспірантка кафедри міжнародного бізнесу, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м.Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5801-2950>, e-mail: [dianavpopova1995@gmail.com](mailto:dianavpopova1995@gmail.com)

**Diana Popova** – Postgraduate student of the Department of Business, Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5801-2950>, e-mail: [dianavpopova1995@gmail.com](mailto:dianavpopova1995@gmail.com)

**Пряхіна Катерина Андріївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5747-9492>, e-mail: [katerinapryakhina@gmail.com](mailto:katerinapryakhina@gmail.com)

**Kateryna Pryakhina** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Tourism, Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5747-9492>, e-mail: [katerinapryakhina@gmail.com](mailto:katerinapryakhina@gmail.com)

**Расшивалов Дмитро Петрович** – доцент, кандидат економічних наук, завідувач кафедри міжнародного бізнесу, Інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м.Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1404-9302>

**Dmytro Rasshyvalov** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Business Internationalis, Institutum Relationum Internationalium, Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1404-9302>

**Решетов Валерій Олександрович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9664-4764>, e-mail: [reshetov.audit@gmail.com](mailto:reshetov.audit@gmail.com)

**Valerii Reshetov** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9664-4764>, e-mail: [reshetov.audit@gmail.com](mailto:reshetov.audit@gmail.com)

**Роєва Ольга Сергіївна** – доктор філософії, Криворізький навчально-науковий інститут Донецького державного університету внутрішніх справ, м. Кривий Ріг, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6715-9716>, e-mail: [olha.roieva@gmail.com](mailto:olha.roieva@gmail.com)

**Olha Roieva** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Kryvyi Rih Educational and Scientific Institute Of Donetsk State University of Internal Affairs, Kryvyi Rih, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6715-9716>, e-mail: [olha.roieva@gmail.com](mailto:olha.roieva@gmail.com)

**Романчук Сергій Анатолійович** – доцент, кандидат технічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0204-6059>, e-mail: [lkoval1971@ukr.net](mailto:lkoval1971@ukr.net)

**Sergey Romanchuk** – Associate Professor, PhD in Technics (Candidate of Technics Sciences), Associate Professor of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics' Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0204-6059>, e-mail: [lkoval1971@ukr.net](mailto:lkoval1971@ukr.net)

**Савченко Вера Меєрівна** – професор, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м.Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2496-2525>, e-mail: [veramsavchenko@gmail.com](mailto:veramsavchenko@gmail.com)

**Vera Savchenko** – Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Professor of the Department of Economics and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2496-2525>, e-mail: [veramsavchenko@gmail.com](mailto:veramsavchenko@gmail.com)

**Семенюк Андрій Олегович** – аспірант, молодший науковий співробітник відділу розвитку та прогнозування енергетики, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2308-4713>, e-mail: [semeniuk.and.i@gmail.com](mailto:semeniuk.and.i@gmail.com)

**Andrii Semeniuk** – Postgraduate student, Associated Research Officer of the Department of Energy Sector Development and Forecasting, Institute for Economics and Forecasting, National Academy of Science of Ukraine. Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2308-4713>, e-mail: [semeniuk.and.i@gmail.com](mailto:semeniuk.and.i@gmail.com)

**Семенюк Лариса Леонтіївна** – доцент, кандидат географічних наук, доцент кафедри географії та геоecології, Центральноукраїнський державний педагогічний університет Імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8681-0060>, e-mail: [semenyuk\\_larisa@ukr.net](mailto:semenyuk_larisa@ukr.net)

**Larisa Semeniuk** – Assistant Professor, PhD in Geography (Candidate of Geographical Sciences), Assistant Professor of the Department of Geography and Geocology, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8681-0060>, e-mail: [semenyuk\\_larisa@ukr.net](mailto:semenyuk_larisa@ukr.net)

**Семерунь Людмила Вікторівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Державний університет «Одеська Політехніка», м. Одеса, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5493-6988>, e-mail: [lvsemerun@gmail.com](mailto:lvsemerun@gmail.com)

**Ludmila Semerun** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Enterprise and Trade, Odesa Polytechnic State University, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5493-6988>, e-mail: [lvsemerun@gmail.com](mailto:lvsemerun@gmail.com)

**Смірнов Олексій Олексійович** – кандидат економічних наук, керівник методично-організаційного відділу, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2789-9875>, e-mail: [smirnov.alexey.alexeevich@outlook.com](mailto:smirnov.alexey.alexeevich@outlook.com)

**Oleksii Smirnov** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Methodological and organizational department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2789-9875>, e-mail: [smirnov.alexey.alexeevich@outlook.com](mailto:smirnov.alexey.alexeevich@outlook.com)

**Смірнова Ірина Володимирівна** – доцент, кандидат економічних наук, заступник декана Економічного факультету з навчально-методичної роботи, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3755-4045>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Iryna Smirnova** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Deputy Dean of the Faculty of Economics for Educational and Methodological Work, Associate Professor of the Department of Audit, Accounting, and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3755-4045>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Смірнова Надія Володимирівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Nadiya Smirnova** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting, and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Сибіртцев Володимир Васильович** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0910-5266>, e-mail: [sybirtsev@ukr.net](mailto:sybirtsev@ukr.net)

**Volodymyr Sybirtsev** – Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0910-5266>, e-mail: [sybirtsev@ukr.net](mailto:sybirtsev@ukr.net)

**Сочинська-Сибірцева Ірина Миколаївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1046-8403>, e-mail: [sochinskaim2015@gmail.com](mailto:sochinskaim2015@gmail.com)

**Iryna Sochynska-Sybirtseva** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor at the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1046-8403>, e-mail: [sochinskaim2015@gmail.com](mailto:sochinskaim2015@gmail.com)

**Сущенко Сергій Сергійович** – аспірант, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2990-9683>, e-mail: [sergsushchenko@gmail.com](mailto:sergsushchenko@gmail.com)

**Serhii Sushchenko** - Postgraduate student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2990-9683>, e-mail: [sergsushchenko@gmail.com](mailto:sergsushchenko@gmail.com)

**Сущенко Олена Анатоліївна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри туризму, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>, e-mail: [helen.sushchenko@gmail.com](mailto:helen.sushchenko@gmail.com)

**Olena Sushchenko** – Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences), Tourism Department Head, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>, e-mail: [helen.sushchenko@gmail.com](mailto:helen.sushchenko@gmail.com)

**Труніна Ірина Михайлівна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>, e-mail: [truninairina0@gmail.com](mailto:truninairina0@gmail.com)

**Iryna Trunina** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics Sciences), Head of the Department of Business Administration, Marketing and Tourism, Mykhailo Ostrogradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>, e-mail: [truninairina0@gmail.com](mailto:truninairina0@gmail.com)

**Хіміч Юлія Андріївна** – магістрант, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, e-mail: [dancemonckey96@gmail.com](mailto:dancemonckey96@gmail.com)

**Yuliya Khimich** – graduate student, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: [dancemonckey96@gmail.com](mailto:dancemonckey96@gmail.com)

**Чумакова Анна Геннадіївна** – аспірант кафедри Бізнес адміністрування, маркетинг і туризм, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7125-8517>, e-mail: [chumakova.anna33@gmail.com](mailto:chumakova.anna33@gmail.com)

**Anna Chumakova** – Postgraduate student of the Business Administration, Marketing and Tourism Department Kremenchuk National University named after Mykhailo Ostrogradskyi, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7125-8517>, e-mail: [chumakova.anna33@gmail.com](mailto:chumakova.anna33@gmail.com)

**Шалімов Володимир Володимирович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, e-mail: [v.shalimov@ukr.net](mailto:v.shalimov@ukr.net)

**Volodymyr Shalimov** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, e-mail: [v.shalimov@ukr.net](mailto:v.shalimov@ukr.net)

**Шерстюк Роман Петрович** – доктор економічних наук, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, orcid.org/0000-0001-6253-9421, e-mail: [romsher85@gmail.com](mailto:romsher85@gmail.com)

**Roman Sherstiuk** – Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head the Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine, orcid.org/0000-0001-6253-9421, e-mail: [romsher85@gmail.com](mailto:romsher85@gmail.com)

**Шинкар Дмитро Павлович** – аспірант кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6486-3073>, e-mail: [dmytroshynkar5@gmail.com](mailto:dmytroshynkar5@gmail.com)

**Dmytro Shynkar** – Postgraduate student of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6486-3073>, e-mail: [dmytroshynkar5@gmail.com](mailto:dmytroshynkar5@gmail.com)

Центральноукраїнський науковий вісник

Економічні науки

Збірник наукових праць

Випуск 8(41)

Відповідальний за випуск І.В. Смірнова

Комп'ютерна верстка І.М. Каліч

Тиражування О.Г. Каліч

Здано в набір 27.05.2022. Підписано до друку 30.05.2022. Формат 60x84 1/8.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Високий друк Умов. друк. арк. 36,75  
Тираж 300 прим. Замовлення № 0724

*Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»  
Свідоцтво № ДК 4470 від 17.01.2013р.  
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25  
тел./факс 24-35-53*