

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ
ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

Науковий журнал

Випуск 78



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

Головний редактор:

Шапошников Костянтин Сергійович – доктор економічних наук, професор, начальник відділу науково-дослідної роботи та атестації наукових кадрів ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» Міністерства освіти і науки України (Київ, Україна).

Члени редакційної колегії:

Вербівська Людмила Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна).

Гальцова Ольга Леонідівна – доктор економічних наук, професор, Класичний приватний університет (Запоріжжя, Україна).

Дименко Руслан Анатолійович – доктор економічних наук, доцент, ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

Дука Анастасія Петрівна – доктор економічних наук, професор, професор, Національний університет "Чернігівська політехніка" (Чернігів, Україна).

Іртищева Інна Олександрівна – доктор економічних наук, професор, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (Миколаїв, Україна).

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, Південний науковий центр НАН України та МОН України (Одеса, Україна).

Кудлаєва Наталія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Лопашук Інна Афанасіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Марич Максим Григорович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

Новикова Іннола Вікторівна – доктор економічних наук, професор, ВСП "Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва" (Київ, Україна).

Островська Наталія Степанівна – доктор економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Пономаренко Тетяна Вадимівна – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

Роговий Андрій Віталійович – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Сафонов Юрій Миколайович – доктор економічних наук, професор, ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України (Київ, Україна).

Стеблянко Ірина Олегівна – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

Ткачук Ірина Ярославівна – доктор економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Федишин Майя Пилипівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Цвірко Олена Олександрівна – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

Велькі Януш – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

Гросу Вероніка – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Дзієканські Павел – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

Космулес Крістіна Габрієла – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Міхальчук Камелія-Каталіна – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Пілелієне Ліна – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

Ситнік Інесса Василівна – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

Соколюк Маріан – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Хлачук Елена – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Чоботару Маріус-Сорін – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Електронна сторінка видання – www.bses.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу: <https://doi.org/10.32843/bses>

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»

включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;

072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа;

242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Науковий журнал індексується у наукометричній базі **Index Copernicus**.

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (від 26 грудня 2022 року протокол № 12)

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії» зареєстровано Міністерством юстиції України (Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 21934-11834Р від 23.03.2016 року)

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

ISSN (Print): 2524-0897

ISSN (Online): 2524-0900

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2022

ЗМІСТ

**РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ
ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ**

Почерніна Н.В.
РЕНОВАЦІЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У РАКУРСІ ТЕОРІЇ СИНЕРГЕТИКИ.....7

**РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

Шевченко І.О.
КЛЮЧОВІ ФАКТИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ..... 12

**РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Цзян Пань
СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ..... 20

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ахновська І.О., Мазурук О.В., Щур Д.А.
НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА
В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ..... 27

Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Затварницька С.О.
МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ВИРОБНИКІВ ПАНЧІШНО-ШКАРПЕТКОВИХ ВИРОБІВ НА РИНКУ..... 33

Krasnokutska Nataliia, Gao Liang
SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRACTICES AND COMPANIES' POSITIONS
IN GLOBAL RANKINGS: PECULIARITIES OF INTERRELATIONS
ON THE EXAMPLE OF THE FOOD INDUSTRY..... 40

Омельчак Г.В.
ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ
АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 46

Ощепков О.П., Магденко С.О.
ТЕНДЕНЦІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ
ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ..... 51

Семенова Т.В., Касай О.М.
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 56

Цимбалістова О.А., Холодова Л.В.
ВПЛИВ ВІКОВОГО АСПЕКТУ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ..... 62

Швед В.В., Чернокозинська О.А.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 68

Шульга О.А.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ76

**РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

Топалова І.А.
АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА МЕЗОРІВНІ
З ПОЗИЦІЇ ФОРМУВАННЯ РЕФЛЕКСИВНО-АКТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА..... 80

**РОЗДІЛ 6. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Купінець Л.Є., Шершун О.М.
ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ
ВОДНИХ ОБ'ЄКТІВ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я..... 89

РОЗДІЛ 7. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Гаврилко Т.О., Мельничук О.П.

ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ
В УМОВАХ РИЗИК-СЕРЕДОВИЩА ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ..... **95**

Коваленко В.О.

ФІНАНСУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ
ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ..... **103**

Петленко Ю.В., Пилипчук В.Ю.

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
У СВІТІ ТА УКРАЇНІ: НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ **110**

Сальникова Т.В., Роменська К.М.

РЕЗУЛЬТАТИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ..... **118**

Черелюк В.О.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ
В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ..... **124**

РОЗДІЛ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА СИСТЕМА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ:
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ, СКЛАДОВІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ..... **130**

РОЗДІЛ 9. ТУРИЗМ

Андрущенко О.С., Харасанджянц О.Г.

ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БЕНЧМАРКІНГУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ
У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ..... **136**

CONTENTS

SECTION 1. ECONOMICS AND HISTORY OF ECONOMIC IDEA

Pochernina Nataliia RENOVATION OF AGRARIAN ENTERPRISE IN CONTEXT OF SYNERGETIC THEORY.....	7
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

SECTION 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Shevchenko Iryna KEY FACTS OF THE HARMONIZATION DIGITAL TRADE OF UKRAINE.....	12
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

SECTION 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Jiang Pan THE ESSENCE AND DIRECTIONS OF MANAGING INVESTMENT AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES.....	20
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

SECTION 4. ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Akhnovska Inna, Mazuruk Oleksandr, Shchur Dmytro OPTIMIZATION DIRECTIONS OF ENTERPRISE C OSTS DEPENDING ON MANAGEMENT FUNCTIONS.....	27
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Kosar Nataliia, Kuzo Nataliia, Zatvarnytska Svitlana MARKETING TOOLS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SOCKS MANUFACTURERS ON THE MARKET.....	33
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Krasnokutska Nataliia, Gao Liang SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRACTICES AND COMPANIES' POSITIONS IN GLOBAL RANKINGS: PECULIARITIES OF INTERRELATIONS ON THE EXAMPLE OF THE FOOD INDUSTRY.....	40
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Omelchak Hanna DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS OF POTENTIAL JSC «UKRZALIZNYTSYA» IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	46
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Oshchepkov Oleksandr, Mahdenko Svitlana PRICING TRENDS AND ECONOMIC RISKS FOR FOOD INDUSTRY ENTERPRISES	51
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Semenova Tetyana, Kasai Oksana EFFICIENCY OF USING THE RESOURCE POTENTIAL OF THE METALLURGICAL ENTERPRISE.....	56
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Tsymbalistova Olena, Kholodova Liudmyla INFLUENCE OF THE AGE ASPECT ON THE MOTIVATION OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS EMPLOYEES.....	62
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Shved Vadym, Chornokozynska Oksana ORGANIZATIONAL AND LEGAL BASIS FOR THE FORMATION OF PERSONNEL SECURITY AT THE ENTERPRISE.....	68
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Shulha Olha THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PREPARATION AND ADOPTION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS.....	76
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

SECTION 5. PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY

Topalova Iryna ADAPTIVE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES AT THE MESO LEVEL FROM THE POSITION OF FORMING A REFLECTIVE-ACTIVE ENVIRONMENT.....	80
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

SECTION 6. ECONOMY OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND ENVIRONMENTAL DEFENCE

Kupinets Larysa, Shershun Olha

ORGANIZATION FOR ENSURING MONITORING OF WATER BODIES OF THE UKRAINIAN BLACK SEA.....89

SECTION 7. MONEY, FINANCES AND CREDIT

Gavrilko Tetiana, Melnychuk Olha

THE ACTIVITIES OF INSURANCE COMPANIES IN THE RISK ENVIRONMENT OF THE WAR ECONOMY.....95

Kovalenko Volodymyr

FINANCING INFRASTRUCTURE PROJECTS BY THE TERRITORIAL COMMUNITIES.....103

Petlenko Yuliia, Pylypchuk Viktoriia

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INTO THE BUDGETARY PROCESS IN THE WORLD AND UKRAINE: SCIENTIFIC APPROACHES AND PROPOSALS110

Salnykova Tetiana, Romenska Kateryna

THE RESULTS OF THE REFORMING OF THE HEALTH CARE FINANCING SYSTEM IN UKRAINE.....118

Chereliuk Volodymyr

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM IN TODAY'S CONDITIONS.....124

SECTION 8. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Yaloveha Liudmyla, Leha Olha, Priydak Tetiana

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF BUSINESS ENTITIES: THEORETICAL ASPECTS, COMPONENTS AND METHODOLOGICAL SUPPORT.....130

SECTION 9. TOURISM

Andrushchenko Olesia, Kharasandzhants Oleksandr

USING THE POTENTIAL OF INCLUSIVE TOURISM BENCHMARKING IN DOMESTIC PRACTICE.....136

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

РЕНОВАЦІЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У РАКУРСІ ТЕОРІЇ СИНЕРГЕТИКИ RENOVATION OF AGRARIAN ENTERPRISE IN CONTEXT OF SYNERGETIC THEORY

У статті використано синергетичний підхід до характеристики процесу реновації аграрного підприємства. Акцентована увага на тому, що об'єктом реновації слід вважати капітал підприємства як системну категорію, до складу якого входять матеріальні та нематеріальні активи, а також фінансовий та людський капітал. Наголошено на тому, що реновація є процесом обміну відкритої системи аграрного підприємства з навколишнім середовищем, який має на меті зміну її внутрішнього стану в напрямі посилення самоорганізації. На основі аналізу даних конкретного підприємства обґрунтовано роль реновації у посиленні фінансової безпеки підприємства та запропоновано напрями реалізації її синергетичного менеджменту. Запропоновано авторське трактування категорії «реновація аграрного підприємства» на засадах синергетики.

Ключові слова: реновація, аграрне підприємство, синергетика, відкрита система, самоорганізація.

The article applies a synergistic approach to the characteristics of the agricultural enterprise's renovation process. The agricultural sector is considered as an open economic system with a high level of entropy, and renovation is interpreted as counteracting the manifestations of entropy. The article focuses on the condition that the object of renovation is the capital of the enterprise as a system, whose structure contains real capital in the form of tangible and intangible assets, financial capital and human capital, as well as environmental and social subsystems. According to this, the author concluded that renovation must not only update the production capacity of an agricultural enterprise but also improve organizational, social and managerial relations in the process of using capital. The goal of the renovation is to change the internal state of the economic system of an agrarian enterprise to strengthen its self-organization. The calculation of the bankruptcy probability index of a particular agricultural enterprise was carried out for the period 2018–2021 to identify manifestations of entropy. Altman's methodology presented in the Z'-Score Private Firm Model was used. The results of the calculations showed the downward dynamics of the Z'-index and the deterioration of indicators of the efficiency of the enterprise's main means using. This is assessed as confirmation of unfavourable internal fluctuations in the development of the technical subsystem of the enterprise. It was concluded that it is necessary to enhance the role of renovation to strengthen the financial security of the enterprise. In the article, the enterprise should change approaches to renovation, based on the principles of synergistic management as a recommendation. The tasks of synergistic management are given, including 1) the formation of synergistic effects from the interaction of individual subsystems of the enterprise (production, marketing, logistics, social and labour, investment, etc.); 2) the improvement of the organization, communication, forms and methods of management; 3) the application of a synergistic approach to strategic planning. The directions of implementation of synergistic renovation management for the selected enterprise are concretized. They are focused on the creation and use of synergistic effects to protect the environment, increase employment, and develop rural areas in the process of developing a renovation plan at the enterprise. The author's interpretation of the category "renovation of the agricultural enterprise" based on synergetic is proposed.

Key words: renovation, agricultural enterprise, synergy, open system, self-organization.

УДК 33.05::338.432-048.38

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-1>

Почерніна Н.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Pochernina Nataliia

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку ринкових процесів усе більшою мірою демонструє свою нелінійність, непередбачуваність та нерівноважність. Через це методологія економічного аналізу переорієнтовується на підходи, що дозволяють більш адекватно описати об'єктивну реальність та обрати механізми регулювання, здатні мінімізувати негативні прояви коливань активності та сприяти підвищенню ефективності господарювання. Уособленням таких новітніх підходів є синергетика, що має міждисциплінарний характер та ґрунтується на аналізі будь-яких систем, «далеких від рівноважних станів» [1, с. 140]. Аграрний сектор України також можна віднести до економічних систем з високим рівнем ентропії (відхилення від рівноваги), тому питання реновації як механізму відтворення є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження ідей синергетики в різні сфери наукового дослідження стало одним із трендів кінця ХХ – початку ХХІ ст. Ця проблематика розкривалась у роботах багатьох вчених, серед яких Ахмедов Р., Карпузос А., Пригожин І., Стенгерс І., Овчиннікова О., Нетудихата К., Коломієць С., Чернецька О та інші. Застосування синергетичних підходів до аграрного сектору та аналіз механізму його реновації реалізовано у працях Болдирєвої Л., Лівінського А., Потравки Л. та багатьох інших.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є розкриття ролі реновації аграрного підприємства у процесах самоорганізації системи господарювання у світлі теорії синергетики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Застосування синергетичного підходу до аналізу

трансформацій в АПК дозволило сформувати бачення аграрного сектору, узагальнене Потравкою Л., як «систему з внутрішнім часом у поєднанні з фактором землі, капіталу та праці зі складною траєкторією розвитку, можливостями до самоорганізації та саморозвитку, а також здатністю формувати внутрішні передумови еволюції» [10, с. 10]. Аграрний сектор як сукупність взаємодій природних, економічних та соціальних факторів, як поле конкурентної боротьби суб'єктів підприємництва різних організаційно-економічних форм безумовно є складною системою, для якої характерні нелінійність та нерівноважність. На думку Болдирєвої Л., агропромисловий сектор «має свої «вузькі місця», що здатні дестабілізувати усю систему, основним з яких є застаріла матеріально-технічна база та низькопродуктивні енерговитратні технології» [6]. У цьому контексті значно актуалізується проблема реновації виробничого потенціалу аграрних підприємств. Ми погоджуємося з твердженням Лівінського А., що «особливого значення набуває розуміння змісту реновацій як необхідного драйвера розвитку аграрного виробництва» [9, с. 41]. Вважаємо за необхідне поглибити науково-теоретичний аналіз реновації в аграрному секторі, спираючись на методологічні засади економічної синергетики.

Передусім, слід зосередити увагу на тому, що синергетичний підхід вимагає нового трактування категорії «реновація». У традиційному розумінні реновація характеризувалась як економічний процес оновлення основних виробничих фондів, що здійснюється шляхом заміни ліквідованих елементів основних фондів новими, технічно досконалішими [7, с. 269]. Тобто, в якості об'єкта реновації розглядався реальний капітал, представлений основними фондами. Синергетичний підхід виходить за межі такого вузького трактування. З позицій синергетики капітал є системою категорією. Ми поділяємо думку Овчинникової О. та Нетудихати К., що капітал підприємства є розгорнутою багатофункціональною системою, яка складається з декількох підсистем (фінансові потоки, гроші, матеріальні та нематеріальні активи, включно з інтелектуальним та соціальним капіталом) та постійно перебуває в стані адаптації до зовнішніх і внутрішніх впливів [4, с. 61]. Отже, предметне поле реновації значно розширюється, оскільки в якості її об'єкта виступає уже не лише еколого-технічна, а й соціально-економічна підсистема аграрного підприємства. У зв'язку з цим, можна говорити про реновацію не лише в контексті оновлення виробничих потужностей, а в контексті вдосконалення усіх економічних відносин (організаційних, соціальних, управлінських).

Інший аспект синергетичного підходу до характеристики реновації аграрного підприємства пов'язаний з уточненням її цільової спрямованості. Реновація, в ході якої застарілі елементи продук-

тивних сил та економічних відносин замінюються новими, більш прогресивними формами, апіорі вимагає впровадження інноваційних розробок, які в концепції синергетики набувають якості вхідних потоків для відкритої системи аграрного підприємства. Як підкреслює Ахмедов Р. «наявність матеріальних, енергетичних та інформаційних потоків, якими є потоки інвестицій, патентної інформації, персоналу, обладнання тощо від зовнішніх джерел до системи та їх розсіювання є передумовами діяльності оновленої системи» [1, с. 11]. Отже, реновація, на нашу думку, є процесом постійного обміну відкритої системи аграрного підприємства речовиною та енергією з навколишнім середовищем, який має на меті зміну її внутрішнього стану. Внаслідок реновації аграрне підприємство як складна система отримує здатність використовувати за висловом А. Карпоузоса «деякі надходження енергії та флуктуації не лише для того, щоб підтримувати свою структурну стабільність, але й для того, щоб еволюціонувати до нових динамічних станів» [3, с. 17].

Наступна особливість реалізації синергетичного підходу до аналізу реновації полягає у виявленні особливостей управління даним процесом в контексті стратегії розвитку аграрного підприємства. За висловом Коломієць С. «сутність нового підходу полягає в тому, що управління має бути орієнтоване не на зовнішнє, а на внутрішнє, на власні закони самоорганізації та еволюції складної системи» [8, с. 218]. Політика реновації, на наш погляд, має бути орієнтована на створення «множинних ефектів», описаних І. Пригожиним та І. Стенгерсом наступним чином: «інновації змінюють середовище, в якому вони з'являються, і, поширюючись, створюють умови, необхідні для власного розмноження» [5, с. 196]. Отже, реновація має проваджуватись таким чином, щоб сприяти розвитку інноваційної діяльності на аграрному підприємстві та підвищувати спроможність системи протидіяти ентропійним процесам.

Одним із проявів ентропії у розвитку підприємства є наростання ризику неплатоспроможності. Серед напрямів подолання даної проблеми важлива роль відводиться реновації господарської діяльності завдяки її властивості створювати синергетичні ефекти. Ми погоджуємося з думкою Чернецької О., що «розуміння менеджерами зазначених процесів дасть змогу підвищити ефективність системи управління фінансовими результатами на підприємстві» [11, с. 109]

В даній статті реалізована спроба обґрунтування цілей реновації для аграрного підприємства за результатами аналізу загроз фінансовій безпеці суб'єктів аграрного підприємництва. У якості об'єкта дослідження обрано Приватне акціонерне товариство "Агропромислова компанія", що здійснює свою діяльність у м. Мелітополь Запорізької

обл. ПРАТ представляє собою комплекс промислового типу для вирощування свиней, свійської птиці та виробництва м'яса.

В основу методики оцінки внутрішніх ризиків та загроз фінансовій безпеці суб'єкта підприємництва обрано п'ятифакторну модель Альтмана, запропоновану у модифікованому варіанті у 1993 році для непублічних компаній, чії акції не беруть участь у біржовій торгівлі (Z'-Score Private Firm Model) [2, с. 246]. Модель передбачає виведення агрегованого показника за наступною формулою:

$$Z' = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,42X4 + 0,995X5, (1)$$

де X1 – частка оборотних коштів в активах (Working Capital / Total Assets);

X2 – рентабельність активів, визначена за нерозподіленим прибутком (Retained Earnings / Total Assets);

X3 – рентабельність активів, визначена за балансовим прибутком (Earnings before interest and taxes / Total Assets);

X4 – балансова вартість власного капіталу, віднесена до величини позикового капіталу (Book value of equity / Book value of total liabilities);

X5 – віддача всіх активів (Sales / Total assets).

Результати обрахунку Z' – індексу для підприємства наведені у таблиці.

Критерії результатів моделі наступні:

– $Z' < 1.23$: зона високої ймовірності банкрутства;

– $1.23 < Z' < 2.90$: зона невизначеності (сіра зона);

– $Z' > 2.90$: зона фінансової стабільності.

За даними таблиці 1 можна зробити висновок, що ПРАТ «Агропромислова компанія» за період 2018–2021 рр. демонструвала середній рівень фінансової стійкості. Однак, спадна динаміка Z'-індексу змушує шукати шляхи зміцнення фінансової безпеки для підприємства на майбутнє. На наш погляд, одним із таких шляхів є виважена стратегія реновації, приймаючи до уваги, що питома вага основних засобів в структурі балансу активів становить 14% та показники ефективності їх використання на підприємстві погіршуються, про що свідчить рис. 1

За даними рисунка видно, що коефіцієнт зносу основних фондів збільшується з кожним роком, а коефіцієнт придатності основних засобів до експлуатації зменшується. Це негативно впливає на виробництво і з позицій синергетики може бути охарактеризовано як несприятливі внутрішні флуктуації. З метою мінімізації їх негативного впливу необхідно змінити підходи до реновації, спираючись на принципи синергетичного менеджменту.

Синергетичний менеджмент має виконувати три завдання, окреслені Г. Шевцовою: 1) формування синергетичних ефектів внаслідок взаємодії окремих підсистем підприємства (виробничої, маркетингової, логістичної, соціально-трудової, інвестиційної тощо); 2) удосконалення організа-

Таблиця 1

Індекс ймовірності банкрутства для ПРАТ «Агропромислова компанія»

	X1	X2	X3	X4	X5	Z'
2018	0,522	0,122	0,005	3,82	0,5	2,59
2019	0,42	0,116	0,004	3,073	0,458	2,158
2020	0,339	0,113	0,004	2,68	0,48	1,95
2021	0,288	0,1	0,004	2,54	0,44	1,809

Джерело: розраховано автором на основі даних Звіту про фінансовий стан (Форма 1) на 31 грудня відповідного року

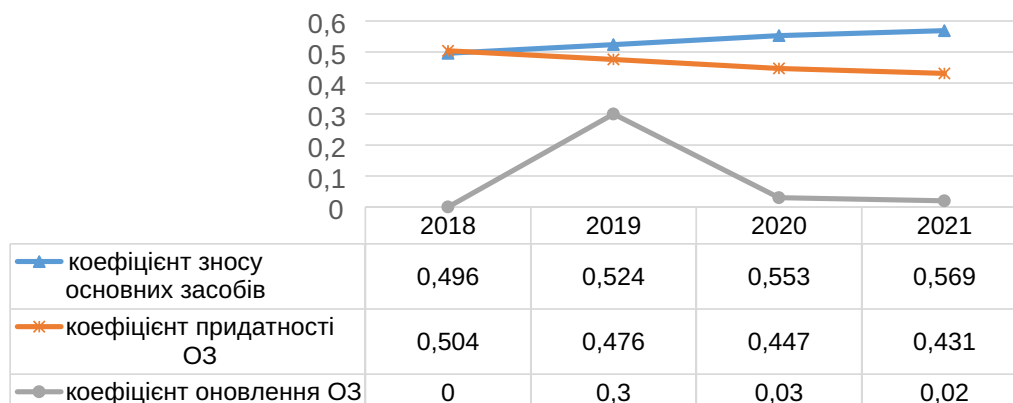


Рис. 1 Показники ефективності використання основних засобів ПРАТ "Агропромислова компанія", %

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків за даними звітності підприємства

ційних структур, комунікаційних зв'язків, форм і методів управління; 3) застосування синергетичного підходу до стратегічного планування [12, с. 63]. Вважаємо, що для ПРАТ «Акціонерна компанія» реалізація даних принципів в контексті реновації має полягати у наступному: реконструкція й технічне переозброєння ферм за допомогою додаткових вкладень у технічний розвиток з використанням інноваційних засобів виробництва; досягнення високого рівня концентрації засобів виробництва й праці; впровадження проектів тваринницьких комплексів з найбільш доцільними будівельно-планувальними рішеннями й технологічними схемами з метою об'єднання допоміжних виробництв; участь у спільному з підприємствами-постачальниками будівництві / використанні сучасних об'єктів виробничої інфраструктури (в межах агро-еко-індустріального парку «Мелітополь»); посилення комунікації з територіальними громадами задля реалізації спільних екологічних проектів із залученням фінансових ресурсів, в тому числі на засадах краундфандингу (наприклад, з рамок програми зеленого туризму) з метою модернізації частини основних засобів; впровадження ІКТ-технологій у систему управління; розробка деталізованого плану реалізації заходів проведення реновації з конкретизацією її синергетичних ефектів для покращення довкілля, збільшення зайнятості, розвитку сільської місцевості.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами проведеного дослідження удосконалено визначення реновації аграрного підприємства на засадах синергетичного підходу як механізму протидії внутрішнім ентропійним процесам шляхом оновлення матеріально-технічної бази, а також організаційно-економічних, соціальних та екологічних відносин на інноваційних засадах, що посилює здатність системи-підприємства до самоорганізації та створює синергетичні ефекти для підвищення ефективності господарювання та забезпечення фінансової стійкості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Akhmedov R. The Importance of a Synergistic Approach in Management. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*. 2020. Vol. 24. №1. December 2020, pp. 11–14.
2. Corporate financial distress and bankruptcy: predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt / Edward I. Altman, Edith Hotchkiss. 3rd ed. New Jersey. 2006. 363 p.
3. Karpouzou A. Non-duality, the participatory universe. 2019. 42c. URL: <https://studylibfr.com/doc/10057186/alexis-karpouzou---non-duality--the-participatory-universe> (дата звернення: 18.11.2021).
4. Ovchynnykova O., Netudykhata K. Sinergistic approach to the capital adaptation: capital as a multifunctional dissipation system. *Three Seas Economic Journal*. 2(1), 60–64. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-1-10>. (in English)

Journal, 2021. № 2(1). С. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-1-10>.

5. Prigogine I., Stengers I. *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. London, 1984. 349 p.

6. Болдирева Л. М. Синергетичні підходи до розвитку агропродовольчого сектора економіки. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5384> (дата звернення: 18.11.2021).

7. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ, 2006. 356 с.

8. Коломієць С. В. Управління соціально-економічними системами: синергетичний підхід. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32843/bSES.51-34>.

9. Лівінський А. І. Концептуальні підходи до формування стратегії реновації діяльності підприємств тваринництва та її інституційне забезпечення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 1(13). С. 40–46.

10. Потравка Л. О. Трансформація аграрного сектора економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук. Київ. 2017. 39 с.

11. Чернецька О. В. Складові синергії в системі управління фінансовими результатами на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 5. С. 109–113.

12. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент підприємств. Київ, 2016. 454 с.

REFERENCES:

1. Akhmedov, R. (2020) The Importance of a Synergistic Approach in Management. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, vol. 24/1, pp. 11–14. (in English)
2. Altman, E. I. & Hotchkiss, E. (2006) *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt*. New Jersey: John Wiley & Sons. (in English)
3. Karpouzou, A. (2019) *Non-duality, the participatory universe*. COSMIC SPIRIT (ed.). Available at: <https://studylibfr.com/doc/10057186/alexis-karpouzou---non-duality--the-participatory-universe>. (in English)
4. Ovchynnykova, O. & Netudykhata, K. (2021) Sinergistic approach to the capital adaptation: capital as a multifunctional dissipation system. *Three Seas Economic Journal*. 2(1), 60–64. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-1-10>. (in English)
5. Prigogine, I. & Stengers, I. (1984) *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. London: Heinemann. (in English)
6. Boldyrieva, L. M. (2017) Synerhetychni pidkhody do rozvytku ahroprodovolchoho sektora ekonomiky. [Synergetic approach of the development inside the agri-food sector]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5384>. (in Ukrainian)
7. Zavadskiy, Y., Osovskaya, T. & Yushkevych, O. (2006) *Ekonomichnyi slovnyk* [Economic dictionary] (Eds). Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
8. Kolomiets, S. (2020) Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy: synerhetychnyi pidkhid

[Management of socio-economic system: synergistic approach]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 51, pp. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32843/bSES.51-34>. (in Ukrainian)

9. Livinskyi, A. (2018) Kontseptualni pidkhody do formuvannia stratehii renovatsii diialnosti pidpriemstv tvarynnytstva ta yii instytutsiine zabezpechennia. [Conceptual approaches to the formation of the strategy of renovation of activities of animal enterprises and its institutional supply]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1(13), pp. 40–46. (in Ukrainian)

10. Potravka, L. (2017) *Transformatsiia ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy* [Transformation of the Agrar-

ian Sector of the Ukrainian Economy]. (Extended abstract of Doctor's thesis). National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv. (in Ukrainian)

11. Chernetska, O. (2018) Skladovi synerhii v systemi upravlinnia finansovymy rezultatamy na pidpriemstvi. [Synergy components in the system of management of the financial results at the enterprise] *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho: Ekonomika i upravlinni*, vol. 29(68), no. 5, pp. 109–113. (in Ukrainian)

12. Shevtsova, H. (2016) *Synerhetychnyi menedzhment pidpriemstv* [Synergistic management of enterprises]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. (in Ukrainian)

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

КЛЮЧОВІ ФАКТИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

KEY FACTS OF THE HARMONIZATION DIGITAL TRADE OF UKRAINE

В роботі розкрито факти про українську цифрову торгівлю. Досліджено ландшафт споживачів та проведено їх характеристики шляхом аналізу динаміки показників користувачів цифрової торгівлі у розвинутих країнах в порівнянні з Україною. Охарактеризовано поведінкову ситуацію покупок в Інтернеті шляхом аналізу сучасного стану проникнення цифрової торгівлі та рівня проникнення Інтернету. В роботі розкрито ключові аспекти цифрової торгівлі України. В дослідженні проаналізовано динаміку чистого обсягу продажів цифрової торгівлі серед 100 найкращих інтернет-магазинів України. В роботі розглянуто чистий обсяг продажів цифрової торгівлі серед 100 найкращих інтернет-магазинів України. На основі наведеного аналізу міжнародного досвіду автором запропоновано шляхи гармонізації цифрової торгівлі між Україною та розвинутими країнами. Впровадження гармонізації цифрової торгівлі дозволить усунути перешкоди для транскордонної цифрової торгівлі, збільшити обсяги транскордонної цифрової торгівлі та підготувати країну до майбутніх змін в цифровій торгівлі на глобальних ринках.

Ключові слова: діджиталізація, цифровізація, глобальний ринок, глобалізація, торговельні площадки, категорії продажу.

In the conditions of digitization of the world economy, there is a need for the development the digital trade. The work reveals the facts about Ukrainian's digital trade. Ukraine faces a lot of tasks related to the development of digital trade, which is why many works devoted to this issue have appeared in recent years. Despite the significant contribution of the scientific works described above, the current state of development of digital trade in Ukraine has not been finally resolved. Therefore, the author considers it expedient to conduct an analysis of the digital trade market in Ukraine. The purpose of the study is to reveal the peculiarities and facts of Ukraine's digital trade and to find ways to harmonize the digital environment between Ukraine and the EU. The landscape of consumers was studied and their characteristics were carried out by analyzing the dynamics of indicators of digital trade users in developed countries in comparison with Ukraine. The behavioral situation of Internet shopping is characterized by analyzing the current state of digital commerce penetration and the level of Internet penetration. Key aspects of Ukraine's digital trade are revealed in the work. The study analyzed the dynamics of net sales of digital trade among the 100 best online stores in Ukraine. The paper examines the net volume of digital trade sales among the 100 best online stores in Ukraine. Based on the above analysis of international experience, the author proposed ways to harmonize digital trade between Ukraine and developed countries. The work concluded that for the harmonization of digital trade between Ukraine and developed countries, it is necessary to practice the organization and implementation of digital trade, if the territory of the ecosystem functions similarly to the digital trade of the world, then this will be a guarantee of the development of digital trade on global markets. The implementation of harmonization of digital trade will remove obstacles to cross-border digital trade, increase the volume of cross-border digital trade and prepare the country for future changes in digital trade in global markets.

Key words: digitization, digitalization, global market, globalization, trading platforms, sales categories.

УДК 339

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-2>

Шевченко І.О.¹

к.е.н., доцент,
докторант кафедри
міжнародної економіки,
Навчально-науковий інститут
міжнародних економічних відносин
імені Б. Д. Гаврилишина
Західноукраїнського національного
університету

Shevchenko Iryna

B. Navrylyshyn Education
and Research Institute
of International Relations
Western Ukrainian National University

Постановка проблеми. На глобальному ринку цифрова торгівля надає можливості для розвитку бізнесу та доходів. Глобальний ринок надає доступ до понад 500 мільйонів споживачів із ринком цифрової торгівлі вартістю понад 700 мільярдів доларів США та річним темпом зростання в середньому 15% усередині країни та понад 25% для транскордонної електронної комерції. США та Європейський Союз, встановлюють власні правила цифрової торгівлі, процеси, ноу-хау та способи залучення зацікавлених сторін. Країни-члени Європейського Союзу очікують, що ці правила будуть розглянуті та дотримані торговими партнерами, включно з компаніями, що не входять до ЄС. В іншому випадку перешкоди та бар'єри, створені різними правилами в ЄС і третіх країнах,

ускладнюють трансакції цифрової торгівлі. Україна в умовах сьогодення стоїть на визначному для неї шляху євроінтеграції для забезпечення сталого розвитку економіки держави шляхом розвитку цифрової торгівлі на глобальних ринках.

Щоб усунути існуючі перешкоди та бар'єри для загальноєвропейської цифрової торгівлі для громадян і підприємств, потрібна гармонізація цифрового середовища між Україною та з ЄС. Це включає гармонізацію системи цифрової торгівлі та наближення до відповідного законодавства та стандартів ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах діджиталізації економіки світу постає необхідність у розвитку цифрової торгівлі. Розвинуті країни з цим завданням справляються краще,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8188-3551>

ніж країни які розвиваються. Саме тому, в рамках дослідження автором проаналізовано праці закордонних вчених таких як: Huarping G., Binhua G. [2], Meeterenab M., Trincado-Munozac F., Tzameret H. R., Vorleye T. [3], Hi B. [4], Okorieac O., Russellb J., Cherringtonc R., Fisherd O., Charnleyс F. [5], Penga Y., Changqi T. [6]. В цих роботах автори переосмислюють цифрову трансформацію за допомогою аналізу технологічного простору та розкривають процес інтеграції розвитку транскордонної цифрової торгівлі.

Перед Україною стоїть дуже багато завдань, пов'язаних із розвитком цифрової торгівлі, саме тому багато праць присвячених цієї проблематиці з'явились за останні роки. Цифрова трансформація бізнесу розглянута в роботі Гринько П. Л. [7]. Основою дослідження стала праці Ночвай В., Корявець М., Кульчицький І., Олексюк Л., Приходько О., Гороховський К., Грига В. [8] та Синявської О. О. [10] в якій розкрито шляхи гармонізації цифрового ринку України з країнами ЄС.

Попри значний внесок вище описаних наукових праць, остаточно не вирішено сучасний стан розвитку цифрової торгівлі в Україні. Тому автором вважається за доцільне провести аналіз ринку цифрової торгівлі в Україні.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у розкритті особливостей та фактів цифрової торгівлі України та пошуку шляхів гармонізації цифрового середовища між Україною та з ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток цифрової торгівлі для України є запорукою поглиблення економічної інтеграції у внутрішній ринок ЄС, а також сприяння цифровізації України відповідно до європейських та міжнародних стандартів. Саме це передбачає розширення

взаємного доступу до онлайн-ринків і цифрових послуг та вихід цифрової торгівлі на глобальні ринки. Потенційні економічні вигоди від інтеграції України включає два основні канали впливу: регуляторне наближення в цифровій сфері між Україною та ЄС, що зменшить регуляторні обмеження цифрової торгівлі між Україною та ЄС, та прискорення цифрової трансформації в Україні. На рис. 1 наведено факти про цифрову торгівлю в умовах сьогодення.

Як видно, з рис. 1 цифрова торгівля в Україні насьогодні поєднує три аспекти, а саме споживачі, ринок та торговельні площадки. Аналіз даним, дав змогу автору зробити висновок, що 19 мільйонів споживачів на 2021 рік обрали цифрову торгівлю, 60% проникнення Інтернету в Україні та 44% населення робить покупки онлайн.

Найбільша категорія на основі чистих продажів в Україні є харчування та особистий догляд, ринок цифрової торгівлі на 54% зріс з 2018–2020 роки та 985 млн. доларів продажу було здійснено за 2020 рік.

Частка продажів 5 найкращих українських магазинів у 100 найкращих загальних чистих продажах складає 30%. До ТОП-5 найкращій онлайн магазинів входять міжнародно відомі марки. Ці факти свідчать, про безперечну актуальність цифрової торгівлі та вкрай необхідний розвиток. До того ж варто зазначити, що очікується, що до 2025 року кількість користувачів цифрової торгівлі в Україні зросте на 24% до 23 мільйонів користувачів.

Для України найбільше бар'єрів пов'язано з транскордонними електронними платежами та розрахунками, захистом прав інтелектуальної власності в Інтернеті, транскордонними електронними транзакціями (наприклад, розбіжність національних вимог до зовнішньоекономічних угод,

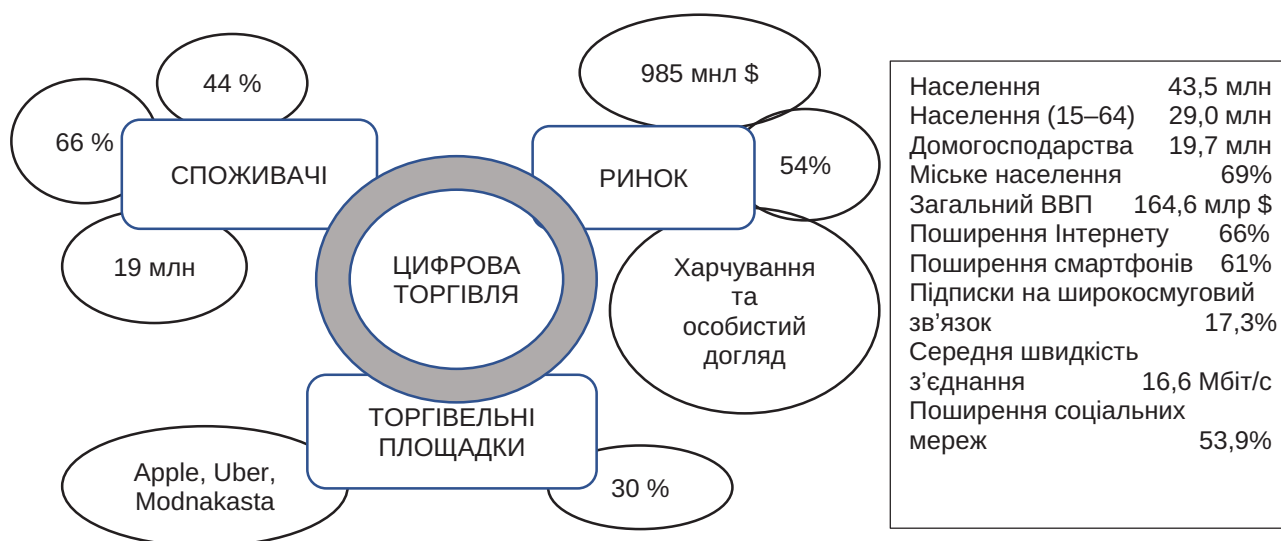


Рис. 1. Факти про цифрову торгівлю України: ключові висновки

Джерело: систематизовано автором за [8; 9; 13]

у тому числі електронних, від міжнародної практики та стандартів, відсутність практичних механізмів застосування електронного цифрового підпису в зовнішньоекономічних контрактах, відсутність взаємного визнання електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг між Україною та основними торговельними партнерами тощо), інші бар'єри (вимоги до використання локального програмного забезпечення та криптографії тощо). Ці регуляторні обмеження суттєво перешкоджають розвитку транскордонного співробітництва та інтеграції України до європейського та світового цифрового простору.

Розвиток цифрової торгівлі сприятиме доступу до онлайн-ринків ЄС та передових цифрових технологій, що прискорить розвиток цифрової економіки України. Він забезпечить відповідність європейським стандартам та сприятиме поступовому наближенню України до європейського рівня цифрового розвитку. Регуляторне наближення до цифрового права ЄС сприятиме зменшенню регуляторних обмежень цифрової торгівлі між Україною та ЄС до рівня обмежень держав-членів ЄС шляхом використання спільних принципів, стандартів і сумісних систем. Зростання продуктивності української економіки та зниження трансакційних і торгових витрат у торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС забезпечує розвиток цифрової торгівлі на глобальних ринках. Динаміка користувачів електронної комерції у розвинутих країнах в порівнянні з Україною наведено на рис. 2 для розуміння першої переваги розвинутих країн у розвитку цифрової торгівлі.

Як видно з рис. 2 розвинуті країни такі як: Китай, США, Німеччина та Великобританія ілюструють набагато вищі показники цифрової торгівлі у порівнянні із Україною. Передумовою такого розвитку є багато економічних умов, таких як: розвинута економіка, членство в Європейському Союзі, рівень ВВП, конкурентоспроможність країни на глобальних ринках та інше. Проте, на думку автора, для України порівняння з розвинутими країнами є передумовою для стрімкішого розвитку ґрунтуючись на досвіді розвинутих країн. Саме це на рис. 2 ілюструє прогноз показників, планується що у 2025 році показники України зростуть на 24% у порівнянні із 2021 роком, що свідчить саме про стрімкий розвиток. Розвиток цифрової торгівлі багато в чому залежить від технологічного прогресу та кваліфікованих кадрів. Проникнення Інтернету у цьому аспекті є одним із ключових показників. Тому, на рис. 3 проаналізовано динаміку показників проникнення інтернету та проникнення цифрової торгівлі 15 країн серед яких: Великобританія, США, Японія, Франція, Польща та інші.

Як видно, з рис. 3 Великобританія є лідером серед країн за показниками проникнення цифрової торгівлі та рівня проникнення Інтернету в 2021 році. Глобальний ринок цифрової торгівлі становив 2,5 трильйона доларів США. Китай залишається найбільшим ринком електронної комерції у світі з доходом у 1111 мільярдів доларів США у 2020 році. США, Японія, Велика Британія та Німеччина поряд із Китаєм також увійшли до 5-ти найкращих країн електронної комерції за доходами у 2020 році.

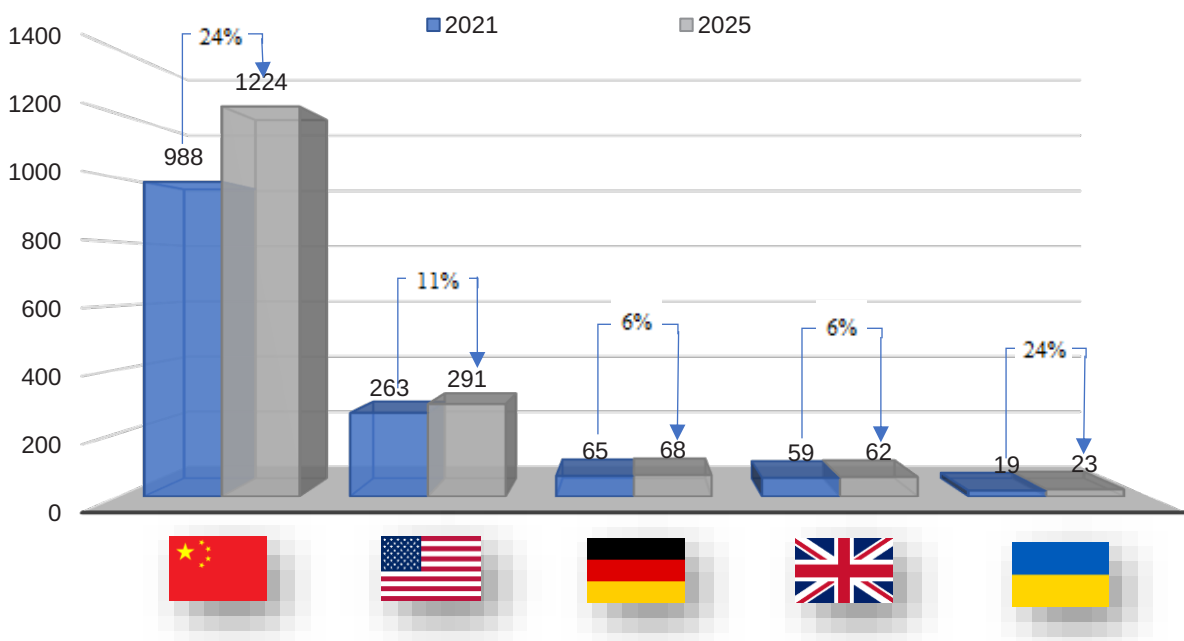


Рис. 2. Динаміка користувачів цифрової торгівлі у розвинутих країнах в порівнянні з Україною

Джерело: побудовано автором на основі [1]

■ Проникнення цифрової торгівлі ■ Проникнення Інтернету

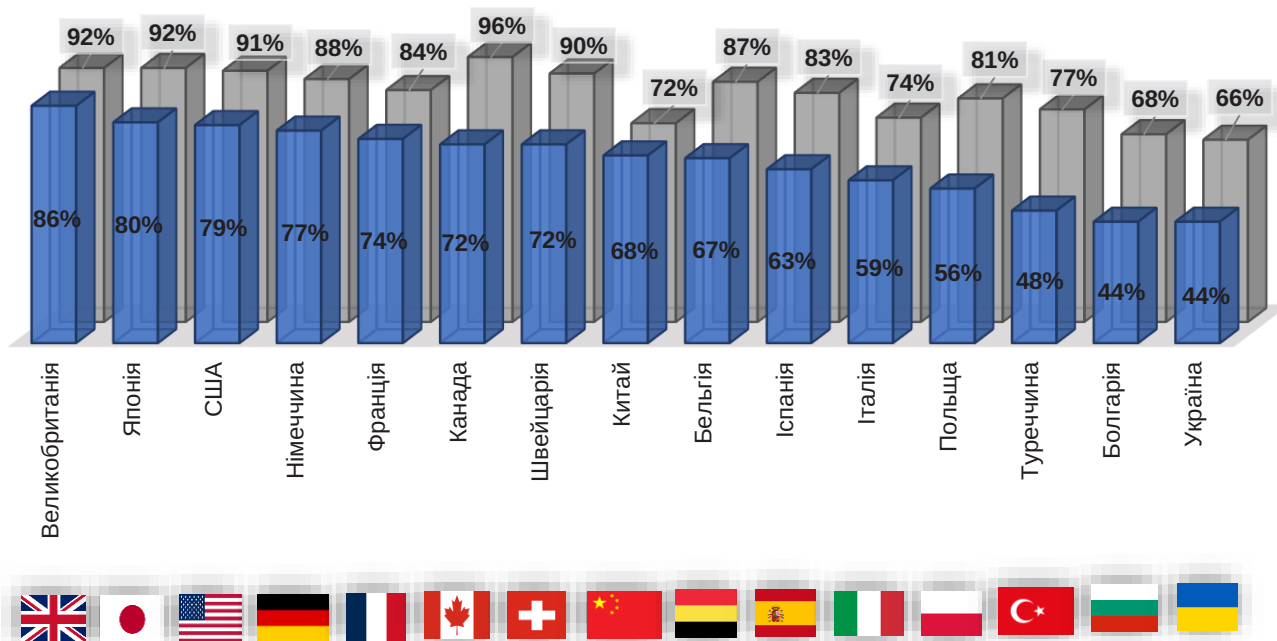


Рис. 3. Динаміка проникнення цифрової торгівлі та рівня проникнення Інтернету в 2021 році

Джерело: побудовано на основі [1]

Проте, в рамках дослідження, автором наголошується на тому що у 2022 році Україна та Великобританія підписали Угоду про цифрову торгівлю, саме це ще раз підкреслює необхідність та доцільність впровадження закордонного досвіду до національного економічного середовища. Для детального розуміння сучасного стану цифрової торгівлі, автором пропонується розкрити ключові аспекти цифрової торгівлі України, шляхом виокремлення критерію та проведення оцінки українського ринку.

Систематизуючи дані з таблиці 1, варто зазначити, що є перспективи для ефективного розвитку цифрової торгівлі України, про це свідчать показ-

ники які з кожним роком стрімко ростуть (обсяг ринку топ-100 українських інтернет-магазинів зріс на 54% з 2018 року), проте є досить зрозумілим що для України в умовах сьогодення є фактори які уповільнюють цей процес. Тому що масштабне вторгнення Російської федерації не тільки уповільнює розвиток цифрової торгівлі, а і робити перешкоди для підтримання існуючого рівня.

Структура ринку зростання чистих продажів наведено на рис. 4.

Аналізуючи показники наведені на рис. 4, постерігається динаміка до зростання показників. Так, наприклад в 2020 році вони зросли на 54% у порівнянні з 2018 роком, це великий зріст, врахо-

Таблиця 1

Ключові аспекти цифрової торгівлі України

Критерій	Оцінка українського ринку
Потенціал зростання	Обсяг ринку топ-100 українських інтернет-магазинів зріс на 54% з 2018 року; Обсяг ринку ТОП-5 українських магазинів зріс на 63% з 2018 року.
Розподіл чистих продажів	На 5 найкращих магазинів припадає 30% від 100 найкращих чистих продажів в Україні у 2020 році; На 6–25 найкращих магазинів припадає 38% від 100 найкращих чистих продажів в Україні у 2020 році.
Частка онлайн у загальному обсязі роздрібних продажів	Електроніка та медіа має найвищу частку онлайн серед усіх українських категорій; Міжнародне порівняння онлайн-акцій показує, що існує потенціал для більшого проникнення онлайн українських категорій.
Частка онлайн-чистих гравців	З точки зору цифр, 43% з топ-100 українських магазинів є чистими гравцями – 36% з точки зору продажів; У Китаї частка чистих гравців вища за кількістю (50%) і за обсягом продажів (74%).

вуючи відстань між показниками 2 роки. На думку автора, для досягнення мети дослідження доцільним є розкрити за рахунок чого зростають показники, тобто які галузі в цифровій торгівлі України є найактуальнішими. Структура ринку: поділ на категорії наведено на рис. 5.

Як видно з рис. 5 існують такі категорії, як мода, електроніка та ЗМІ, іграшки та хобі, меблі та побудова техніка, а також продукти харчування та особистий догляд. Варто зазначити що саме продукти харчування та засоби особистої гігієни є найбіль-

шою категорією в українській цифровій торгівлі з 325 мільйонами доларів США.

Як видно, з рис.6 використовуються три перспективи для визначення гармонізації цифрової торгівлі між Україною та ЄС: екосистема, законодавство та стандарти.

Екосистема цифрової торгівлі виступає як взаємодія складної мережі або взаємопов'язаної системи. Її можна визначити як мережу взаємопов'язаних елементів, які складають повний цикл купівлі та продажу товарів і послуг в електро-

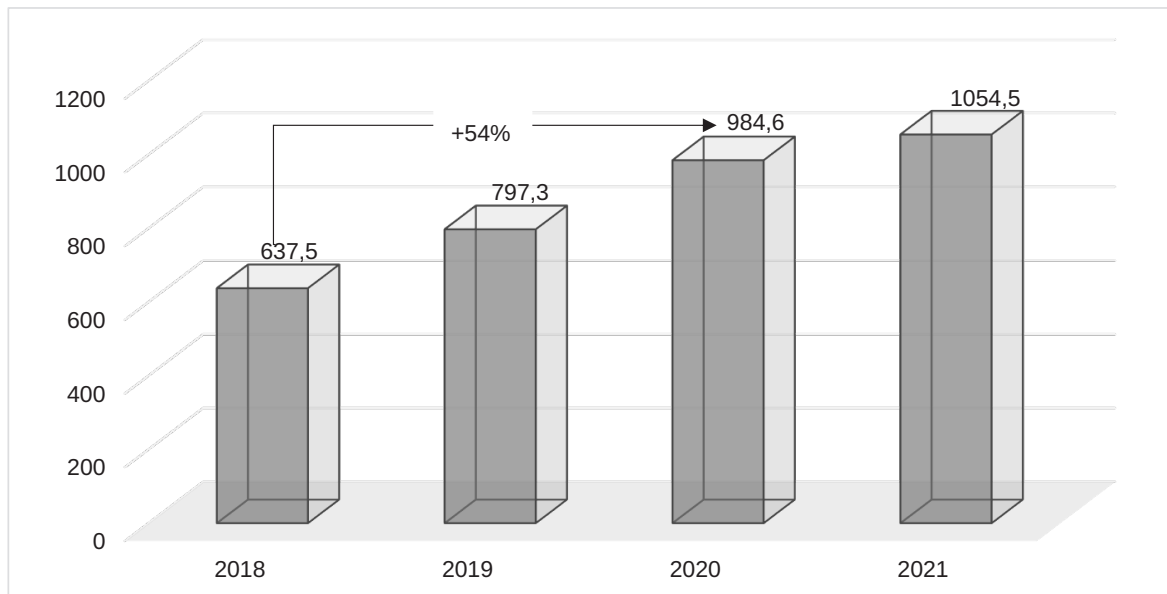


Рис. 4. Динаміка чистого обсягу продажів цифрової торгівлі (100 найкращих інтернет-магазинів України в мільйонах доларів США)

Джерело: побудовано на основі [1]

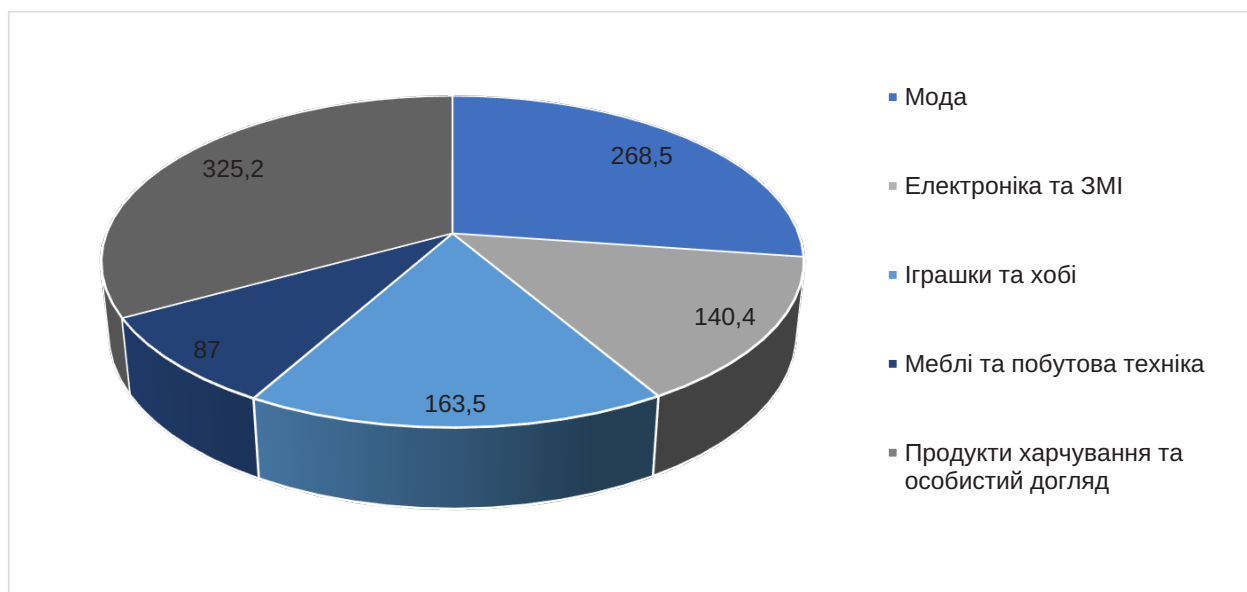


Рис. 5. Чистий обсяг продажів цифрової торгівлі (100 найкращих інтернет-магазинів України в мільйонах доларів США у 2020 році)

Джерело: побудовано автором за [1]

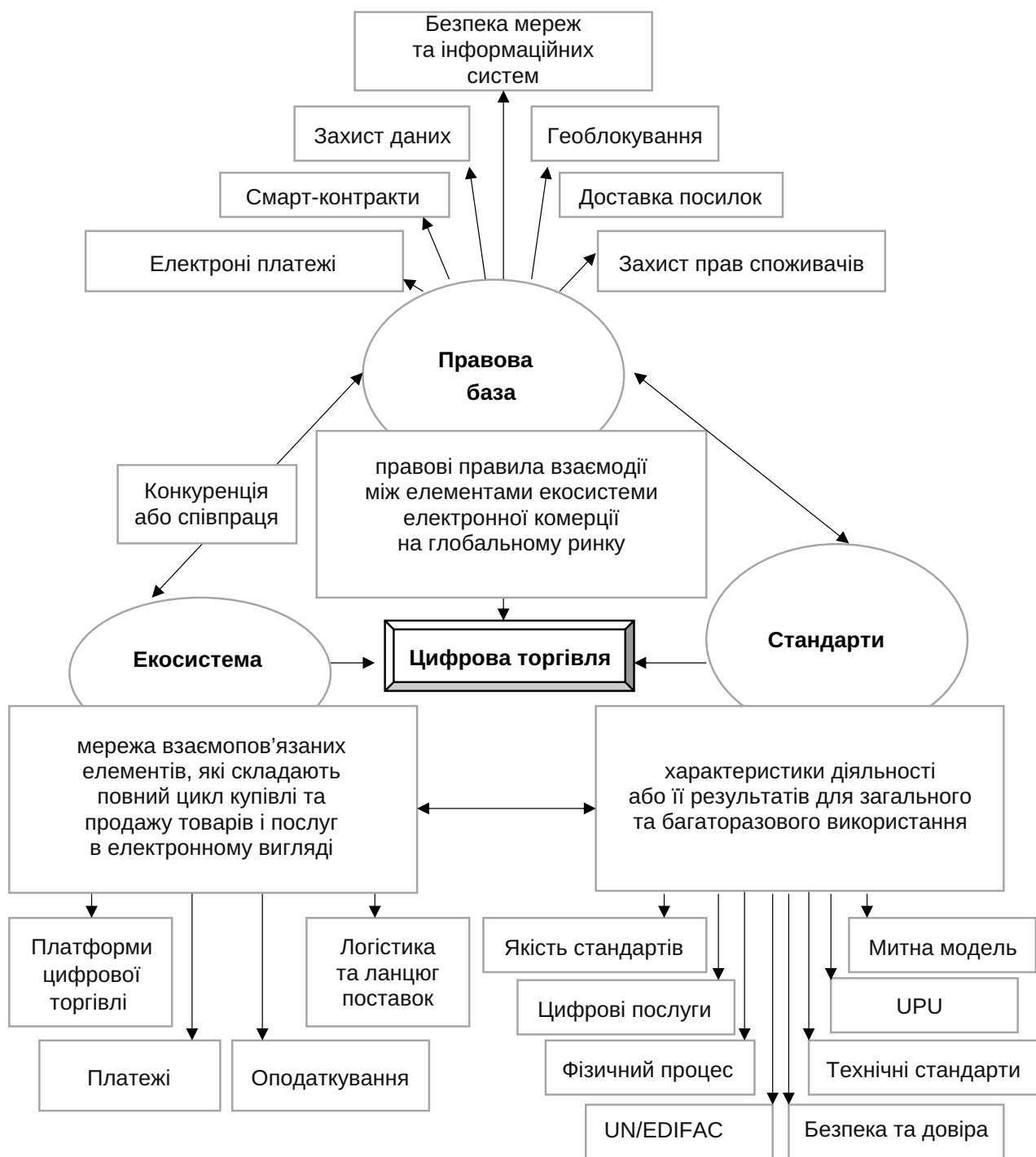


Рис. 6. Гармонізація цифрової торгівлі між Україною та розвинутими країнами

Джерело: запропоновано автором

ному вигляді. Структура екосистеми цифрової торгівлі охоплює такі області: платформи електронної комерції, платежі, оподаткування і логістика та ланцюг поставок.

Правова база знаходиться у взаємозв'язку з екосистемою цифрової торгівлі за допомогою серії заходів, результатом якої є конкуренція або співпраця. Загальна правова база і законодавство кожної країни визначають правові правила взаємодії між екосистемою цифрової торгівлі на глобаль-

ному ринку. Структура законодавчої бази цифрової торгівлі охоплює такі сфери, як захист прав споживачів, доставка посилок, безпека мереж та інформаційних систем, геоблокування, захист даних, смарт-контракти та електронні платежі.

Набір стандартів, пов'язаних з цифровою торгівлею, надає вказівки та характеристики діяльності або її результатів для загального та багаторазового використання. Стандарти надають окремим особам, підприємствам і організаціям, спільну

основу для взаєморозуміння. Стандарти в основному стосуються продуктів, послуг або систем. Структура розділу стандартів цифрової торгівлі охоплює такі сфери: якість стандартів, цифрові послуги, фізичний процес, зацікавлені сторони та обмін інформацією на основі UN/EDIFACT, обмін зацікавленими сторонами та інформацією на основі митної моделі, стандарти електронного обміну UPU, технічні стандарти, безпека та довіра веб-сайтів цифрової торгівлі.

На думку автора для гармонізації цифрової торгівлі між Україною та розвинутими країнами необхідним є подібна практика організації та реалізації цифрової торгівлі, якщо територія екосистеми функціонує подібно до цифрової торгівлі світу то це буде запорукою розвитку цифрової торгівлі на глобальних ринках. Впровадження гармонізації цифрової торгівлі дозволить усунути перешкоди для транскордонної цифрової торгівлі, збільшити обсяги транскордонної цифрової торгівлі та підготувати країну до майбутніх змін в цифровій торгівлі на глобальних ринках.

Висновки із цього дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Напрямок подальших досліджень варто зазначити, надання рекомендацій в галузі екосистеми, законодавства та стандартів, які повинні включати конкретні пункти для конкретних державних органів та недержавних зацікавлених сторін, які будуть використовуватися при побудові методичного підходу для оцінювання розвитку цифрової торгівлі України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. DIGITAL MARKET OUTLOOK. (2021). Statista Digital Market Outlook. URL: <https://www.statista.com/outlook/digital-markets#overview>.
2. Huaping G., Binhua G. Digital economy and demand structure of skilled talents – analysis based on the perspective of vertical technological innovation. *Telematics and Informatics Reports*. 2022. Vol. 7. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772503022000081>.
3. Meeterenab M., Trincado-Munozac F., Tzameret H. R., Vorleye T. Rethinking the digital transformation in knowledge-intensive services: A technology space analysis. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 179. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522001639>.
4. Ni W. Online and Offline Integration Development of Yiwu Cross-border E-commerce in Digital Economy Era. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 202. P. 307–312. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922005750>.
5. Okorieac O., Russellb J., Cherringtonc R., Fisherd O., Charnleyc F. Digital transformation and the circular economy: Creating a competitive advantage from the transition towards Net Zero Manufacturing. *Resources, Conservation and Recycling*. 2022. Vol. 189. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344922005882#preview-section-snippets>.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344922005882#preview-section-snippets>.

6. Penga Y., Changqi T. Can digital transformation promote enterprise performance? – From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7. № 3. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X22000385>.

7. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/342046921_The_Digital_Transformation_of_Business_in_the_Context_of_Development_of_Innovative_Processes_in_Ukraine.

8. Ночвай В., Корявець М., Кульчицький І., Олексюк Л., Приходько О., Гороховський К., Грига В. Проблеми та перспективи гармонізації цифрового ринку України з ринками ЄС та країн СхП. *ГС «Центр розвитку інновацій»*. 2020. URL: <http://surl.li/aydz>.

9. Проект «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП». Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? *Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень*. 2020. URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf.

10. Синявська О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2019. № 9. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/14462/13596>.

11. Шевченко І. О. Метавесвіт як платформа цифрової торгівлі. *V Міжнародна науково-практична конференція «Concepts and use of technologies in practice»*, р., Лондон, Великобританія. 28–30 листопада, 2022. С. 74–77.

Шевченко І. О. Смарт-контракти як концепція технології блокчейн в цифровій торгівлі. *The IV International Scientific and Practical Conference «The latest implementation of technologies in education»*, Munich, Germany. 21–23 листопада, 2022. С. 116–120.

12. Шевченко, І.О. Розвиток цифрової торгівлі Україна – ЄС: оцінка та перспективи. VI Міжнародна науково-практична конференція «Scientific discussions and solution development», Грац, Австрія. 05-07 грудня, 2022. С. 95–98.

13. Яворський П., Таран С., Шепотило О., Гаманюк О. Інтеграція України у єдиний цифровий ринок ЄС. Потенційні економічні переваги. *ГО «Український центр європейської політики»*. 2022. URL: http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020-_WEB_3.pdf.

REFERENCES:

1. DIGITAL MARKET OUTLOOK (2021). Statista Digital Market Outlook. Available at: <https://www.statista.com/outlook/digital-markets#overview>.
2. Hrynkо P. L. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh rozvytku innovatsiinykh protseviv v Ukraini [The Digital Transformation of Business

in the Context of Development of Innovative Processes in Ukraine]. *Biznesinform*, vol. 3. Available at: https://www.researchgate.net/publication/342046921_The_Digital_Transformation_of_Business_in_the_Context_of_Development_of_Innovative_Processes_in_Ukraine.

3. Huaping G., Binhua G. (2022) Digital economy and demand structure of skilled talents – analysis based on the perspective of vertical technological innovation. *Telematics and Informatics Reports*, vol. 7. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772503022000081>.

4. Iavorskyi P., Taran S., Shepotylo O., Hamaniuk O. (2020) Intehratsiia Ukrainy u yedynyi tsyfrovyi rynek YeS. Potentsiini ekonomichni perevahy. [Ukraine's integration into the EU's single digital market. Potential economic benefits]. *HO «Ukrainskyi tsestr yevropeyskoi polityky»*. Available at: http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020-_WEB_3.pdf.

5. Meeterenab M., Trincado-Munozac F., Tzameret H. R., Vorleye T. (2022) Rethinking the digital transformation in knowledge-intensive services: A technology space analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 179. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522001639>.

6. Ni W. (2022). Online and Offline Integration Development of Yiwu Cross-border E-commerce in Digital Economy Era. *Procedia Computer Science*, vol. 202, pp. 307–312. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922005750>.

7. Nochvai V., Koriavets M., Kulchytskyi I., Oleksiuk L., Prykhodko O., Horokhovskiy K., Hryha, V. (2019) Problemy ta perspektyvy harmonizatsii tsyfrovoho rynku Ukrainy z rynkamy YeS ta krain SkhP [Problems and prospects of harmonization of the digital market of Ukraine with the markets of the EU and CIS countries]. *HS «Tsestr rozvytku innovatsii»*. Available at: <http://surl.li/aydlz>.

8. Okorieac O., Russellb J., Cherringtonc R., Fisherd O., Charnley F. (2022) Digital transformation and the circular economy: Creating a competitive advantage from the transition towards Net Zero Manufactur-

ing. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 189. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344922005882#preview-section-snippets>.

9. Penga Y., Changqi T. (2022) Can digital transformation promote enterprise performance? – From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 7, no. 3. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X22000385>.

10. Proiekt «Pidtrymka diialnosti UNP FHS SkhP». (2020). Tsyfrovi transformatsii v Ukraini: chy vidpovidaiut vitchyzniani instytutysiini umovy zovnishnim vyklykam ta yevropeiskomu poriadku dennomu? [Digital transformations in Ukraine: do domestic institutional conditions correspond to external challenges and the European agenda]. *Poliskiy fond mizhnarodnykh ta rehionalnykh doslidzhen*. Available at: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf.

11. Shevchenko I. O. (2022) Rozvytok tsyfrovoy torhivli Ukraina – YeS: otsinka ta perspektyvy [Development of Ukraine-EU digital trade: assessment and prospects]. *VI Mizhnarodna naukovo- praktychna konferentsiia «Scientific discussions and solution development»*, *Hrats, Avstriia*, pp. 95–98.

12. Shevchenko I. O. (2022) Smart-kontrakty yak kontseptsiiia tekhnolohii blokchein v tsyfrovii torhivli. [Smart contracts as a concept of blockchain technology in digital trade]. *The IV International Scientific and Practical Conference «The latest implementation of technologies in education»*, *Munich, Germany*, pp. 116–120.

13. Shevchenko I. O. (2022) Metavsesvit yak platforma tsyfrovoy torhivli. [Metaverse as a digital commerce platform]. *V Mizhnarodna naukovo- praktychna konferentsiia «Concepts and use of technologies in practice»*, *London, Velykobrytaniia*, pp. 74–77.

14. Syniavska O. O. (2019) Elektronna torhivlia v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku. [Electronic trade in Ukraine: trends and prospects for development]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina*, vol. 9, pp. 126–132. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/14462/13596>.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМСУТНІСТЬ ТА НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ
THE ESSENCE AND DIRECTIONS OF MANAGING
INVESTMENT AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

Виявлено, що на сьогодні інновації відіграють виключну роль у забезпеченні сталого розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і регіонів, територій та країни в цілому. Відзначено, що для реалізації інноваційних перетворень на рівні окремих територій необхідно сформувати інвестиційний базис їх впровадження. Доведено доцільність формування теоретичного базису управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій. Досліджено існуючі наукові підходи до трактування змісту понять інноваційного та інвестиційного розвитку і безпосередньо інвестиційно-інноваційного зростання. Сформовано авторське бачення управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій як процесу розроблення та впровадження стратегічних і програмних ініціатив, спрямованих на стале інвестиційно-інноваційне зростання територій шляхом створення сприятливих умов для функціонування об'єктів інноваційної та інвестиційної інфраструктури і підтримки підприємницької діяльності на основі інтеграційної взаємодії учасників інвестиційно-інноваційного процесу в межах сучасних організаційних форм їх співпраці. Розкрито ключові напрями управління інвестиційно-інноваційним зростанням територій у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: управління, інвестиційно-інноваційний розвиток, території, сутність поняття, напрями.

It is revealed that today innovations play an exceptional role in ensuring the sustainable development of both individual business entities and regions, territories and the country as a whole. This is due, firstly, to the nature of market relations and the strengthening of competitive confrontation both at the local, regional and international levels, and secondly, to the need to implement qualitative transformations at the regional level in order to overcome crisis phenomena and the disproportionality of their development and the national economy's exit to the trajectory of sustainable growth. It is indicated that in order to implement innovative transformations at the level of individual territories, it is necessary to form an investment basis for their implementation. Since the long-term limited financial resources for the implementation of critical innovation projects at the regional level has led to a significant lag of regions in relation to global development indicators and a reduction in their economic potential to ensure sustainable growth. The expediency of forming a theoretical basis for managing investment and innovative development of territories is proved. The existing scientific approaches to the interpretation of the content of the concept of innovative and investment development and directly investment and innovation growth are studied. It is revealed that most scientists consider the processes of innovation and investment development as separate, but closely interrelated, economic categories. The author's vision of managing investment and innovation development of territories as a process of development and implementation of Strategic and program initiatives aimed at sustainable investment and innovation growth of territories by creating favorable conditions for the functioning of objects of innovation and investment infrastructure and supporting business activities on the basis of integration interaction of participants in the investment and innovation process within the framework of innovative organizational forms of their cooperation is formed. The key directions of managing investment and innovation growth of territories are revealed.

Key words: management, investment and innovative development, territories, essence of the concept, directions.

УДК 339.9:330.322

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-3>

Цзян Пань

аспірант кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Jiang Pan

Karazin Business School, V.N. Karazin Kharkiv National University

Постановка проблеми. На сьогоднішній день інновації відіграють виключну роль у забезпеченні сталого розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і регіонів, територій та країни в цілому. Це обумовлено, по-перше, природою ринкових відносин і посиленням конкурентного протистояння як на локальному, так і регіональному та міжнародному рівнях, по-друге, необхідністю реалізації якісних трансформацій на рівні регіонів з метою подолання кризових явищ та диспропорційності їх розвитку і виходу національної економіки на траєкторію стійкого зростання.

Звичайно для реалізації інноваційних перетворень на рівні окремих територій необхідно сфор-

мувати інвестиційний базис їх впровадження. Оскільки багаторічна обмеженість фінансових ресурсів для реалізації критично значущих інноваційних проєктів на регіональному рівні призвела до суттєвого відставання регіонів відносно світових показників розвитку і скорочення їх економічного потенціалу для забезпечення сталого зростання.

З огляду на це стратегічно значущим на сьогодні є забезпечення активізації процесів управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій, що потребує формування відповідного теоретико-методологічного базису реалізації ініціатив їх сталого інвестиційно-інноваційного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивченню сутності та особливостей управління інноваційно-інвестиційним розвитком соціально-економічних систем, зокрема територій та регіонів, присвячено публікації багатьох вчених, серед яких слід відзначити таких: Н. Андрусак, Н. Гладинець, В. Дикань, О. Зельдіна, І. Іртищева, С. Полятикін, В. Родченко, Н. Ряшко та ін. [1–22]. Однак, віддаючи належне науковому здобутку цих вчених, слід зазначити, що недостатньо дослідженим на сьогодні залишається питання управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій з урахуванням сучасних тенденцій їх сталого зростання.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування теоретичного базису управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі широким колом вчених розглядається питання забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку суб'єктів різних рівнів діяльності, у т. ч. і територій та регіонів. Попри це, аналізуючи наукові дослідження, присвячені даному питанню, стає зрозуміло, що більшість вчених розглядають процеси інноваційного та інвестиційного розвитку як окремі, але тісно взаємопов'язані, економічні категорії. З огляду на це доцільно розглянути особливості трактування інвестиційного та інноваційного розвитку, а також наукові погляди на сутність поняття інвестиційно-інноваційного зростання територій.

Зокрема В. Найдюк трактує інноваційний розвиток як сукупність відносин, що виникають в процесі підвищення ефективності діяльності підприємства на основі інновацій, також це процес створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних зовнішніх та внутрішніх змін, а саме підвищення конкурентоспроможності, збільшення фінансової стійкості в мінливих зовнішніх умовах, а також формування нових ринків збуту [13]. У свою чергу, Л. Федулова визначає інноваційний розвиток економіки як зростання її показників, забезпечений за рахунок реалізації інноваційних проєктів, впровадження різноманітних нововведень [19]. З. Юринець, розглядаючи інноваційні процеси макроекономічного рівня, визначає інноваційний розвиток як системний процес структурного вдосконалення національної економіки, який отримують зазвичай завдяки практичній реалізації нових знань для збільшення обсягів суспільного виробництва товарів і послуг, поліпшення якості суспільного продукту, підвищення конкурентоспроможності країни, прискорення науково-технічного та соціального прогресу в суспільстві [22]. С. Ілляшенко [8] визначає інноваційний розвиток як процес постійного пошуку та використання нових способів реалізації потенціалу підприємств в умовах зміни

зовнішнього середовища в рамках місії підприємства, його мотиваційної діяльності, і пов'язані з модифікацією нових ринків збуту.

Я. Безрукова розглядає інноваційний розвиток як напрям реалізації інноваційної політики, що відбувається шляхом перенесення зарубіжних науково-технічних і виробничо-технологічних досягнень в національну економіку через придбання ліцензій і використання патентів на виробництво сучасного устаткування та конкурентоздатних товарів [2]. Цікаве визначення сформовано колективом вчених [16], які трактують інноваційний розвиток як процес переходу від одного конкурентного, фінансово-економічного стану і позиції на ринку в інше, краще, сильніше і стійке в довгостроковій перспективі за рахунок реалізації інновацій різного ступеня складності і сфери використання. У свою чергу, О. Вільхівська вказує, що інноваційний розвиток включає процеси ініціювання, підготовки і реалізації якісних змін параметрів підприємства, що відбуваються за рахунок накопичення, впровадження та реалізації інноваційних технологій, прийомів, методів, підходів до управління на підприємстві, що реалізується завдяки різних комбінацій чинників виробництва [3].

Сформувалися в науковій літературі і підходи до трактування змісту категорії «інвестиційний розвиток», що розглядається вченими як: сукупність об'єктивних економічних, соціальних властивостей підприємства, що мають важливе значення для залучення інвестицій та впровадження новітніх технологій, а оцінка інвестиційного розвитку підприємства підвищує гарантію ефективності інвестицій в діяльність підприємства [12]; розвиток, що передбачає постійне розширення інвестиційної діяльності підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва, оновлення та удосконалення виробничого потенціалу, необоротного капіталу, підвищення технологічного рівня виробництва та його обслуговування [10].

Вказуючи на невід'ємність інновацій та інвестиції як складових інвестиційно-інноваційного процесу вчені розглядають безпосередньо і поняття інвестиційно-інноваційного розвитку. Зокрема Т. Дем'яненко [5] під даним поняттям розуміє процес отримання технічного, соціально-економічного, організаційного та правового ефекту в усіх сферах діяльності підприємства з урахуванням можливості ризику при реалізації проєктів. О. Сливінська визначає інноваційно-інвестиційний розвиток як здатність забезпечити надходження фінансових, майнових і немайнових активів, технічних, технологічних, комерційних та інших знань, організаційно-економічних змін, які впроваджуються в об'єкти різних видів діяльності для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності виробництва [18].

Розглядають вчені інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства і з точки зору систематич-

ного покращення основних техніко-економічних показників, зміцнення позицій суб'єкта на ринку за рахунок впровадження інновацій різних видів і підкріплене фінансуванням у необхідних обсягах [17]. Комплексно розглядає дане поняття і Н. Лісевич, якою сформовано його визначення з урахуванням особливостей трактування інноваційно-інвестиційного циклу, діяльності, продукції та процесу (таблиця 1).

Неодноразово вчені акцентували увагу на важливості управління інвестиційно-інноваційним розвитком регіонів та територій. Зокрема І. Іртищева, досліджуючи стан та тенденції розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності регіону, відзначає, що забезпечити стабільний, конкурентоспроможний і сталий розвиток будь-якого регіону та держави можна лише в тому випадку, коли цей розвиток здійснюватиметься на інноваційно-інвестиційній основі. Поєднання інвестиційної та інноваційної діяльності, вкладення значних коштів у сучасні інноваційні технології та виробництво інноваційних продуктів слід розглядати як найважливішу передумову ефективного функціонування суб'єктів господарювання, окремих галузей чи регіонів у відкритому конкурентному середовищі [9].

Відзначає важливість інвестиційно-інноваційного розвитку як базису забезпечення сталого зростання регіону і О. Чічкань [21]. Автор зазначає, що чинники розвитку регіону пов'язані між собою: наявність висококваліфікованих кадрів підвищує інвестиційну привабливість регіону, інвестиції в нововведення дозволяють підвищити інноваційну активність. Поряд з цим вчений зазначає, що в сучасних умовах очевидно стає перевага інновацій задля сталого розвитку. При цьому велике значення для активізації інноваційної діяльності в регіоні має формування інноваційної мотивації підприємств, яка більшою мірою формується під

впливом інституційного середовища, яке склалося в державі й у кожному регіоні [21].

Колектив авторів наукової праці [4] надають визначення сутності інвестиційно-інноваційних процесів розвитку території як процесів вивчення, організації та взаємоузгодження основних інтересів і напрямів діяльності макроекономічних суб'єктів (домогосподарств, суб'єктів господарювання, держави) з метою розвитку економічної інфраструктури та формування сприятливого зовнішнього середовища для інноваційної діяльності підприємств та її ефективного фінансування. При цьому особливість такого роду процесів, на думку вчених, полягає у тому, що очікуваним результатом такого розвитку є переформатування промислового комплексу держави у цілому на використання інноваційних технологій в організації виробництва та управлінні ресурсами [4].

С. Полятикін вказує, що метою інвестиційно-інноваційного розвитку регіонів слід визначити підвищення їх інвестиційної привабливості регіонів та інноваційної активності суб'єктів господарювання. При цьому основні перспективи інвестиційно-інноваційного розвитку вчений вбачає у подоланні таких негативних тенденцій, як: низька частка конкурентоздатної продукції на товарних ринках, забезпеченої стійким перспективним попитом; низька ефективність інвестиційних ресурсів, що вкладаються у вітчизняне виробництво товарів і послуг; високі інвестиційні ризики [14].

Зосереджують увагу вчені і на виділенні напрямів інвестиційно-інноваційного розвитку регіонів. Зокрема в роботі [1] виділено напрями інвестиційно-інноваційного зростання регіонів у розрізі створення передумов для інноваційного розвитку (підтримка розвитку науки і техніки в регіоні, сприяння створенню науково-технологічних парків та інноваційної інфраструктури; інформаційний

Таблиця 1

Складові категорії інноваційно-інвестиційного розвитку

Категорія	Характеристика
Інноваційно-інвестиційний цикл	Фінансування етапів дослідження нематеріальних активів (патентів, ліцензій, ноу-хау) і впровадження інноваційної продукції
Інноваційно-інвестиційна діяльність	Сукупність фінансових, майнових і немайнових активів, технічних, технологічних, комерційних та інших знань, організаційно-економічних змін, які впроваджуються в об'єкти різних видів діяльності для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності аграрного виробництва
Інноваційна продукція	Новостворена, вдосконалена, конкурентоздатна продукція (нові види техніки, технологій, сортів рослин, ідеї організаційно-економічного змісту), яка якісно впливає на структуру виробництва
Інноваційно-інвестиційний процес	Сукупність фінансових вкладень в інноваційні цикли – від упровадження новітніх предметів і засобів в аграрне виробництво до подальшого їх поширення у виді виробничого досвіду; права використання землі, а також інших майнових прав
Інноваційно-інвестиційний розвиток	Здатність забезпечити надходження фінансових, майнових і немайнових активів, технічних, технологічних, комерційних та інших знань, організаційно-економічних змін, які впроваджуються в об'єкти різних видів діяльності для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності виробництва

Джерело: [11]

та організаційний супровід інноваційної діяльності, просвітницька та популяризаційна робота; забезпечення бізнес-комунікації підприємств-інноваторів, створення відповідних кластерів та лобювання їх інтересів на макрорівні та інвестиційної привабливості (зміна галузевої структури в напрямку інвестиційно-привабливих та інноваційно-перспективних видів діяльності; збільшення обсягів капіталовкладень місцевих бюджетів в інфраструктурні та соціальні об'єкти; Створення сприятливих адміністративних, економічних та політичних умов у рамках місцевого самоврядування). Г. Цадо зазначає, що для здійснення ефективної інноваційно-інвестиційної політики на регіональному рівні необхідно: формувати використання місцевими органами влади зростаючих повноважень щодо розвитку регіональної інноваційної інфраструктури, забезпечення фінансової підтримки інноваційних процесів, ефективного залучення іноземних інвесторів у технологічні інновації; утворювати різноманітні форми інтеграції науки з промисловістю, зокрема, за типом територіальних науково-промислових комплексів з особливостями їх функціонування в ринковому середовищі та розгалуженої інноваційної інфраструктури; запровадити посилення правового поля, що передбачає прийняття низки визначених нормативних рішень обласними радами, розробку та затвердження регіональних стратегій розвитку наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності; прийняття нормативних рішень щодо організаційної, фінансової, інформаційної, кадрової підтримки та забезпечення реалізації регіональної інноваційної політики [20].

Отже, незважаючи на те, що вчені дотримуються єдиної позиції щодо важливості інвестиційно-інноваційного розвитку для забезпечення сталого зростання територій, на сьогодні питання управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій залишається недостатньо дослідженим.

Враховуючи існуючі наукові напрацювання в цій сфері управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій слід розглядати як процес розроблення та впровадження стратегічних і програмних ініціатив, спрямованих на стале інвестиційно-інноваційне зростання територій шляхом створення сприятливих умов для функціонування об'єктів інноваційної та інвестиційної інфраструктури і підтримки підприємницької діяльності на основі інтеграційної взаємодії учасників інвестиційно-інноваційного процесу в межах сучасних організаційних форм їх співпраці.

Серед ключових напрямів та заходів управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій слід виділити:

- формування і ефективне використання інвестиційно-інноваційного потенціалу для забезпечення соціально-економічного зростання територій;

- підвищення ефективності та результативності інноваційної діяльності в регіональних соціально-економічних системах, визначення технологічних і галузевих пріоритетів розвитку регіону, забезпечення структурної перебудови галузей економіки регіону;

- формування регіональних інноваційних програм і проєктів в інтересах забезпечення сталого соціально-економічного розвитку території;

- активізація інноваційної діяльності з метою створення інноваційної конкурентоспроможної продукції та підвищення її якості відповідно до світових вимог і розширення завдяки цьому ринків збуту продукції;

- створення сприятливого інноваційно-технологічного середовища з метою виробництва високотехнологічної конкурентоспроможної продукції;

- диверсифікація власних високотехнологічних проєктів з метою отримання максимального прибутку і створення іміджу високорозвиненого, конкурентоспроможного регіону;

- стимулювання платоспроможного попиту на інноваційні розробки, які створюються на цій території;

- забезпечення високої інвестиційної активності на території, розробка заходів щодо стимулювання процесів фінансування інноваційної діяльності різними інвесторами, зокрема на основі державно-приватного партнерства;

- розвиток інтелектуального потенціалу території;

- взаємодія держави та громадськості в управлінні інноваційною діяльністю, зокрема залучення вчених до прийняття стратегічно значущих рішень в області науки і техніки на всіх рівнях управління;

- розроблення та впровадження механізму надання пільг інноваційно активним підприємствам території;

- розвиток мережі інноваційної інфраструктури, зокрема індустріальних та технологічних парків, технополісів, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів і забезпечення їх державної підтримки;

- удосконалення законодавчого базису інвестиційної та інноваційної діяльності на рівні територій;

- підвищення рівня освіти та компетентності, оволодіння теоретичними і практичними навичками комерціалізації технологій, захисту прав інтелектуальної власності, управління інноваційними проєктами з метою всебічного розвитку інноваційної культури на території;

- розроблення заходів, спрямованих на забезпечення захисту інтелектуальної власності, покращення якості патентів, підвищення рівня патентної захищеності продукції і технологій;

- платформізація інформаційного забезпечення підприємств щодо ознайомлення з науково-технічними розробками, виявлення наявних та перспективних потреб підприємств у науково-технічній продукції;

– удосконалення механізмів комерціалізації інновацій і передачі їх у сферу виробництва, організація програм з надання фінансової допомоги з проведення прикладних розробок і їх практичного впровадження;

– створення інституцій для запуску та фінансування інноваційних, наукомістких проєктів з метою їх подальшої диверсифікації та інтеграції як на території регіону, так і в процесі співпраці з іншими країнами.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, виявлено, що на сьогодні інновації відіграють виключну роль у забезпеченні сталого розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і регіонів, території та країни в цілому. Вказано, що для реалізації інноваційних перетворень на рівні окремих територій необхідно сформувати інвестиційний базис їх впровадження. Доведено доцільність формування теоретичного базису управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій. Досліджено існуючі наукові підходи до трактування змісту поняття інноваційного та інвестиційного розвитку і безпосередньо інвестиційно-інноваційного зростання. Сформовано авторське бачення управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій як процесу розроблення та впровадження стратегічних і програмних ініціатив, спрямованих на стале інвестиційно-інноваційне зростання територій шляхом створення сприятливих умов для функціонування об'єктів інноваційної та інвестиційної інфраструктури і підтримки підприємницької діяльності на основі інтеграційної взаємодії учасників інвестиційно-інноваційного процесу в межах сучасних організаційних форм їх співпраці. Розкрито ключові напрями управління інвестиційно-інноваційним зростанням територій, впровадження яких сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності економіки території.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Андрусак Н. О. Інноваційно-інвестиційні інструменти стимулювання економічного розвитку регіонів. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 4–10.
- Безрукова Я. М. Інноваційний розвиток промисловості України: тенденції та закономірності. *rusnauka.com : веб-сайт*. URL: http://www.rusnauka.com/14_APSN_2008/Economics/32212.doc.html (дата звернення: 10.12.2022).
- Вільхівська О. В. Інноваційний розвиток підприємств на основі технологій електронного бізнесу : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2018. 315 с.
- Гладинець Н. Ю., Ряшко Н. В. Теоретичні основи інвестиційно-інноваційних процесів розвитку територій. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 56–60.
- Дем'яненко Т. І. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств залізничного транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2013. 27 с.
- Дикань В. В., Дикань О. В., Білецька Д. А. Формування іміджевої привабливості регіону. *Сучасні тенденції та інноваційні напрями розвитку туристичних дестинацій*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Харків : «Цифра-Принт», 2019. С. 156–161.
- Зельдіна О. Поняття інвестиційно-інноваційної моделі в умовах сталого розвитку економіки України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 83–88.
- Ілляшенко С. М. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. 536 с.
- Іртищева І. О. Стан та тенденції розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності Причорноморського регіону. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 99–105.
- Литюга Ю. В. Розвиток інвестиційного потенціалу підприємства. *Видавництво Львівської політехніки : веб-сайт*. 2010. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20328/1/72-354-358.pdf> (дата звернення: 14.12.2022).
- Лісевич Н. А. Інноваційно-інвестиційний розвиток виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2019. 266 с.
- Мельник М. І. Формування інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в сільському господарстві : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Полтавська державна аграрна академія. Полтава, 2018. 246 с.
- Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 251–263.
- Полятикін С. О. Основні фактори розвитку інноваційно-інвестиційної привабливості регіонів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 47–50.
- Родченко В. Б., Прус Ю. І. Стратегічні пріоритети просторово-економічного розвитку регіонів України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 16. Т. 1. С. 133–145.
- Рошка М. С., Веремейчик О. Ф. Інноваційний розвиток торговельного підприємства: поняття та вибір напрямку. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського : веб-сайт*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ever/2010_2/22.pdf (дата звернення: 12.12.2022).
- Семенова В. Г. Інноваційно-інвестиційний розвиток як основа конкурентоспроможності промислових підприємств. *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення*: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. С. 211–235.
- Сливінська О. Б. Сутність інноваційно-інвестиційного розвитку зерновиробництва. *Глобальні*

та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/25.pdf> (дата звернення: 15.12.2022).

19. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

20. Цадо Г. В. Оцінка інвестування в інновації за регіонами: проблеми та шляхи активізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 190–194.

21. Чічкань О. І. Визначення основних чинників сталого розвитку регіонів України. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 120–125.

22. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2016. 519 с.

REFERENCES:

1. Andrusiak N. O. (2019) Innovatsiino-investytsiini instrumenty stymulivannia ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Innovative and investment tools for stimulating regional economic development]. *Bulletin of Cherkasy University. Series "Economic Sciences"*, vol. 1, pp. 4–10.

2. Bezrukova Ya. M. (2008) Innovatsiinyi rozvytok promyslovosti Ukrainy: tendentsii ta zakonornosti [Innovative development of Ukrainian industry: trends and patterns]. Available at: http://www.rusnauka.com/14_APSN_2008/Economics/32212.doc.html (last accessed: 10.12.2022).

3. Vilkhivska O. V. (2018) Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv na osnovi tekhnologii elektronnoho biznesu [Innovative development of enterprises based on E-Business Technologies] (PhD Thesis), Kharkiv: Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University.

4. Hladynets N. Yu., Riashko N. V. (2021) Teoretychni osnovy investytsiino-innovatsiinykh protsesiv rozvytku terytorii [Theoretical foundations of investment and innovation processes of territorial development]. *Economic space*, vol. 169, pp. 56–60.

5. Demianenko T. I. (2013) Adaptivne upravlinnia innovatsiino-investytsiynym rozvytkom pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Adaptive management of innovative and investment development of railway transport enterprises] (PhD Thesis), Kharkiv: Ukrainian State Academy of Railway Transport.

6. Dykan V. V., Dykan O. V., Biletska D. A. (2019) Formation of the image attractiveness of the region [Creating the region's image attractiveness], Collection of materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference "Current trends and innovative directions of development of tourist destinations", Kharkiv, Ukraine, pp. 156–161.

7. Zeldina O. (2020) Poniattia investytsiino-innovatsiinoi modeli v umovakh staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy [The concept of an investment and innovation model in the context of sustainable development of the Ukrainian economy]. *Entrepreneurship, economy and law*, vol. 7, pp. 83–88.

8. Illiashenko S. M. (2012) Innovatsii i marketynh – rushiini syly ekonomichnoho rozvytku [Innovation and marketing-driving forces of economic development], Sumy: Papyrus Printing House LLC.

9. Irtyshcheva I. O. (2009) Stan ta tendentsii rozvytku innovatsiino-investytsiinoi diialnosti Prychornomorskoho rehionu [State and trends in the development of innovation and investment activities in the Black Sea region]. *Regional economy*, vol. 1, pp. 99–105.

10. Lytiuha Yu. V. (2010) Rozvytok investytsiinoho potentsialu pidpriemstva [Development of the company's investment potential]. *Lviv Polytechnic publishing house: website*. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20328/1/72-354-358.pdf> (last accessed: 14.12.2022).

11. Lisevych N. A. (2019) Innovatsiino-investytsiinyi rozvytok vyrobnytstva produktsii tvarynytsstva ahropromyslovymy pidpriemstvamy [Innovative and investment development of livestock production by agro-industrial enterprises] (PhD Thesis), Kamianets-Podilskyi: Podolsk State Agrarian and Technical University.

12. Melnyk M. I. (2018) Formuvannia innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemstv v silskomu hospodarstvi [Formation of innovative and investment development of enterprises in agriculture] (PhD Thesis), Poltava: Poltava State Agrarian Academy.

13. Naidiuk V. S. (2013) Sutnist ta peredumovy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [The essence and prerequisites of innovative development of enterprises]. *Marketing and innovation management*, vol. 3, pp. 251–263.

14. Poliatiukin S. O. (2018) Osnovni faktory rozvytku innovatsiino-investytsiinoi pryvabyvosti rehioniv Ukrainy [The main factors of development of innovation and investment attractiveness of the regions of Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, vol. 17, no. 2, pp. 47–50.

15. Rodchenko V. B., Prus Yu. I. (2020) Stratehichni priorityety prostorovo-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy [Strategic priorities of spatial and economic development of the regions of Ukraine]. *Current problems of regional economic development*, vol. 16, no. 1, pp. 133–145.

16. Roshka M. S., Veremeichyk O. F. (2010) Innovatsiinyi rozvytok torhovelnoho pidpriemstva: poniattia ta vybir napriamu [Innovative development of a commercial enterprise: concept and choice of direction]. *V. I. Vernadsky National Library of Ukraine: website*. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ever/2010_2/22.pdf (last accessed: 12.12.2022).

17. Semenova V. H. (2013) Innovatsiino-investytsiinyi rozvytok yak osnova konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv [Innovation and investment development as a basis for the competitiveness of industrial enterprises], Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia [Enterprise competitiveness: assessment of the level and directions of improvement], Odesa: Atlant, pp. 211–235.

18. Slyvinska O. B. (2018) Sutnist innovatsiino-investytsiinoho rozvytku zernovyrobnytstva [The essence of innovative and investment development of grain pro-

duction]. *Global and national economic problems*. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/25.pdf> (last accessed: 15.12.2022).

19. Fedulova L. I. (2007) *Suchasni kontseptsii menedzhmentu* [Modern management concepts], Kyiv: Center for educational literature.

20. Tsado H. V. (2011) *Otsinka investuvannia v innovatsii za rehionamy: problemy ta shliakhy aktyvizatsii* [Evaluation of investment in innovation by Region: problems and ways of activation]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 2, no. 2, pp. 190–194.

21. Chichkan O. I. (2010) *Vyznachennia osnovnykh chynnykiv staloho rozvytku rehioniv Ukrainy* [Determination of the main factors of sustainable development of the regions of Ukraine]. *Industrial Economics*, vol. 4, pp. 120–125.

22. Yurynets Z. V. (2016) *Innovatsiini stratehii v systemi pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy* [Innovative strategies in the system of increasing the competitiveness of the Ukrainian economy] (Doctor's Thesis), Lviv: Ivan Franko Lviv National University.

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

OPTIMIZATION DIRECTIONS OF ENTERPRISE COSTS DEPENDING ON MANAGEMENT FUNCTIONS

УДК 338.583

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-4>

Ахновська І.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Мазурук О.В.

здобувач,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Щур Д.А.

здобувач,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Akhnovska Inna

Vasyl` Stus Donetsk National University

Mazuruk Oleksandr

Vasyl` Stus Donetsk National University

Shchur Dmytro

Vasyl` Stus Donetsk National University

У статті досліджено напрями оптимізації витрат підприємства в залежності від управлінських функцій. Розглянуто погляди вчених щодо трактування дефініції «управління витратами» та сформульовано авторське визначення. Проведено дослідження господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» з метою оцінки дієвості наявної системи управління витратами підприємства, а саме: здійснено оцінку рівня конкуренції на ринку молочних продуктів за індексом Герфіндаля-Гіршмана, проведено PEST-аналіз та розглянуто позицію компанії ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на ринку молочної продукції України, проаналізовано основні показники господарської діяльності підприємства. Доведено актуальність проблеми мінімізації витрат у зв'язку з поширенням кризових явищ в сучасних ринкових умовах для збільшення рівня прибутковості підприємства. Залежно від системи управлінських функцій запропоновано напрями зниження витрат підприємства, які допоможуть стабілізувати процеси виробництва, побудувати дієву заощаджувальну систему і є універсальними для підприємства будь-якого виду діяльності.

Ключові слова: витрати, управління витратами, функції управління, оптимізація витрат, підприємство.

The key problem of a significant number of enterprises is the lack of a system of control over their own costs and, accordingly, inappropriate waste of their own funds. That is why the systematization reduction of costs is investigated in detail in the article. The views of scientists on the concept of cost management are considered and its generalized definition is formulated in accordance with the current conditions of business development. It is found that the directions for minimizing the costs of the enterprise are: accounting, analysis, motivation, audit, coordination, communication, development, forecasting, control, regulation, monitoring, planning, organization and evaluation. The statement of the definition of "cost management" is analyzed. It is substantiated that the concepts of "cost management" and "cost minimization" should be distinguished. The urgency of the problem of minimizing costs in connection with the spread of crisis phenomena in modern market conditions to increase the level of profitability of the enterprise has been proved. A study of the enterprise was conducted: limited liability company (LLC) "Dairy Company "Galychyna" - in order to check the reliability of the management apparatus and the effectiveness of the existing cost system of the enterprise. The level of competition in the dairy market was assessed by the Herfindahl-Hirschman index. A PEST-analysis of LLC "Dairy Company "Galychyna" has been carried out. The analysis of the type of competition of the dairy market of Ukraine is carried out. The position of the company "Dairy Company "Galychyna" LLC in the dairy market of Ukraine is considered. The factors that affect the costs of the business entity are found out. The economic activity of LLC "Dairy Company "Galychyna" is analyzed. Depending on the system of management functions, the directions of reducing the costs of the enterprise depending on the management functions that will help stabilize production processes, build an effective savings system and are universal for any enterprise are proposed.

Key words: costs, cost management, management functions, optimization cost, enterprise.

Постановка проблеми. Ключовою проблемою значної кількості підприємств є відсутність системи контролю за власними витратами та, відповідно, недоцільна розтрата власних коштів. У зв'язку з поширенням кризових явищ у сучасних ринкових умовах однією із актуальних проблем є мінімізація витрат виробництва для збільшення прибутковості підприємства. Навіть при розширенні ринків збуту та збільшенні обсягів випуску продукції, якими підприємство може збільшити прибутковість, постає питання ефективності використання витрат на цю продукцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики управління витратами займалися такі вітчизняні науковці, як І. О. Ахновська, В. Д. Базилевич, Ф. Ф. Буртинець, С. В. Голов, І. Є. Давидович, Н. Л. Калиновська,

Ю. Б. Кравчук, О. В. Крушельницька, Р. О. Мозговий, Т. М. Мудра, А. А. Пилипенко, А. А. Турило, А. М. Турило, Л. М. Христенко, Ю. С. Цал-Цалко, Л. І. Чернобай, А. І. Ясінська та інші. Суттєвий внесок у розвиток аспектів управління витратами зробили закорданні економісти, зокрема Дж. Кларк, Дж. Харріс, Ф. Римайло, Джон А. Хігінс, Спенсер А. Такер, Р. Купер, Р. Каплан, К. Друрі, Ч. Хонгрен. Науковцями було здійснено обґрунтування концепцій управлінського обліку стандарт-костінг, директ-костінг, таргет-костінг, кайдзен-костінг, розроблено методи обліку «тариф-машина-година», однорідних секцій, калькулювання витрат на основі діяльності тощо. Проте напрями зниження витрат підприємства в залежності від управлінських функцій залишаються поза увагою більшості економістів.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення напрямів зниження витрат підприємства залежно від управлінських функцій. Для досягнення мети послідовно окреслено і виконано наступні завдання: досліджено економічну сутність дефініції «управління витратами», виконано аналіз господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина», визначено управлінські функції та на їх основі сформовано напрямки зниження витрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сьогодення, коли в країні продовжується війна, значна кількість підприємств зазнала великих збитків, суб'єкти господарювання функціонують в умовах невизначеного економічного середовища, на перший план виходить необхідність підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень. Виходячи з цього, необхідним є розгляд формування стратегії управління витратами підприємства з метою розробки теоретичного підґрунтя та практичних рекомендацій щодо комплексної системи управління. Слід зазначити, що у науковій літературі досі не сформоване єдине

визначення дефініції «управління витратами», тож вважаємо за доцільне зробити аналіз підходів науковців до цієї проблеми (табл. 1).

Аналіз свідчить, що для викладення дефініції «управління витратами» науковці дотримуються здебільшого процесного та системного підходу, визнаючи взаємозалежність витрат та фінансового результату діяльності підприємства. Слід зазначити, що це є достатньо точним, адже у менеджменті поняття «управління», означає, передусім, вирішення питань для отримання позитивного результату діяльності. Враховуючи, що управління витратами науковці трактують як окрему специфічну функцію управління; складний багатоаспектний та динамічний процес; певну систему, що полягає у цілеспрямованому впливові на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки, розглянемо деякі аспекти управління витратами виробничого підприємства.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є національним виробником молочних продуктів. Основними конкурентними перевагами компанії

Таблиця 1

Погляди науковців щодо визначення дефініції «управління витратами»

Джерело	Визначення
Борисюк І. О., Семеняка Я. В. [1]	система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні суб'єктивних економічних законів
Брагіна О. С., Забродна І. О. [2]	взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують і впливають на процес виникнення і поведінку витрат під час здійснення господарської діяльності і спрямовані на досягнення оптимального рівня витрат в усіх підсистемах підприємства
Дубиніна С. М. [3]	комплексний процес організації, планування витрат виробництва, який направлений на контроль за їх використанням та пошук резервів їх мінімізації, базується на достовірній інформації, передбачає використання в процесі виробництва різних систем і методів обліку витрат, що направлено на забезпечення оперативного управлінського обліку на підприємстві
Костецька Н. І. [4]	процес послідовно виконуваних дій, зокрема розроблення, прийняття і реалізації рішень щодо формування величини і структури витрат, а також контролю за їх виконанням
Ляшенко Г. П., Овсяннікова В. І. [5]	багатогранний, комплексний, ціленаправлений процес формування витрат, який забезпечує досягнення стратегічної мети господарської діяльності підприємства
Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. [6]	створення єдиної, раціональної, чітко та безперервно функціонуючої системи з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами
Мещеряков В. Є. [7]	діяльність підприємства, спрямована на реалізацію цілей об'єкта управління за умови раціонального використання наявних ресурсів з метою оптимізації витрат за рахунок більш ефективного використання ресурсів
Пилипенко А. А. [8]	система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку
Фостолович В. А., Сімаков О. О. [9]	розробка системи постійного цілеспрямованого впливу на структуру витрат, їх склад та поведінку
Ясінська А. І. [10]	цілеспрямований вплив на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства

Джерело: систематизовано авторами за [1–10]

вважаються дизайн, філософія та історія компанії, сировинна база, сучасне устаткування, реклама в мережі інтернет, можливості для розвитку та експорту продукції, широкий асортимент продукції. Для визначення позиції підприємства здійснимо його PEST – аналіз (рис. 1).

Здійснимо оцінку рівня конкуренції на ринку молочних продуктів за індексом Герфіндаля-Гіршмана. Для розрахунку візьмемо показник активів компаній та показник реалізованої продукції (табл. 2).

Після розрахунку отримано наступні показники: $HHI_A = 1753,4$; $HHI_{OP} = 2185$, отже, ринок молочних продуктів України є ринком монополістичної конкуренції за активами та олігополістичним за

обсягами реалізованої продукції. З метою аналізу господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» знайдемо операційний леверидж та точку беззбитковості (табл. 3).

Отже, рівень операційного ризику значно відхиляється від норми і показує, що за умови підвищення прибутку на 1% у 2020 році рівень операційного ризику зростає на 13,01%. Сукупний дохід дорівнює сукупним витратам при обсязі випуску 1886265 одиниць продукції: зростання точки беззбитковості теж не є позитивним. Спостерігаємо також зростання як змінних, так і постійних витрат підприємства, що свідчить про необхідність збільшення уваги топ-менеджменту до управління витратами.

Political and Legal		Economic	
Opportunities	Threats	Opportunities	Threats
Відсутність бойових дій на території регіону	Зниження поголів'я рогатої худоби	Втрати конкурентів через війну, компанія не має проблем з дебіторами і кредиторами	Важкість виходу на міжнародні ринки, високий рівень концентрації
Socio-Cultural		Technological	
Opportunities	Threats	Opportunities	Threats
Розташування підприємства у туристичному регіоні, продукція добре рекламується, є відомою серед населення	Зниження споживання молочних продуктів через зменшення доходів домогосподарств	Можливість представляти ринку нові продукти	Вища собівартість продукції, ніж в іноземних конкурентів, широкий, проте сталий асортимент продукції

Рис. 1. PEST-аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Джерело: систематизовано авторами

Таблиця 2

Лідери ринку молочних продуктів України

Компанія	Торгові марки	Активи		Обсяг реалізації	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%
Danone (ТОВ Данон Дніпро, ПрАТ Данон Кремез)	Активія, Актімель, Живинка, Простоквашино Простоквашино для малят, Растішка, Актуаль, YoPro, Даніссімо, Paw Patrol, Alpro, Danone	2190366	26,96	5456147	32,89
ТОВ «Люстдорф»	Селянське, На здоров'я!, Смачно, Шеф, Бурьонка	1605383	19,76	3569634	21,52
ПрАТ Вімм-Біль-Данн Україна	Слов'яночка, Чудо, Агуша	1226637	15,1	486977	2,94
ДП «ЛАКТАЛІС-Україна»	Шостка, Дольче, Lactel, Локо Моко, Фанні, Santal, President	1084768	13,35	3038492	18,3
ПрАТ Тернопільський молокозавод	Молокія	958226	11,79	1991387	12
ТОВ Молочна компанія «Галичина»	Галичина, «Го Карпати», «Галичанське», «Молочар»	666918	8,2	2043262	12,32
ПрАТ Молочний альянс	Славія, Пирятин, Злотокрай Яготинське	392992	4,84	5478	0,03
Разом		8125290	100	16591377	100

Джерело: розраховано авторами

Визначення точки беззбитковості та операційного левериджу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2019 рік	2020 рік
Виручка від реалізації продукції (V), тис.грн.	1724725	2043262
Змінні витрати (VC), тис.грн.	1292195	1582203
Маржинальний дохід (CM), тис.грн.	432530	461059
Постійні витрати (FC), тис.грн.	413242	425633
Операційні прибуток (ЕВІТ), тис.грн.	19282	35426
Точка беззбитковості (ВЕР), од.	1647814	1886265
Фактор операційного левериджу (DOL)	22,47	13,01

Джерело: розраховано авторами за [11]

На наш погляд, управління витратами являє собою процес послідовних дій, спрямованих на оптимізацію витрат в залежності від управлінських функцій. При цьому доцільно наголосити на необхідності розмежування понять «управління витратами», «мінімізація витрат» та «оптимізація витрат». У той час, як мінімізація витрат може розглядатися як специфічна функція управління, що полягає у раціональному виборі набору благ та послуг споживачем при заданих функції корисності та її мінімальному допустимому значенні задля мінімізації витрат, оптимізація витрат являє собою головну мету процесу управління витратами і передбачає сукупність напрямів, методів та інструментів, спрямованих на пошук найкращого співвідношення різних видів витрат та бажаних ефектів компанії. Тому вважаємо за доцільне класифікувати напрями оптимізації витрат підприємства в залежності від управлінських функцій (рис. 2).

Таким чином, управління витратами має починатися, на наш погляд, з функції обліку, після чого слідує функція аналізу. На основі виокремлених тенденцій визначається проблема і формується мета. Для виконання всіма центрами відповідальності певних правил і норм необхідна функція мотивації, з якою тісно пов'язана функція ревізії і подальшої координації та комунікації і т.д. Основні напрями оптимізації витрат підприємства в залежності від управлінських функцій наведено у табл. 4.

З метою адаптації до економіки мінімального контакту [12] підприємства мають змінювати стратегічний підхід до бізнес-процесів. Отже, напрями зниження витрат, згруповані у табл. 4 відповідно до управлінських функцій, допоможуть стабілізувати процеси виробництва, побудувати дієву заощаджувальну систему та є універсальними для будь-якого виду діяльності, зокрема й для ТОВ «Молочна компанія Галичина».

Висновки з проведеного дослідження. У роботі здійснено аналіз трактування дефініції «управління витратами». Доведено, що єдиної інтерпретації цієї категорії не існує, адже кожен автор робить акцент на певній стороні дослідження. У статті акцентовано увагу на необхідності оптимізації витрат та функціях управління, що дозволило зробити наступне визначення: управління витратами являє собою процес послідовних дій, спрямованих на оптимізацію витрат в залежності від управлінських функцій. Проведено аналіз деяких показників ТОВ «Молочна компанія Галичина», визначено точку беззбитковості та фактор операційного левериджу, котрі наочно висвітлюють залежність обсягів виробництва продукції від витрат. Виокремлено наступні функції управління витратами: облік, аналіз, мотивація, аудит, координація, комунікація, розвиток, прогнозування, контроль, регулювання, моніторинг, планування, організація та оцінка. У перспективах подальших досліджень – розробка механізму управління витратами на основі управлінських функцій.

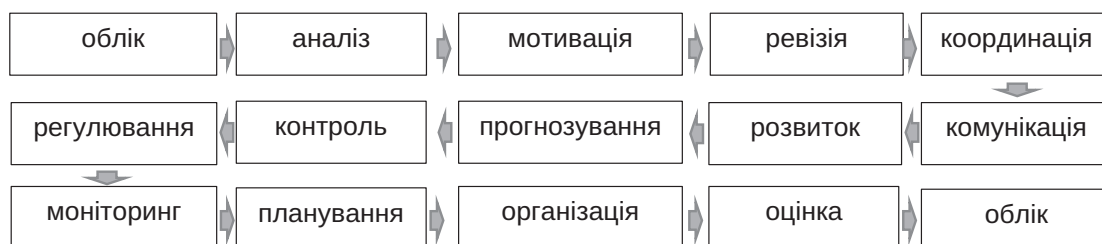


Рис. 2. Функції управління витратами

Джерело: систематизовано авторами

Таблиця 4

Основні напрями оптимізації витрат підприємства в залежності від управлінських функцій

Функції управління	Приклади напрямів оптимізації витрат підприємства
Облік	удосконалення інформаційного забезпечення, автоматизація процесів
Аналіз	аналіз проблем, пропозицій постачальників, функціонально-вартісний аналіз, виявлення тенденцій діяльності організації
Мотивація	раціоналізація витрат, використання ефективних систем організації праці, удосконалення організації виробництва
Ревізія	ліквідація непродуктивних витрат і втрат
Координація	орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, здійснення рекламної й інформаційної діяльності підприємства з урахуванням результатів маркетингових досліджень, розширення спеціалізації та кооперування
Комунікація	збільшення обсягів закупівель товарів безпосередньо у підприємств-виробників, зменшення числа посередників, використання аутсорсингових послуг
Козвиток	використання ефективної підприємницької політики, управління витратами залежно від стадій життєвого циклу продукції, розширення і поновлення асортименту товарів відповідно до запитів покупців, відображення цих вимог в асортиментних переліках магазинів різних типів
Прогноз	ітерація застосування нових видів сировини і матеріалів та поліпшення їх використання
Контроль	контроль надходження товару за кількістю та якістю
Регулювання	комплексний характер управлінських рішень, раціональне використання матеріальних ресурсів, дотримання режиму економії на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства, запровадження ефективних систем внутрішньовиробничих економічних відносин
Моніторинг	слідкування за скороченням витрат і відходів у виробництві, вивчення пропозицій постачальників
Планування	планування комплексу маркетингу, обсягів партій і частоти замовлень, оптимізація обслуговування грошового потоку
Прганізація	недопущення зайвих втрат, приведення рівня обслуговування у відповідність з вимогами покупців, підвищення технічного рівня виробництва, зменшення трудових витрат та створення системи знижок і пільг, підвищення технічного рівня виробництва, органічне поєднання витрат з якістю продукції, безперервність постачання матеріальних ресурсів, організація рекламної кампанії, впровадження інновацій, раціоналізація організаційної структури системи управління виробництвом, зниження витрат сировини, матеріалів, палива і енергії на одиницю продукції, зниження витрат заробітної плати на одиницю продукції, скорочення адміністративних витрат та накладних витрат, збільшення одиничної потужності, зміна номенклатури, асортименту продукції, використання замінників дефіцитних матеріальних ресурсів
Оцінка	системний підхід до управління витратами, оцінка ризиків

Джерело: систематизовано авторами

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics*. 2017. № 6. С. 15–23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/formuvannia-sistemy-upravlinnia-vytratamy-pidpriemstva/> (дата звернення: 20.10.2022).

2. Брагіна О. С., Забродная І. О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3(17). С. 19–25. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/19.pdf> (дата звернення: 20.10.2022).

3. Дубиніна С. М. Формування векторів управління витратами виробництва промислових підприємств: дис. ... д-ра філософії : 051. Запоріжжя. Запорізький національний університет, 2020. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/PhD/Dubynina_dis.pdf (дата звернення: 21.10.2022).

4. Костецька Н. І. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспіль-*

ство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67> (дата звернення: 21.10.2022).

5. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27> (дата звернення: 19.10.2022).

6. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4(115). С. 140–147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf (дата звернення: 19.10.2022).

7. Мещеряков В. Є. Формування витрат та собівартості продукції сільськогосподарських підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2017. URL: https://www.dsau.dp.ua/ua/page/photo/dis_mesherjakov.pdf (дата звернення: 19.10.2022).

8. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку під-

приємства. Наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2007. 276 с. URL: http://www.aapil.ho.ua/pdf_for_download/Pylypenko_oblk-analit_zabezpech.pdf (дата звернення: 19.10.2022).

9. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36–45. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2019/8.pdf (дата звернення: 20.10.2022).

10. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. Вісник Нац. ун-ту Львівська політехніка. 2007. № 14(594). С. 357–360. URL: <http://vlp.com.ua/files/54.pdf> (дата звернення: 20.10.2022).

11. Офіційний сайт ТОВ «Молочна компанія «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/finance-report/> (дата звернення: 22.10.2022).

12. Ахновська І. О., Гладкова А. О. Економіка мінімального контакту в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 130–142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.13> (дата звернення: 22.10.2022).

REFERENCES:

1. Borysiuk, I. O. & Semeniaka, Ya. V. (2017). Formuvannia systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Formation of the cost management system of the enterprise]. *Modern Economics – Modern Economics*, vol. 6, pp. 15–23. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/formuvannia-systemy-upravlinnia-vytratamy-pidpriemstva>. (in Ukrainian)

2. Brahina, O. S. & Zabrodnaia, I. O. (2021). Rozrobka stratehichnoho pidkhodu do upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Development of a strategic approach to enterprise cost management]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 3, no. 17, pp. 19–25. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/19.pdf>. (in Ukrainian)

3. Dubynina, S. M. (2020). Formuvannia vektoriv upravlinnia vytratamy vyrobnytstva promyslovykh pidpriemstv [Formation of cost management vectors of industrial enterprises] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet. Available at: http://phd.znu.edu.ua/page/PhD/Dubynina_dis.pdf (in Ukrainian)

4. Kostetska, N. I. (2021). Upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh v umovakh ryzyku [Cost management at enterprises under risk conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>. (in Ukrainian)

5. Liashenko, H., & Ovsiannikova, V. (2022). Vytraty pidpriemstva ta upravlinnia nymy [Enterprise expenses and their management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>. (in Ukrainian)

6. Markina, I. A., Voronina, V. L. & Rudych, A. I. (2020). Teoretychni osnovy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Theoretical foundations of enterprise cost management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, vol. 4, no. 115, pp. 140–147. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf. (in Ukrainian)

7. Meshcheriakov, V. Ie. (2017). Formuvannia vytrat ta sobivartosti produktsii silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of costs and production costs of agricultural enterprises]. (PhD Thesis), Dnipro. Dniprovskiy derzhavnyi ahrarno-ekonomichnyi universytet. Available at: https://www.dsau.dp.ua/ua/page/photo/dis_mesherjakov.pdf. (in Ukrainian)

8. Pylypenko, A. A. (2007). Orhanizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Organization of accounting and analytical support for the strategic development of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU. Available at: http://www.aapil.ho.ua/pdf_for_download/Pylypenko_oblk-analit_zabezpech.pdf. (in Ukrainian)

9. Fostolovich, V. A. & Simakov O.O. (2019). Mistse upravlinnia vytratamy v suchasni systemi upravlinnia pidpriemstvom [The place of cost management in the modern enterprise management system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 10, pp. 36–45. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2019/8.pdf. (in Ukrainian)

10. Yasinska, A. I. (2007). Sutnist upravlinnia vytratamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [The essence of cost management at domestic enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska Politehniky – Bulletin of the National Lviv Polytechnic University*, vol. 14, no. 594, pp. 357–360. Available at: <http://vlp.com.ua/files/54.pdf>. (in Ukrainian)

11. Ofitsiynyi sait TOV «Molochna kompaniia «Galychyna» [Official website LLC «Milk Company «Galychyna»]. (n.d.). [galychyna.com.ua](https://galychyna.com.ua/finance-report/). Available at: https://galychyna.com.ua/finance-report. (in Ukrainian)

12. Akhnovska, I. O. & Hladkova, A. O. (2020). Ekonomika minimalnoho kontaktu v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Economy of minimal contact in conditions of global competition]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 4, no. 40, pp. 130–142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.13>. (in Ukrainian)

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИКІВ ПАНЧІШНО-ШКАРПЕТКОВИХ ВИРОБІВ НА РИНКУ

MARKETING TOOLS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SOCKS MANUFACTURERS ON THE MARKET

Досліджено ринок панчішно-шкарпеткових виробів в Україні, попит на якому носить змінний характер. Визначено, що українські виробники панчішно-шкарпеткових виробів активно впроваджують нові технології, що дозволяє їм експортувати частину продукції, проаналізовано діяльність найбільших виробників панчішно-шкарпеткових виробів в Україні. Оскільки конкурентоспроможність підприємства на ринку значною мірою залежить від того, наскільки ефективно воно задовольняє потреби споживачів, то подано результати опитування споживачів шкарпеткових виробів. З їх урахуванням виділені першочергові інструменти підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів на ринку, до яких належить підвищення якості товарів, оптимізація товарного асортименту, передусім його оновлення з урахуванням специфіки потреб різних сегментів ринку, формування гнучкої цінової політики, збільшення впізнаваності бренду, розширення збутової мережі та активізація заходів стимулювання збуту.

Ключові слова: ринок панчішно-шкарпеткових виробів, конкурентоспроможність виробників, потреби споживачів, інструменти маркетингу, оптимізація товарного асортименту, просування продукції.

The hosiery market in Ukraine is one of the most dynamic consumer goods markets, the demand for which is seasonal. It was established that there is no clear trend in demand changes. Ukrainian hosiery manufacturers are actively implementing new technologies, which allow them to export part of their products to European countries, the USA, Canada and others. It has been investigated that the largest manufacturers of hosiery products in Ukraine are Duna-Vesta LLC, Novomoskovsk Knitwear Factory, Zhytomyr Hosiery Factory JSC "Ukraine", Kharkiv Hosiery Factory LLC. Socks occupy a significant share in the total production and consumption of hosiery products. The enterprise's competitiveness in the market largely depends on how effectively it satisfies the needs of consumers. A survey of consumers of sock products was conducted, and it was established that the majority of respondents use socks to protect against the external environment and ensure foot hygiene. According to respondents, the most important characteristics of socks include product quality, product composition, color scheme, durability of socks, and price. When buying socks, respondents prefer retail chains and Internet stores, although about 50% of respondents also bought them in branded stores. Only 16.7% of respondents follow novelties in the hosiery market. Taking into account the obtained results, it is possible to single out such primary tools for increasing the competitiveness of domestic manufacturers of hosiery products on the market as improving the quality of goods, optimizing the product range, first of all, updating it taking into account the specific needs of various market segments, forming a flexible pricing policy, increasing brand recognition, expanding the sales networks and activation of sales promotion measures. To generate demand for new products, manufacturers need to promote them, using primarily sales promotion measures with a long-term effect, that is, those that increase consumer loyalty and promote the implementation of viral marketing. To expand the sales network of domestic manufacturers of hosiery products, it is advisable to use the opportunities of domestic marketplaces, which will allow them to get guaranteed traffic, quick access to the target audience, increase sales volumes, and reduce costs for personnel, traffic and data analytics.

Key words: hosiery market, manufacturers' competitiveness, consumer needs, marketing tools, optimization of product range, product promotion.

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-5>

Косар Н.С.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет
"Львівська політехніка"

Кузьо Н.Є.²

старший викладач кафедри
маркетингу і логістики,
Національний університет
"Львівська політехніка"

Затварницька С.О.³

магістр,
Національний університет
"Львівська політехніка"

Kosar Nataliia

Lviv Politechnic National University

Kuzo Nataliia

Lviv Politechnic National University

Zatvarnytska Svitlana

Lviv Politechnic National University

Постановка проблеми. У сучасних умовах вітчизняні підприємства намагаються використовувати маркетингові інструменти, які в умовах гострої конкуренції та нестабільної ситуації на ринку, забезпечили б їх стабільну роботу та подальший розвиток. При цьому використання концепції маркетингу в управлінні діяльністю підприємств є важливим фактором підвищення їх конкурентоспроможності. Враховуючи галузеву специфіку функціонування підприємств, їх становище на ринку, способи формування та використання власних конкурентних переваг та рівень ризику, необхідно визначити та обрати такі сучасні інструменти маркетингу, які б дозволили підприємствам покращити свої конкурентні позиції на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання підвищення конкурентоспроможності виробників різних галузей економіки достатньо широко висвітлені у наукових джерелах. З цією метою науковці рекомендують активно впроваджувати концепцію маркетингу у їх діяльність. Зокрема, Євтеєва В. Г. у [1] аналізує існуючі підходи науковців до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства. етапи процесу розроблення маркетингових заходів у цьому напрямі та подає алгоритм визначення конкурентоспроможності підприємства у будівельній галузі. Серед комплексу маркетингових заходів, які є важливим у цьому напрямі, Євтеєва В.Г. виділяє проведення маркетингових досліджень, сегментування ринку,

¹ ORCID: orcid.org/0000-0003-0180-2630

² ORCID: orcid.org/0000-0003-0640-3276

³ ORCID: orcid.org/0000-0002-2503-4229

позиціонування товарів, організацію проведення реклами. Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі активізації системи просування товарів з використанням традиційних інструментів та інструментів цифрового маркетингу сільськогосподарськими підприємствами аналізує і Пахуча Е. В. [2]. Автор відзначає, що використання інструментів маркетингу розширює можливості впливу підприємств посилювати свої конкурентні переваги. Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. Дудяк О. Р. [3] проаналізували особливості формування взаємозв'язків окремих факторів конкурентоспроможності підприємств із залученням складових їх маркетингової політики комунікацій, збутової логістики, фінансово-кредитного, а також інвестиційно-інноваційного забезпечення. Яснолоб І. О. [4] розробила алгоритм використання маркетингу підприємствами на плодоовочевому ринку для підвищення конкурентоспроможності виробників, серед яких автор виділяє маркетингові дослідження, планування асортименту, збутову та цінову політику. Шаповал А. С., Буга Н. Ю. розглядають можливість підвищення конкурентоспроможності виробників кондитерських виробів на основі розвитку брендової політики, розширення їх товарного асортименту, оптимізації ціни, виходу на нові ринки [5, с. 311]. Одночасно у низці наукових публікацій досліджується ринок панчішно-шкарпеткових виробів. Це питання, зокрема, досліджувала Шлапак О. [6]. Нею проаналізовано динаміку розвитку цього ринку протягом 2003–2009 рр. в Україні. Березін Л. М. [7] визначив напрями подальшої автоматизації, комп'ютеризації з метою підвищення технічного та технологічного потенціалу техніки виробників панчішно-шкарпеткових виробників для посилення їх конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, проведений аналіз літературних джерел засвідчив, що сьогодні відсутні наукові публікації, які були би присвячені дослідженням тенденцій розвитку ринку панчішно-шкарпеткових

виробників у сучасних умовах, визначенню напрямів підвищення конкурентоспроможності їх виробників з використанням концепції маркетингу.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз основних тенденцій розвитку ринку панчішно-шкарпеткових виробників у сучасних умовах, визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності їх виробників з використанням основних інструментів маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок панчішно-шкарпеткових виробів в Україні належить до одного з найрозвиненіших та найдинамічніших ринків споживчих товарів. Специфіка галузі панчішно-шкарпеткових виробів в Україні передбачає наявність швидкого обігу капіталу (що становить до 2–4 разів на рік) внаслідок незначних термінів розроблення та збуту товарів, динамічної зміни товарного асортименту у відповідності до певного сезону року та існуючої моди, відносної значної потенційної місткості ринку досліджуваних товарів [8, с. 51–54].

На ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні не існує однозначної тенденції щодо зміни попиту на дані види товару – табл. 1.

Аналіз табл. 1 свідчить, що протягом 2014 р. відбулося скорочення обсягів виробництва панчішно-шкарпеткових виробів в Україні, які надалі протягом 2015–2018 рр. зросли, а згодом протягом 2019–2020 рр. – зменшилися. Збільшення обсягів виробництва панчішно-шкарпеткових виробів в Україні спостерігалось у 2021 р. порівняно з 2020 р.

Проте певна частина попиту споживачів на досліджуваному ринку задовольняється також за рахунок імпортової продукції - китайських, турецьких та російських виробників, що підтверджує інформація щодо імпорту панчішно-шкарпеткових виробів – рис. 1, який зростав протягом 2015–2019 рр. У 2020–2021 рр. величина імпорту панчішно-шкарпеткових виробів в Україну скоротилася порівняно з 2019 р.

Таблиця 1

Динаміка виробництва панчішно-шкарпеткових виробів в Україні протягом 2005–2021 рр.

Роки	Обсяги виробництва, млн. пар	Індекс зростання	Роки	Обсяги виробництва, млн. пар	Індекс зростання
2005	43,3	-	2014	36,6	0,89
2006	51,4	1,19	2015	48,2	1,32
2007	55,5	1,08	2016	50,5	1,05
2008	53,8	0,97	2017	52	1,03
2009	60,3	1,12	2018	57,4	1,10
2010	61,7	1,02	2019	54,7	0,95
2011	55	0,89	2020	52,9	0,97
2012	41,7	0,76	2021	60,5	1,14
2013	41,1	0,99			

Джерело: [9]

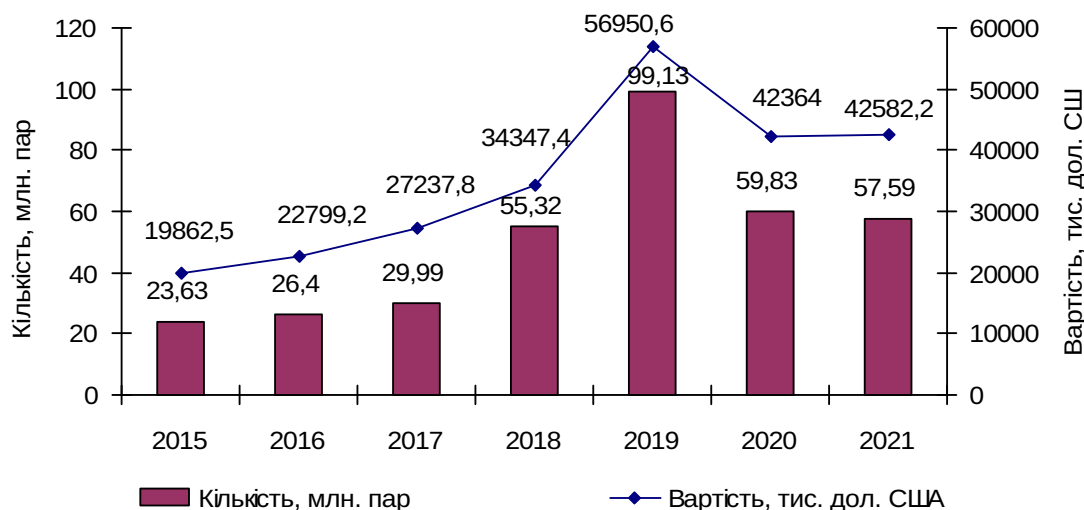


Рис. 1. Динаміка імпорту панчішно-шкарпеткових виробів в Україну за період 2015–2021 рр.

Джерело: [9]

Українські виробники панчішно-шкарпеткових виробів активно впроваджують нові технології, що дозволяє їм експортувати частину продукції у країни Європи, США, Канаду та інші. Найбільшими виробниками даної продукції на території України є ТОВ "Дюна-Веста", ТОВ "Новомосковська трикотажна фабрика", Житомирська панчішна фабрика АТ "Україна", ТОВ "Харківська панчішна фабрика". ТОВ "Дюна-Веста" - це єдиний вітчизняний виробник з повним спектром панчішно-шкарпеткового асортименту: для осіб різного віку, різного розміру та кольорової гами, на різний смак, сезон та дохід споживачів [10–13]. Сьогодні в асортименті підприємства представлена продукція брендів DUNA, ACCENT, FURIA, що асоціюються з високоякісними товарами. За рівнем технічного оснащення ТОВ "Дюна-Веста" є лідером в Україні серед аналогічних підприємств. Завдяки розробленому складу продукції та використанню сучасних технологій виробництва продукція ТОВ "Дюна-Веста" відрізняється зносостійкістю, довговічністю, комфортністю в носінні, вона відповідає усім існуючим гігієнічним вимогам. Житомирська панчішна фабрика АТ "Україна" має потужний виробничий комплекс, упізнавану торгову марку "Легка хода", постійно розширює асортимент пропонує нових товарів, територіально воно охоплює збутом ринок усієї України. ТОВ "Харківська панчішна фабрика" - власник ТМ "Marca", займається передусім виробництвом шкарпеток, має більш вузький товарний асортимент, реалізує свою продукцію передусім у Центральних та Східних регіонах України. ТОВ "Новомосковська трикотажна фабрика" володіє ТМ "Giulia", ТМ "Giulietta" та ТМ "Art G", сучасними виробничими потужностями, характеризується широкою географією поставок продукції на експорт (у близько 50 країн таких як

Австрія, Німеччина, США, Англія, Ірландія, Казахстан, Молдова, Білорусія, Литва, Іспанія тощо). Останніми роками на ринку досліджуваної продукції з'явилися і нові невеликі виробники, зокрема ПП "Лонкаме", ТОВ "ТД "Теркурій", АТВТ "Аура", ТОВ "Гюра", ПрАТ "Вірність", ТОВ "Віатекс", ТОВ "Алантекс", ТОВ "Айван", ПП "IPIC-T" та інші, продукція яких орієнтована на вузький цільовий сегмент. На ринку виробники панчішно-шкарпеткових виробів використовують різні стратегії досягнення конкурентних переваг залежно від цільових сегментів ринку – стратегію концентрації, диференціації чи цінового лідерства.

Наступні фактори можуть визначити успіх виробника на ринку панчішно-шкарпеткових виробів: сучасні інноваційні технології та новітнє обладнання, невисока собівартість продукції, висока якість товарів та продуктивність праці, можливість виготовлення продукції на замовлення, широка збутова мережа за рахунок залучення до збуту великої кількості посередників, наявність власного Інтернет-магазину, точне виконання замовлень споживачів, широкий товарний асортимент, привабливий зовнішній вигляд продукції, активне просування товарів, кваліфікований персонал, якісний менеджмент, швидке реагування на зміни у зовнішньому оточенні, високий імідж, відомі товарні марки.

Перспективи розвитку галузі виробництва панчішно-шкарпеткових виробів є доволі позитивними. Найбільш привабливими факторами, що сприятимуть її розвитку є обізнаність із модними трендами на ринку, поява нових споживчих потреб. Серед проблем галузі можна назвати девальвацію національної валюти, оскільки процес виробництва залежить від імпортової сировини, зростання транспортних витрат, посилення економічно-політичних ризиків в умовах воєнного стану.

Для ринку панчішно-шкарпеткових виробів властивою є періодичність попиту на товари, що пов'язана з сезонними коливаннями попиту, термінами споживання товару (його фізичним чи моральним зносом), необхідністю поповнення гардеробу споживачів.

Важливим фактором, що впливає на попит на панчішно-шкарпеткові вироби, є ціна товарів, оскільки рівень купівельної спроможності споживачів різних сегментів ринку визначає особливості їх попиту.

Значну частку у сумарних обсягах виробництва та споживання панчішно-шкарпеткових виробів посідають шкарпетки. Для визначення потреб споживачів шкарпеткових виробів було проведено маркетингове дослідження у вересні 2022 р., внаслідок якого отримані наступні основні результати:

1) більшість респондентів використовують шкарпетки для захисту від зовнішнього середовища (78,7 %) та забезпечення гігієни ніг (69,4 %), як доповнення до стилю шкарпетки використовують 41,7 % респондентів, а як важливий аксесуар – 15,7 % респондентів, 5,6 % респондентів за допомогою шкарпеток приховують недоліки ніг;

2) переважна більшість опитаних (69,4 %) не звертають увагу на приналежність виробника, 23,1 % респондентів надають перевагу вітчизняним виробникам, 7,5 % респондентів – іноземним виробникам;

3) на вибір 43,5 % респондентів суттєво впливає бренд шкарпеток, а на вибір 56,5 % респондентів – не впливає;

4) до найбільш популярних брендів шкарпеток належать ТМ DUNA (90,7 %), ТМ Легка хода (76,9 %), ТМ Nike (75 %), ТМ Puma (70,4 %). Також достатньо популярними є ТМ Giulia (50 %), ТМ Теркурій (46,3 %), ТМ Art G (40,7 %), ТМ Disney (34,3 %), ТМ Лонкаме (34,3 %) та ТМ C&A (25 %), найменшою популярністю користуються шкарпетки ТМ Lapas (8,3 %). 41,7 % респондентів також купують шкарпетки інших брендів;

5) при купівлі шкарпеток респонденти надають перевагу ТМ DUNA (77,8 %) та ТМ Легка хода (65,7 %). Інші бренди користуються меншим попитом, зокрема ТМ Puma (33,3 %), ТМ Nike (30,6 %), ТМ Теркурій (26,9 %), ТМ Art G (23,1 %), ТМ Giulia (18,5 %), ТМ Лонкаме (11,1 %), C&A (7,4 %), ТМ Disney (5,6 %), ТМ Lapas (0,9 %). 23,1 % респондентів надають перевагу шкарпеткам інших брендів;

6) до найважливіших характеристик шкарпеток, на думку респондентів, належать якість продукції (63,9 %), склад товару (53,7 %) та кольорова гама (49,1 %), також достатньо важливими характеристиками є довговічність шкарпеток та їх ціна (по 43,5 %) і дизайн 37 %;

7) для 59,3 % респондентів доступною є ціна шкарпеток у розмірі 51–80 грн., для 26,9 % респондентів – до 50 грн., а для 13,9 % респондентів – 81–120 грн. Більше 120 грн. за шкарпетки респонденти не готові платити;

8) для себе шкарпетки купують 95,4 % респондентів, для членів родини – 54,6 % респондентів, для подарунку друзям чи знайомим – 21,3 %;

9) при купівлі шкарпеток респонденти надають перевагу торговельним мережам (76,9 %). Також респонденти досить часто здійснюють купівлю в Інтернет-магазинах (50,9 %) та фірмових магазинах (47,2 %). 28,7 % респондентів надають перевагу купівлі шкарпеток на базарах;

10) як правило, респонденти купують шкарпетки 1–2 рази кожні півроку (61,1 %) чи щомісяця (35,2 %), щороку купують шкарпетки 2,8 % респондентів, а 0,9 % респондентів самостійно їх не купують;

11) серед респондентів 16,7 % слідкують за новинками на ринку панчішно-шкарпеткових виробів, проте більшість (83,3 %) – не слідкують.

Зібрана та оброблена первинна маркетингова інформація засвідчила, що при купівлі шкарпеток споживачі звертають увагу на їх ціну, дизайн, якість, можливість вибору, відомість бренду, доступність у торгових мережах.

Враховуючи отримані результати, можна виділити такі першочергові інструменти підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів на ринку (рис. 1).

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності виробників панчішно-шкарпеткових виробів у сучасних умовах є оптимізація асортименту продукції, основні напрями якої наведено у табл. 2.

Незважаючи на те, що широка різноманітність асортименту призведе до збільшення витрат виробника на виготовлення та збут товарів, широкий асортимент на ринку панчішно-шкарпеткових виробів є конкурентною перевагою виробника. Для того, щоб виділитися серед конкурентів в умовах насиченого ринку панчішно-шкарпеткових виробів виробник має зосередити свої зусилля на розробленні диференційованих пропозицій для споживачів, які повинні лежати в основі позиціонування продукції підприємства.

Для формування попиту на товари-новинки виробники повинні проводити їх просування, використовуючи передусім заходи стимулювання збуту з довгостроковим ефектом, тобто такі, які посилюють лояльність споживачів, допомагають формувати бази даних споживачів та сприяють діяльності з паблік рилейшнз та вірусного маркетингу.

У табл. 3 наведені рекомендовані заходи стимулювання збуту для просування нової продукції

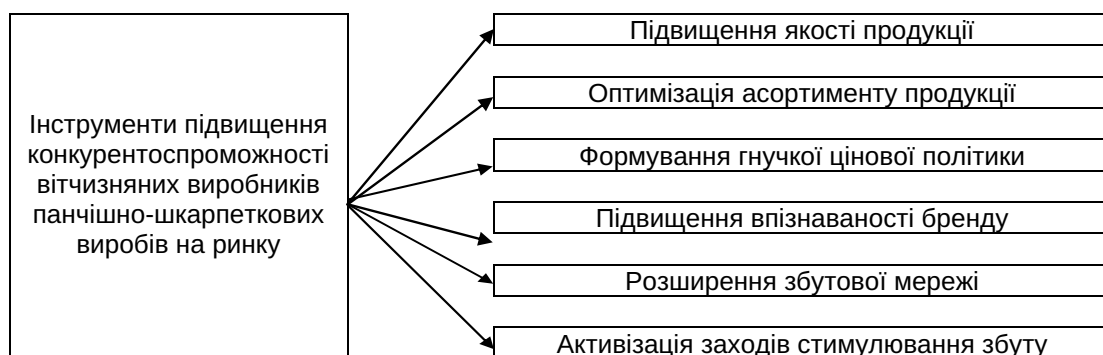


Рис. 1. Інструменти підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів на ринку

Джерело: розробка авторів

Таблиця 2

Основні напрями оптимізації асортименту продукції вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів

Основні напрями		Заходи	Мета заходів
Збільшення товарної лінії	Витягування вгору	Додавання до товарної лінії товарів для вищого цінового сегменту	Охоплення більшої кількості споживачів
	Витягування вниз	Додавання до товарної лінії товарів для низького цінового сегменту	
	Наповнення	Додавання нових видів моделей в цьому ж ціновому сегменті	
Зменшення глибини товарного асортименту	Елімінація	Вилучення безперспективних видів товарів товарних одиниць	Дозволяє збільшити загальну рентабельність

Джерело: складено на основі [14, с. 321–322]

Таблиця 3

Рекомендовані заходи стимулювання збуту для просування нової продукції вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів

Рекомендовані заходи стимулювання	Суть заходу
Проведення благодійної лотереї "Допоможемо ЗСУ!"	Розіграш серед споживачів 5 подарункових наборів жіночих шкарпеток та 5 подарункових наборів чоловічих шкарпеток з патріотичними мотивами. Для участі в розіграші необхідно придбати лотерейний білет у фірмових магазинах чи Інтернет-магазинах вартістю 50 грн. з унікальним кодом. Результати розіграшу доцільно розміщувати на офіційних сторінках виробників у Facebook, а зібрані кошти передати на потреби ЗСУ
Проведення акції "3+1"	При купівлі 3 пар жіночих шкарпеток з нових колекцій у фірмових магазинах чи Інтернет-магазинах споживачі можуть обрати подарунок – 4 пару з цієї ж серії
Проведення конкурсу "Супер чек"	Для участі в акції необхідно придбати продукцію виробників панчішно-шкарпеткових виробів, серед якої обов'язково мають бути товари-новинки. 5 власників чеків з найбільшою сумою отримують подарункові сертифікати. Результати конкурсу доцільно розміщувати на офіційних сторінках виробників у Facebook

Джерело: розробка авторів

вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів.

Важливим є і вдосконалення маркетингової збутової політики виробників панчішно-шкарпеткових виробів. Зокрема, для розширення збутової мережі вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів доцільно використати можливість вітчизняних маркетплейсів, торгівля на яких

дозволяє нішевим Інтернет-магазинам скористатися їх перевагами на свою користь. Особливістю маркетплейсів є те, що вони є посередниками та заробляють на комісії, підписці та рекламі.

Використання маркетплейсів допоможе вітчизняним виробникам панчішно-шкарпеткових виробів отримати гарантований трафік та швидкий доступ до цільової аудиторії, збільшити обсяги

продажів, зменшити витрати на персонал, трафік та аналітику даних.

Висновки із проведеного дослідження. Ринок панчішно-шкарпеткових виробів в Україні належить до одного з найрозвиненіших та найдинамічніших ринків споживчих товарів, попит на товари якого носить сезонний характер. На ньому не існує однозначної тенденції щодо зміни попиту. Українські виробники панчішно-шкарпеткових виробів активно впроваджують нові технології, що дозволяє їм експортувати частину продукції у країни Європи, США, Канаду та інші. Найбільшими виробниками є ТОВ "Дюна-Веста", ТОВ "Новомосковська трикотажна фабрика", Житомирська панчішна фабрика АТ "Україна", ТОВ "Харківська панчішна фабрика". На ринку виробники використовують різні стратегії досягнення конкурентних переваг залежно від цільових сегментів ринку.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку значною мірою залежить від того, наскільки ефективно воно задовольняє потреби споживачів. Значну частку у сумарних обсягах виробництва та споживання панчішно-шкарпеткових виробів посідають шкарпетки. Було проведено опитування споживачів шкарпеткових виробів у серпні-вересні 2022 р. та встановлено, що більшість респондентів використовують шкарпетки для захисту від зовнішнього середовища та забезпечення гігієни ніг. До найважливіших характеристик шкарпеток, на думку респондентів, належать якість породування, склад товару, кольорова гама, довговічність шкарпеток та їх ціна. При купівлі шкарпеток респонденти надають перевагу торговельним мережам та Інтернет-магазинам, хоча близько 50 % опитаних купували їх і у фірмових магазинах. Новинки на ринку панчішно-шкарпеткових виробів відслідковує лише 16,7 % опитаних.

Враховуючи отримані результати, можна виділити такі першочергові інструменти підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів на ринку як підвищення якості товарів, оптимізація товарного асортименту, передусім його оновлення з урахуванням специфіки потреб різних сегментів ринку, формування гнучкої цінової політики, збільшення впізнаваності бренду, розширення збутової мережі та активізація заходів стимулювання збуту. Для формування попиту на товари-новинки виробникам необхідно проводити їх просування, використовуючи передусім заходи стимулювання збуту з довгостроковим ефектом, які посилюють лояльність споживачів, допомагають формувати бази даних споживачів та сприяють діяльності з паблік рилейшнз та реалізації вірусного маркетингу.

Для розширення збутової мережі вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів

доцільно використати можливості вітчизняних маркетплейсів, що дозволить їм отримати гарантований трафік, швидкий доступ до цільової аудиторії, збільшити обсяги продажу, зменшити витрати на персонал, трафік та аналітику даних.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з обґрунтуванням заходів щодо збільшення впізнаваності брендів вітчизняних виробників панчішно-шкарпеткових виробів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Євтеєва В. Г. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на ринку житла України. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2243> (дата звернення: 21.12.2022).
2. Пахуча Е. В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 19–20. С. 82–89. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.19-20.82.
3. Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. Дудяк О. Р. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики. URL: <http://vlp.com.ua/files/special/37.pdf> (дата звернення: 22.12.2022).
4. Яснолоб І. О. Роль маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності продукції на плодоовочевому ринку. URL: http://confcontact.com/2013_03_15/49_Yasnobob.htm (дата звернення 21.12.2022).
5. Шаповал А. С., Буга Н. Ю. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 307–312.
6. Шлапак О. Стан ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні. *Товари і ринки*. 2010. № 1. С. 47–51.
7. Березін Л. М. Інноваційні тренди виробників панчішно-шкарпеткових автоматів на шляху до Industry 4.0. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Технічні науки"*. 2020. Том 1, № 4 (287). С. 222–226. DOI: 10.31891/2307-5732-2020-287-4-222-226.
8. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь / за ред. д-ра екон. наук Дейнеко Л. В. Київ : НАН України, 2018. 158 с.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.12.2022).
10. Офіційний сайт ТОВ "Дюна-Веста". URL: <https://duna.ua> (дата звернення: 23.12.2022).
11. Офіційний сайт ТОВ "Новомосковська трикотажна фабрика". URL: <https://giulia.ua> (дата звернення: 23.12.2022).
12. Офіційний сайт Житомирської панчішної фабрики АТ "Україна". URL: <http://legkakhoda.com.ua> (дата звернення: 23.12.2022).
13. Офіційний сайт ТОВ "Харківська панчішна фабрика". URL: <https://marca.ua> (дата звернення :23.12.2022).
14. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник / За заг. ред. проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД "Університетська книга", 2009. 1134 с.

REFERENCES:

1. Evteeva V. H. (2013) Marketynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti budivelnoho pidpriemstva na rynku zhytla Ukrainy [Marketing as a tool for improving konkurentospromozhnosti construction enterprises in the housing Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2243> (accessed 21 December 2022).
2. Pakhucha E. V. (2020) Zastosuvannia instrumentiv marketynhovykh komunikatsii u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Application of marketing communication tools in increasing competitiveness of enterprises]. *Ahrosvit*, no. 19–20, pp. 82–89. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.19-20.82.
3. Dudiak R. P., Buhil S. Ia. Dudiak O. R. (2009) Marketynhove zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv u formuvanni yikh zbutovoi polityky [Marketing ensuring the competitiveness of enterprises in the formation of their sales policy]. Available at: <http://vlp.com.ua/files/special/37.pdf> (accessed 22 December 2022).
4. Yasnolob I. O. (2013) Rol marketynhu u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti produktsii na plodoovochevomu rynku [The role of marketing in increasing the competitiveness of products on the fruit and vegetable market]. Available at: http://confcontact.com/2013_03_15/49_Yasnolob.htm (accessed 21 December 2022).
5. Shapoval A. S., Buha N. Iu. (2020) Marketynhovi aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Marketing aspects of increasing competitiveness of an enterprise]. *Infrastruktura rynku*, vol. 43, pp. 307–312.
6. Shlapak O. (2010) Stan rynku panchishno-shkarpetkovykh vyrobiv v Ukraini [The state of the hosiery market in Ukraine]. *Tovary i rynky*, no. 1, pp. 47–51.
7. Berezin L. M. (2020) Innovatsiini Trendy vyrobnykiv panchishno-shkarpetkovykh avtomativ na shliakhu do industry 4.0 [innovative trends of sock machines manufacturers on the way to industry 4.0]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Seriya "Tekhnichni nauky"*, vol. 1, no. 4 (287), pp. 222–226.
8. Deineko L. V. (Ed.). (2018) Rozvytok promyslovosti dlia zabezpechennia zrostannia ta onovlennia ukraïnskoi ekonomiky: naukovo-analitychna dopovid [Development of industry to ensure the growth and renewal of the Ukrainian economy: scientific and analytical report]. Kyiv: NAN Ukraine.
9. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 23 December 2022).
10. Ofitsiinyi sait TOV "Diuna-Vesta" [Official website Duna-Vesta Ltd]. Available at: <https://duna.ua> (accessed 23 December 2022).
11. Ofitsiinyi sait TOV "Novomoskovska trykotazhna fabryka" [Official website Novomoskovska Trikotazhna Fabrika Ltd]. Available at: <https://giulia.ua> (accessed 23 December 2022).
12. Ofitsiinyi sait Zhytomyrskoyi panchishnoyi fabryky AT "Ukrayina" [Official website Zhytomyr hosiery factory JSC "Ukraine"]. Available at: <http://legkakhoda.com.ua> (accessed 23 December 2022).
13. Ofitsiinyi sait TOV "Kharkivska panchishna fabryka" [Official website Kharkov Legwear Garment Factory Ltd]. Available at: <https://marca.ua> (accessed 23 December 2022).
14. Illiashenko S.M. (Ed.). (2009) Marketynh: bakalavrskiy kurs [Marketing: Bachelor's course]. Sumy: VTD "Universytetska knyha".

SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRACTICES AND COMPANIES' POSITIONS IN GLOBAL RANKINGS: PECULIARITIES OF INTERRELATIONS ON THE EXAMPLE OF THE FOOD INDUSTRY

ПРАКТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ І ПОЗИЦІЇ КОМПАНІЙ У СВІТОВИХ РЕЙТИНГАХ: ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ НА ПРИКЛАДІ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

The article examines the practices of implementing the concept of sustainable development in the context of maintaining and strengthening the positions of companies in world rankings. The study was conducted based on the data of the world's largest food companies. It was found that companies in the Food & Beverage segment most systematically implement social programs to use water resources, create decent working conditions, promote responsible consumption, and combat climate change. The positions of companies in the Forbes Global 500, World's Most Admired Companies, and ESG Risk Ratings were analyzed. It is noted that the integration of the principles of sustainable development into the practice of activity ensures the preservation of market positions and the level of corporate reputation of the enterprise. It has been determined that with an increase in the number of implemented Sustainable Development Goals, the level of risks of the enterprise's activities decreases.
Key words: sustainable development, enterprise, food industry, corporate reputation, business risks, rating.

У статті розглянуто практики впровадження концепції сталого розвитку в контексті збереження та посилення позицій компаній у світових рейтингах. Проаналізовано активність компаній з упровадження принципів сталого розвитку в практику діяльності, діагностовано залежність між активністю імплементації Цілей сталого розвитку та динамікою позицій компаній у світових рейтингах Forbes Global 500, World's Most Admired Companies, ESG Risk Ratings. Положення та висновки сформульовано за результатами дослідження соціально відповідальних практик і рейтингових позицій підприємств, що входять до групи найбільших світових компаній у галузі виробництва продуктів харчування. Висновки щодо особливостей упровадження корпоративної соціальної політики сформульовано за результатами узагальнення звітів зі сталого розвитку та реалізації проєктів і програм корпоративної соціальної відповідальності за дослідженими підприємствами. Установлено, що компанії сегмента Food & Beverage найбільш системно реалізують соціальні програми та проєкти, пов'язані з використанням водних ресурсів, забезпеченням зайнятості та створенням гідних умов праці, формуванням раціональних моделей споживання і виробництва, упровадженням заходів для боротьби зі зміною клімату. Для визначення успішності розвитку компаній сегмента Food & Beverage враховано їх позиції у світових рейтингах Forbes Global 500, World's Most Admired Companies, ESG Risk Ratings. Показано зміну рейтингових позицій досліджуваних підприємств за 2020–2022 рр. Для визначення взаємозв'язків між практиками сталого розвитку підприємств та їх місцем у світових рейтингах досліджено відповідність між активністю реалізації Цілей сталого розвитку та характером динаміки позицій підприємства у світових рейтингах Forbes Global 500, World's Most Admired Companies, ESG Risk Ratings. Відзначено, що інтеграція принципів сталого розвитку в практику діяльності забезпечує збереження ринкових позицій та рівня корпоративної репутації підприємства. Установлено, що зі збільшенням кількості реалізованих Цілей сталого розвитку рівень ризиків екологічних, соціальних та управлінських рішень зменшується.

Ключові слова: сталий розвиток, підприємство, харчова промисловість, корпоративна репутація, ризики діяльності, рейтинг.

UDC 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-6>**Krasnokutska Nataliia**

Doctor of Economics,
 Director of the Educational and Scientific
 Institute of Economics, Management
 and International Business,
 National Technical University
 "Kharkiv Polytechnic Institute" (Ukraine),
 postdoc,
 Comillas Pontifical University
 (Madrid, Spain)

Gao Liang

PhD student,
 National Technical University
 "Kharkiv Polytechnic Institute"

Problem statement. Compliance by companies with the Sustainable Development Goals and social responsibility programs is the subject of research both in peace and in war. The practice of enterprises shows that in the context of Russian armed aggression against Ukraine, companies not only did not abandon socially oriented programs, but also expanded their list. Ukrainian enterprises implement projects to provide financial and material support to the Armed Forces of Ukraine and the Territorial Defense Forces, communities, the population, and employees, join the volunteer movement, and provide assistance with food, medicine, and essential goods [1]. International companies, as a sign of support for Ukraine, are restricting access to goods for users from Russia and Belarus, suspending operations in these countries, and imposing sanctions on Russian products [1].

This behavior of companies in times of war is a manifestation of their position on the global values of peace and freedom, respect for human rights, and international law, which are the basic principles of the concepts of social responsibility and sustainable development.

The 17 Sustainable Development Goals (SDGs) include overcoming poverty, hunger, ensuring quality education, good health, gender equality, etc. Companies implement the principles of sustainable development on a voluntary basis. At the same time, the involvement of companies in the implementation of the SDGs and the formation of their strategies based on the principles of sustainable development create advantages for enterprises in terms of finding alternatives and identifying promising areas of development. Doing business with due regard

for social, environmental and economic impacts stimulates innovation, rational use of resources, creates the preconditions for entering new markets, and builds effective relationships with stakeholders, which affects the company's investment attractiveness, consumer loyalty and sales volumes.

Analysis of the latest research and publications.

In the scientific literature, the issue of implementing the Sustainable Development Goals in business practice is broad. Scientists consider the SDGs in the context of the development of artificial intelligence and its impact on the implementation of the concept of sustainable development [2], transformation and refinement of the SDGs [3]; ensuring market value [4], forming the value of an enterprise [5] at different stages of its creation [6]; pay attention to the peculiarities of SDG implementation for social entrepreneurship [7; 8] and in economic sectors [9].

For example, Vinuesa R., Azizpour H., Leite I., Balaam M., Dignum V., Domisch S., Fuso Nerini F. in [2] considered the implementation of the Sustainable Development Goals through the prism of artificial intelligence development and noted the positive and negative consequences of this process for society, the economy and the environment. The team of scientists consisting of Sachs J. D., Schmidt-Traub G., Mazzucato M., Messner D., Nakicenovic N., Rockström J. raised the issue of transforming the SDGs to ensure sustainable development, in particular, the need to clarify the SDGs, focusing on the implementation of education, health, well-being and demography, decarbonization of energy and industry, sustainability of cities and communities, and taking into account digitalization trends for sustainable development [3]. Ionescu G. H., Firoiu D., Pirvu R., Vilag R. D. in their work [4] considered the impact of non-financial characteristics of the SDGs on the market value of companies, in particular, tested the hypotheses regarding the correlation between the corporate governance rating, indicators of social and environmental activity of companies and their market value. Liczmańska-Kopcewicz K., Mizera K., Pyłacz P. investigated the relationship between the level of implementation of the corporate social responsibility strategy and value creation [5]; Li J., Yan D. – efficiency of the formation of ecological supply chains [6]. Littlewood D., Holt D. [7] considered the issue of SDG implementation in the social entrepreneurship segment. Günzel-Jensen F., Siebold N., Kroeger A., Korsgaard S. studied the implementation of the SDGs to create social value [8]. McCollum D. L., Zhou W., Bertram C., De Boer H. S., Bosetti V., Busch S., Riahi K. in [9] presented the results of modeling the redistribution of the investment portfolio as part of the transformation of the energy system in accordance with the SDGs.

Despite the significant volume of publications, the issue of implementing the principles of sustainable

development in the practice of enterprises is still relevant. In particular, this applies to research on the impact of SDG implementation on company development.

Statement of the task. The purpose of this study is to determine the relationship between the activity of implementing the SDGs and the success of the functioning and development of companies that implement them. To achieve this goal, the authors analyzed the activity of companies in implementing the principles of sustainable development in their business practices, and diagnosed the relationship between the activity of SDG implementation and the company's position in global rankings.

The study was conducted on the basis of data on 10 companies that are part of the group of the world's largest food companies according to Food Engineering. These include PepsiCo, JBS, Anheuser-Busch InBev, Tyson Foods, Archer Daniels Midland Company, Coca-Cola Company, Diageo plc, Heineken, Carlsberg, Pernod Ricard [10]. Calculations were made using publicly available data. To evaluate the implementation of the SDGs in the practice of business, the authors used the reports on sustainable development and implementation of corporate social responsibility programs of these companies; to determine the success of development, their positions in the ratings of companies by the volume of activities [11], corporate reputation [12], and ESG risks [13] were taken into account.

Summary of the main research material. The analysis has shown that sustainable development activities are typical for all the companies surveyed. This is confirmed by reports on the implementation of socially oriented projects and the achievement of the Sustainable Development Goals posted on the companies' websites. Six out of 10 companies surveyed have been diagnosed with the implementation of 10 to 17 Sustainable Development Goals. The reports of four companies indicate the implementation of 7 or 8 SDGs.

Based on the published reports on the implementation of sustainable development principles in business practices, it was found that companies most systematically implement the SDGs related to the use of water resources (Goal 6: Clean water and adequate sanitation), ensuring employment and creating decent working conditions (Goal 8: Decent Work and Economic Growth), developing rational consumption and production models (Goal 12: Responsible Consumption), and implementing measures to combat climate change (Goal 13: Combating Climate Change). The companies also pay attention to projects to promote healthy lifestyles (Goal 3: Good Health) and gender equality (Goal 5: Gender Equality), food security (Goal 2: Ending Hunger), and access to energy (Goal 7: Renewable Energy). To a lesser extent, enterprises are concerned

with the sustainability of industrialization and innovation (Goal 9: Innovation and Infrastructure), ensuring the openness, safety, resilience and environmental sustainability of cities and human settlements (Goal 11: Sustainable Cities and Communities), and the conservation and sustainable use of marine resources (Goal 14: Conservation of Marine Ecosystems) (Fig. 1).

Studies show that companies implement the Sustainable Development Goals selectively. For the companies in the study population, the top 5 projects are those related to Goals 6 (Clean Water and Sanitation), 8 (Decent Work and Economic Growth), 12 (Responsible Consumption), 13 (Combating Climate Change), and 3 (Good Health). This is due to both a general focus on building effective relationships with key stakeholders (investors, customers, employees, suppliers, local communities, government authorities, and the media) and the industry-specific characteristics of the companies' operations. Examples of industry-specific initiatives include PepsiCo's implementation of the PepsiCo Positive (pep+) strategy, which focuses on the development of restorative land use practices, a sustainable supply chain, expanding the range of healthy products and implementing business models to minimize single-use packaging; Carlsberg's compliance with the Together Towards ZERO program, whose goals are zero carbon footprint, water loss, irresponsible consumption, and accidents;

Heineken's implementation of the "Enjoy Heineken® Responsibly" project aimed at supporting a healthy lifestyle and promoting responsible consumption.

The implementation of the SDGs in business practices is accompanied by changes in operational processes, volumes and structure of investments, which affects the success of the company's activities, a comprehensive characteristic of which is its position in certain ratings. Information on the company's rating is of interest to both external and internal stakeholders. Investors and creditors use information on a company's rating position to justify financial and investment decisions, compare competitors and forecast their business prospects. Companies use ratings in competitive analysis, to justify development strategies, and to ensure safety and sustainability. This study uses three ratings available to a wide range of stakeholders, which are conducted on a regular basis and updated periodically: Forbes Global 500 [11], World's Most Admired Companies [12], ESG Risk Ratings [13]. The Forbes Global 500 ranking reflects the company's position based on the scale of its operations, the World's Most Admired Companies ranking reflects the level of corporate reputation, and the ESG Risk Ratings reflect long-term risks, taking into account environmental, social and governance indicators of the company.

The results of the analysis revealed that in the Forbes Global 500 [11] and World's Most Admired Companies rankings, the companies under study

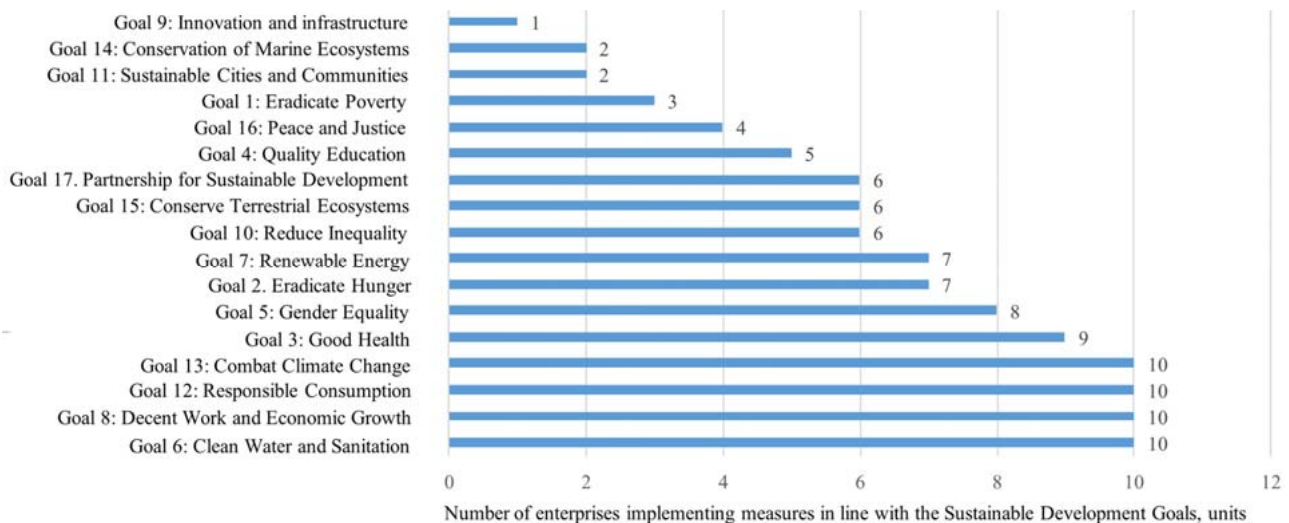


Figure 1. Activity of implementation of the Sustainable Development Goals in the practice of enterprises

Note. Compiled independently based on data: PepsiCo (n.d.), obtained from: <https://www.pepsico.com/>; JBS (n.d.), obtained from: <https://jbs.com.br/wp-content/uploads/2021/08/-sustainability-in-report-jbs-2020.pdf>; Anheuser-Busch InBev (n.d.), obtained from: https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2022/508776/original/ABINBEV_ESG_2021_Final.pdf?1646135358; Tyson Foods (n.d.), obtained from: <https://www.tysonfoods.com/sustainability>; Archer Daniels Midland Company (n.d.), obtained from: https://www.adm.com/globalassets/sustainability/sustainability-reports/pdfs/4019111_11_archer-daniels-midland_esg_clean-compressed.pdf; Coca-Cola Company (n.d.), obtained from: <https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/reports/coca-cola-business-environmental-social-governance-report-2020.pdf>; Diageo plc. (n.d.), obtained from: https://media.diageocms.com/diageo-corporate-media/media/c0lak0fy/strategic-report_diageo-ar22.pdf; Heineken (n.d.), obtained from: <https://www.theheinekencompany.com/sustainability-and-responsibility>; Carlsberg (n.d.), obtained from: <https://www.carlsberggroup.com/media/48860/carlsberg-group-esg-report-2021.pdf>; Pernod Ricard (n.d.), obtained from: https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2021/503013/original/PER_URD_20202021_V2_EN_pour_BAT_2021_09_20.pdf?1632737512.

generally retained their positions over the past years (2020–2022). In the Forbes Global 500 [11], during the analyzed period (2020–2022), five out of 10 companies did not change their rating groups, one moved to a group with higher rating positions, and four were not included in this rating. Thus, in 2020–2022. PepsiCo and Archer Daniels Midland Company were part of the rating group that includes companies ranked from 101 to 200; Anheuser-Busch InBev and Tyson Foods were part of the rating group of companies ranked from 201 to 300; Coca-Cola Company was part of the group of companies ranked from 301 to 400. JBS moved to the group with the highest rating positions (Table 1).

Four companies (Diageo plc, Heineken, Carlsberg, Pernod Ricard) were not included in the rankings or left them. There is a similar trend in the participation of the surveyed companies in the World's Most Admired Companies rating. Four of the 10 companies surveyed did not change their rating group (PepsiCo, Anheuser-Busch InBev, Tyson Foods, Archer Daniels Midland Company), one improved its position in the rating (Coca-Cola Company), and five left the rating or were not included in it (JBS, Diageo plc, Heineken, Carlsberg, Pernod Ricard).

According to the ESG risk rating, three out of 10 companies surveyed have the best positions, which is confirmed by their low risk level (PepsiCo, Diageo plc, Pernod Ricard); three companies have medium positions with a low level of risk (Anheuser-Busch InBev, Heineken, Carlsberg), three have low positions (Tyson Foods, Archer Daniels Midland Company, Coca-Cola Company), and one company (JBS) has a very low position due to high and very high levels of ESG risk.

The information on the companies' rankings was used to test the relationship between the companies' position in the rankings and the activity of their social practices. The hypothesis to be tested is that the company that most actively implements social practices maintains its position or has positive dynamics in the ratings in terms of scale and level of corporate reputation, as well as low ESG risks. To test this hypothesis, the following matrices were created: Sustainable Development Goals – Group in the Forbes Global 500, Sustainable Development Goals – Group in the World's Most Admired Companies, Sustainable Development Goals – ESG Risk Level (Figures 2–4).

The results of the analysis show that the integration of sustainable development principles mostly ensures the preservation of the scale of operations and the level of corporate reputation of the enterprise. According to research, the high level of social activity, namely the implementation of projects under more than 9 sustainable development goals, did not guarantee a positive dynamics of the company's position in the rankings in terms of the volume of activities and corporate reputation (Figs. 2, 3).

Based on the assumptions made, the relationship between the number of implemented Sustainable Development Goals and the level of ESG risk was confirmed. Thus, medium and high risks were diagnosed for companies that implemented 1 to 8 SDGs (five companies); low and medium ESG risks were diagnosed for companies that implemented 9 to 17 SDGs (five companies) (Fig. 4).

Conclusions. Summarizing the results of the study, the following conclusions are drawn. Doing business on the basis of sustainable development leads to strengthening of its competitive position.

Table 1

Position of companies in international rankings

Company	Fortune Global 500, ranking position			World's Most Admired Companies, position in the ranking			ESG Risk	
	2022	2021	2020	2022	2021	2020	2022	
							Coefficient	Risk level
PepsiCo	143	131	160	40	39	43	15,9	Low Risk
JBS	194	202	213	n/d	n/d	n/d	49,0	Severe Risk
Anheuser-Busch InBev	239	236	205	69	70	67	20,6	Medium risk
Tyson Foods	292	270	287	304	305	303	36,7	High Risk
Archer Daniels Midland Company	124	146	168	74	76	73	36,4	High Risk
Coca-Cola Company	359	370	335	26	22	108	37,7	High Risk
Diageo plc	n/d	n/d	n/d	n/d	128	124	16,7	Low Risk
Heineken	n/d	n/d	474	n/d	160	154	21,1	Medium risk
Carlsberg	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	22,6	Medium risk
Pernod Ricard	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	236	15,5	Low Risk

Notes. Compiled independently based on data from [11–13]; n/d – no data

Companies, which in the reporting reflect	Company in the Forbes Global 500 ranking			
	did not change the rating group	changed the rating group to one in which the rating positions are more		not included in the rating
		high	low	
1 to 8 Sustainable Development Goals	Tyson Foods, Archer Daniels, Midland Company, Coca-Cola Company	–	–	Heineken
9 to 17 Sustainable Development Goals	PepsiCo, Anheuser-Busch InBev	JBS	–	Diageo plc, Carlsberg, Pernod Ricard

Figure 2. Matrix "Sustainable Development Goals – Forbes Global 500 Group"

Source: compiled by the authors

Companies, which in the reporting reflect	Company in the World's Most Admired Companies rating			
	did not change the rating group	changed the rating group to one in which the rating positions are more		not included in the rating
		high	low	
1 to 8 Sustainable Development Goals	Tyson Foods, Archer Daniels, Midland Company	Coca-Cola Company	–	Heineken
9 to 17 Sustainable Development Goals	PepsiCo, Anheuser-Busch InBev	–	–	Carlsberg, JBS, Diageo plc, Pernod Ricard

Figure 3. Matrix "Sustainable Development Goals – Group in the World's Most Admired Companies ranking"

Source: compiled by the authors

Companies, which in the reporting reflect	ESG risk				
	negative	low	average	high	very high
1 to 8 Sustainable Development Goals	–	–	Heineken	Tyson Foods, Archer Daniels, Midland Company, Coca-Cola Company	–
9 to 17 Sustainable Development Goals	–	PepsiCo, Diageo plc, Pernod Ricard	Carlsberg, Anheuser- Busch InBev	–	JBS

Figure 4. Matrix "Sustainable Development Goals – ESG Risk Level"

Source: compiled by the authors

Among the 17 Sustainable Development Goals, companies choose those that ensure loyalty to the company on the part of key stakeholders (investors, customers, employees, suppliers, local communities, public authorities, and the media) and ensure the development of the company. Based on the results of the analysis of the companies included in the top 100 largest global food companies, it was found that the Food & Beverage segment companies most systematically implement social projects

related to the use of water resources, creation of decent working conditions, promotion of responsible consumption, and the fight against climate change. Taking into account the data from Forbes Global 500, World's Most Admired Companies, and ESG Risk Ratings, the article analyzes the relationship between the activity of implementing the principles of sustainable development and the positions of the companies studied in these ratings. It was found that with an increase in the number of implemented

Sustainable Development Goals, the level of risks of environmental, social and governance decisions decreases. The positive impact of the implementation of sustainable development principles on the ESG risks of a company's activities and the ambiguity of the conclusions regarding the relationship between the activity of implementing the Sustainable Development Goals and the dynamics of the rating positions of companies necessitates further research in this area, in particular, determining the specifics of the implementation of the Sustainable Development Goals by the stages of formation of the company's values.

REFERENCES:

1. Kataloh dii kompanii u rosiisko-ukrainskii viini [Catalog of actions of companies in the Russian-Ukrainian war]. Available at: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war>. (in Ukrainian)

2. Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature communications*, vol. 11(1), pp. 1–10.

3. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature sustainability*, vol. 2(9), pp. 805–814.

4. Ionescu, G. H., Firoiu, D., Pirvu, R., & Vilag, R. D. (2019). The impact of ESG factors on market value of companies from travel and tourism industry. *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 25(5), pp. 820–849.

5. Liczmańska-Kopcewicz, K., Mizera, K., & Pyłacz, P. (2019). Corporate Social Responsibility and Sustainable Development for Creating Value for FMCG Sector Enterprises. *Sustainability*, vol. 11(20), 5808. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11205808>.

6. Li, J., & Yan, D. (2021). Exploration on the Mechanism of the Impact of Green Supply Chain Management on Enterprise Sustainable Development Performance. *Sustainability*, vol. 13(17), 9906. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13179906>

7. Littlewood, D., & Holt, D. (2018). How Social Enterprises Can Contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs) – A Conceptual Framework. *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Vol. 8)*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 33–46. DOI: <https://doi.org/10.1108/S2040-724620180000008007>.

8. Günzel-Jensen, F., Siebold, N., Kroeger, A., & Korsgaard, S. (2020). Do the United Nations' Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures? A bottom-up perspective. *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 13, e00162.

9. McCollum, D. L., Zhou, W., Bertram, C., De Boer, H. S., Bosetti, V., Busch, S., & Riahi, K. (2018). Energy investment needs for fulfilling the Paris Agreement and achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Energy*, vol. 3(7), pp. 589–599.

10. Top 100 Food & Beverage Companies. Available at: <https://www.foodengineeringmag.com/topics/2639-top-100-food-beverage-companies>.

11. Global 500. Available at: <https://fortune.com/global500>.

12. World's Most Admired Companies. Available at: <https://fortune.com/worlds-most-admired-companies/2022/search/?ordering=asc>.

13. Company ESG Risk Ratings. Available at: <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каталог дій компаній у російсько-українській війні. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war>.

2. Vinuesa R., Azizpour H., Leite I., Balaam M., Dignum V., Domisch S., Fuso Nerini F. The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature communications*. 2020. Vol. 11(1). P. 1–10.

3. Sachs J. D., Schmidt-Traub G., Mazzucato M., Messner D., Nakicenovic N., Rockström J. Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature sustainability*. 2019. Vol. 2(9). P. 805–814.

4. Ionescu G. H., Firoiu D., Pirvu R., Vilag R. D. The impact of ESG factors on market value of companies from travel and tourism industry. *Technological and Economic Development of Economy*. 2019. Vol. 25(5). P. 820–849.

5. Liczmańska-Kopcewicz K., Mizera K., Pyłacz P. Corporate Social Responsibility and Sustainable Development for Creating Value for FMCG Sector Enterprises. *Sustainability*. 2019. Vol. 11(20). P. 5808. doi: <https://doi.org/10.3390/su11205808>.

6. Li J., Yan D. Exploration on the Mechanism of the Impact of Green Supply Chain Management on Enterprise Sustainable Development Performance. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(17). P. 9906. doi: <https://doi.org/10.3390/su13179906>.

7. Littlewood D., Holt D. How Social Enterprises Can Contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs) – A Conceptual Framework. *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Vol. 8)*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2018. P. 33–46. doi: <https://doi.org/10.1108/S2040-724620180000008007>

8. Günzel-Jensen F., Siebold N., Kroeger A., Korsgaard S. Do the United Nations' Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures? A bottom-up perspective. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol. 13. P. e00162.

9. McCollum D. L., Zhou W., Bertram C., De Boer H. S., Bosetti V., Busch S., Riahi K. Energy investment needs for fulfilling the Paris Agreement and achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Energy*. 2018. Vol. 3(7). P. 589–599.

10. Top 100 Food & Beverage Companies. URL: <https://www.foodengineeringmag.com/topics/2639-top-100-food-beverage-companies>.

11. Global 500. URL: <https://fortune.com/global500>.

12. World's Most Admired Companies. URL: <https://fortune.com/worlds-most-admired-companies/2022/search/?ordering=asc>.

13. Company ESG Risk Ratings. URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>.

ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ
АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІDETERMINANTS OF COMPETITIVENESS OF POTENTIAL
JSC «UKRZALIZNYTSYA» IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті розглянуто детермінанти конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» в умовах невизначеності. Розкрито особливості функціонування підприємства в сучасних умовах. Визначено різницю між поняттями «потенціал конкурентоспроможності» та «конкурентоспроможність потенціалу». Автором класифіковано детермінанти конкурентоспроможності потенціалу підприємства за чотирма рівнями: глобальним, національним, галузевим, рівнем підприємства. Проведено SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця» за допомогою експертного методу. За результатом SWOT-аналізу було встановлено, що загрози та слабкі сторони підприємства значно переважають можливості та сильні сторони. Визначено стратегічний вектор розвитку підприємства та кроки щодо подальшої трансформації з метою подолання існуючих детермінант конкурентоспроможності потенціалу.

Ключові слова: детермінант, конкурентоспроможність потенціалу, зовнішні чинники, внутрішні чинники, залізничний транспорт, вантажні перевезення, пасажирські перевезення, SWOT-аналіз.

The article examines the determinants of the potential competitiveness of JSC "Ukrzaliznytsia" in conditions of uncertainty. The peculiarities of the operation of the enterprise in modern conditions are revealed. The problems that have arisen in JSC "Ukrzaliznytsia" since the beginning of military operations on the territory of our country are highlighted. The difference between the concepts of "competitiveness potential" and "potential competitiveness" is defined. The existing approaches to the classification of factors affecting the competitiveness of railway enterprises are considered. The author classified the determinants of the competitiveness of the enterprise's potential at four levels: global, national, branch, enterprise level. A list of determinants is defined for each of these levels. The article establishes that over the past three years, railway transport has been losing its carrying capacity and is increasingly degrading, which has a negative impact on the national economy, and poses a threat to the country's national stability and defense capability. The author conducted a SWOT analysis of JSC "Ukrzaliznytsia" using the expert method by means of a questionnaire. Middle managers of the enterprise, as well as independent external experts in the railway industry, acted as experts. Based on the results of the expert questionnaire, a SWOT analysis matrix was constructed. The conducted SWOT analysis showed that the threats and weaknesses of the enterprise significantly outweigh the opportunities and strengths. The necessity of carrying out the restructuring of JSC "Ukrzaliznytsia" in order to increase the competitiveness of its potential is substantiated. It was established that the future restructuring of the enterprise will consist in the creation of a holding structure based on the functional principle. The strategic vector of the enterprise's development and the steps for further transformation in order to overcome the existing determinants of potential competitiveness are defined. It is substantiated that conditions of uncertainty cause determinants of the global level, which cannot be influenced.

Key words: determinant, competitiveness of potential, external factors, internal factors, Railway transport, freight transportation, passenger transportation, SWOT-analysis.

УДК 656.078.89

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-7>

Омельчак Г.В.

старший викладач кафедри менеджменту та туризму, Комунальний заклад вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради

Omelchak Hanna

Municipal Institution of Higher Education «Khortytska National Educational and Rehabilitation Academy» of Zaporizhzhia regional Council

Постановка проблеми. Географічні особливості України та структура її реального сектору економіки зумовлюють виокремлення залізничного транспорту як ключової ланки усього вантажного транспортно-логістичного комплексу країни. З 2014 року, коли почалась війна з Росією і політичні та форс-мажорні чинники стали суттєво впливати на функціонування багатьох великих вітчизняних підприємств, зокрема й АТ «Укрзалізниця» (АТ «УЗ»), проблема формування конкурентних переваг в умовах невизначеності є однією з центральних тем наукових досліджень. Так, якщо до 2014 року основною проблемою для «Укрзалізниці», яка завадила формуванню конкурентоспроможності її потенціалу, були застарілі основні фонди, то після 2014 року підприємство почало зазнавати збитків через втрату основних фондів під час анексії Криму та від початку анти-терористичної операції в Луганській та Донецькій областях.

У 2022 році умови, в яких відбувається діяльність АТ «Укрзалізниця», можна охарактеризувати

як вкрай важкі. З одного боку, підприємство зазнає суттєвих збитків через військові дії, що ведуть до знищення у прямому сенсі її основних фондів, а також пошкоджень і руйнувань залізничних шляхів. З іншого боку, від 24 лютого 2022 року всі залізничні шляхи до Росії та Білорусі лишаються закритими, але при цьому стабільно працюють десять пунктів пропусків з країнами Європейського Союзу [1]. Окрім величезних збитків, які завдали військові дії, слід відмітити й зростання технологічного розвитку та прискорення євроінтеграційних процесів в нашій країні на тлі подій, що відбуваються.

Під час війни зросла соціальна роль АТ «Укрзалізниця», яке бере активну участь в евакуації населення з регіонів, де відбуваються військові дії, та перевезенні гуманітарних вантажів. Все вищезазначене дає підстави стверджувати, що форс-мажорні умови функціонування АТ «УЗ» зумовлюють необхідність дослідження детермінант конкурентоспроможності його потенціалу в умовах невизначеності з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню конкурентоспроможності залізничних підприємств, зокрема й АТ «Укрзалізниця», присвячено багато праць вітчизняних вчених таких, як І. Аксьонов, Ю. Бараш, О. Борисенко, С. Груник, О. Дейнека, Н. Каличева, О. Лук'янова та багато інших. При цьому саме конкурентоспроможності потенціалу залізничного транспорту приділено недостатньо уваги в наукових дослідженнях. Так, у своїй роботі Г. Обруч висвітлює забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств [5, с. 25], але слід зазначити, що «потенціал конкурентоспроможності» та «конкурентоспроможність потенціалу» не є тотожними поняттями. У першому визначенні мова йде про сукупність існуючих можливостей підприємства, які забезпечують йому певну ринкову частку. Друга дефініція, яку ми саме розглядаємо у своїй статті, означає комплексну порівняльну характеристику, яка дає змогу визначити місце підприємства на ринку серед інших його учасників, шляхом оцінювання показників, що відображають можливості підприємства за певний період.

Велика кількість праць присвячена окремим складовим економічного потенціалу залізничних підприємств, зокрема в роботі К. Стасюк досліджено логістичний потенціал підприємств залізничного транспорту [8, с. 32]. У монографії [9] розглядається ресурсний потенціал залізничних підприємств. У попередніх дослідженнях [6] нами було розглянуто інноваційний потенціал АТ «Укрзалізниця».

Незважаючи на велику кількість праць присвячених потенціалу залізничного транспорту та конкурентоспроможності залізничних підприємств, комплексних досліджень саме детермінант конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» недостатньо, що й зумовлює актуальність цієї статті.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження детермінант конкурентоспроможності потенціалу АТ «УЗ» в умовах невизначеності. Для досягнення мети було визначено наступні завдання:

- дослідити зовнішні детермінанти, що впливають на конкурентоспроможність потенціалу АТ «Укрзалізниця»;
- визначити внутрішні детермінанти, які справляють вплив на рівень конкурентоспроможності потенціалу досліджуваного підприємства;
- проаналізувати вплив ключових детермінант на конкурентоспроможність потенціалу АТ «УЗ» за допомогою SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під поняттям «детермінант» (від лат. *determinans*) розуміють певний чинник, який визначає або обмежує будь-які відносини, процеси тощо

[7, с. 66]. Таким чином, головним завданням нашого дослідження є виокремити саме ті чинники, що є визначальними для формування конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» серед великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

У своїй роботі Н. Каличева зазначає, що на формування конкурентного середовища залізничної галузі справляють вплив три групи чинників: державне регулювання, світовий ринок та співвідношення кількісних та якісних характеристик структури галузевого ринку [2, с. 174]. Необхідно зазначити, що така класифікація факторів, що впливають на конкурентне середовище є неповною, оскільки не враховує впливу глобальних чинників, які, як показала практика, можуть суттєво впливати на формування конкурентних переваг підприємства.

У монографії [9] визначено чотири рівні чинників, які справляють вплив на ресурсний потенціал підприємства, а саме [9, с. 121]:

- на глобальному рівні (економічні, соціокультурні та демографічні, політичні, техніко-технологічні);
- на національному рівні (економічні, політико-правові, демографічні, соціальні, природно-кліматичні, науково-технічні);
- на галузевому рівні (рівень підготовки кадрів, ступінь виробничої та наукової кооперації, державна галузева політика, інвестиційна привабливість тощо);
- на рівні підприємства (трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні).

Ця класифікація є найбільш повною серед інших пропонує класифікацій факторів, що впливають на потенціал підприємства. Спираючись на подану вище класифікацію факторів впливу на ресурсний потенціал залізничних підприємств, можна аналогічно виокремити детермінанти конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця».

У сучасних умовах невизначеності до детермінант, що перешкоджають розвитку конкурентоспроможності потенціалу досліджуваного підприємства, на глобальному рівні можна віднести наступні:

- війна, що триває вже понад 8 років і призводить до руйнування залізничних колій, пошкодження та знищення майна АТ «Укрзалізниця», втрати майна, яке опинилося на анексованій та окупованій територіях;
- припинення залізничного сполучення з Росією та Білорусією на початку 2022 р. призвело до зменшення доходів від вантажних та пасажирських перевезень [3];
- пандемія Covid-2019 спричинила припинення пасажирських перевезень залізничним транспортом навесні 2020 р., через що АТ «УЗ» на

31 грудня 2020 р. отримало сукупний збиток у розмірі 12 377 775 тис. грн. [3].

Детермінантами конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» на національному рівні є такі:

- протягом останніх 10 років зросла частка автомобільних вантажних перевезень у загальному обсязі вантажних перевезень різними видами транспорту, що вказує на загострення конкуренції у цьому виді перевезень;

- низький рівень розвитку транспортно-логістичних технологій та об'єктів мультимодальних перевезень транспортної системи України, що знижує її конкурентоспроможність та обмежує вихід вітчизняної продукції на світовий ринок [4];

- невідповідність ширини українських колій європейським призводить до технічних ускладнень, що збільшує термін перевезення вантажів через західний кордон іноді навіть до 20 діб [1];

- недосконала законодавча база у сфері залізничних перевезень стримує розвиток цієї галузі;

- неможливість подальшої реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року через різку зміну умов функціонування транспортної галузі у 2022р.;

- порушення енергетичної безпеки України через обстріли об'єктів критичної інфраструктури, що призводить до зупинки та затримки потягів, а іноді й скасування рейсів.

До детермінант конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» на галузевому рівні можна віднести наступні:

- недостатня кількість рухомого складу, а також його пошкодження та знищення;

- використання застарілого парку локомотивної тяги, що призводить до виходу з ладу локомотивів;

- інтегрованість, яка потребує значних вкладень у модернізацію обладнання, рухомого складу залізничних підприємств [8, с. 104];

- недостатній рівень лібералізації залізничних вантажних перевезень [8, с. 103];

- дефіцит кваліфікованих кадрів у залізничній галузі існував ще до 2022 р., з початку повномасштабного вторгнення ситуація з кадровим забезпеченням на підприємствах цієї галузі погіршилась через масову міграцію населення зі східної частини України до західної, а також закордон.

На рівні самого підприємства АТ «Укрзалізниця» детермінантами, що знижують конкурентоспроможність її потенціалу є наступні:

- недостатній рівень інформатизації послуг підприємства, зокрема сайт та додаток потребують оновлення;

- низька клієнтоорієнтованість послуг, що надаються підприємством;

- монопольне становище АТ «УЗ» на ринку залізничних послуг не спонукає підприємство до надання більш якісних послуг;

- низька мотивація працівників;

- необхідність модернізації рухомого складу, локомотивів, обладнання;

- проблеми з фінансуванням витрат на підприємстві, що виникли через форс-мажорні обставини;

- зменшення пасажирських перевезень.

За твердженням А. Буковського, останні три роки залізничний транспорт України повною мірою не виконує завдання із забезпечення потреб суспільного виробництва і задоволення потреб населення у пасажирських перевезеннях внутрішнього та міжнародного сполучення. На думку експерта, залізничний транспорт втрачає свої перевізні здатності та все більше деградує, що має негативний вплив на національну економіку, несе загрозу національній стабільності та обороноздатності країни [1].

Враховуючи визначені детермінант конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця», а також інші зовнішні та внутрішні чинники побудуємо матрицю SWOT-аналізу, що дасть змогу сформулювати подальші перспективи розвитку підприємства. З метою приведення до кількісного виразу якісних показників оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, використаємо експертний метод оцінки. Для проведення такої оцінки нами було розроблено анкети, що містили в собі питання, які стосувалися зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність АТ «УЗ». Експертами виступили керівники середньої ланки підприємства, а також незалежні зовнішні експерти у залізничній галузі. Оцінки визначались за шкалою від 0 до 10, якщо фактор позитивно впливає на конкурентоспроможність потенціалу, і від 0 до -10 – якщо цей вплив негативний. Результати проведеного анкетування узагальнено в матриці SWOT-аналізу (табл. 1).

За підсумком проведеного SWOT-аналізу з використанням експертного методу оцінювання факторів впливу на конкурентоспроможність потенціалу АТ «Укрзалізниця» можна зробити висновки, що загрози та слабкі сторони значно превалюють над можливостями та сильними сторонами. За таких умов для підвищення конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» потребує проведення реструктуризації. На державному рівні визначено, що майбутня реструктуризація підприємства полягатиме у створенні холдингової структури за функціональним принципом [4]. Реструктуризація є лише першим кроком до глобальної трансформації, яку має здійснити АТ «УЗ» для успішного виходу з кризи. На наступних етапах трансформації мають бути вирішені всі окреслені нами детермінанти конкурентоспроможності потенціалу, які існують на рівні підприємства. Детермінанти на національному та галузевому

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу для АТ «Укрзалізниця»

	Сильні сторони (S)	Бали	Слабкі сторони (W)	Бали
Внутрішні фактори	Вища енергоефективність залізничного транспорту, порівняно з автомобільним та авіаційним	8	Недостатня кількість рухомого складу та використання застарілого парку локомотивної тяги	-9
			Низька клієнтоорієнтованість послуг	-7
	Екологічність залізничного транспорту	8	Дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатня мотивація працівників	-5
	Низька собівартість перевезень масових вантажів, порівняно з іншими видами транспорту	7	Недостатній рівень інформатизації послуг	-7
			Низька якість послуг	-6
	Високий рівень безпеки пасажирських перевезень	8	Фінансування непередбачуваних витрат, що виникли через військові дії	-8
	Усього S	31	Усього W	-42
Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)				-11
	Можливості (O)		Загрози (T)	
Зовнішні фактори	Прискорення євроінтеграційних процесів і поява реальної можливості прийняття України до ЄС	8	Недостатній рівень лібералізації ринку	-7
			Припинення залізничного сполучення з росією та білорусією	-8
	Географічне положення та кліматичні умови нашої держави	9	Військові дії, що несуть руйнування, пошкодження та втрату майна АТ «Укрзалізниця»	-9
	Швидкий розвиток технологій та глобальна інформатизація	8	Пандемія, яку спричинив Covid-2019 і пов'язані з нею обмеження	-8
	Зростання ролі міжнародних економічних зв'язків	8	Зростання частки автомобільних вантажних перевезень	-7
	Реформування транспортної галузі України	7	Невідповідність українських колій європейським	-9
	Зростання ролі інтермодальних та мультимодальних перевезень	7	Недосконала законодавча база у сфері залізничних перевезень	-7
			Порушення енергетичної безпеки України	-9
Усього O	47	Усього T	-64	
Зовнішні фактори (X) = Можливості (O) + Загрози (T)				-17

рівні здатна подолати держава. Щодо детермінант, які впливають на конкурентоспроможність потенціалу підприємства на глобальному рівні, то, на жаль, подолати їх неможливо, вони й є тими чинниками, які формують невизначеність діяльності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. За підсумком проведеного дослідження нами було визначено основні детермінанти, що впливають на конкурентоспроможність потенціалу АТ «Укрзалізниця». Спираючись на наукові праці інших дослідників було виділено чотири рівні детермінант, що справляють вплив на конкурентоспроможність потенціалу АТ «УЗ». Виокремлені детермінанти стали основою для проведення SWOT-аналізу для АТ «Українська залізниця». SWOT-аналіз було проведено за допомогою експертного методу. У підсумку встановлено, що загрози та слабкі сторони підприємства значно переважають можливості та сильні сторони. Визначення детермінант конку-

рентоспроможності потенціалу та SWOT-аналізу АТ «Укрзалізниця» дало змогу побачити стратегічний вектор розвитку підприємства і визначити кроки його подальшої трансформації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буковський А. «Європейський зелений курс» та залізниця: як зробити ринок вантажних перевезень України більш «зеленим». Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт. URL: <https://urm.media/yevropejskij-zelenij-kurs-ta-zalizniczya-yak-zrobiti-rinok-vantazhnih-perevezen-ukrayini-bilsh-zelenim/> (дата звернення: 12.12.2022).
2. Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... доктора екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 525 с.
3. Консолідована фінансова звітність АТ «Українська залізниця» станом на 31 грудня 2021 р. : веб-

сайт. URL: https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/financial_and_economic_indexes/2021/2021%20UZ%20Conso%20FS%20UKR%20with%20auditors%20report.pdf (дата звернення: 15.12.2022).

4. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. : розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.12.2022).

5. Обруч Г. В. Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагобудівних підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2017. 265 с.

6. Омельчак Г. В. Стратегічні напрямки розвитку інноваційного потенціалу ПАТ «Укрзалізниця». Проблеми економіки транспорту. 2015. Вип. 9. С. 55–59.

7. Словник іншомовних слів / уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ : Наукова думка, 2000. 680 с.

8. Стасюк К. З. Маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку: дис. доктора філософії : 075. Львів, 2022. 294 с.

9. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.

REFERENCES:

1. Bukovskyi A. (2022) «Yevropeiskyi zelenyi kurs» ta zaliznytsia: yak zrobyty rynok vantazhnykh perevezen Ukrainy bilsh «zelenym» [«European Green Deal» and the railway: how to make the cargo transport market of Ukraine more «green»] *Ukraine Rail Monitoring*. Available at: <https://urm.media/yevropejskij-zelenij-kurs-ta-zaliznycha-yak-zrobiti-rynok-vantazhnykh-perevezen-ukrayini-bilsh-zelenim/> (accessed 12 December 2022). (in Ukrainian)

2. Kalycheva N. Ye. (2019) *Teoretyko-metodolohichni zasady zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformatsii biznes-seredovyscha* [Theoretical and methodological principles of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation of the business environment] (Doctor of

Economics Thesis), Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

3. Konsolidovana finansova zvitnist AT «Ukrainska zaliznytsia» stanom na 31 hrudnia 2021r. [Consolidated financial statements of JSC «Ukrainian Railway» as of December 31, 2021]: website. Available at: https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/financial_and_economic_indexes/2021/2021%20UZ%20Conso%20FS%20UKR%20with%20auditors%20report.pdf (accessed 15 December 2022). (in Ukrainian)

4. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 r. : rozporiadzhennia KМУ vid 30 travnia 2018 r. # 430-r / Kabinet Ministriv Ukrainy. [On the approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030: Order of the CMU of May 30, 2018 No. 430-r / Cabinet of Ministers of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (accessed 15 December 2022). (in Ukrainian)

5. Obruch H. V. (2017) *Zabezpechennia rozvytku potentsialu konkurentospromozhnosti vahonobudivnykh pidpriemstv Ukrainy* [Ensuring the development of the potential of competitiveness of wagon-building enterprises of Ukraine] (PhD Thesis), Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

6. Omelchak H. V. (2015) *Stratehichni napriamky rozvytku innovatsiinoho potentsialu PAT «Ukrzaliznytsia»* [Strategic directions of development of innovative potential of PJSC «Ukrzaliznytsia»]. *Problems of transport economy*, vol. 9, pp. 55-59. (in Ukrainian)

7. Morozov S. M., Shkaraputa L. M. (ed.) (2000) *Slovyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words]. Kyiv: Naukova dumka. (in Ukrainian)

8. Stasiuk K. Z. (2022) *Marketynhove upravlinnia lohystychnym potentsialom pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh liberalizatsii rynku* [Marketing management of the logistics potential of railway transport enterprises in conditions of market liberalization] (PhD Thesis), Lviv: Lviv Polytechnic National University. (in Ukrainian)

9. Chupyr O. M., Burlaka Ye. O., Butenko O. P. (2022) *Upravlinnia rozvytkom resursnoho potentsialu (na prykladi pidpriemstv zaliznychnoho transportu)* [Management of the development of resource potential (on the example of railway transport enterprises)]. Kharkiv: KNUCA. (in Ukrainian)

ТЕНДЕНЦІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

PRICING TRENDS AND ECONOMIC RISKS FOR FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Сучасний стан економічної діяльності характеризується нестабільністю і факторами невизначеності, які обумовлені пандемією та війною, яка розв'язана з боку росії. Все це буде впливати на умови господарювання суб'єктів, їх фінансово-економічний стан, мати значні ризики негативних наслідків. В економіці основною категорією виступає ціна, яка є одним із основних факторів конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому. Основні економічні ризики для підприємства полягають в тому, що ціна виступає як функція від витрат і прибутку. Руйнування національної економіки пов'язано з окупацією території України, і це потребувало змінювати логістику постачання для багатьох підприємств, що привело до додаткових витрат і, відповідно, зростання ціни на продукцію. Також зростають економічні ризики через недостатньої наявності оборотних коштів, на поповнення яких необхідно брати кредити, які є досить дорогими або недоступними. Може виникати загроза щодо своєчасного повернення кредитів через низький рівень рентабельності, прибутковості продукції. Аналіз тенденцій цін на продукцію харчової промисловості доводить, що темпи їх зростання випереджують темпи зростання доходів населення. Отже, процес ціноутворення безпосередньо впливає на економічні ризики підприємства, його фінансово-економічний стан і ліквідність.

Ключові слова: ціна, економічні ризики, фінансові результати, ціноутворення в умовах невизначеності, державне регулювання ціни.

In the economy, the main category is the price, which is one of the main factors of the competitiveness of products and the enterprise as a whole. The main economic risks for the enterprise are that the price acts as a function of costs and profit. Therefore, it is important that the constituent elements of the price, its level, dynamics are controlled both by the producer and by the state for separately monopoly resources (raw materials, energy resources). The article examines the economic threats of risk that can lead to a crisis in activity, and even to the bankruptcy of the enterprise. The current state of the economy of Ukraine is characterized by many force majeure circumstances, which are attributed to external factors of influence (destruction of economic facilities, infrastructure, death of employees, etc.). Such events to ensure economic activity require additional costs, which will directly affect the increase in the price level of a product unit. An increase in prices leads to a reduction in the solvency of the population and, accordingly, demand. That is, enterprises must change the structure of production, switch to the range of production of products of the low and medium price segment, the income from which is not always sufficient in order to develop, introduce the latest technologies, carry out modernization, that is, there are contradictions of economic interests between producers and consumers, supply and demand. The destruction of the national economy is associated with the occupation of the territories of Ukraine, and this required changing the supply logistics for many enterprises, which led to additional costs and, accordingly, an increase in the price of products. Also, economic risks are increasing due to the insufficient availability of working capital, to replenish which it is necessary to take loans that are quite expensive or unavailable. There may be a threat regarding the timely return of loans due to a low level of profitability, profitability of products. The analysis of price trends for food industry products proves that their growth rates are ahead of the growth rates of the population's incomes. Therefore, the pricing process directly affects the economic risks of the enterprise, its financial and economic condition and liquidity.

Key words: price, economic risks, financial results, pricing in conditions of uncertainty, state price regulation.

УДК 338.51

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-8>

Ощепков О.П.

к.е.н., доцент кафедри обліку та аудиту,
Одеський національний технологічний
університет

Магденко С.О.

старший викладач
кафедри економіки промисловості,
Одеський національний технологічний
університет

Oshchepkov Oleksandr

Odessa National Technological University

Mahdenko Svitlana

Odessa National Technological University

Постановка проблеми. Ціноутворення як важлива економічна категорія має першочергове значення для діяльності підприємства. Особливо це є важливим в умовах невизначеності, коли існують різні види загроз: пандемія, війна, загальний стан економіки країни, зниження рівня доходів населення, та купівельної спроможності суспільства через вплив інфляційних факторів, дисбалансу попиту та пропозиції на товари та ресурси. Все це впливає на економічні ризики підприємства, його фінансово-економічний стан, рівень прибутковості та його подальший розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Починаючи ще з представників класиків економічної теорії: А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, які визначали ціну на основі теорії трудової вартості, питання ціни та ціноутворення завжди було важ-

ливим фактором досліджень. Подальший аналіз ціни і ціноутворення розглядався в роботах Дж. М. Кейнса, Дж. К. Гелбрейта та ін.

Серед вітчизняних вчених можна виділити праці В. Г. Андрійчука, Ф. Ф. Бутинця, М. Л. Костиви, Л. О. Шкварчука, В. Є. Єсіпова, І. В. Лісниця та ін.

Сучасні підходи до сутності ціни та ціноутворення, аналіз факторів, які впливають на рівень ціни розглянуто в роботах О. І. Андруся, Л. В. Башлевича та Н. Є. Гуди. Але їх дослідження не пов'язані з аналізом існуючих економічних ризиків, які могли бути під час стратегії ціноутворення. Тому необхідно приділити увагу в умовах кризових явищ, війни та монополії на економічні ризики в процесі ціноутворення.

Характеристика ризиків має різний характер, як внутрішній, так і зовнішній. Тому дослідження

ризиків та їх вплив на діяльність підприємства має різний характер, різні оцінки. Серед робіт, які присвячені аналізу ризиків, їх оцінці, можна відмітити роботи В. В. Вітлінського, Л. І. Донця, С.М. Ілляшенка, В. В. Немченка, Р. В. Пікуса та ін. Головний посыл цієї групи авторів, що ризик – це загроза як невизначеність, і ризик – як шанс для майбутнього. І. Ю Івченко вважає, що ризик – це повна невизначеність, яка може привести як до негативного, так і позитивного результату. Ризик – це вибір. Коли немає вибору, не виникає ризикової ситуації, немає і ризику [1, с. 15].

Ризик як фактор безпеки діяльності підприємства розглядається в роботі В. В. Коваленка [2]. В ній він досліджує види ризиків, форми профілактики ризиків, як превентивних заходів зменшення негативних наслідків їх прояву. Також групування характерних підходів до визначення ризику розглянуто в роботі Н. А. Сирочука та Ю. О. Швеця. [3, с. 56–57; 4, с. 132].

Разом з тим, серед дослідників не знайшло відображення безпосереднього зв'язку ціноутворення та економічного ризику для підприємства.

Постановка завдання. За результатами теоретичного дослідження ціни і ціноутворення, характеристики видів ризиків в умовах невизначеності та форс-мажорних обставин, проаналізувати взаємозв'язок і тенденції безпосередньо між економічними ризиками і ціноутворенням на підприємствах харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія діяльності будь-якого харчового підприємства – це задоволення потреб споживачів в продуктах харчування та отримання довгострокового прибутку, який є елементом ціни продукції, в результаті чого реалізуються економічні інтереси виробника і споживача, попиту і пропозиції, держави тощо.

В той же час між ними виникають протиріччя, які формують ризики для суб'єктів господарювання, несуть загрозу його фінансово-економічному стану, платоспроможності та ліквідності. Сучасний період для діяльності підприємств характеризується нестабільністю, кризовими явищами, умовами війни, яка ще в більшій ступені погіршує економічну ситуацію і несе ризики для прийняття управлінських рішень.

Основою ризику є невизначеність та неоднозначність для прийняття конкретного рішення. Ці дві функції призводять до таких загроз, як неможливості мети, неотримання запланованого доходу, прибутку або отримання збитків. Узагальнені підходи до характеристики ризику різних авторів наведені в роботі Н. А. Сирочука, де наведено їх об'єктивно-суб'єктивне розуміння [3, с. 54]. Наведену характеристику різних підходів авторів, на нашу думку, можна згрупувати ще за рядом ознак. Наприклад, близькі підходи Л. І. Донця, Н. І. Машиної

та С. І. Коротун, які надають характеристику економічного ризику, який включає ймовірність втрати ресурсів, недержання доходу, понесення додаткових витрат та недосягнення мети фінансово-економічної діяльності.

Інша група авторів характеризують ризик як об'єктивно-суб'єктивну категорію, що пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості та конфліктності. Це підходи В. В. Лук'янова, В. В. Вілінського, П. І. Вірченко та ін., в яких вони розглядають оцінку ризику як ступень відхилення від цілей, з урахуванням керованих і некерованих чинників [3, с. 54].

Разом з тим, ризик треба розглядати і як позитивний фактор, який надає можливість для подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

В залежності від впливу факторів на діяльність підприємства в результаті політики ціноутворення, ризики можна поділити та класифікувати на зовнішні та внутрішні. На зовнішні ризики ми не можемо впливати, тоді як внутрішні ризики ми можемо прогнозувати і управляти ними. Тобто, які б ми не враховували джерела, фактори ризику, в кінці все це буде впливати на структуру та рівень ціни продукції, яка надходить до споживача.

Розглянемо елементи внутрішніх і зовнішніх факторів ризику з урахуванням інтегральних факторів на рис. 1.

Всі наведені фактори будуть впливати на рівень ціни, визначати ступень ризику для підприємства, його фінансово-економічний стан, дохідність та прибутковість.

Ціновий ризик Ю.О.Швець характеризує як «вид ризику, з яким промислове підприємство може стикнутися в процесі господарської операції, він характеризується можливістю фінансових втрат підприємства, які пов'язані зі зміною цінових індексів на активи» [4].

Ціна – це грошовий вираз вартості на виробництво та реалізацію продукції підприємства, яка визначається суспільно необхідними витратами праці, а не особистими, окремого підприємства [5]. Разом з тим, в сучасних умовах, коли є нестабільність, кризова ситуація, вартість і ціна практично не відповідають один одному, рівновага між попитом і пропозицією також відсутня. Тобто діють інші суб'єктивні фактори впливу на рівень ціни, які порушують закони ринку. А держава, з іншого боку, недостатньо регулює соціально-економічні процеси в суспільстві, коли діють монополії на сировину, енергоресурси та інші види активів, ціни на які лобіюються представниками великого бізнесу.

Ціна повинна виконувати дві важливі функції: стимулюючу та розподільчу. Через дані функції реалізуються економічні інтереси суб'єктів господарювання, держави і суспільства. Як визна-

РИЗИКИ		
Внутрішні	Інтегральні	Зовнішні
1. Рівень і стан засобів праці та технологій	1. Форс-мажорні обставини	1. Ціни на сировину, матеріали і енергоресурси
2. Організація виробництва і праці	2. Пандемія	2. Фінансово-кредитні умови
3. Наявність якісної робочої сили	3. Війна, руйнування інфраструктури	3. Рівень податків, зборів і відрахувань
4. Система реалізації та збуту	4. Скорочення територій і чисельності населення	4. Рівень інфляції
5. Організаційно-економічний механізм управління фінансово-господарською діяльністю	5. Екологічна безпека	5. Платоспроможність споживачів

Рис. 1. Фактори та види ризиків

Джерело: авторська розробка на підставі [1; 2; 3]

чав економіст Дж. Гелбрейт, роль держави як раз і полягає в контролі над цінами з метою їх стабілізації особливо в період зростання інфляції та забезпечення рівноваги попиту і пропозиції за допомогою податкової і фінансової системи [6]. Тобто, ціни для споживача повинні бути доступними, а для суб'єктів господарювання – забезпечити достатній рівень прибутку для подальшого розвитку.

Структура ціни товару, за якою купує споживач може мати різний склад елементів та ланцюжків, поки товар дійде до кінцевого споживача. Схема ціноутворення може виглядати наступним чином, яка наведена на рис. 2.

Таким чином можна бачити, що кінцева ціна, яку сплачує споживач, залежить в значній мірі від того, які ресурси використовуються, які логістичні зв'язки між виробником і споживачем існують, які види загроз можуть бути на кожному етапі руху продукту. Тому механізм ціноутворення повинен бути побудовано таким чином, щоб задовольняти економічні інтереси всіх суб'єктів, які задіяні у виробництві і реалізації продукції – все це забезпечить стабільність, розвиток та мінімізує ризики. При цьому, ціна повинна покривати всі витрати і приносити прибуток. Мета та методи ціноут-

ворення достатньо розкрито в роботі Н. Е. Гуди з точки зору зовнішніх і внутрішніх джерел за умови, що нижній рівень ціни покриває витрати, а верхній рівень ціни формує попит та пропозицію [7, с. 108–109].

Проаналізуємо процес руху продукції від постачальника сировини до кінцевого споживача, тобто формулу розширеного відтворення виробництва:

$$Г - Т...В...Т' - Г'$$

Постачальник – Виробник – Реалізатор – Споживач.

На кожному етапі руху додаються податки, збори, які, як ми бачимо, значно збільшують ціну, яку сплачує споживач.

Розглянемо, які ризики характерні для кожного етапу руху грошових коштів та продукту (таблиця 1).

Таким чином, зростання ціни на кожному етапі руху грошових коштів та продукції веде до зниження купівельної спроможності споживача отримати необхідну кількість продукту. Це може привести до скорочення виробництва і реалізації фізичної кількості продукції, а також до прискорення інфляційних процесів, девальвації гривні.

Активну роль для запобігання негативних процесів повинна виконувати держава, її інститути, включаючи антимонопольне законодавство,

Види ціни	Елементи ціни						
	Собівартість продукції	Прибуток	Акциз	Митний збір	ПДВ	Надбавка збутової організації	Торгівельна надбавка
Оптова ціна підприємства	+	+	+	+	+		
Оптова ціна посередника	+	+	+	+	+	+	
Роздрібна ціна	+	+	+	+	+	+	+

Рис. 2. Структура ціни, складено на підставі

Джерело: [7, с. 108–109]

Ймовірні ризики на кожному етапі розширеного відтворення виробництва*

Номер етапу	Ланцюг етапу	Ймовірні ризики
Перший	Г – Т (придбання сировини, основних та допоміжних матеріалів, комплектуючих та ін. для виробництва продукції)	Ризик полягає в недостатній кількості власних оборотних коштів для придбання ресурсів через високі ціни, що обумовлює необхідність залучати кредити, а отже буде збільшувати собівартість продукції. Також може не бути в наявності кваліфікованих робітників, тому також необхідні додаткові кошти для перепідготовки кадрів, що також вплине на витрати.
Другий	Т – В (безпосереднє виробництво продукції)	Ризики виникають в зв'язку з мінімальним використанням потужностей, що впливає на зростання умовно-постійних витрат на кожну одиницю продукту і, відповідно, на зростання ціни. Також в сучасних умовах війни діють загрози форс-мажорних обставин переривання технологічного процесу, який може привести до додаткових витрат і збільшення ціни.
Третій	В – Т' (передача продукції торговельним організаціям, мережам)	Ступень ризику і рівень ціни буде залежить від того, яка структура реалізації: мережі оптових торговельних мереж або власні торговельні мережі. Це буде впливати на швидкість повернення коштів від реалізатора. Довгострокові затримання повернення коштів виробнику значно зменшують його власні оборотні кошти і вимагають використання короткострокових кредитів з метою придбання нових ресурсів для виробничого процесу. Це також збільшує витрати і ціну.
Четвертий	Т' – Г' (реалізація виготовленої продукції кінцевому споживачеві)	Цей етап є завершальним, від нього буде залежить результат діяльності всіх попередніх суб'єктів. На цьому етапі і виникають протиріччя споживача і всієї системи виробництва і реалізації продукту.

Джерело: авторська розробка

фінансово-кредитні важелі, зменшення податкового навантаження на бізнес і, в першу чергу, ми вважаємо, це – зміни ставки ПДВ, методології його нарахування, а також виключити подвійне оподаткування. Особливо це відноситься до підакцизних та імпортованих товарів. Ці питання також знайшли відображення в роботі О. І. Андруся, який вважає, що таким чином ПДВ втрачає економічний сенс і перетворюється на податок з продажу [8]. Ці два збори не є заново створеною вартістю, тому не повинні оподатковуватися ПДВ, що роблять зараз. Тому що заново створена вартість це – додана праця, до якої ні акциз, ні митний збір не відносяться. Це був би крок до зменшення ціни і збільшення купівельної спроможності споживача.

Значне зростання ціни на продукцію харчової промисловості пов'язано зі зростання цін на ресурси, яка пов'язана з логістикою, особливо на продукцію сільського господарства, яка є основою для харчової промисловості. В той же час значне зниження реальних доходів населення за рахунок інфляції скорочує попит на продукти вищої категорії якості і підприємства повинні переходити на випуск продукції середньої і низької ціни, що несе загрозу недостатнього розміру прибутку для розвитку

Для підтвердження негативного стану для харчової промисловості з боку споживачів, розглянемо, як змінились ціни і доходи населення за сім місяців війни. В проведеному аналізі Б. Данилишиним підкреслено, що інфляція склала 18,3%,

але на продукти харчування – 21%, в т.ч. хлібопродукти – 24%, овочі – 67%, цукор – 34%, яйця більше, ніж вдвічі. Доходи населення зменшились як в номінальному, так і реальному виразі на 15% як в бізнесі, так і бюджетній сфері [9]. За даними Пенсійного фонду України середня заробітна плата у лютому 2022 року складала – 14133 грн, тоді як в у вересні – вже 13357 грн, тобто відбулося зменшення на 976 грн або на 5,81% [10].

Висновки з проведеного дослідження. За результатами проведеного дослідження взаємозв'язку ціноутворення на продукцію і економічних ризиків для підприємств харчової промисловості можна зробити висновки, що вони об'єктивно існують через можливе зменшення обсягу виробництва, зміни асортименту виробництва в бік дешевих за ціновими параметрами, що приведе до зменшення прибутку і неможливості подальшого розвитку, інновацій, модернізації і т. ін.

З метою зменшення цінових ризиків для підприємств необхідно з боку держави проводити антиінфляційну політику через механізм зменшення податкового тиску на бізнес, особливо через удосконалення методології нарахування ПДВ, виключивши оподаткування акцизу і митних зборів, тому як вони економічно не є доданою вартістю. Також введення пільгового оподаткування на соціально-значущі продукти харчування, обмеження торговельних націнок оптовим і роздрібним організаціям на них за рахунок введення загальної норми прибутковості до оптової ціни продукції підприємства.

Необхідно проводити більш ефективний контроль діяльності монополій, елементів лобювання завищення цін та корупційних схем продажу товарів за завищеннями цінами, використовуючи не тільки економічні, але і правові важелі впливу на забезпечення стабільності розвитку економіки і споживання продуктів харчування, зменшення невизначеності, ризику в прийнятті рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
2. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2018. № 3(51). С. 175–179.
3. Сирочук Н. А. Ризик як економічна категорія в діяльності підприємства економічні науки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С. 54–61.
4. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 17, частина 2. С. 131–135.
5. Карл Маркс. Капітал. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Marx_Karl/KapitalTom_1_Knyha_1_Protses_produktsii_kapitalu.
6. Джон Гелбрейт. Нове індустріальне суспільство. URL: https://stud.com.ua/145833/ekonomika/nove_industrialne_suspilstvo_gelbreyta.
7. Гуда Н. Е. Економічна сутність ціни та ціноутворення в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 106–110.
8. Андрусь О. І. Аналіз проблем сучасного ціноутворення в Україні та обґрунтування шляхів підвищення його ефективності. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_29.
9. Данилишин Б. Осіння інфляція: немонетарні чинники домінують. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/532203_osinnya_inflyatsiya_nemonetarni.html.
10. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2152284-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2022-rik>.

REFERENCES:

1. Ivchenko I. Yu. (2007) *Modeliuvannia ekonomichnykh ryzykiv i ryzykovykh sytuatsi* [Modeling of economic risks and risk situations]. K.: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
2. Kovalenko V. V. (2018) *Ryzyky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva ta zasoby yikh neutralizatsii* [Risks in the system of economic security of the enterprise and means of their neutralization]. *Vcheni zapysky Universytetu KROK*, vol. 3, no. 51, pp. 175–179.
3. Syrochuk N. A. (2010) *Ryzyk yak ekonomichna katehoriia v diialnosti pidpriemstva* [Risk as an economic category in enterprise activity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, no. 4, pp. 54–61.
4. Shvets Yu. O. (2018) *Ryzyky v diialnosti promyslovykh pidpriemstv: vydy, metody otsinky ta zakhody podolannia ryzyku* [Risks in the activity of industrial enterprises: types, assessment methods and risk mitigation measures]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 17, no. 2, pp. 131–135.
5. Karl Marks. *Kapital* [Capital]. Available at: https://chtyvo.org.ua/authors/Marx_Karl/Kapital_Tom_1_Knyha_1_Protses_produktsii_kapitalu (accessed 12 November 2022).
6. Dzhon Helbreit. *Nove industrialne suspilstvo* [New industrial society] Available at: https://stud.com.ua/145833/ekonomika/nove_industrialne_suspilstvo_gelbreyta (accessed 5 November 2022).
7. Huda N. E. (2019) *Ekonomichna sutnist tsiny ta tsinoutvorennia v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku* [The economic essence of price and pricing in Ukraine: current state and prospects for development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 106–110.
8. Andrus O. I. (2013) *Analiz problem suchasnoho tsinoutvorennia v Ukraini ta obgruntuvannia shliakhiv pidvyshchennia yoho efektyvnosti* [Analysis of the problems of modern pricing in Ukraine and justification of ways to increase its effectiveness]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_29 (accessed 9 November 2022).
9. Danylyshyn B. (2022) *Osinnia infliatsiia: nemonetarni chynnyky dominuiut* [Autumn inflation: non-monetary factors dominate]. Available at: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/532203_osinnya_inflyatsiya_nemonetarni.html (accessed 28 November 2022).
10. Pensiyni fond Ukrainy (2022). Available at: <https://www.pfu.gov.ua/2152284-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2022-rik/>. (accessed 29 November 2022).

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВАEFFICIENCY OF USING THE RESOURCE POTENTIAL
OF THE METALLURGICAL ENTERPRISE

Стаття присвячена актуальним питанням оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу металургійних підприємств. Проаналізовано основні методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Запропоновано оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу здійснювати за графоаналітичним методом, який передбачає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності. Удосконалено методика визначення ресурсного потенціалу з урахуванням галузевих особливостей металургії. Для характеристики окремих складових ресурсного потенціалу підприємств пропонується використовувати наступні функціональні блоки: виробництво, фінанси, кадри, управління та маркетинг. Виконано оцінку ресурсного потенціалу одного з металургійних підприємств України за запропонованою методикою.

Ключові слова: ресурсний потенціал, ресурси, методи оцінки, графоаналітичний метод, багатокутник потенціалу, ефективність.

The article is devoted to the actual issues of assessing the efficiency of using the resource potential of metallurgical enterprises. The concept of resource potential was described. The main methodical approaches to the assessment of the enterprise's resource potential are given and characterized. It is proposed to evaluate the effectiveness of the use of resource potential using the graph-analytical method. The graph-analytical method makes possible to establish systematically quantitative and qualitative relationships between individual elements of the potential, the level of its development and competitiveness. The method makes possible to justify and implement management decisions in a timely manner to improve the efficiency of the enterprise's functioning. It is expedient to diagnose the company's potential by the method of comparative comprehensive rating assessment using a system of indicators for the following functional blocks: production, distribution and sales of products; organizational structure and management; marketing; finances. The rating assessment of the resource potential using the graph-analytical method involves comparing enterprises for each indicator with a conditional reference enterprise or with a real enterprise that has the best results on the market. Graph-resource potential of the enterprise has the form of a polygon. Enterprise potentials can be classified by size as large, medium and small. Enterprises have great potential when the length of the vectors is within 70–100; average – within 30–70; small – up to 30 conditional units. The methodology for determining the resource potential was improved taking into account the branch specifics of metallurgy. It is proposed to use the functional blocks to characterize individual components of the resource potential of enterprises. The following blocks are production, finance, personnel, management and marketing. The assessment of the resource potential of one of the largest metallurgical enterprises of Ukraine (PJSC "Zaporizhstal") was carried out according to the proposed methodology.

Key words: resource potential, resources, methods of estimation, graph-analytical method, polygon potential, efficiency.

УДК 005.932

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-9>

Семенова Т.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва, Український державний університет науки і технологій

Касай О.М.

магістрант, Український державний університет науки і технологій

Semenova Tetyana

Ukrainian State University of Science and Technologies

Kasai Oksana

Ukrainian State University of Science and Technologies

Постановка проблеми. Ресурсний потенціал – сукупність взаємопов'язаних складових: ресурсно-сировинного та виробничого потенціалу, які спрямовані на досягнення ефективного функціонування виробничо-господарської структури [1]. Ресурсне забезпечення зазвичай розглядається як сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних та інтелектуальних) і джерел їх формування, які безпосередньо беруть участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення використання його потенційних можливостей та переходу до нового якісного стану. Ресурсний потенціал підприємства – це складна, динамічна система, з визначеними закономірностями розвитку, від уміння використання яких вирішальною мірою залежить ефективність діяльності підприємства, темпи та якість його зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням, пов'язаним з вивченням показника ресурсного потенціалу підприємств та його оцінки, присвятили свої роботи багато вітчизняних та за-

кордонних економістів: Абалкін Л. І., Анчішкін О. І., Броненкова С. А., Комаров М. А., Краснокутська Н. С., Максимова О. С., Міщенко Н. М., Мяких І. М., Рєпіна І. М., Федонін О. С., Шталь Т. В. та інші.

В дослідженнях вітчизняних та закордонних учених-економістів пропонується значна кількість різних визначень і трактувань понять «потенціал», «ресурси», «ресурсний потенціал», а також методичних підходів щодо визначення категорії ресурсного потенціалу.

Узагальнення теоретичних поглядів учених дозволяють констатувати, що в економічній літературі існують декілька підходів до оцінки ресурсного потенціалу, при цьому виділяють три групи методів оцінки (витратні, порівняльні та результатні), або розглядають дві концепції («Ресурсна» і «Результатна»).

Ресурсний напрям розглядає ресурсний потенціал як сукупність ресурсів господарської ланки, при цьому оцінка ресурсного потенціалу зводиться до визначення вартості доступних ресур-

сів, а рівень використання ресурсного потенціалу визначається співвідношенням отриманого результату до обсягу ресурсів, які було застосовано. В рамках «результативного» напряму ресурсний потенціал розглядається як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб, а оцінка величини ресурсного потенціалу зводиться до оцінки максимального обороту, яке господарська ланка здатна виробити при визначеній кількості та наявності ресурсів.

В літературі недостатньо уваги приділено аналізу та оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу. Зазвичай усю різноманітність складових ресурсного потенціалу у ході аналізу зводять до одного виміру на основі бальної оцінки, який має наступні недоліки: недостатньо висока точність розрахунку; незрозумілість, що саме мається на увазі під поняттям «ресурсний потенціал»; можливість використання лише для кількісного порівняння окремих елементів кількох схожих об'єктів; необхідність врахування відмінностей умов функціонування підприємств тощо.

Постановка завдання. Обґрунтування ефективної методики щодо оцінки ресурсного потенціалу з урахуванням особливостей діяльності металургійних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують різні класифікації численних методів та способів оцінки ресурсного потенціалу підприємства. За глибиною дослідження виділяють експрес-оцінку та фундаментальну оцінку; за цілями та напрямками дослідження – оцінку стану та розвитку, оцінку потреби та рівня, оцінку можливостей, оцінку ефективності використання та формування, оцінку сукупної вартості; за елементами потенціалу – основні засоби, товарні ресурси, трудові ресурси та капітал. Із врахуванням чиннику часу оцінка ресурсного потенціалу може бути на дату та за період, поточна та майбутня оцінка, статична, порівняльної статистики, динамічна. За ступенем узагальнення результативних показників методи оцінки підрозділяють на одиничні, індивідуальні та комплексні (інтегральні).

Для оцінки ресурсного потенціалу металургійного підприємства нами пропонується один з поширених методів – графоаналітичний метод, названий авторами «Квадрат потенціалу» [2; 3]. Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки ресурсного потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» включає наступні етапи [2]:

1) вихідні дані подаються у вигляді матриці, тобто таблиці, де в рядках записані номери показників, а в стовпцях – назви підприємств, потенціал яких аналізують;

2) для кожного показника знаходять його найліпше значення з урахуванням коефіцієнта чутливості та проводять ранжирування підприємств з визначенням відповідного місця;

3) для кожного підприємства знаходять суму місць, отриманих у процесі ранжирування;

4) отримана в ході ранжирування сума місць трансформується у довжину вектору, який створює квадрат потенціалу підприємства. Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів, які застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори, що створюють його;

5) визначивши довжину всіх векторів, накреслюється квадрат потенціалу підприємства;

6) розраховується сукупний потенціал підприємства та робляться відповідні висновки.

У найзагальнішому вигляді графічна модель потенціалу, призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери. Така форма репрезентує всі напрямки діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Але на практиці важко користуватися сферичною формою для оцінки ресурсного потенціалу підприємства, тому доцільно користуватися формою кола або іншої фігури.

Пропонуємо діагностику потенціалу підприємства проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за наступними функціональними блоками.

I блок – «Виробництво, розподіл та збут продукції»: обсяг, структура та темпи виробництва, основні засоби, наявний парк устаткування та рівень його використання, місцезнаходження виробництва та наявність відповідної інфраструктури, екологічні показники виробництва, стан продажу.

II блок – «Організаційна структура та менеджмент»: організація та система управління, кількісний та якісний склад персоналу, рівень менеджменту, фірмова культура.

III блок – «Маркетинг»: стан ринку, товари фірми та канали збуту, інновації, комунікаційні зв'язки, реклама та стимулювання збуту, маркетингові плани і програми.

IV блок – «Фінанси»: показники ліквідності, ринкової стійкості, ділової активності, ефективності, рентабельності тощо.

Рейтингова оцінка ресурсного потенціалу за графоаналітичним методом передбачає порівнювання підприємств за кожним показником з чотирьох функціональних блоків з умовним еталонним або з реальним підприємством, яке має найліпші результати на ринку. Отже, базою для рейтинго-

вої оцінки стану та рівня використання ресурсного потенціалу є не суб'єктивні думки експертів, притаманні більшості інших методів оцінювання, а найвищі результати, досягнуті в реальній конкурентній боротьбі.

В рамках проведеного дослідження нами був виконаний аналіз ресурсного потенціалу металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Порівнювання показників ефективності використання ресурсного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» було здійснено за кожним показником з чотирьох названих функціональних блоків з умовним гіпотетичним підприємством. Показники умовного підприємства розраховувались виходячи з найкращих значень показників ряду підприємств чорної металургії (ПАТ «Єнакієвський металургійний завод», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат») за 2018, 2019 та 2020 роки.

Довжини векторів складових потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та сукупний потенціал наведені в табл. 1.

Графічно ресурсний потенціал ПАТ «Запоріжсталь» має вигляд багатокутника (рис. 1–2).

Згідно даних таблиці та рисунків, є очевидним, що найбільший сукупний потенціал підприємство мало у 2018 році. Форма квадрата потенціалу у 2018 році більш приближена до квадрату, це означає, що вектори приблизно однакові та підприємство має збалансований потенціал. У 2020 році спостерігається дисгармонія векторів, тобто потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів, а саме: фінансовий потенціал є найменш розвинутим.

Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів перебуває в межах 70–100; середній – у межах 30–70; малий – до 30 умовних одиниць.

Таким чином, більшість довжин векторів знаходиться у межах 0–80 у.о., потенціал ПАТ «Запоріжсталь» в цілому можна визначити як середній, але у 2020 році він наблизився до низького.

Таблиця 1

Вектори та сукупний потенціал ПАТ «Запоріжсталь»

Складові ресурсного потенціалу – вектори	Довжина вектора, у.о.		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Виробництво, розподіл та збут продукції	60,0	40,0	20,0
Організаційна структура та менеджмент	83,3	66,7	49,9
Маркетинг	50,0	50,0	25,0
Фінанси	57,1	14,3	0
Сукупний потенціал, у. о.	7837,5	3655,1	2028,5

Джерело: розраховано авторами на основі звітності ПАТ «Запоріжсталь»

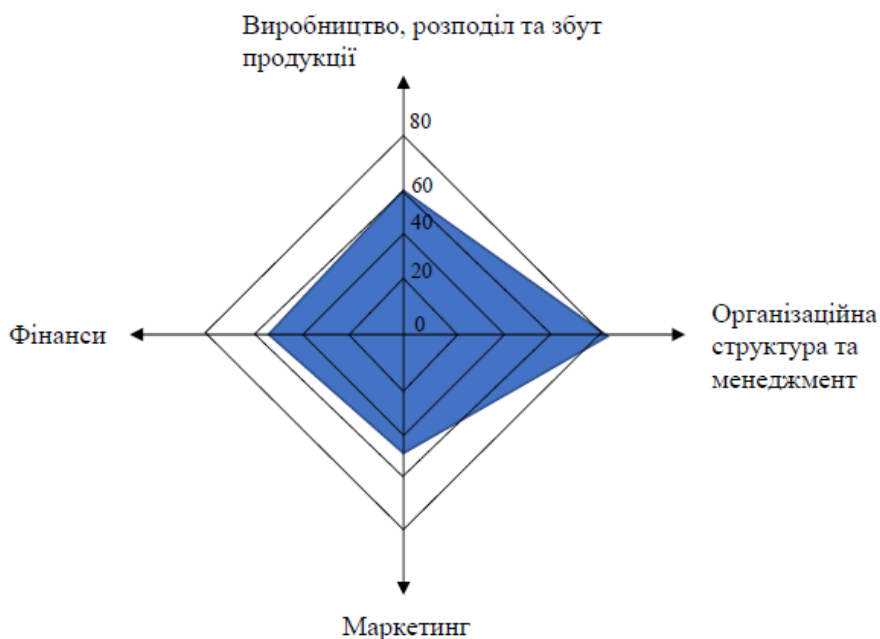


Рис. 1. Багатокутник ресурсного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік

Джерело: складено авторами на основі таблиці 1

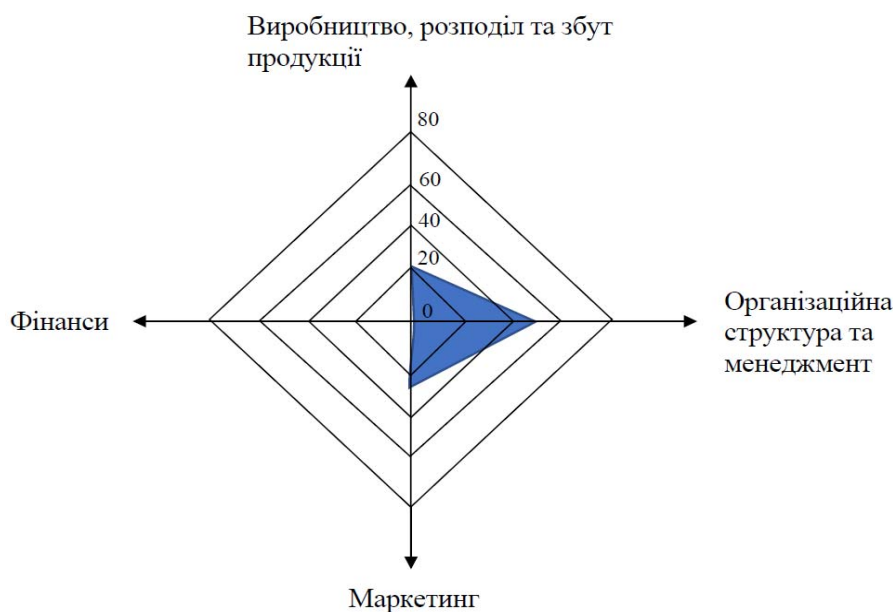


Рис. 2. Багатокутник ресурсного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» за 2020 рік

Джерело: складено авторами на основі таблиці 1

З метою удосконалення графоаналітичного методу нами пропонується для оцінки ресурсного потенціалу металургійних підприємств розширити кількість функціональних блоків до п'яти. Вважаємо за доцільне до складу ресурсного потенціалу в умовах виробництва чавуну, сталі та феросплавів ПАТ «Запоріжсталь» віднести наступні функціональні блоки: виробничий потенціал, кадровий потенціал, фінансовий потенціал, управлінський потенціал та маркетинговий потенціал. Аналіз економічної літератури показав, що практично всі вчені виділяють у складі ресурсного потенціалу трудовий та фінансовий потенціал, а також технічний (технологічний, виробничий) потенціал [4; 5]. Також останнім часом більшість економістів звернули увагу у складі ресурсного потенціалу на організаційний (управлінський) потенціал. В умовах швидкої зміни ринкового середовища все більш актуальним стає включення у склад ресурсного потенціалу маркетингового потенціалу.

Таким чином, вважаємо, що більш точнішим для умов великого металургійного підприємства буде розрахунок сукупного ресурсного потенціалу за графоаналітичним методом, виділяючи наступні п'ять функціональних блоків та відповідні показники ресурсного потенціалу.

I блок – «Виробничий потенціал»: обсяг виробництва продукції, тис. грн; коефіцієнт використання виробничої потужності, %; середньорічна вартість основних засобів, тис. грн; коефіцієнт зносу основних засобів, %; коефіцієнт оновлення основних засобів, %; фондоддача, грн/грн; фондоозброненість праці, тис. грн/особу; рентабельність виробництва, %; рентабельність товарної продукції, %; витрати на 1 грн товарної продукції, грн/грн; мате-

ріаломісткість, грн/грн; коефіцієнт обігу оборотних коштів, об./рік; тривалість обороту, днів; оцінка екологічної ефективності.

II блок – «Кадровий потенціал»: середньо-облікова чисельність персоналу, осіб; продуктивність праці, тис. грн/особу; кількість робітників на 1 тис. грн реалізованої продукції, осіб/тис. грн; питома вага виробничо-промислового персоналу, %; рівень освіти, % працівників з вищою освітою; кількість працівників, які мають науковий ступінь, осіб; питома вага працюючих віком від 35 до 50 років, %; середньомісячна зарплата персоналу, грн; зарплатоємність продукції, грн/грн.

III блок – «Фінансовий потенціал»: рентабельність активів, %; загальний коефіцієнт покриття; коефіцієнт автономії; коефіцієнт маневреності; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт обігу активів, об./рік; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік.

IV блок – «Управлінський потенціал»: кількість рівнів управління; норма керованості, осіб; адміністративні витрати на 1 грн товарної продукції, грн/грн; оплата праці підрозділів по управлінню підприємством, % до фонду оплати праці.

V блок – «Маркетинговий потенціал»: витрати на збут на 1 грн товарної продукції, грн/грн; обсяги постачань продукції на експорт, %; наявність маркетингових планів та програм; рентабельність продажу, %; рентабельність рекламної діяльності, %.

Ці напрямки є найважливішими для оцінювання саме в умовах виробництва металургійної продукції ПАТ «Запоріжсталь».

Оцінимо за удосконаленим графоаналітичним методом ресурсний потенціал ПАТ «Запоріж-

сталь» за 2018, 2019 та 2020 роки. Довжини векторів складових потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та сукупний потенціал з врахуванням особливостей виробництва металургійної продукції наведені в таблиці 2.

Графічно ресурсний потенціал ПАТ «Запоріжсталь» представлений на рисунках 3–4.

Згідно наведених вище даних найбільший ресурсний потенціал підприємство мало у 2018 році. Форма багатокутника більш правильна

Таблиця 2

Вектори та сукупний потенціал ПАТ «Запоріжсталь» з врахуванням особливостей виробництва

Складові ресурсного потенціалу – вектори	Довжина вектора, у.о.		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Виробничий потенціал	50	21,5	14,32
Кадровий потенціал	88,9	66,7	55,6
Фінансовий потенціал	57,1	14,3	0
Управлінський потенціал	50,0	50,0	50,0
Маркетинговий потенціал	50,0	50,0	25,0
Всього ресурсний потенціал, у. о.	8761,6	4100,6	2099,9

Джерело: розраховано авторами на основі звітності ПАТ «Запоріжсталь»

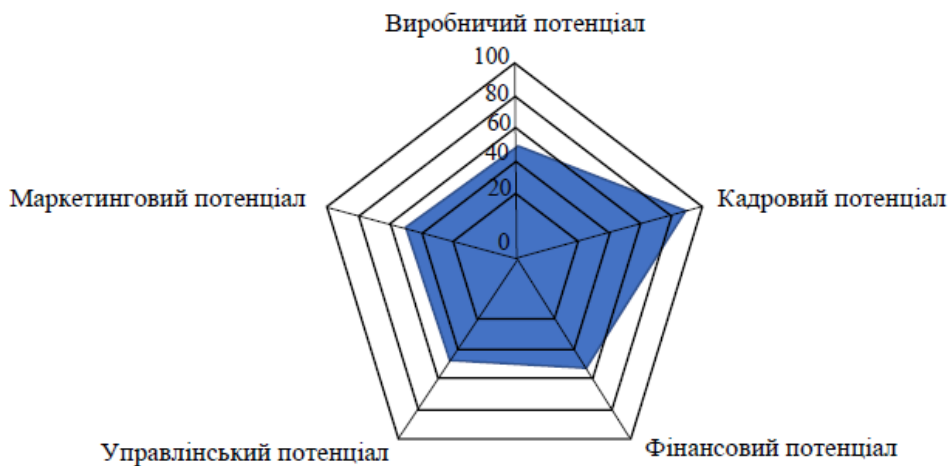


Рис. 3. Багатокутник ресурсного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік з врахуванням особливостей виробництва

Джерело: складено авторами на основі таблиці 2

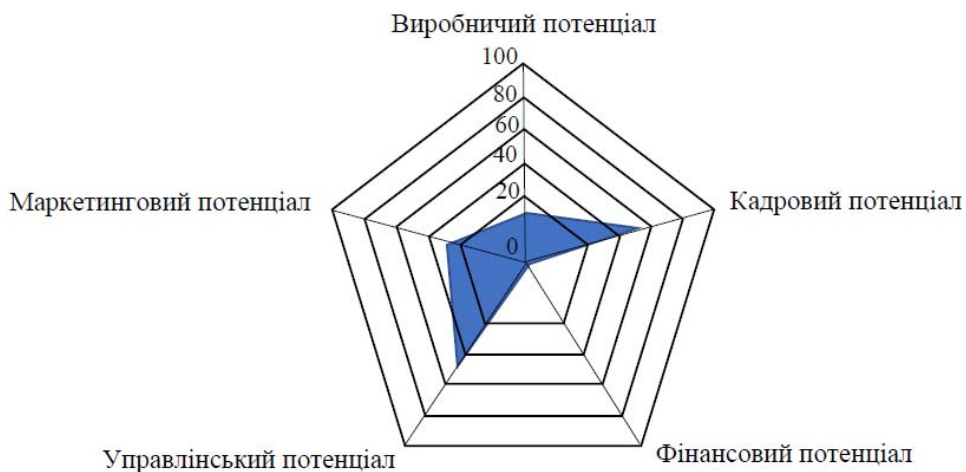


Рис. 4. Багатокутник ресурсного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» за 2020 рік з врахуванням особливостей виробництва

Джерело: складено авторами на основі таблиці 2

також у 2019 році, що свідчить про відносно збалансований ресурсний потенціал. У 2018 році виробничий та фінансовий потенціал найбільші, у 2020 році найвищого рівня досягнув кадровий потенціал, найменше значення у фінансового потенціалу. Фінансовий потенціал потребує здійснення заходів для підвищення його ефективності.

Більшість довжин векторів знаходиться у межах 30–70 у.о., ресурсний потенціал ПАТ «Запоріжсталь» в цілому можна визначити як середній, але у 2020 році він наближувався до низького. Для підвищення ефективності діяльності підприємства рекомендується підвисити ефективність найбільш вагової її складової – фінансового потенціалу.

Висновки з проведеного дослідження.

Оцінка ресурсного потенціалу за графоаналітичним методом дозволяє виявити так звані «вузькі місця», підвищення ефективності яких потребує здійснення певних заходів. Проведений аналіз ресурсного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» показав, що таким «вузьким місцем» є фінансовий потенціал. Отже, підприємству рекомендується термінове впровадження заходів, спрямованих на покращення фінансового становища.

Запропонована методика оцінки ресурсного потенціалу може бути використана металургійними підприємствами з метою визначення напрямів діяльності, які потребують негайного здійснення заходів по їх поліпшенню. Перспективами подальших розробок є поглиблений аналіз ефективності ресурсного потенціалу та його впливу на показники роботи підприємств металургійної галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Міщенко Н. М. Поняття ресурсного потенціалу підприємства та проблеми його оцінки. *Науковий вісник*. 2007. Вип. 17.2. С. 189–192.

2. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : КНЕУ. 2003. 316 с.

3. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 1998. № 2. С. 262–271.

4. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография. Сумы : Университетская книга, 2002. 310 с.

5. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці : навчальний посібник. 3-тє вид. Київ : Знання-Прес, 2002. 387 с.

REFERENCES:

1. Mishhenko N. M. Ponjattja resursnogo potencialu pidpriemstva ta problemy jogho ocinky [The concept of resource potential of the enterprise and problems of its assessment]. *Naukovyj visnyk – Scientific Bulletin*, vol. 17.2, pp. 189–192.

2. Fedonin O. S., Riepina I. M., Oleksiuk O. I. (2003) *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

3. Riepina I. M. Pidprijemnyckyj potencial: metodologhija ocinky ta upravlinnja [Entrepreneurial potential: assessment and management methodology]. *Visnyk Ukraïnskoï akademiji derzhavnogho upravlinnja pry Prezydentovi Ukraïny – Bulletin of the Ukrainian Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, no. 2, pp. 262–271.

4. Lapin E. V. (2002) *Ekonomicheskij potentsial predpriyatiya: monografiya* [Economic potential of the enterprise: monograph]. Sumy: Universitetskaya kniga. (in Ukrainian)

5. Boghynja D. P., Ghrishnova O. A. *Osnovy ekonomiky praci: navchalnyj posibnyk* [Fundamentals of labor economics: a study guide]. Kyiv: Znannja-Prs. (in Ukrainian)

ВПЛИВ ВІКОВОГО АСПЕКТУ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

INFLUENCE OF THE AGE ASPECT ON THE MOTIVATION OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS EMPLOYEES

У статті розглянуто підходи до формування мотиваційної політики працівників закладів освіти. Систематизовано фундаментальні поняття мотивації. Диференційовані різні вікові категорії людей за потребами та відмінними цінностями всередині суспільного цілого. Визначено чинники, що впливають на мотивацію працівників освіти. За допомогою анкетування проведено соціологічне опитування з приводу рівня задоволеності персоналу, а також мотивів їх професійної діяльності серед працівників, педагогічних (науково-педагогічних) працівників Кременчуцького льотного коледжу Харківського національного університету внутрішніх справ. Дослідження надало можливість запропонувати методичний підхід до оцінки рівня мотивування співробітників закладів освіти та запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління мотивацією працівників із урахуванням вікового аспекту.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, управління мотивацією, вікові особливості мотивації персоналу, заклади освіти.

The article examines approaches to the formation of a motivational policy for employees of educational institutions in Ukraine. Fundamental concepts of motivation are systematized. Different age categories of people are differentiated according to needs and distinct values within the social whole. Factors affecting the motivation of education workers have been determined. The level of increased professionalism of personnel support plays a key role in the provision of quality educational services and increases the competitiveness of specialists of higher education institutions in Ukraine and on international labor markets. The system of motivating employees, the presence of a powerful educational and scientific potential that ensures high quality of educational services comes to the fore in the formation of the strategy of educational institutions and acquires priority for the management staff. With the help of a questionnaire, a sociological survey was conducted regarding the level of staff satisfaction, as well as the motives of their professional activity among employees, pedagogical (scientific-pedagogical) employees of the Kremenchuk Flight College of the Kharkiv National University of Internal Affairs. The study provided an opportunity to introduce a methodical approach to assessing the level of motivation of employees of educational institutions and to offer recommendations for improving the management system of employee motivation, taking into account the age aspect. The proposed system of criteria, using which the management gets the opportunity to assess the level of employee satisfaction and determine the motivational rating taking into account the age factor. The need to develop a methodology for assessing the level of motivation of employees of educational institutions is determined by the need to establish competitive advantages and highlight the most effective directions. Assessing the level of motivation of employees of educational institutions should involve research and analysis of the personnel resource component for the effective operation of the educational institution.

Key words: motivation, staff motivation, motivation management, age peculiarities of staff motivation, educational institutions.

УДК 65.02.34:629.73(043.3)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-10>

Цимбалістова О.А.¹

к.е.н., старший викладач,
Кременчуцький льотний коледж
Харківського національного
університету внутрішніх справ

Холодова Л.В.²

магістрантка,
Класичний приватний університет

Tsymbalistova Olena

Kremenchuk Flight College
of Kharkiv National University
of Internal Affairs

Kholodova Liudmyla

Classic Private University

Постановка проблеми: Дефіцит кадрів, націлених на результат, є однією з основних проблем сфери освіти. З одного боку, мотивація персоналу є елементом ефективного управління надання якісної освіти, а з іншого боку – функцією управління персоналом, що визначає поведінку працівників закладів освіти.

Мотивовані співробітники краще справляються з завданнями, наданими керівництвом. Крім того, грамотно розроблена мотиваційна політика зменшує плинність кадрів, утримує співробітників і залучає нових. У згуртованому і доброзичливому колективі збільшується продуктивність праці.

Безліч чинників впливає на мотивацію, універсальної системи не існує [5]. У цій статті розглянемо вплив на мотивацію таких чинників, як вік працівників навчальних закладів.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, метод

порівнянь, структурно-логічний та соціологічний – анкетування.

Мотивація персоналу закладів освіти спрямована на збільшення особистої ефективності співробітників і ефективності процесу навчання.

Розуміючи і диференціюючи потреби персоналу, залежно від віку, керівник вибудовує механізми щодо задоволення тих чи інших потреб, тим самим стимулюючи до роботи всіх співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Мотивацією з точки зору потреб працівників займалися переважно Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Клейтон Альдерфер, Девід МакКлелланд та Дуглас МакГрегор.

Засновники теорії шукали відповіді на питання про те, які потреби люди хочуть задовольнити своєю працею і що стимулює їх до різних форм діяльності.

В основі лежить припущення, що люди мають різні потреби, які вони хочуть задовольнити, і професійна робота надає такі можливості.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8565-3710>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9924-2015>

Карл Манхейм сформулював відповідне зрозуміле поняття про те, що кожне покоління має різне становище у суспільстві, визначив “зв'язок покоління”. Манхейм наполягав, що різні вікові категорії людей мають різні потреби та відмінні цінності всередині суспільного цілого.

Із часом змінюється світ, використовуються сучасні технології як у звичайному житті, так і в роботі, разом з цим змінюються потреби людини, які вона прагне задовольнити своєю працею.

Різні вікові групи мають деякий спільний погляд на низку цінностей, як матеріального, так і нематеріального характеру. Тому сучасні вчені проводять дослідження щодо ефективних систем мотивації працівників різних сфер діяльності з урахуванням впливу різних факторів, в тому числі за віковою ознакою.

Соколовська В. В. та Іванченко Г. В. досліджують формування мотивації працівників серед представників різних сфер діяльності на основі теорії поколінь.

Дослідженням побудови загальної моделі управління, заснованою на теорії поколінь з орієнтацією на цінності співробітників, займаються Токарева Ю. О., Глухенька Н. М., Токарев О. Г.

Не існує однозначних тверджень про те, як люди приймають рішення, зважають доступні їм варіанти і реагують на стимули і впливи, яким вони піддаються. Поведінку людини не можна передбачити зі 100% впевненістю, бо кожна людина – це індивідуальність. Тому майже всі вчені прийшли до висновку, що не можна мотивувати усіх працівників однаково, але можна дослідити загальні риси окремих категорій суспільства, поділяючи їх за відповідними ознаками, наприклад: вікові, гендерні, соціальні, тощо.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу вікових особливостей на мотиваційні чинники працівників закладів освіти.

Виклад основного матеріалу. З метою дослідження мотивів трудової діяльності у 2022 р. було проведено соціальне опитування в закладі вищої освіти Кременчуцькому льотному коледжі Харківського національного університету внутрішніх справ методом анкетування. В опитуванні взяли участь 158 співробітників різних відділів, практично всі опитувані працевлаштовані на повну ставку, середній стаж роботи в установі становить більше 10 років. Розглянемо докладніше особливості мотивації персоналу залежно від віку.

Відповідно до Закону України від 27 квітня 2021 року № 1414-IX “Про основні засади моло-

діжної політики” [2] визначено вікові критерії молоді: соціально-демографічна група осіб віком від 14 до 35 років включно. Під середнім віком розуміємо період життя людини від юнацького періоду до похилого віку [6]. Відповідно до Закону України від 09 липня 2003 року № 1058-IV “Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування” пенсійний вік та право призначення пенсії за віком визначається залежно від накопиченого людиною страхового стажу. У квітні 2021 року пенсійний вік жінок та чоловіків стали однаковими і на теперішній час становить 60 років [3].

Отже, для проведення дослідження залежно від віку поділяємо працівників за віковими критеріями: молодь – до 35 років, середній вік – до 54 років, передпенсійний вік – до 59 років, пенсіонери – від 60 років. Вікові критерії надано у таблиці 1.

За результатами опитування складено вікову структуру працівників закладів освіти: 47 – працівників середнього віку, 32 % – молодь, 12 % – працівників передпенсійного віку та 9 % пенсіонерів (рис. 1).

Розробка заходів з проведення процедури оцінювання рівня мотивації працівників може зайняти провідне місце в системі удосконалення процесу підбору кадрів та формування кадрової політики у закладах освіти. Ефективна діяльність закладу освіти передбачає забезпечення проведення структурних змін, розширення відтворення за рахунок сучасних технологій, оновлення основних фондів, а також якісного кадрового забезпечення. Саме тому, оцінювання рівня мотивації працівників потребує розробки системи критеріїв. Система показників для оцінки повинна бути ієрархічною, забезпечуючи розкриття загальних та індивідуальних характеристик процесу [9].

Оцінювання рівня мотивації працівників у закладах освіти повинно передбачати проведення дослідження та аналізу наступних елементів:

- ресурсної складової кадрового забезпечення;
- технологічної складової включає рівень кваліфікаційної підготовки та перепідготовки кадрового складу;
- ринкової складової – всебічний аналіз зовнішнього середовища та ринку кадрового потенціалу.

Формування методичних підходів оцінювання рівня мотивації працівників закладів освіти з урахуванням ресурсної, технологічної та ринкової складових мотиваційного забезпечення сприя-

Таблиця 1

Вікові критерії

Молодь	Середній вік	Передпенсійний вік	Пенсіонери
до 35 років	від 36 до 54 років	від 55 до 59 років	після 60 років

тиме реалізації ефективної стратегії кадрової політики та покращення психологічного клімату в організації.

Під час дослідження були сформовані оціночні критерії, які представлені на рис. 2.

На підставі більшості голосів складено рейтинг мотивів трудової діяльності молоді: на першому

місці – оплата праці (95 %); на другому місці – задоволення від виконуваної роботи (83 %); на третьому місці – відносини з керівництвом (82 %); на четвертому місці – взаємовідносини з колегами (76 %); на п'ятому місці – самореалізація (73 %); на шостому місці – умови праці (70 %); на сьомому місці – кар'єрне зростання (65 %) (табл. 2).

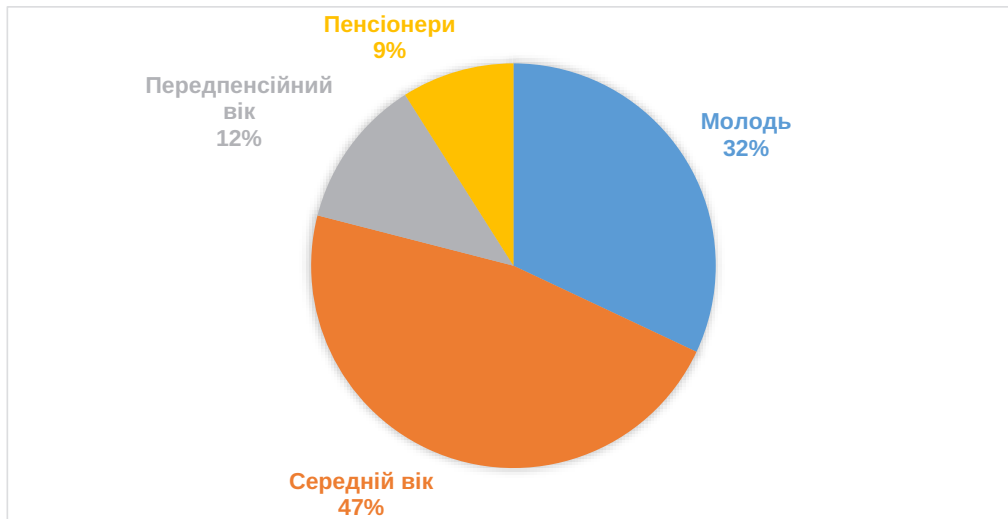


Рис. 1. Вікова структура працівників закладів освіти

Джерело: складено авторами на основі досліджень



Рис. 2. Оціночні критерії

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Рейтинг мотивів трудової діяльності молоді

Мотиви	Відсоток мотиву на підставі опитування
Оплата праці	95 %
Задоволення від виконуваної роботи	83 %
Відносини з керівництвом	82 %
Взаємовідносини з колегами	76 %
Самореалізація	73 %
Умови праці	70 %
Просування по службі (кар'єра)	65 %

Джерело: авторська розробка

Рейтинг мотивів трудової діяльності співробітників середнього віку: на першому місці – оплата праці (89 %); на другому місці – відносини з керівництвом і колегами (91 %); на третьому місці – задоволення від виконуваної роботи (84 %); на четвертому місці – умови праці (78 %); на п'ятому місці – самореалізація (55 %); на шостому місці – просування по службі (41 %) (табл. 3).

Таблиця 3

Рейтинг мотивів трудової діяльності співробітників середнього віку

Мотиви	Відсоток мотиву на підставі опитування
Оплата праці	91 %
Взаємовідносини з керівництвом і колегами	87 %
Задоволення від виконуваної роботи	84 %
Умови праці	78 %
Самореалізація	55 %
Просування по службі (кар'єра)	41%

Джерело: авторська розробка

Також, на підставі більшості голосів складено рейтинг мотивів трудової діяльності співробітників передпенсійного віку: на першому місці – відносини з керівництвом (96 %); на другому місці – відносини з колегами (91 %); на третьому місці – задоволення від виконуваної роботи та умови праці (86 %); на четвертому місці – оплата праці (79 %); на п'ятому місці – самореалізація (35 %); на шостому місці – просування по службі (17 %) (табл. 4).

Рейтинг мотивів трудової діяльності співробітників пенсійного віку: на першому місці – взаємини з колегами і задоволення від виконуваної роботи (93 %); на другому місці – стосунки з керівництвом (89 %); на третьому місці – оплата праці (83 %); на четвертому місці – умови праці (73 %); на п'ятому місці – самореалізація (22 %); на шостому місці – просування по службі (14 %) (табл. 5).

Таблиця 4

Рейтинг мотивів трудової діяльності співробітників передпенсійного віку

Мотиви	Відсоток мотиву на підставі опитування
Відносини з керівництвом	96 %
Взаємовідносини з колегами	91 %
Задоволення від виконуваної роботи та умови праці	86 %
Оплата праці	79 %
Самореалізація	35 %
Просування по службі (кар'єра)	17 %

Джерело: авторська розробка

Таблиця 5

Рейтинг мотивів трудової діяльності співробітників пенсійного віку

Мотиви	Відсоток мотиву на підставі опитування
Взаємовідносини з колегами та задоволення від виконуваної роботи	93 %
Відносини з керівництвом	89 %
Оплата праці	83 %
Умови праці	73 %
Самореалізація	22 %
Просування по службі (кар'єра)	14 %

Джерело: авторська розробка

На підставі рейтингів можна зробити висновок, що для працівників закладів освіти молодого та середнього віку першочерговим фактором мотивації виступає розмір заробітної плати, на відміну від працівників старшого покоління, де заробітна плата посідає лише третє місце. Найбільша потреба в самореалізації – у молодих співробітників: 73 %, у співробітників середнього віку: 55 %, у передпенсійного – 35 %, у пенсіонерів – 22 %. У молодих людей спостерігається активне прагнення проявити себе професійно і посісти своє місце в службовій ієрархії, чим найбільш віковий співробітник, то більше в нього набутого досвіду, і потреба в самореалізації знижується [4].

Але потреба в хороших взаємовідносинах з керівництвом і колегами з віком підвищується, тому що з часом почуття затребуваності, визнання і схвалення з боку колег і керівництва важливіше за рівень заробітної плати. Умови праці для будь-якого віку важливі приблизно на одному рівні, тому й посідають середні позиції. У всіх працівників незалежно від віку, останнє місце в мотиваційних рейтингах посідає кар'єрне зростання, що свідчить про те, що люди від початку влаштувалися на бажані посади [8].

Опитування рівня задоволеності співробітників закладів освіти залежно від віку

Критерії	Молодь	Середній вік	Передпенсійний вік	Пенсійний вік
Вважають графік роботи зручним	57%	71%	54%	62%
Вважають, що часто перепрацьовують	33%	42%	32%	27%
Вважають свою працю ефективною	68%	72%	81%	71%
Задоволені рівнем заробітної плати	16%	15%	27%	28%
Готові до навчання і підвищення кваліфікації	57%	67%	40%	38%

Джерело: авторська розробка

Окрім мотиваційного рейтингу, було проведено опитування рівня задоволеності працівників з урахуванням вікового фактора. Результати опитування виявилися такими: найбільше задоволені графіком роботи працівники середнього віку (71 %), тоді як практично половина працівників передпенсійного віку не задоволені графіком роботи (46 %). Співробітники середнього віку переконані, що вони найбільше перепрацьовують (42 %), тоді як пенсіонери вважають, що перепрацювання незначні (27 %). Найефективнішою свою працю вважають співробітники передпенсійного віку (81 %), найменш ефективною – молодь (68 %). Найбільш задоволені розміром оплати праці – пенсіонери (28 %), а найменш задоволені – середнього віку (15 %). Більше за інших готові до навчання – співробітники середнього віку (67 %), менше за інших – пенсіонери (38 %). Результати опитування наочно демонструють, що розмір заробітної плати не влаштовує співробітників незалежно від віку. Така ситуація може скластися від нерозуміння того, з чого складається їхня заробітна плата [7]. В закладах освіти було б доцільно зробити прозорою систему оплати праці – щоб кожен співробітник розумів, з чого складається його заробітна плата, наприклад, можна ввести систему грейдів [4].

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, результати проведеного соціологічного опитування працівників закладу вищої освіти можуть стати основою побудови концепції мотивації, заснованої на аналізі мотиваційних чинників залежно від віку. Головний, але не єдиний, мотиватор молоді – гроші, у працівників із досвідом і старшого покоління на першому місці – сприятливий клімат усередині підприємства – доброзичливість, взаємодопомога, довіра і визнання. Правильний набір мотивувальних засобів сприятиме стимулюванню праці молодого і літнього покоління працівників [1].

Для більш поглибленого аналізу впливу інших соціальних факторів на мотивацію працівників закладів освіти є доцільним провести дослідження мотиваційного рейтингу та рівня задоволеності залежно від сімейного стану співробітників та за рівнем освіти.

Система мотиваційного забезпечення працівників, наявність потужного освітньо-наукового потенціалу, що забезпечує високу якість освітніх послуг виходить на перший план у формуванні стратегії діяльності закладів освіти та набуває пріоритету для керівного складу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018, № 1(59) С. 36–41. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-1-59-5> (дата звернення: 11.12.2022).
2. Закон України від 05 лютого 1993 р. № 2998-XII “Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12#Text> (дата звернення: 26.11.2022).
3. Закон України від 09 липня 2003 р. № 1058-IV “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> (дата звернення: 26.11.2022).
4. Кропивницький, Р.С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018, 13: 118–124.
5. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства]. Харків : Вид. НУА, 2013.
6. Солодників, В. В., Солоднікова І. В. Об’єкт дослідження «Середній вік» людини. *Моніторинг громадської думки: економічні та соціальні зміни*, 2009, 1 (89): 167–186.
7. Тейлор Ф. У. Наукова організація праці. Хрестоматія : навч. посібник: пер. з рос. Л.І. Козій, М.І. Мітрохіна, П.Л. Пироглесько. Київ : Либідь, 1993.
8. Цимбалюк, С. О. Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці. *Економіка та держава*. 2018, 4: 12–16.
9. Цимбалістова О. А. Методичні підходи до оцінки рівня забезпечення інноваційності послуг авіакомпанії. *Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля : наук. журн.* Луганськ, 2014. № 4(211) Ч. 1. С. 78–85.
10. Яблонський А. І. Мотиваційний компонент в структурі мотиваційної готовності студентів до педагогічної діяльності. *Вісник Харк. унів. Серія «Психологія»*. Харків : 1997. № 395. С. 134–138.

REFERENCES:

1. Vasurenko L. V. (2018) Motyvatsiya yak chynnyk orhanizatsiyi oplaty pratsi v umovakh hlobalizatsiyi [Motivation as a factor in the organization of labor remuneration in the conditions of globalization]. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya*, no. 1(59), pp. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-1-59-5>.
2. Zakon Ukrainy vid 05 lyutoho 1993 roku № № 2998-XII "Pro spryyannya sotsial'nomu stanovlen-nyu ta rozvytku molodi v Ukraini" [Law of Ukraine dated February 5, 1993 No. 2998-XII "On promoting the social formation and development of youth in Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12#Text> (data zvernennya: 26.11.2022).
3. Zakon Ukrainy vid 09 lypnya 2003 roku № 1058-IV "Pro zahal'noobov'yazkove derzhavne pensiye strakhuvannya" [Law of Ukraine dated July 9, 2003 No. 1058-IV "On mandatory state pension insurance"]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> (data zvernennya: 26.11.2022).
4. Kropyvnyts'kyy, R. S. (2018) Systema hreydiv yak innovatsiyyny pidkhid shchodo derzhavnoho upravlin-nya naukovymy ustanovamy [The system of grades as an innovative approach to state management of scientific institutions]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 118–124.
5. Oliynyk S. U. (2013) Teoriya ta praktyka menedzh-mentu personalu : pidruchnyk [Theory and prac-tice of personnel management: a textbook]. Kharkiv: Vyd-vo NUA.
6. Solodnykiv, V. V., Solodnikova, I. V. (2009) Obyekt doslidzhennya «Seredniy vik» lyudyny [Object of research "The average age" of a person]. *Monitorynh hromads'koyi dumky: ekonomichni ta sotsial'ni zminy*, vol. 1 (89), pp. 167–186.
7. Teylor, F. U. (1993) Naukova orhanizatsiya pratsi. Khrestomatiya: navch. Posibnyk [Scientific organiza-tion of work. Textbook: education. manual: trans]. Kyiv: Lybid.
8. Tsymbalyuk, S. O. (2018) Indykatory otsinyuvan-nya polityky oplaty pratsi u konteksti realizatsiyi prynt-sypiv hidnoyi pratsi [Methodical approaches to assess-ing the level of ensuring the innovativeness of airline services]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 12–16.
9. Tsimbalistova O. A. (2014) Metodychni pidkhody do otsinky rivnia zabezpechennia innovatsiinosti posluh aviakompanii [Methodical approaches to assessing the level of ensuring the innovativeness of airline services]. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, no. 4(211), Part 1, pp. 78–85.
10. Yablonsky A. I. (1997) Motyvatsiyyny kompo-nent v strukturi motyvatsiynoyi hotovnosti studentiv do pedahohichnoyi diyalnosti [Motivational compo-nent in the structure of motivational readiness of stu-dents for pedagogical activities]. *Visnyk Khark. univ. Seriya «Psykhohohiya»*, no. 395, pp. 134–138.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІORGANIZATIONAL AND LEGAL BASIS FOR THE FORMATION
OF PERSONNEL SECURITY AT THE ENTERPRISE

У статті проаналізовано організаційно-правові основи формування кадрової безпеки на підприємстві. Розглянуто організаційні інструменти кадрової безпеки підприємства. Акцентовано увагу на тому, що становленню системи кадрової безпеки організаційно відбувається в декілька послідовних етапів, а саме: розробка та затвердження концепції менеджменту персоналу; формування основних принципів менеджменту персоналу; затвердження політики менеджменту персоналу (кадрова політика); ухвала стратегії менеджменту персоналу. Окремим елементом організаційної складової кадрової безпеки є мотивація (фінансова та нефінансова) підприємством своїх працівників. Як правило, на приватних підприємствах, установах розробляють мотиваційну карту працівника, у якій передбачено особистий план розвитку співробітника, удосконалення його професійних навичок та компетенцій, а також бажання зайняти вищу посаду на даному підприємстві. Розглянуто нормативно-правове забезпечення формування кадрової безпеки на підприємстві. Проаналізовано загальнодержавні нормативно-правові документи (закони України, постанови Кабінету Міністрів України) та внутрішні документи (положення, інструкції тощо), які складають основу нормативно-правового забезпечення формування кадрової безпеки на підприємстві. Виявлено проблеми у організаційному та нормативно-правовому забезпеченні формування кадрової безпеки на підприємстві. Виокремимо найбільш важливі міжнародні нормативно-правові акти та стандарти у сфері кадрової безпеки.

Ключові слова: кадрова безпека, організаційні інструменти управління кадрової безпеки, правове забезпечення кадрової безпеки підприємства, оцінювання кадрів, міжнародні нормативно-правові акти у сфері кадрової безпеки.

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-11>

Швед В.В.¹

к.е.н., професор,
Вінницький соціально-економічний
інститут
Університету «Україна»
Чорнокозінська О.А.
Вінницький соціально-економічний
інститут
Університету «Україна»

Shved Vadym

Vinnitsia Institute
of Economics and Social Sciences
of the Open International University
of Human Development "Ukraine"
Chornokozynska Oksana
Vinnitsia Institute
of Economics and Social Sciences
of the Open International University
of Human Development "Ukraine"

The article analyzes the organizational and legal foundations of the formation of personnel security at the enterprise. It has been proven that an effective personnel security system of an institution or organization has a purposeful effect on the formation of economic growth and stability of the enterprise. The organizational tools of personnel security of the enterprise are considered, which are aimed at helping to minimize threats from the institution's personnel, as well as stimulating the desire of each employee to work effectively. Attention is focused on the fact that the formation of the personnel security system organizationally takes place in several consecutive stages, namely: development and approval of the concept of personnel management; formation of basic principles of personnel management; approval of personnel management policy (personnel policy); adoption of personnel management strategy. A separate element of the organizational component of personnel security is the company's motivation (financial and non-financial) of its employees. As a rule, private enterprises and institutions develop an employee motivation card, which provides for a personal development plan for the employee, improvement of his professional skills and competencies, as well as the desire to occupy a higher position at the given enterprise. When organizing personnel security at the enterprise, the system of attracting and selecting personnel is important. For this, the company uses external (recruitment of new employees to work through vacancy announcements) and internal (movement of employees from one position to another within the institution) sources of employee search. The regulatory and legal support for the formation of personnel security at the enterprise is considered. State-wide regulatory documents (laws of Ukraine, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine) and internal documents (regulations, instructions, etc.) that form the basis of regulatory support for the formation of personnel security at the enterprise have been analyzed. Problems were identified in the organizational and regulatory legal provision of the formation of personnel security at the enterprise. We will single out the most important international legal acts and standards in the field of personnel security.

Key words: personnel security, organizational tools of personnel security management, legal support for personnel security of the enterprise, personnel evaluation, international legal acts in the field of personnel security.

Постановка проблеми. Рушійною силою створення, функціонування та розвитку підприємства є діяльність людей, що пов'язана з інтересами, міра узгодження яких формує певний рівень економічної та виробничої безпеки на підприємстві. Це пов'язано з тим, що основні ризики підприємства, найчастіше, генеруються її власними кадрами.

Створення системи кадрової безпеки на підприємстві вимагає вирішення комплексу заходів організаційного, економічного, правового, інформаційного і правоохоронного характеру з метою

захисту економічних інтересів, майна та прав власності підприємства.

На сьогодні актуалізується необхідність розвитку організаційних основ формування кадрової безпеки на підприємстві на основі сучасного нормативно-правового забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку кадрової безпеки в наукових працях аналізують відповідно до сучасних суспільних викликів. Значна кількість українських науковців, серед яких Н. Аблязова, З. Бурик, О. Воронка,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

О. Гула, З. Живко, В. Карковська, В. Костюк, О. Литовченко, О. Мартин, І. Мігус, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Світлична, Г. Ситник, В. Швед та ін., досліджують основні складові її формування, у тому числі організаційні та нормативно-правові.

Постановка завдання. Метою даної статті є розгляд особливостей організаційно-правових основ формування кадрової безпеки на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Ефективна система кадрової безпеки установи, організації має цілеспрямований вплив на формування економічного росту і стабільності підприємства. Це можливо досягти за рахунок рівня інтелекту співробітників, дієвої мотивації їхньої праці, формування у них корпоративного мислення, профілактики та попередження загроз, які можуть виникати в колективах, та поведінки окремих робітників, тобто грамотного операційного ризик менеджменту. Тобто, кадрова безпека має бути направлена на те, щоб сприяти мінімізації загроз від персоналу установи, а також стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи. Умови для стабільного функціонування підприємства створюють високопрофесійні і вірні йому співробітники, боротьба за залучення та виховання яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки [7].

Слід акцентувати увагу на тому, що становленню системи кадрової безпеки відбувається в декілька послідовних етапів, а саме: розробка та затвердження концепції менеджменту персоналу; формування основних принципів менеджменту персоналу; затвердження політики менеджменту персоналу (кадрова політика); ухвала стратегії менеджменту персоналу.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що підприємство, здійснюючи кадрову безпеку, формує, в першу чергу, кадровий потенціал [4].

Планування та управління персоналом повинні забезпечувати достатній рівень кадрової безпеки, здійснювати організацію системи підбору, навчання, мотивації й найму праці необхідних фахівців, у повному обсязі використовувати моральні та матеріальні стимули, потрібність професії, бажання до ініціативи, гарантування соціальних благ та політику звільнення [2].

Набір кадрів є ключовим моментом процесу гарантування кадрової безпеки підприємства. Він повинен мінімізувати негативний вплив на кадрову безпеку підприємства через ризики і загрози, які можуть бути викликані персоналом та його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами взагалі [2].

В установах та організаціях, незалежно від форми власності, важливе місце під час організації кадрової безпеки займає охорона праці працівників та умови праці на підприємстві. Охорона праці передбачена в законодавчих документах.

Крім того, на кожному підприємстві розробляються Положення про охорону праці, яке враховує діючу нормативно-правову базу та специфіку діяльності підприємства, та в якій передбачено нормативи безпеки, гігієни праці та виробничого середовища

З метою забезпечення дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці на підприємстві створюється система управління охороною праці. Служба управління персоналом підприємства повинна постійно проводити інструктаж на робочому місці, а також слідкувати за дотриманням працівниками вимог нормативно-правових документів з охорони праці.

Важливим елементом кадрової безпеки є контроль, що передбачає комплекс засобів, установлений для всього персоналу підприємства (включаючи адміністрацію), зокрема регламент, обмеження, режими, контрольні та інші операції. Метою цього комплексу засобів є попередження та усунення можливостей заподіяти збитки підприємству. Тому підприємство повинно забезпечити організацію прозорої системи атестації персоналу та відповідність її з діючої системою оплати праці [2].

На рис. 1 зображені організаційні інструменти управління кадрової безпеки [14].

Для здійснення ефективної кадрової безпеки на підприємстві повинна бути розроблена концепція, яка передбачатиме потребу у персоналі. При розробці даної концепції потрібно врахувати планові показники продуктивності праці; ефективність діяльності працівників; відсоток вибуття працівників тощо. Крім того потрібно враховувати професійну кваліфікацію існуючих працівників.

Також при організації кадрової безпеки на підприємстві важливою є система залучення та підбору персоналу. Для цього установа та організація використовує як зовнішні (залучення нових працівників до роботи через оголошення про вакансію), так і внутрішні (переміщення працівників з посади на посаду в межах установи) джерела пошуку співробітників.

Залучаючи зовнішніх працівників, установа ретельно вивчає інформацію про майбутнього співробітника, зокрема наявність необхідного стажу роботи та професійної кваліфікації, характеристика з попереднього місця роботи, причину звільнення з попереднього місця роботи і причину працевлаштування саме в даній установі. Саме професійна та особистісна характеристика майбутнього працівника впливатиме також на стан кадрової безпеки в установі.

Під час здійснення конкурсного добору представники підприємства здійснюють перевірку претендентів на відповідність особистих якостей кандидата до вимог: вакантної посади, корпоративної культури, норм і правил складених на підприємстві. Підприємство для убезпечення себе від недобросовісних та непрофесійних працівників при при-

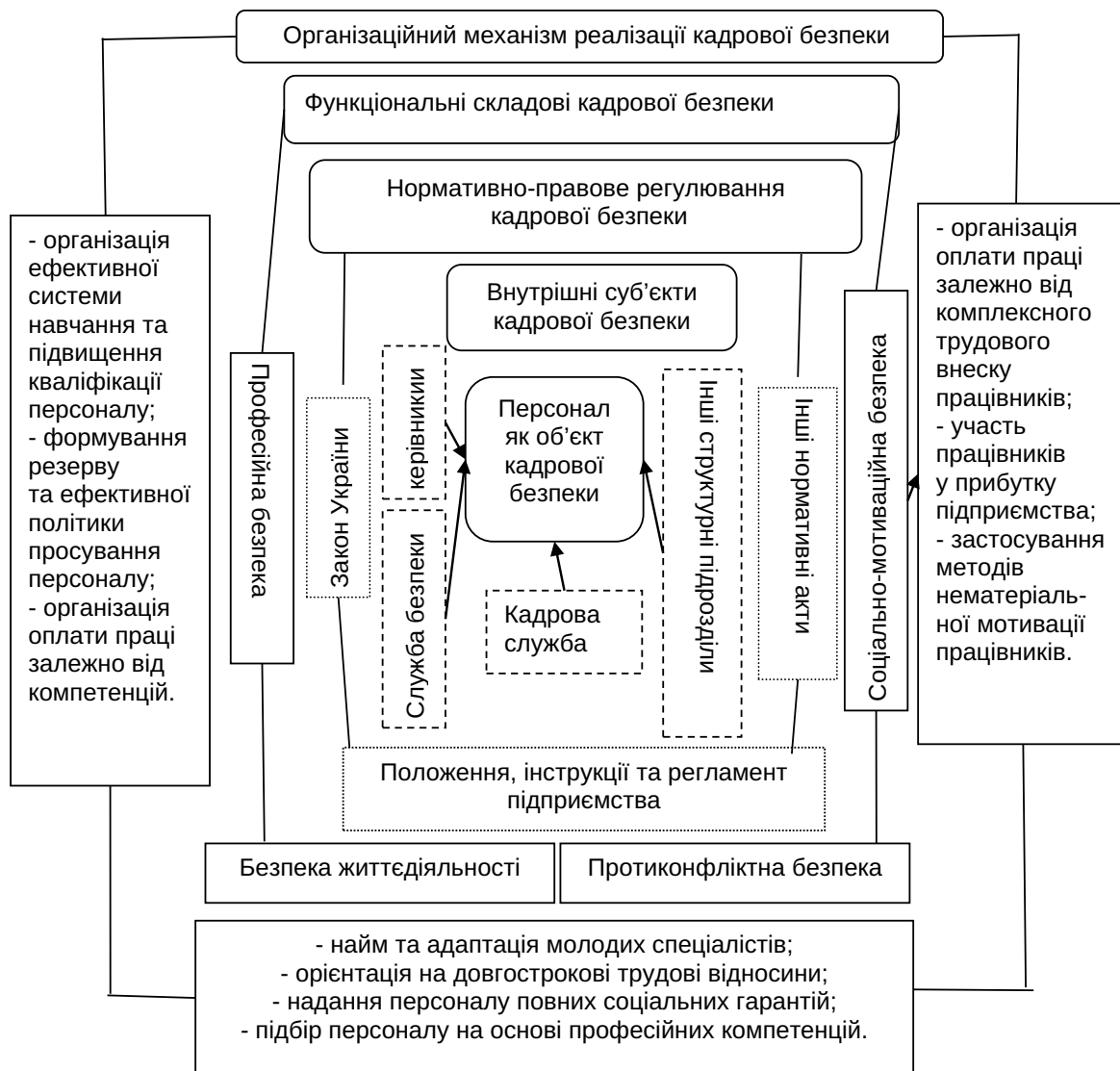


Рис. 1. Організаційні інструменти кадрової безпеки підприємства

Джерело: [14]

значені особи на роботу може встановлювати для кандидата на посаду випробувальний термін [12]. Слід акцентувати увагу на тому, що відповідно до законодавства такий працівник до моменту призначення проходить процедуру спеціальної перевірки. Дана процедура може включати в себе перевірку даних про освіту, джерела доходів та правильність відображення доходів у декларації.

Для забезпечення кадрової безпеки на підприємстві розробляють внутрішні розпорядчі документи (положення та інструкції), а також нормативні документи, якими передбачено порядок комплектування персоналу підприємства. Однак як свідчить практика, на багатій приватних установах відсутні такі положення як: положення про трудову дисципліну, положення про проведення службових розслідувань та положення про врегулювання конфліктних ситуацій на підприємстві. Розроблення таких положень не потребує

додаткових матеріальних витрат оскільки розробляється власними силами фахівців відповідних служб підприємства. Завдяки розробці таких положень і адміністративний, і виконавчий персонал будуть чітко розуміти межі своїх повноважень та обов'язків, систему та ступінь відповідальності [14].

Для покращення кадрової безпеки на підприємстві передбачено здійснення підвищення кваліфікації працівників з метою удосконалення їх професійних компетенцій на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та з метою потреб підприємства. Для цього на підприємстві розробляють План-графік для підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів. Фінансування такого навчання здійснюється за рахунок підприємства, а для державних службовців (посадових осіб місцевого самоврядування) за рахунок коштів державного (місцевого) бюджетів.

Слід акцентувати увагу на тому, що організаційні заходи, які здійснює установа, організація зокрема щодо нормативного впорядкування відбору та призначення особи, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів; чіткі та зрозумілі критерії для переведення на нижчу чи вищу посаду та звільнення; справедливу і прозору систему оплати праці працівників, що ґрунтується на класифікації посад; професійний розвиток співробітників, що включає регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів діяльності; здійснення заходів для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на своєму робочому місці є тими заходами, які підприємство здійснює для підвищення рівня кадрової безпеки.

З метою посилення протиконфліктної безпеки та покращення мікроклімату у колективі як інструменту підвищення рівня кадрової безпеки доцільно на підприємстві організувати систему переміщень працівників з одного структурного підрозділу в інший, що дасть можливість для працівників розширювати рівень кваліфікації, отримувати нові знання, компетенції тощо.

Однією із організаційних складових кадрової безпеки є оцінювання кадрів та визначення рівня ефективності їх діяльності. Результати такого оцінювання проводять з метою визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання працівників, планування подальшої їх кар'єри. При проведенні такого оцінювання враховуються вимоги, передбачені посадовими інструкціями працівника, стан виконання індивідуальної програми професійного розвитку, дотримання працівником правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, а також виконання показників, визначених у контракті (у разі укладення).

Окремим елементом організаційної складової кадрової безпеки є мотивація установами своїх працівників. В приватних установах це може бути додаткова оплата (так звана «тринадцята зарплата»), оплата навчання працівника чи члена його сім'ї (що передбачено в трудовому колективному договорі), надбавка за ефективність виконання роботи, понаднормовість, преміювання, у т. ч. за результатами оцінювання. Крім того, може бути мотивація працівників і не фінансова, зокрема надання службового житла в користування, яке через певний період роботи на підприємстві (наприклад через 10 років) працівник отримує у власність. Те ж саме стосується службового автотранспорту.

Як правило, на приватних підприємствах, установах розробляють мотиваційну карту працівника, у якій передбачено особистий план розвитку співробітника, удосконалення його професійних навичок та компетенцій, а також бажання зайняти вищу посаду на даному підприємстві.

Усі вище зазначені складові, з одного боку, мотивують працівників до роботи і дають можливість підвищити на підприємстві, установі рівень кадрової безпеки, а з іншого боку – зростає ймовірність виникнення конфлікту інтересів, погіршиться позитивний клімат у колективі, що негативно впливає на рівень кадрової безпеки. Для уникнення негативних наслідків мотивації необхідно на підприємстві впровадити систему контролю як інструменту управління кадрової безпеки. Таким інструментом повинна бути систематична атестація персоналу, з метою постійного моніторингу виконання регламенту, відповідність кваліфікації займаній посаді, віддача працівників, ступінь лояльності тощо.

Слід акцентувати увагу на тому, що ключовим елементом кадрової безпеки установ, організацій є наявність нормативно-правової основи у вигляді загальнодержавних документів (Закони України, постанови Кабінету Міністрів України) та внутрішніх документів в кожній установі (положення, інструкції тощо). На основі цих документів установа регулює свою діяльність при оновленні власних кадрів (прийняття, звільнення), а також при здійсненні власної кадрової безпеки (перевірка особа при прийнятті на роботу, забезпечення умов роботи тощо). Крім того, існуючі нормативно-правові документи у сфері кадрової безпеки зобов'язують також і працівників бути відповідальними у своїй діяльності, сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, а також з повагою відноситися до своїх співробітників та їх роботи.

Головне правове вираження форм реалізації кадрової безпеки – це програми розвитку організації, установи, стратегії розвитку національної безпеки, стратегії соціально-економічного розвитку України та інші цільові програми України, що діють в різних галузях економіки відповідно до загальноприйнятої стратегії безпеки держави.

До основних нормативно-правових документів у сфері кадрової безпеки належать: Конституція України, Кодекс законів про працю, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Кримінальний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Закон України «Про державну таємницю», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про захист персональних даних», Закони України «Про засади запобігання та протидії корупції», а також інші нормативно-правові акти, які регулюють систему управління персоналом та захист їх діяльності тощо [9].

Отже, як бачимо в українському законодавстві відсутній єдиний нормативно-правовий акт щодо забезпечення здійснення кадрової безпеки в установах, організаціях.

Основною проблемою в нормативно-правовому забезпеченні є фрагментарність закріплення

положень кадрової безпеки. Вони розпорошені у багатьох нормативно-правових актах України, незважаючи на наявність Концепцій, програм розвитку.

Одним із документів, що забезпечує кадрову безпеку в установах, організаціях, є Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700. Саме корупція є одним із видів загроз кадровій безпеці в установах, організаціях, яку слід розглядати як використання особою наданих їй службових повноважень та пов'язаних із цим можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або, відповідно, обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень та пов'язаних із цим можливостей [13].

До нормативно-правових актів локальної дії, тобто нормативно-правових документів, які розробляють та затверджують безпосередньо установи, відносить статут установи, посадові інструкції працівників, положення про захист від розголошення таємниці, положення про трудову дисципліну, трудовий колективний договір.

Більш детальний перелік внутрішніх нормативних документів стосовно кадрової безпеки підприємства зображено на рис. 2 [9].

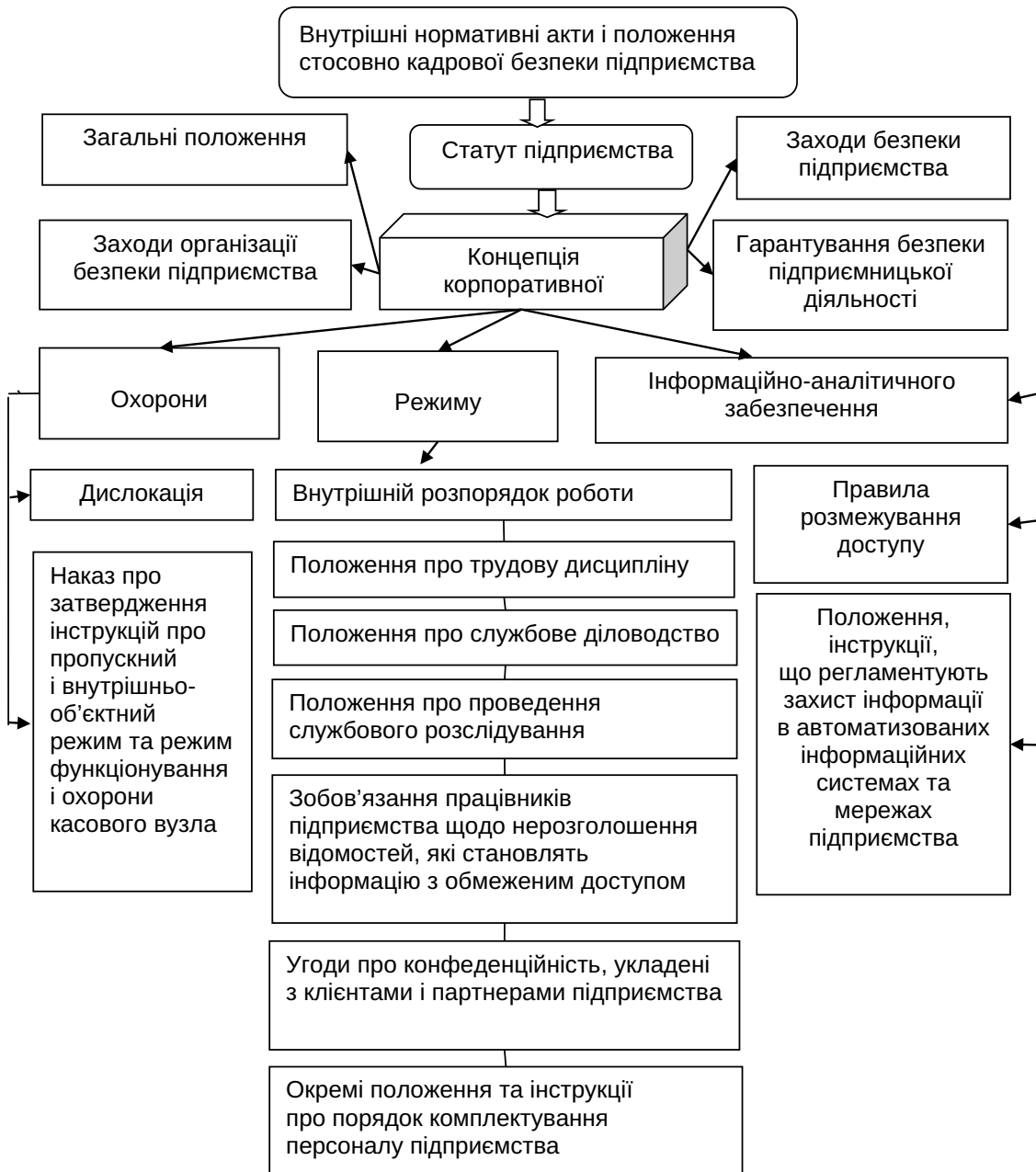


Рис. 2. Правове забезпечення кадрової безпеки підприємства

Джерело: [9]

Слід акцентувати увагу на тому, що в положенні про проведення службових розслідувань, зазначаються положення про таємницю та перелік працівників, які мають доступ до таємниці, перелік відомостей що становлять таємницю. Як правило, особи, які мають доступ до таємниці підписують згоду про нерозголошення такої таємниці. У випадках, коли існує підозра про розголошення працівниками таємниці, то відносно нього розпочинають службове розслідування.

Виходячи зі ст. 71 Закону України «Про державну таємницю» «службове розслідування – це комплекс заходів, здійснюваних уповноваженим на те суб'єктом з метою надання відповіді на питання про наявність або відсутність у поведінці публічного службовця складу дисциплінарного проступку, а також визначення характеру та тяжкості дисциплінарного проступку, якщо такий фактор було встановлено» [12].

Правове забезпечення кадрової безпеки в установах. організаціях представлена значною кількістю нормативно-правових актів, тому для установ є важливим проведення постійного моніторингу змін у законодавстві. Це завдання зазвичай керівники покладають на юридичний відділ або інші відповідальні посадові особи. Неефективність правового моніторингу призводить до прямих втрат організацій та зниження рівня кадрової безпеки.

Організаційною платформою кадрової безпеки підприємства є її інституційне середовище. Враховуючи зростаючу важливість інформаційної складової в кадровій безпеці, виокремимо найбільш важливі міжнародні нормативно-правові акти та стандарти безпеки у цій сфері:

1. Загальна декларація прав людини 1948 р. [5], яка згідно з міжнародним правом має рекомендаційний характер. Проте зміст законодавства України гармонізовано з її положеннями. Зазначена декларація є глобальним вираженням невід'ємних прав, які мають усі люди.

2. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства [11], яка за канонами міжнародного права також має статус рекомендацій, що враховано в українському законодавчому полі. Хартією визначено, що всі люди скрізь, без винятку, повинні мати можливість користуватися перевагами глобального інформаційного суспільства, а стійкість цього суспільства ґрунтується на демократичних цінностях, як-от: вільний обмін інформацією та знаннями, взаємна терпимість і повага до особливостей інших людей.

3. Загальний регламент про захист даних (GDPR) [18], який є обов'язковим для країн-учасниць ЄС. Положення цього документу поки що не імplementовано в українське законодавство. Регламент діє щодо захисту персональних даних усіх осіб у межах Європейського Союзу та Європейської економічної зони. Він також стосується екс-

порту персональних даних за межі ЄС і ЄЕЗ. GDPR покликаний, насамперед, надати громадянам та резидентам ЄС контроль за їхніми персональними даними та спростити регуляторне середовище для міжнародного бізнесу шляхом уніфікації процесів та інструментів регулювання в межах ЄС.

4. Конвенція про кіберзлочинність [8], яку вже ратифіковано із застереженнями і заявами у законодавстві України.

5. Страсбурзька Конвенція про захист осіб стосовно автоматизованої обробки даних особистого характеру [15], яку вже ратифіковано із заявами згідно із законодавством України.

Висновки. Розглянуто організаційну основу кадрової безпеки та встановлено, що система кадрової безпеки на підприємстві відбувається у декілька послідовних етапів: розробка та затвердження концепції менеджменту персоналу; формування основних принципів менеджменту персоналу; затвердження політики менеджменту персоналу (кадрова політика); ухвала стратегії менеджменту персоналу.

Доведено, що для підвищення рівня кадрової безпеки необхідно побудувати ефективну систему управління персоналом, у рамках якої було розроблено організаційні заходи щодо вдосконалення кадрової безпеки, у тому числі шляхом збільшення рівня заробітної плати, розроблення рекомендацій щодо зменшення плинності кадрів, комп'ютеризації процесів управління, співпраці з вищими навчальними закладами.

Акцентовано увагу на тому, що при забезпеченні кадрової безпеки важливим є нормативно-правове забезпечення. Встановлено, що в українському законодавстві відсутній єдиний нормативно-правовий акт щодо забезпечення формування кадрової безпеки в органах, установах.

На основі здійснено аналізу встановлено, що нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки в установах представлена значною кількістю нормативно-правових актів, тому для установ є важливим проведення постійного моніторингу змін у законодавстві.

Розглянуто нормативно-правові документи, які регламентують кадрову безпеку в установах, організаціях, органах влади. Встановлено, що такими документами є документи загальнодержавного та локального (розробляються та затверджуються на підприємстві) рівнів. Крім того, зосереджено увагу на міжнародних документах, які впливають на рівень кадрової безпеки на підприємствах в Україні.

Доведено, що потребує удосконалення нормативно-правових документів системи кадрової безпеки з створення професійного, ефективного та соціально спрямованого інституту запобігання ризикам і небезпекам, пов'язаним із персоналом, його трудовою діяльністю й інтелектуальним потенціалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
2. Гаруст Ю. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 49–54.
3. Дзеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
4. Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 165–171.
5. Інформаційне законодавство : зб. законодав. актів: у 6 т. / за заг. ред. Ю. С. Шемшученка, І. С. Чижа. Київ : Юрид. думка, 2005. Т. 5. С. 5–17.
6. Карковська В. Я. Аспекти нормативно-правового забезпечення механізмів кадрової безпеки органів публічної влади. *Бізнес інформ*. 2020. № 5. С. 484–491.
7. Коляда Т. А., Абрашитова Є. О. Підвищення ефективності кадрової безпеки фармацевтичних підприємств. URL: <http://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20693/1/246-248.pdf>
8. Конвенція про кіберзлочинність від 23 листоп. 2001 р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_575.
9. Костюк В. Л. Інституційні новації державної служби через призму новітнього законодавства: науково-теоретичний аспект. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2016. № 181. С. 26–32.
10. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 213–221.
11. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства від 22 лип. 2000 р. *Дипломатический вестник*. 2000. № 8. С. 51–56. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=998_163.
12. Про державну таємницю : Закон України від 21 січ. 1994 р. № 3855. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>.
13. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
14. Смоквіна Г. А., Чан Тхі Тхань Тхуї Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінсово-економічної безпеки торгівельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4/2. С. 14–18.
15. Страсбурзька Конвенція про захист осіб стосовно автоматизованої обробки даних особистого характеру від 28 січ. 1981 р. URL: <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/PDF/Ukrainian/108-Ukrainian.pdf>.
16. Швед В. В., Поліщук І. І. Управління персоналом. Вінниця : ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
17. Швед В. В., Чорнокозинська О.А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3(36). С. 101–108

18. General Data Protection Regulation, GDPR; Regulation (EU) 2016/679.

REFERENCES:

1. Abliazova N. (2020) Kadrova bezpeka v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel security in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>.
2. Harust Yu. V. (2016) Kontseptualni osnovy orhanizatsii ta upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Conceptual foundations of the organization and management of personnel security of the enterprise]. *Forum prava*, no. 1, pp. 49–54.
3. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Hladka D. O. (2019) Udoshkonalennia kadrovoi polityky yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Improvement of personnel policy as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnikova*, no. 2(75), pp. 88–92.
4. Zhyvko Z. B., Martyn O. M., Voronka O. Z. (2018) Kadrova bezpeka cherez pryzmu poniatiino-katehori-alnoho aparatu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Personnel security through the prism of the conceptual and categorical apparatus of economic security of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 22, pp. 165–171.
5. Informatsiine zakonodavstvo: zb. zakonodav. aktiv: u 6 t. [Information legislation: coll. legislation acts: in 6 volumes]. za zah. red. Yu. S. Shemshuchenka, I. S. Chyza. (2005) Kyiv: Yuryd. Dumka, vol. 5, pp. 5–17.
6. Karkovska V. Ya. (2020) Aspekty normatyvno-pravovoho zabezpechennia mekhanizmiv kadrovoi bezpeky orhaniv publichnoi vlady [Aspects of regulatory and legal support of personnel security mechanisms of public authorities]. *Biznes inform*, no. 5, pp. 484–491.
7. Koliada T. A., Abrashytova Ye. O. Pidvyshchennia efektyvnosti kadrovoi bezpeky farmatsevtichnykh pidpriemstv [Increasing the efficiency of personnel security of pharmaceutical enterprises]. Available at: <http://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20693/1/246-248.pdf>.
8. Konventsiiia pro kiberzlochynnist vid 23 lystop. 2001 r. [Convention on cybercrime dated November 23 2001]. Available at: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_575.
9. Kostiuk V. L. (2016) Instytutsiini novatsii derzhavnoi sluzhby cherez pryzmu novitnoho zakonodavstva: naukovo-teoretychnyi aspekt [Institutional innovations of the civil service through the prism of the latest legislation: a scientific and theoretical aspect]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Yurydychni nauky*, no. 181, pp. 26–32
10. Mihus I. P. (2018) Stvorennia systemy upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu na pidpriemstvi [Creation of a personnel safety management system at the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 4(52), pp. 213–221.
11. Okinavska khartiia hlobalnoho informatsiinoho suspilstva vid 22 lyp. 2000 r. [Okinawa Charter of the Global Information Society]. *Dyplomatycheskyi vestnyk*, no. 8, pp. 51–56. Available at: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=998_163.

12. Pro derzhavnu taiemnytsiu : Zakon Ukrainy vid 21 sich. 1994 r. № 3855 [On state secrets: Law of Ukraine dated January 21 1994 No. 3855]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>.

13. Pro zapobihannia koruptsii : Zakon Ukrainy vid 14 zhovt. 2014 r. № 1700 [On prevention of corruption: Law of Ukraine dated October 14 2014 No. 1700]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

14. Smokvina H. A., Chan Tkhi Tkhan Tkhui (2021) Orhanizatsiini instrumenty upravlinnia kadrovoiu skladovoiu systemy finsovo-ekonomichnoi bezpeky torhivelnoho pidpriemstva. [Organizational tools for managing the personnel component of the financial and economic security system of a commercial enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 4/2, pp. 14–18.

15. Strasburzka Konventsiiia pro zakhyst osib stosovno avtomatyzovanoi obrobky danykh osobystoho

kharakteru vid 28 sich. 1981 r. [Strasbourg Convention on the Protection of Individuals with regard to the Automated Processing of Personal Data dated January 28. 1981]. Available at: <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/PDF/Ukrainian/108-Ukrainian.pdf>.

16. Shved V. V., Polishhuk I. I. (2014) Upravlinnja personalom: navch. posibnik [Personnel management: textbook] Vinnicja: VFEU, 282 p.

17. Shved V. V., Chornokozynska O. A. (2022) Teoretyko-metodolohichni zasady kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi [Theoretical and methodological principles of personnel security at the enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 3(36), pp. 101–108.

18. General Data Protection Regulation, GDPR; Regulation (EU) 2016/679.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PREPARATION AND ADOPTION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

У статті розглянуто підходи до дослідження процесу прийняття управлінських рішень та методи обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Визначено етапи побудови моделі обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Зазначено, що при побудові будь-яких моделей управлінських рішень варто враховувати такі моменти: моделі прийняття рішень можуть лише обмежено відобразити дійсність через величезне розмаїття явищ та зв'язків реальної дійсності; моделі повинні враховувати об'єктивні обмеження можливостей особи, що приймає рішення у широкому колі інтелектуальних завдань, перш за все, при виконанні складних операцій по перетворенню отриманої інформації; моделі повинні враховувати особистісні особливості особи, що приймає рішення. Показано, що для аналізу середовища підприємства використовують різноманітні методики, більшість із яких базуються на експертних оцінках та виконанні певної послідовності етапів. Зазначено, що для стратегічного аналізу середовища підприємства використовуються статистичні, матричні, експертні та економіко-математичні методи.

Ключові слова: стратегічний аналіз, моделі прийняття управлінських рішень, методи прийняття управлінських рішень, підходи до вироблення управлінських рішень, стратегічні зони господарювання, стратегічна позиція підприємства.

The article examines approaches to the study of the management decision-making process and methods of substantiation and management decision-making. Three groups of methods for substantiating and making managerial decisions are distinguished: general scientific – methods of a logical and heuristic nature (observation, experiment, analysis, synthesis, induction and deduction, collective generation of ideas, expert evaluations, etc.); interscientific – methods that are not comprehensive in nature, but are used to analyze a wide range of objects from various fields of activity (extrapolation, interpolation, mathematical statistics, modeling); specific scientific – methods used for one object or field of knowledge. The stages of building a model of substantiation and making management decisions are defined: setting the task; construction of the model itself; checking the model for probability; the use of the model, that is, the implementation of the model in practice; restoration of the model, which occurs when the original data changes. It is noted that when building any models of management decisions, the following points should be taken into account: decision-making models can only reflect reality to a limited extent due to the huge variety of phenomena and connections of real reality; models must take into account the objective limitations of the decision-maker's abilities in a wide range of intellectual tasks, first of all, when performing complex operations to transform the received information; models must take into account the personal characteristics of the decision-maker. It is shown that enterprises use various methods to analyze the environment, most of which are based on expert assessments and the execution of a certain sequence of stages. It is noted that statistical, matrix, expert and economic-mathematical methods are used for strategic analysis of the enterprise environment. It is noted that the formation of an enterprise's strategy is a complex process that contains elements of risk and uncertainty and is constantly under the influence of both positive and negative factors of the enterprise's external and internal environment. The main problem of the process of forming an enterprise strategy is the correct selection of the main alternatives, understanding and taking into account the most important factors and conditions affecting this choice.

Key words: strategic analysis, management decision-making models, management decision-making methods, approaches to management decision-making, strategic areas of management, strategic position of the enterprise.

УДК 334.02

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-12>

Шульга О.А.

д.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту, публічного управління
та адміністрування,
Державний університет
інтелектуальних технологій і зв'язку

Shulha OIha

State University of Intelligent Technologies
and Telecommunications

Постановка проблеми. У сучасних умовах досягнення конкретних результатів господарської діяльності підприємства неможливе без розуміння природи управлінських рішень, методів їх розробки, прийняття та реалізації. Ефективність діяльності будь-яких господарських систем значною мірою залежить від правильного вибору підходів до процесу прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання методичного забезпечення прийняття управлінських рішень займаються такі вчені, як: М. Білей [1], С. Бреус [2], Д. Дерлоу [3], Є. Семченко [2], І. Матійко [6] та ін. Однак через складність та актуальність цієї проблеми вона вимагає подальшого поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Метою дослідження є з'ясування теоретико-методичних аспектів підго-

товки і прийняття управлінських рішень на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне прийняття управлінських рішень досягається шляхом використання різноманітних методів і моделей прийняття рішень. У загальному вигляді методи прийняття управлінських рішень є сукупністю розумових та практичних операцій, що використовуються для усвідомлення проблеми, постановки цілі, збору необхідної інформації, розроблення варіантів розв'язання проблеми, вибору оптимального рішення і організації його виконання.

Зазвичай, виділяють два підходи до дослідження процесу прийняття управлінських рішень: нормативний та описативний. Методи норма-

тивного підходу дозволяють оцінювати проблемну ситуацію, враховувати ресурси та обмеження, аналізувати різні варіанти дій, вибирати з них оптимальні, використовуючи формальні методи, як правило, математичні. Знання дескриптивної (або, як ще її називають, психологічної) теорії прийняття рішень дозволяє краще зрозуміти, як люди роблять свій вибір, які об'єктивні та суб'єктивні чинники впливають на правильність прийнятого ними рішення, які психологічні механізми керують процесом прийняття рішень, яка роль соціального середовища, в якій діє керівник, які механізми групової поведінки.

При цьому обидва підходи до прийняття рішень, як нормативний, так і дескриптивний, є необхідними і доповнюють один одного. Дослідження показують, що без додаткової аналітичної підтримки управлінські рішення приймаються спрощені, а іноді і просто суперечливі. Очевидно, що складні проблеми, що виникають в економіці, політиці, екології, управлінні, технічних системах (для яких характерний високий рівень невизначеності), в принципі не можна сформулювати у вигляді точно поставлених математичних завдань – для цього треба тим чи іншим чином зняти невизначеність. Тому дослідження проблем прийняття рішення в умовах невизначеності не може бути вичерпано тільки формальними методами [3, с. 32].

Під аналітичними методами розуміють повністю або частково формалізовані процедури розробки управлінського рішення, починаючи з формальних моделей лінійного програмування та закінчуючи імітаційним моделюванням, діловими іграми та іншими методами, включають суб'єктивні судження та інтуїцію.

Для застосування кількісних методів дослідження у будь-якій області завжди потрібна математична модель, при побудові якої реальне явище неминуче спрощується, схематизується, і ця модель описується за допомогою того чи іншого математичного апарату. Чим більш вдало підібрана математична модель та чим краще вона відображає характерні риси явища, тим кориснішим є її ефект з використання рекомендацій.

Однак оскільки більшість проблем пов'язано з прийняттям рішення в умовах невизначеності, не завжди вдається побудувати формальну модель пошуку оптимального рішення. Модель найчастіше дозволяє лише звизити безліч допустимих альтернатив у залежності від ступеня невизначеності. В основі процесу прийняття рішення лежить процедура вибору, яка передбачає наявність безлічі варіантів рішення. Вибір єдиного рішення повністю покладається на людину, досвід і судження якої є вирішальними.

Виділяються три групи методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень:

1) загальнонаукові – методи логічного і евристичного характеру (спостереження, експеримент, аналіз, синтез, індукція і дедукція, колективна генерація ідей, експертні оцінки тощо);

2) інтернаукові – методи, які не мають всеосяжного характеру, але використовуються для аналізу широкого кола об'єктів з різних сфер діяльності (екстраполяція, інтерполяція, математична статистика, моделювання);

3) специфічні наукові – методи, що застосовуються для одного об'єкта або галузі знання.

Процес вироблення управлінського рішення може здійснюватися на основі двох підходів:

1) від фактів до узагальнення. Особа, що приймає рішення спочатку спостерігає факти, виявляє, збирає та систематизує їх, щоб зрозуміти та оцінити проблему. Потім робить узагальнення щодо реальної поведінки об'єкта управління. У цьому випадку перехід від фактів до узагальнення здійснюється за допомогою індукції;

2) від гіпотези до фактів (метод дедукції). Використовуючи метод дедукції, особа, що приймає рішення, висуває гіпотезу про причини виникнення тієї чи іншої проблеми, а потім ця гіпотеза перевіряється багаторазовим вивченням відповідних факторів.

Індуктивний і дедуктивний методи не протистоять один одному, а взаємодоповнюють. Усі методи, які можуть бути використані при розробці управлінських рішень за ознакою формалізації використовуюваного апарату можна поділити на три групи: формальні, евристичні та експертні.

Виділяють такі етапи побудови моделі обґрунтування і прийняття управлінських рішень [6, с. 18]:

– першим та найважливішим етапом побудови моделі, який здатен забезпечити правильне рішення управлінської проблеми, є постановка завдання;

– побудова самої моделі. Розробник повинен визначити основні цілі моделі, вихідні дані, яка інформація потрібна і яку інформацію передбачається отримати у процесі використання моделі;

– перевірка моделі на ймовірність. Одним з аспектів перевірки є визначення ступеня відповідності моделі реальній проблемній ситуації, коли визначається, чи всі важливі компоненти реальної ситуації вбудовані у модель. Другим аспектом перевірки моделі є встановлення міри корисності інформації для прийняття ефективних управлінських рішень;

– використання моделі, тобто впровадження моделі на практиці;

– відновлення моделі, що відбувається при зміні вихідних даних.

Ефективність моделі обґрунтування і прийняття управлінських рішень може бути знижена під впливом дії деяких потенційних погрешностей:

– недостовірні вихідні припущення та передумови (в основі будь-якої моделі лежать певні вихідні допущення та передумови);

– інформаційні обмеження.

Варто виділити три найважливіші моменти, які враховуються при побудові будь-яких моделей управлінських рішень:

1. Моделі прийняття рішень можуть лише обмежено відображати дійсність через величезне розмаїття явищ та зв'язків реальної дійсності.

2. Моделі повинні враховувати об'єктивні обмеження можливостей особи, що приймає рішення у широкому колі інтелектуальних завдань, перш за все, при виконанні складних операцій по перетворенню отриманої інформації.

3. Моделі повинні враховувати особистісні особливості особи, що приймає рішення.

Сучасне бізнес-середовище підприємства характеризується високим ступенем динамічності, інформаційної невизначеності та непередбаченості подій і результатів їх діяльності, що вимагає перегляду традиційних підходів до формування конкурентних стратегій. У таких умовах необхідно постійно спостерігати, ідентифікувати та діагностувати компоненти та чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Для аналізу середовища підприємства використовують різноманітні методики, більшість із яких базуються на експертних оцінках та виконанні певної послідовності етапів:

– вибір об'єкта аналізу (підприємство, підрозділ, середовище);

– обґрунтування критеріїв та формування групи експертів;

– розроблення формату для аналізу і його заповнення;

– підготовка результатного формату аналізу та використання у процесі стратегічного й тактичного планування;

– оцінювання результатів виконання запланованих дій.

Сьогодні для стратегічного аналізу середовища підприємства використовується велика кількість різноманітних методів діагностики: статистичні методи, матричні методи, експертні методи, економіко-математичні методи. Між перерахованими методами існує тісний зв'язок та взаємозумовленість. Використання статистичних методів обґрунтування конкурентної стратегії передбачає застосування фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Крім узагальнення даних, використання статистичних методів дає змогу сформулювати логічні висновки та передбачити залежності між змінними.

Економіко-математичні методи обґрунтування конкурентної стратегії доцільно застосовувати для

встановлення кількісної залежності тих або інших об'єктивних та суб'єктивних факторів досліджуваного об'єкта, характер функціональної залежності між якими невизначено.

Матричні методи обґрунтування стратегії передбачають побудову моделей взаємозв'язків, що можуть бути складені на основі будь-яких показників (SLEPT аналіз, SWOT-аналіз, матриці Shell, матриця Boston Consulting Group, матриця «McKincey» – «General Electric»). Найбільш поширеними є двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

Поширеним методом аналізу зовнішнього ринкового середовища підприємства є здійснення SLEPT аналізу, який використовується з метою ідентифікації тих чинників макросередовища (соціокультурних, правових, економічних, політико-правових, технологічних), які суттєво впливають або можуть вплинути на майбутню діяльність фірми на ринках [5, с. 52].

SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища, потенційні небезпеки зовнішнього середовища і на основі аналізу виявити наявні можливості для розвитку суб'єкта господарювання. Після проведення SWOT-аналізу роблять оцінку стратегічної позиції підприємства, тобто визначення його стратегічних зон господарювання, їх взаємозв'язку, оточення тощо. Стратегічні зони господарювання – це різні сегменти економічного простору, а їхня сукупність утворить стратегічний портфель компанії. Взаємозв'язок різних стратегічних зон господарювання, розподіл ресурсів між ними, відносини із зовнішнім оточенням і визначають стратегічну позицію підприємства.

Експертні методи обґрунтування стратегії підприємства передбачають узагальнення та статистичну обробку думок висококваліфікованих фахівців відносно майбутніх подій у певній галузі знань. Експерти, спираючись на власний досвід, знання, навички і відповідні матеріали, виносять судження про імовірність виникнення тієї чи іншої події у майбутньому, умови та терміни її настання, послідовність майбутніх подій, про відносну важливість різних чинників, кількісне значення параметрів тощо. Дані, які отримують від експертів, піддають математичній обробці з метою визначення точності прогнозу, оскільки самі експерти, переважно, не використовують математичні моделі при прогнозуванні. До експертних методів слід віднести: інтерв'ю, метод аналітичних експертних оцінок, генерації ідей, прямої групової експертизи, анкетування тощо.

Формування стратегії підприємства – це складний процес, який містить елементи ризику і невизначеності та постійно перебуває під впливом як

позитивних, так і негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Головна проблема процесу формування стратегії підприємства полягає у правильному відборі основних альтернатив, розумінні та врахуванні найважливіших факторів та умов, що впливають на цей вибір.

Процес формування стратегії має певну логіку, послідовність і циклічність. Її розробка – це процес створення та практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Мета стратегії – це бажаний і доведений результат, досягнутий у межах певного строку при заданих умовах реалізації запланованих дій.

Основними завданнями у розробці стратегії є такі:

- 1) визначення цілей і напрямів діяльності підприємства на ринку;
- 2) координація різних напрямів діяльності підприємства;
- 3) оцінка слабких та сильних сторін підприємства, його ринкових можливостей і загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- 5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства, розробка плану маркетингових комунікацій;
- 6) оцінка діяльності підприємства, що передбачає оцінку всіх складових компанії: маркетингу, фінансів, кадрової політики.

Повний процес стратегічного планування включає такі основні етапи: проведення маркетингового аналізу (аналіз попиту та пропозиції, аналіз ринкового середовища); розробка місії; визначення цілей; розробка загальної стратегії (розроблення плану досягнення цілей, в якому передбачені можливості підприємства); визначення механізму контролю.

На стратегічний вибір впливають різні ситуаційні фактори, які можуть складати велику кількість комбінацій та чинити як позитивний, так і негативний вплив. Тому при розробці стратегії варто враховувати ці моменти й одночасно розробляти план і превентивні методи зі скорочення їх негативного впливу. До факторів, що впливають на формування стратегії організації відносяться: фактори, що характеризують ринкову позицію; масштаб діяльності організації; фактор часу; допустимий рівень ризику.

Виділяють такі основні етапи розробки стратегії підприємства: оцінка привабливості ринку, аналіз рівня конкуренції, оцінка попиту, відбір цільових ринків, розробка міжнародної стратегії позиціонування, вибір базової конкурентної стратегії, реалізація та контроль. Тобто стратегія підприємства передбачає визначення основних довгострокових цілей і завдань, узгоджених планів дій і ефективне використання ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, на кожному етапі прийняття управлінського рішення застосовується велика кількість

методів, які можна об'єднати у три групи: формальні, евристичні та методи експертних оцінок. Формувати стратегію необхідно з урахуванням основних цілей компанії, специфіки стратегічних зон господарювання та із фокусом на зовнішнє та внутрішнє середовище. Врахування таких критеріїв сприятиме впровадженню ефективної стратегії, направленої на досягнення мети компанії, підвищення її конкурентної позиції та інвестиційної привабливості на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білей М. В. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 10. С. 71–74.
2. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 117–122.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Пер. з англ. Київ : Всеувано, Наукова думка, 2001. 242 с.
4. Івашків І. Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 2. С. 75–80.
5. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
6. Матійко І. Ю. Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і загострення економічної кризи. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 17–23.

REFERENCES:

1. Biley M. V. (2016). Upravlinske rishennya yak forma realizatsiyi orhanizatsiyanoi funktsiyi derzhavnoho upravlinnya [Administrative decision as a form of implementation of the organizational function of state administration]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 71-74. (in Ukrainian)
2. Breus S. V., Semchenko YE. O. (2018). Metody ta modeli pryynyattya upravlinskykh rishen [Methods and models of managerial decision-making]. *Infrastruktura rynku*, vol. 24, pp. 117–122. (in Ukrainian)
3. Derlou D. (2001). Klyuchovi upravlinski rishennya. Tekhnolohiya pryynyattya rishen [Key management decisions. Decision-making technology. Trans]. Per. z anhl. Kyuyiv: Vseuvyto, Naukova dumka, 242 p. (in Ukrainian)
4. Ivashkiv I. R. (2014). Stratehichnyy marketynh ta marketynhova stratehiya: sutnist ta vzayemozvyazok [Strategic marketing and marketing strategy: essence and relationship]. *Nauka y ekonomika*, vol. 2, pp. 75–80. (in Ukrainian)
5. Marmaza O. I. (2015). Stratehichnyy menedzhment [Strategic Management]. Kharkiv: TOV «Planeta-prynt», 103 p. (in Ukrainian)
6. Matiyko I. Yr. (2013). Optymizatsiya protsesu pryynyattya upravlinskoho rishennya v umovakh nevyznachenosti i zahostrennya ekonomichnoyi kryzy [Optimizing the process of management decision-making in conditions of uncertainty and worsening economic crisis]. *Ekonomika i menedzhment kultury*, no. 2, pp. 17–23. (in Ukrainian)

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКААДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА МЕЗОРІВНІ
З ПОЗИЦІЇ ФОРМУВАННЯ РЕФЛЕКСИВНО-АКТИВНОГО СЕРЕДОВИЩАADAPTIVE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES AT THE MESO LEVEL
FROM THE POSITION OF FORMING A REFLECTIVE-ACTIVE ENVIRONMENT

У статті розглянуто сучасні аспекти управління бізнес-процесами, які полягають у адаптації підприємницьких структур до вимог оточуючого середовища. У роботі надано економічне обґрунтування бізнес-процесів на мезорівні з позиції таких підходів: ціннісний, результативний, просторово-часовий, адаптивний, адресний, інноваційний, системний. Визначено умови, які дозволяють формувати бізнес-процеси на мезорівні: організаційні практики; адаптування під новітні інформаційно-комунікаційні технології; створення мережі учасників бізнес-процесів задля об'єднання їх економічних інтересів; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій з метою змін бізнес-процесами. Проаналізовано підходи до управління бізнес-процесами на мезорівні, а саме: проектно-орієнтований, крос-функціональний, матричний, когнітивний, результативний, концептуальний, процесний, інтегрований, адаптивний, імітаційне моделювання, бізнес-інжиніринг.

Ключові слова: адаптивне управління, бізнес-процеси, регіональний рівень, інформаційно-комунікаційні технології, рефлексивно-активне середовище.

The article examines modern aspects of business process management, which consist in the adaptation of business structures to the requirements of the surrounding environment. The work provides an economic justification of business processes and their identification at the meso level, which consists in defining such approaches to them as: valuable, effective, spatio-temporal, adaptive, targeted, innovative, systemic. The conditions that allow forming business processes at the meso level based on the interaction of the information and communication environment and adaptive management are defined: organizational practices; adaptation to the latest information and communication technologies (digitalization, cyber-physical systems); creation of a network of participants in business processes to unite their economic interests; introduction of information and communication technologies for the purpose of changes in business processes. The conceptual and categorical apparatus of business process management has been improved by introducing the concept of "Infrastructural-informational-communication environment", which should be understood as the development of the implementation of all types of economic activity based on technical and software support and modern technologies that turn information into a resource to ensure effective activity all business structures through their interaction, renewal, optimization, transformation and adaptation. Approaches to managing business processes at the meso level are analyzed, namely: project-oriented, cross-functional, matrix, cognitive, effective, conceptual, process, integrated, adaptive, simulation modeling, business engineering. A matrix-oriented scheme of business process management at the regional level was formed from the position of a reflexive-active environment, which consists of the following components: management theory, management methodology, management technology and components of the management process, management practice and key positions of business process management at the regional level.

Key words: adaptive management, business processes, regional level, information and communication technologies, reflective and active environment.

УДК 005:332]:330.342(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-13>

Топалова І.А.

к.е.н., доцент,
старший науковий співробітник,
Державна установа «Інститут ринку
і економіко-екологічних досліджень.
Національної академії наук України»

Topalova Iryna

State Organization "Institute of market
and economic&ecological researches
of the National Academy of Sciences
of Ukraine"

Постановка проблеми. В сучасних умовах особливого значення набуває формування та управління бізнес-процесами на регіональному рівні, оскільки це дозволяє: побудувати сталі взаємозв'язки між усіма учасниками цих процесів, створити можливості для появи нових бізнес-моделей, забезпечити регіональну і міжрегіональну взаємодію суб'єктів господарювання задля перерозподілу ресурсів та сировини, забезпечувати продуктову та товарну незалежність регіонів України, швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі в умовах військового стану, розгалужувати інфраструктуру (у тому числі ринкову).

Вище описані положення дозволяють підвищувати адаптивність суб'єктів господарювання до

зовнішніх впливів та формування бізнес-процесів до встановлення взаємозв'язків між домінантами, імперативами адаптивного управління бізнес-процесами та їх результативністю на мезорівні, у чому і полягає сутність рефлексивно-активного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Сучасні питання управління бізнес-процесами досліджувались багатьма вітчизняними та іноземними вченими, зокрема: Демінг Е., Харрінгтон Г., Хаммер М., Бунге М., Друкер П., Давенпорт Т., Брейч А., Мінцберг Г., Смит Г. [1–9].

Сучасними авторами, які вивчають рефлексивні методи та процеси, рефлексивне та системно-рефлексивне управління розвитком соціально-економічних систем є: В. Лефевр, Г. Смолян,

Р. Лепа, С. Шкарлет, М. Мавріна, С. Турлакова, Д. Новіков [1–14].

Однак, залишають не вирішеними питання, адаптивного управління бізнес-процесами на регіональному рівні з позиції формування рефлексивно-активного середовища.

Постановка завдання. *Метою* даного дослідження є теоретичні основи адаптивного управління бізнес-процесами на мезорівні з позиції формування рефлексивно-активного середовища.

Дана мета дозволила сформуванню такі **завдання:**

- надати економічне обґрунтування бізнес-процесам на мезорівні;
- визначити умови до управління бізнес-процесами на мезорівні на основі взаємодії і координації інформаційно-комунікаційного середовища та адаптивного управління;
- вдосконалити понятійно-категоріальний апарат управління бізнес-процесами шляхом введення поняття «Інфраструктурно-інформаційно-комунікаційне середовище»;
- проаналізувати підходи до управління бізнес-процесами на мезорівні;
- сформуванню матрично-орієнтовану схему управління бізнес-процесами на регіональному рівні з позиції рефлексивного-активного середовища.

Виклад основного матеріалу. Дослідження бізнес-процесів та управління ними впливає з визначення таких англійських термінів, як (Business process management, «process management»). «Process management» – це «управління процесами» або «процесне управління», а business process management – це «управління бізнес-процесами».

Двоїстість терміну «process management» розуміється як процесне управління та управління бізнес-процесом.

Можливо сформуванню бачення даного терміну, як базис та надбудову. Базисом виступає – управління бізнесом за допомогою процесів (уся діяльність визначається процесом, регламентом, порядком), а надбудовою є – управління самим процесом та його змінами. При цьому важливу роль, при співставленні цих складових, грає зворотній зв'язок, який полягає у накопиченні та передачі інформації, даних, показників, індикаторів щодо процесу, їх порівняння та співставлення з еталонними або нормативними.

Будь які бізнес-процеси підлягають умовам стандартизації, удосконалення, змінення, адаптації до вимог ринку та управлінню.

Економічне обґрунтування бізнес-процесів на мезорівні полягає у визначенні концептуальних положень, які систематизовано згідно сучасних підходів (табл. 1).

Управління бізнес-процесами – це систематична діяльність, яка здійснюється в рамках інтересів замовника, має направленість на підвищення ефективності та здійснюється за рахунок наскрізних процесів (удосконалення операційної діяльності) [16].

Інші дослідники, вважають, що під управлінням бізнес-процесами слід розуміти управлінську концепцію безперервного покращення бізнес-процесів, що дозволить підвищити ефективність діяльності, продуктивність та якість даних процесів [17].

Розгляд управління бізнес-процесами за регіональним рівнем, дозволить більш чітко та конкретизовано здійснювати господарські процеси підприємницької діяльності та адаптуватись до зовнішніх впливів.

У даному дослідженні, ми зосередимось на формуванні взаємозв'язку між інформаційно-комунікаційним середовищем та адаптивним управлінням бізнес-процесами на регіональному

Таблиця 1

Економічне обґрунтування та ідентифікація бізнес-процесів на мезорівні

Підхід	Положення
Ціннісний	Створена цінність (вартість) у ході бізнес-процесу та його вихід (готова продукція) повинна мати цільове надходження (споживача).
Результативний	У ланцюгу створення цінності в ході бізнес-процесу кожна ланка повинна створювати додану вартість задля ефективності діяльності.
Просторово-часовий	Кожен бізнес-процес має межі (товарні: різновиди ресурсів, товарів та їх номенклатурна група; суб'єкти господарювання: постачальники, посередники, споживачі; просторові: ринок, регіон, країна; часові: часовий інтервал) і формує вимоги, очікування та результат від його здійснення.
Адаптивний	Бізнес-процес повинен бути цілісним, із залученням відповідних учасників, які відповідають критеріям гнучкості та адаптивності до даного процесу.
Адресний	Усі бізнес-процеси здійснюються з позиції відповідальності та делегування повноважень.
Інноваційний	Залучення новітніх знань, технологій, цифрових інструментів, інформаційно-комунікаційних технологій при плануванні та здійсненні бізнес-процесів.
Системний	Планування, організація, управління та контроль за здійсненням бізнес-процесів здійснюється системно та на основі економії ресурсного-сировинного потенціалу.

Джерело: складено автором на основі [15]

рівні. Даний взаємозв'язок виникає за наявності таких умов, які подані на рис. 1.

Усі бізнес-процеси можна класифікувати за такими групами: управляючі, основні, обслуговуючі, процеси розвитку (див. рис. 2). На даному рисунку зображено види процесів, які доповнюють один іншого, є взаємопов'язаними і забезпечують результативність здійснення підприємницької діяльності в регіоні.

Дані системи супроводжують усі галузі та підгалузі соціально-економічної системи країни, види економічної діяльності, а також особисте життя людини задля підвищення інноваційного вектору направленості розвитку, досягнення технічного прогресу, подолання рівня бідності та покращення життя населення.

Особливого значення це набуває в умовах невизначеності, що дозволяє за рахунок ланцюга **«управління – отримання даних – аналіз та обробка даних – управління»** адаптуватися до швидкозмінних факторів, підвищувати результативність, приймати нові та ефективні рішення, отримувати економічний ефект та створювати нову цінність.

Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють сформувати таку систему, у якій наявні

пристрої та інформаційні системи супроводжують усі ланки ланцюга створення вартості, як в рамках одного підприємства, галузі, видів економічної діяльності, так і в рамках регіональної економічної системи (кооперація та інтеграція багатьох учасників регіональної економіки, включаючи регіональні органи влади).

Багато технологій існують самі по собі у різних галузях і сферах, але об'єднання їх в систему дозволить змінити економічні відносини між учасниками ринку (виробниками, постачальниками, покупцями), а також визначити координатора та гаранта цих відносин (регіональні та місцеві органи влади).

Отже, сучасні інноваційні технології впливають на зміну/появу новітніх галузей, видів економічної діяльності, бізнес-процесів, технологічних процесів, підпроцесів, операцій, завдань.

Крім того, даний взаємозв'язок між усіма суб'єктами бізнес-процесів на регіональному рівні дозволяє вирішити проблемні питання, які виникають у процесі формування ринку, а саме:

1. Формування відносин на взаємодії між учасниками ринку.
2. Визначення ціни та ємності ринку.
3. Розвиток відносини купівлі-продажу товарів та послуг у грошовій формі

УМОВИ ВЗАЄМОДІЇ І КООРДИНАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ



В основу адаптивного управління бізнес-процесами покладено організаційні практики, які полягають у чіткій децентралізації завдань, взаємозв'язку та згуртованості учасників процесів, делегуванні повноважень, командній роботі, прийнятті виважених управлінських рішень, підвищенні рівня компетенцій персоналу.



Сучасні умови господарювання вимагають від учасників бізнес-процесів адаптуватися під новітні інформаційно-комунікаційні технології (цифровізація, кіберфізичні системи), здійснювати функціональне управління усіма складовими бізнес-процесами, відтворювати компетентнісний та ресурсно-сировинний потенціал регіональної економічної системи.



Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють створити мережу учасників бізнес-процесів задля об'єднання їх економічних інтересів, за участю регіональних (місцевих) органів влади, які виконуватимуть роль координатора цих процесів.



Результативність підприємницької діяльності від впровадження інформаційно-комунікаційних технологій полягає, як у реалізації функцій, операцій, підпроцесів, показників, досягненні цілей бізнес-процесів, так і в управлінні самим бізнес-процесом та його змінами.

Рис. 1. Умови взаємодії і координації інформаційно-комунікаційного середовища та адаптивного управління бізнес-процесами

Джерело: розроблено автором

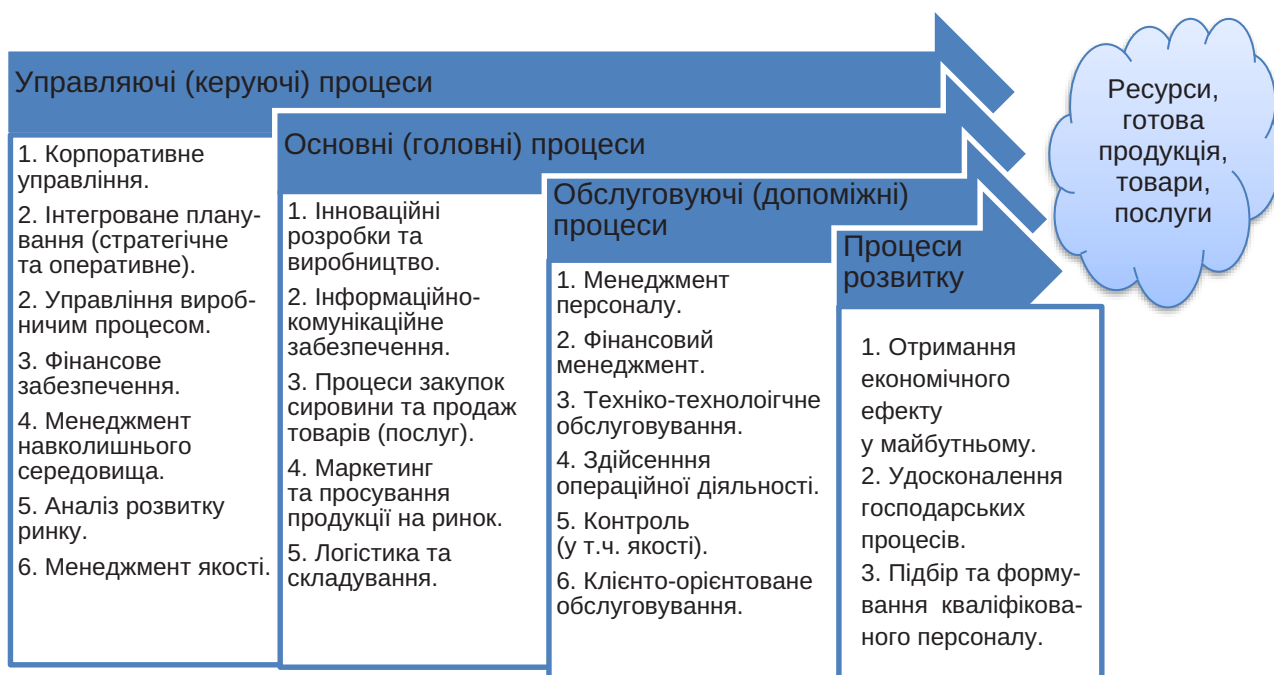


Рис. 2. Види бізнес-процесів

Джерело: складено автором

4. Формування механізму розподілу товарів та послуг на основі добровільного обміну.

Кіберфізичні системи на мезорівні дозволяють створювати (формувати) бізнес-процеси шляхом:

- оптимізації (набуття процесом новітніх характеристик, вигід, результату);
- трансформації (докорінна зміна системи, процесу, операції);
- оновлення (поява нового ринку, бізнесу, продукції).

Визначимо у даному дослідженні **інформаційно-комунікаційне середовище**, під яким будемо розуміти наявне технічне і програмне забезпечення, технології їх інтеграції з оточуючим середовищем, що дозволяє одержувати, зберігати, накопичувати, аналізувати, передавати та змінювати інформацію.

Під **інфраструктурним середовищем** будемо розуміти – види економічної діяльності, галузі, ринкову інфраструктуру, які забезпечують результативну діяльність усіх суб'єктів підприємницької діяльності регіону.

Інфраструктурно-інформаційно-комунікаційне середовище регіону – це здійснення усіх видів економічної діяльності на основі технічно-програмного забезпечення та сучасних технологій, які перетворюють інформацію в ресурс задля забезпечення результативної діяльності усіх підприємницьких структур шляхом їх взаємодії, оновлення, оптимізації, трансформації та адаптації.

Функціонування суб'єктів бізнес-процесів у інфраструктурно-інформаційно-комунікаційному

середовищі дозволяє підвищити продуктивність бізнес-процесів, поліпшити якість даних процесів, досягти економічних результатів від господарської діяльності, досягнути бізнес-цілей суб'єктами даних процесів, змінити (вдосконалити) організаційну структуру, вдосконалити організаційні та бізнесові відносини суб'єктів, створити координуючий центр взаємодії суб'єктів, та, за необхідності, запровадити новий (адаптований) бізнес-процес (рис. 3).

Поява нового (адаптованого) до зовнішніх умов бізнес-процесу стає можливими завдяки формуванню інфраструктурно-інформаційно-комунікаційного середовища, а також [19]:

- переходу до спіральної моделі (Triple helix) управління бізнес-процесами, яка, на відміну від традиційної, дозволяє не так категорично фіксувати фази виконання функцій та підпроцесів;
- використанню методології управління проектами (Scrum), що дозволяє зменшити негативні наслідки від запровадження змін [20].

Сучасні вчені, відмічають, що важливим є досягнення ефективності та результативності соціально-економічної системи (регіону), та вважають, що в управлінні нею важливим виступає ефективне функціонування не самих структур/активів, а саме бізнес-процесів [21], що і підтверджує актуальність формування нового (адаптованого) до зовнішніх умов бізнес-процесу.

Якою не була б ієрархія бізнес-процесів, завжди процеси на «вищих» рівнях здійснюють вплив та обмеження на процеси, які знаходяться на більш низькому рівні.



Рис. 3. Вплив інфраструктурно-інформаційно-комунікаційного середовища на бізнес-процеси

Джерело: побудовано автором на основі систематизації [18]

Управління бізнес-процесами на мезорівні доцільно здійснювати з позиції **різних підходів**, в залежності від типу цих процесів:

- проектно-орієнтований підхід дозволяє здійснювати вдосконалення бізнес-процесів, їх трансформацію та адаптацію до сучасних викликів оточуючого середовища;

- крос-функціональний підхід полягає у взаємодії та координації усіх підрозділів чи учасників бізнес-процесу з метою створення єдиного інформаційного простору для вирішення поставлених завдань;

- матричний підхід (Oracle business models) дозволяє класифікувати, описувати, оптимізувати бізнес-процеси, порівнювати існуючі та перспективні нові бізнес-процеси, встановлювати взаємозв'язки внутрішніх процесів із групами впливів (учасниками процесів);

- когнітивний підхід полягає у вирішенні важливих проблемних питань найбільш спрощеним шляхом, моделюванні виникнення кризових ситуацій і можливості їх найбільш ефективного вирішення, виявленні факторів та ступеню їх взаємовпливу, прийнятті об'ґрунтованих управлінських рішень;

- результативний підхід дозволяє здійснювати економічне оцінювання ресурсно-сировинного потенціалу для здійснення бізнес-процесів;

- концептуальний підхід – формування та розуміння бізнес-процесів з позиції інтеграції знань, пошуку закономірностей, теоретичних положень;

- процесний полягає у виділенні процесів по результатам діяльності (один процес – один результат – один підрозділ (виконавці) – один бюджет – один «власник» (управлінець) процесу), агрегуванні функцій систем управління «на результат», скороченні персоналу, оптимізації діяльності та виконуваних функцій, прозорості та піддатливості управління процесами;

- інтегрований підхід – узгодженість дій на усіх рівнях та між усіма учасниками бізнес-проце-

сів, інтеграція цілей та програм у різних бізнес-процесах;

- адаптивний підхід – постійне вдосконалення підпроцесів, функцій, операцій та взаємозв'язків між його учасниками з динамічно змінним оточуючим середовищем на основі стійкості;

- імітаційне моделювання (експериментальне дослідження) – створення моделей систем та процесів, методи, алгоритми та засоби реалізації імітаційних моделей за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій з метою обробки і збереження даних та аналізу отриманих результатів;

- бізнес-інжиниринг – проектування та управління бізнес-процесами, доведення системи управління у відповідності до структури її операцій, підпроцесів, функцій, процесів.

Отже, усі бізнес-процеси, процеси, підпроцеси відбуваються у просторі та часі із залученням суб'єктів на різних рівнях, з урахуванням ієрархічності соціально-економічної системи, поставлених цілей та функціональних обов'язків учасників економічних систем.

Рефлексивно-активне середовище взаємодії і координації інформаційно-комунікаційних технологій та адаптивного управління впливає на результативність та якість бізнес-процесів, підсилює їх управління з позиції адаптації до зовнішніх подразників, та дозволяє (рис. 4):

- організувати процеси координації управлінських та інформаційних потоків;

- формувати та управляти потенціалом;

- підвищувати ефективність підприємницького розвитку;

- усувати та ефективно вирішувати конфлікти;

- формувати системи показників та індикаторів управління соціально-економічним потенціалом;

- структурувати етапи бізнес-процесів на основі розумової діяльності учасників бізнес-процесів (підготовки інформації; аналізу, оцінки та осмислення компонент процесу прийняття рішень;

– інтерпретації дій, цілей та стану системи; безпосередньо сам процес виконання рішення – етапи прийняття рішень; вдосконалення діяльності щодо бізнес-процесів).

Рефлексивно-активне середовище взаємодії і координації між інформаційно-комунікаційними технологіями та адаптивним управлінням уявляє собою вплив на інформаційні потоки при моделі прийняття управлінських рішень суб'єктами (учасниками) бізнес-процесів, а його завданням є створення умов та інформованості учасників бізнес-процесів для максимального виконання завдань, поставлених системою.

Будь-які бізнес-процеси мають свої особливості формування, реалізації, управління та адаптації.

Рефлексивно-активне середовище взаємодії і координації між інформаційно-комунікаційними технологіями та адаптивним управлінням, в якому функціонують бізнес-процеси, враховує роль людини, як генератора ідей, управляючого впливами, суб'єктом прийняття управлінських рішень на засадах адаптації до зовнішнього оточення.

У процесі прийняття рішень щодо здійснення бізнес-процесів на регіональному рівні, завдяки соціальній відповідальності, одні суб'єкти можуть передавати ряд операцій, функцій, підфункцій, підпроцесів іншим суб'єктам (іноді, у межах декількох) регіонів.

Так, дослідивши особливості формування бізнес-процесів в умовах функціонування рефлексивно-активного середовища взаємодії і координації між інформаційно-комунікаційним середовищем та адаптивним управлінням можливо виділити такі переваги (рис. 5).

Економічні механізми адаптивного управління бізнес-процесами дозволяють підвищити керуваність соціально-економічними системами різного рівня та управлінськими кадрами, які приймають управлінські рішення.

Отже, адаптивне управління дозволяє сформувати порядок дій, які направлені на отримання відповідного управлінського рішення, у процесі прийняття якого, стає можливим прогнозувати поведінку, наслідки та здійснення управління на об'єкт дослідження більш м'якими засобами впливу.

Сформуємо графічне уявлення теоретико-методологічних засад та практики управління бізнес-процесами на регіональному рівні з позиції рефлексивно-активного середовища (рис. 6).

Даний рисунок дозволяє визначити основні складові теорії управління бізнес-процесами на регіональному рівні, а саме: закони, закономірності, підходи, функції, системи, принципи, типи, об'єкти, категорії, процес, менталітет, організаційну культуру, управлінські рішення.

Методологія управління дозволяє всебічно подивитись на такі наукові положення, як: пара-

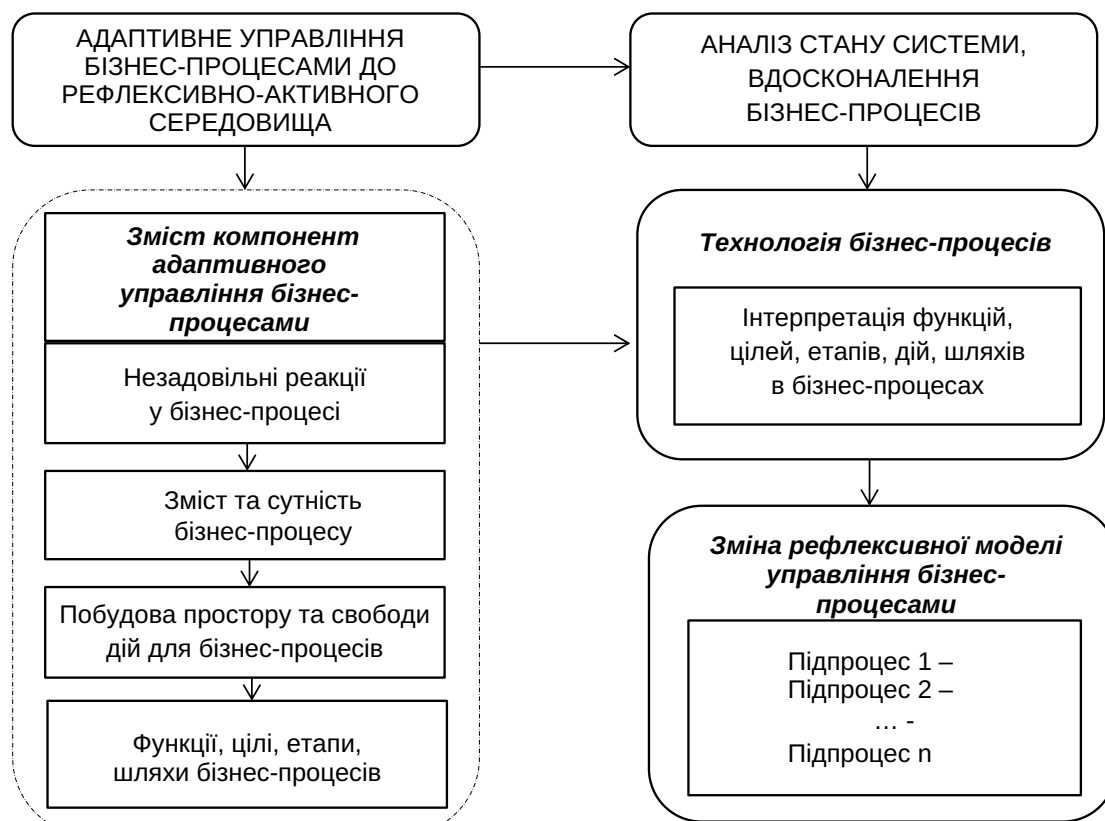


Рис. 4. Схема бізнес-процесів на основі адаптивного управління

Джерело: розроблено автором

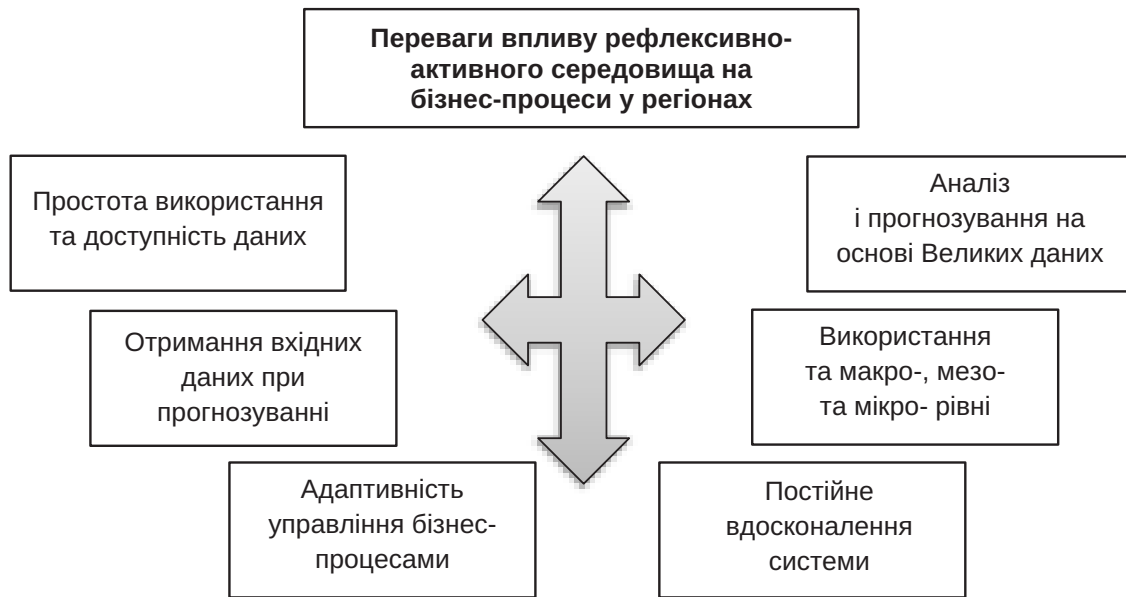


Рис. 5. Переваги існування рефлексивно-активного середовища та взаємодії і координації між інформаційно-комунікаційним середовищем та адаптивним управлінням на мезорівні

Джерело: розробка автора

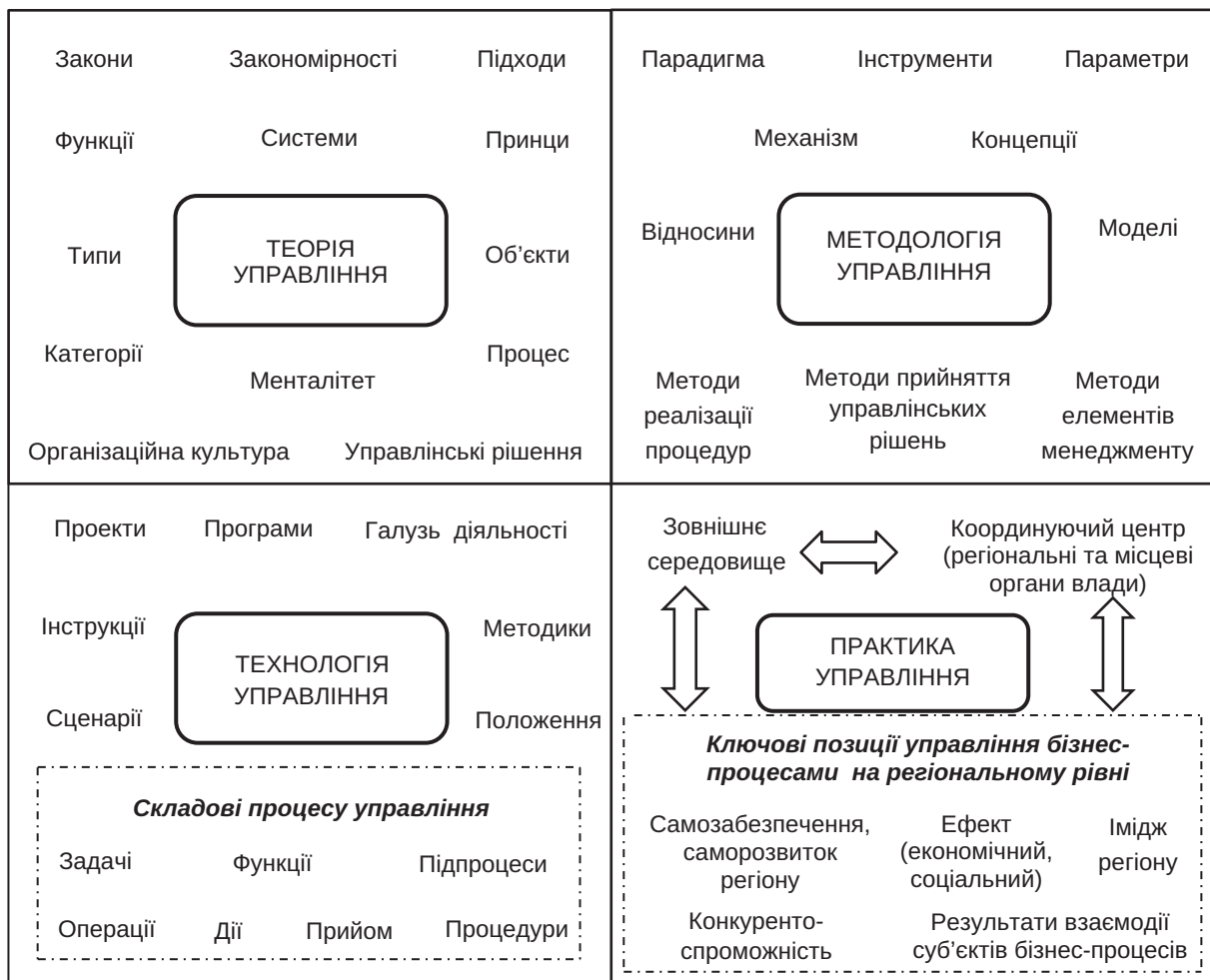


Рис. 6. Матрично-орієнтована схема теоретико-методологічного та практичного впровадження управління бізнес-процесами з позиції рефлексивно-активного середовища та взаємодії і координації інформаційно-комунікаційних технологій та адаптивного управління на мезорівні

Джерело: розробка автора

дигма, інструменти, параметри, механізм, концепції, відносини, моделі, методи реалізації процедур, методи прийняття управлінських рішень, методи елементів менеджменту.

Технологія управління полягає у сукупності таких послідовних складових: проекти, програми, галузь знань, інструкції, методики, сценарії, положення та складові процесу управління (задачі, функції, підпроцеси, операції, дії, прийоми, процедури).

Практика управління бізнес-процесами складається під впливом таких факторів, як: зовнішнє середовище, координуючий центр (регіональні та місцеві органи влади), ключові позиції управління (саморозвиток, ефект, імідж, конкурентоспроможність, результативність).

Висновки з проведеного дослідження. Виходячи з вище означеного, подальші кроки в управлінні бізнес-процесами на мезорівні будуть здійснюватись під впливом цифрової трансформації усіх сфер господарської діяльності, концепцій Індустрія 4.0 та Суспільство 5.0.

Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на управління бізнес-процесами дозволяє змінювати як деякі елементи, так і сам процес задля адаптації до вимог сьогодення.

Взагалі, у кіберфізичному просторі можуть існувати послідовні/маргінальні та радикальні/фундаментальні зміни, які впливають на цілі регіони, галузі, види економічної діяльності, науку та освіту, бізнеси, учасників бізнес-процесів, конкурентів, кінцевих споживачів тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Deming W. E. *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 374 p.
2. Harrington H. J. *Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. New York : McGraw-Hill, 1997. 314 p.
3. Hammer M. *What is Business Process Management? Handbook on Business Process Management*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2010. Vol. 1. С. 104–112.
4. Бунге М. *Сучасний дискурс / за ред. В. Д. Базиловича*. Київ : Знання, 2005.
5. Peter Drucker. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper&Row, 1973. 234 p.
6. Davenport T.H. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review. 1990. Summer.
7. Алан П. Брейч. *Как работают организации: целостный поход к здоровью предприятия*. URL: <https://www.no-regime.com> (дата звернення: 11.07.2022).
8. Минцберг Г. *Структура в кулаке. Создание эффективной организации*. URL:<https://www.management.com.ua/ims/ims145.html> (дата звернення: 11.07.2022).

9. Smith H. *Business Process Management: The Third Wave*. NY : Meghan Kiffer, 2006. 312 с.

10. Лафевр В. А. *Рефлексия*. Москва : Когито-Центр, 2003. 496 с.

11. Лепя Р. Н., Шкарлет С. Н. и др. *Рефлексивные процессы и управление в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: моногр. / под. ред. Р.Н. Лепя*. НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк : АПЕКС, 2013. 272 с.

12. Мавріна М. І. *Інформаційне забезпечення процесів реалізації рефлексивного управління споживчим попитом*. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/72.pdf/ (дата звернення: 14.02.2022).

13. Турлакова С. С. *Модельовання процесів рефлексивного управління стадною поведінкою на підприємствах: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.11; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана"*. Київ, 2020. 36 с.

14. Новиков Д. А., Чхартишвили А. Г. *Рефлексия и управление: математические модели*. URL: https://www.researchgate.net/publication/274390635_Refleksia_i_upravlenie_matematicheskie_modeli/.

15. Шуляр Р. В. *Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів*. Дис... док. ек. наук. Львів, 2019. 495 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1323/rvshulyardok.pdf> (дата звернення 19.04.2022 р.)

16. Hammer, M. *What is Business Process Management? Handbook on Business Process Management*. Heidelberg: Springer-Verlag. 2010. Vol. 1. P. 104–112.

17. Gartner "Gartner IT Glossary". URL: <http://blogs.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm-2/> (дата звернення: 08.06.2022).

18. Melville N. *Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value*. *MIS Quarterly*. 2004. Vol. 28. № 2. P. 283–322.

19. Boehm B.A. *Spiral Model of Software Development and Enhancement*. *Computer*. 1988. Vol. 11. № 4. P. 61–72.

20. Скрам – это эффективное управление проектами. URL: <https://brainrain.com.ua/%d1%81%d0%ba%d1%80%d0%b0%d0%bc-%d1%8d%d1%82%d0%be/> (дата звернення 15.06.2022 р.)

21. Connie Moore. *Rethinking BPM in the Age of the Digital Customer*. URL: <https://www.digitalclaritygroup.com/about/> (дата звернення: 02.02.2022).

REFERENCES:

1. Deming W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA: *Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study*. 374 p.
2. Harrington H. J. (1997). *Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. *New York: McGraw-Hill*. 314 p.
3. Hammer M. (2010). *What is Business Process Management? Handbook on Business Process Management*. Heidelberg: *Springer-Verlag*, vol. 1, pp. 104–112.

4. Bunhe M. (2005) Suchasnyi dyskurs [Modern discourse]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
5. Peter Drucker. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. *New York: Harper&Row*. 234 p.
6. Davenport T.H. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*.
7. Alan P. Breych. Kak robotayut organizatsii: tselostnyy pokhod k zdorov'yu predpriyatiya [How organizations work: a holistic approach to enterprise health]. URL: <https://www.no-regime.com> (accessed 11.07.2022).
8. Mintsberg G. Struktura v kulake. Sozdanie effektivnoy organizatsii [Structure in a fist. *Building an effective organization*]. Available at: <https://www.management.com.ua/ims/ims145.html> (accessed 11.07.2022).
9. Smith H. (2006). Business Process Management: *The Third Wave*. NY: Meghan Kiffer. 312 p.
10. Lafevr V.A. (2003). Refleksiya [Reflection]. M.: Kogito-Tsentr. 496 p.
11. Lepa R. N., Shkarlet S. N. (2013). Refleksivnye protsessy i upravlenie v ekonomike: kontseptsii, modeli, prikladnye aspekty: monogr. [Reflexive processes and management in economics: concepts, models, applied aspects: monograph]. *NAN Ukrainy, In-t ekonomiki prom-sti. Donetsk: APEKS*, 272 p.
12. Mavrina M.I. Informatsiine zabezpechennia protsesiv realizatsii refleksyvnoho upravlinnia spozhyvchym popytom [Information provision of processes of implementation of reflexive management of consumer demand]. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/72.pdf (accessed 14.02.2022). (in Ukrainian)
13. Turlakova S. S. (2020). *Modeliuvannia protsesiv refleksyvnoho upravlinnia stadnoiu povedinkoiu na pidpriemstvakh* [Modeling processes of reflexive management of herd behavior at enterprises]. (PhD Thesis), DVNZ "Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyrna Hetmana". Kyiv. 36 p. (in Ukrainian).
14. Novikov D. A., Chkhartishvili A. G. Refleksiya i upravlenie: matematicheskie modeli [Reflection and control: mathematical models]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/274390635_Refleksia_i_upravlenie_matematicheskie_modeli.
15. Shuliar R. V. (2019). *Formuvannia ta rozvytok ekonomiko-upravlinskoho instrumentariiu zabezpechennia biznes-protsesiv* [Formation and development of economic and managerial tools for ensuring business processes]. (PhD Thesis), Lviv, 495 p. Available at: <https://lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/1323/rvshulyardok.pdf> (accessed 19.04.2022). (in Ukrainian)
16. Hammer M. (2010). What is Business Process Management? Handbook on Business Process Management. *Heidelberg: Springer-Verlag*, vol. 1, pp. 104–112.
17. Gartner "Gartner IT Glossary". Available at: <http://blogs.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm-2> (accessed 08.06.2022).
18. Melville N. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, vol. 28, no. 2, pp. 283–322.
19. Boehm B. A. (1988). Spiral Model of Software Development and Enhancement. *Computer*, vol. 11, no. 4, pp. 61–72.
20. Skram – eto effektivnoe upravlenie proektami [Scrum is effective project management]. Available at: <https://brainrain.com.ua/%d1%81%d0%ba%d1%80%d0%b0%d0%bc-%d1%8d%d1%82%d0%be/> (accessed 15.06.2022 p.).
21. Connie Moore. Rethinking BPM in the Age of the Digital Customer. Available at: <https://www.digitalclaritygroup.com/about/> (accessed 02.02.2022).

РОЗДІЛ 6. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ ВОДНИХ ОБ'ЄКТІВ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я

ORGANIZATION FOR ENSURING MONITORING OF WATER BODIES OF THE UKRAINIAN BLACK SEA

УДК 504.064.36

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-14>

Купінець Л.Є.¹

д.е.н., професор,
головний науковий співробітник
відділу економіко-екологічного розвитку
приморських регіонів,
Державна установа «Інститут ринку
і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»

Шершун О.М.²

здобувач вищої освіти
ступеня доктора філософії,
молодший науковий співробітник
відділу економіко-екологічного розвитку
приморських регіонів,
Державна установа «Інститут ринку
і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»

Kupinets Larysa

State Organization «Institute of market
and economic&ecological researches
of the National Academy of Sciences
of Ukraine»

Shershun Olha

State Organization «Institute of market
and economic&ecological researches
of the National Academy of Sciences
of Ukraine»

Постановка проблеми. Важливість належного моніторингу поверхневих вод басейну річок Українського Причорномор'я, зокрема Одеської, Миколаївської та Херсонської областей (Дністер, Південний Буг та Дніпро) обумовлюється тим, що починаючи від витоків річки до її гирла спостерігається поступове накопичення забруднюючих речовин, що пов'язано з повільним процесом самоочищення річок України, а також одним із основних завдань системи моніторингу водних об'єктів – вивченням закономірностей виносу забруднюючих речовин через гирлові створи річок у водойми, у випадку розгляду Українського Причорномор'я – у Чорне море.

У роботі проаналізовано сучасний стан моніторингу водних об'єктів України та показники забруднення поверхневих вод на прикладі однієї із областей Українського Причорномор'я. Визначена проблема відсутності затвердженого порядку забезпечення сталого екологічного стану умов існування водних біоресурсів чи процесу моніторингу даних умов суб'єктами рибогосподарського сектору. Також у статті розглянуто можливий вплив суб'єктів аквакультури та рибного господарства на екологічний стан поверхневих вод. У результаті надано пропозиції щодо реформування забезпечення моніторингу водних об'єктів Українського Причорномор'я та визначено, що можливим варіантом удосконалення порядку здійснення державного моніторингу вод є здійснення додаткового моніторингу безпосередньо на об'єктах рибного господарства.

Ключові слова: моніторинг, поверхневі води, рибогосподарський водний об'єкт, суб'єкт аквакультури, якість води.

This work considers the possibility of improving the surface water monitoring process of the Black Sea rivers basin, which is located on the territory of Odesa, Mykolaiv and Kherson regions and is divided into 3 parts by the basins of the Dniester, Southern Bug and Dnipro rivers. First of all, the article considers aspects of the current state of monitoring of water bodies in Ukraine, as well as an analysis of indicators of surface water pollution in one of the Ukrainian Black Sea regions. Also identified is the problem of the lack of an approved procedure for ensuring a stable ecological state of the conditions for the existence of aquatic biological resources or the process of monitoring these conditions by subjects of the fishing sector. Also, the article considers the possible influence of aquaculture and fishery subjects on the ecological state of surface waters. The importance of proper monitoring of the surface waters of the Ukrainian Black Sea is due to the fact that starting from the source of the river to its mouth, there is a gradual accumulation of pollutants, which is due to the rather slow process of self-purification of the rivers of Ukraine, as well as due to the one of the main tasks of the monitoring system of water bodies – the study of regularities removal of polluting substances through river estuaries into water bodies, in the case of the consideration of the Ukrainian Black Sea region – into the Black Sea. As a result, proposals were made for reforming the provision of monitoring of water bodies in the Ukrainian Black Sea region and it was determined that the most successful option for the development of statistical provision in this area would be the involvement of fisheries subjects in the process of state water monitoring, what would help not only to ensure the bodies of the executive power and the public with additional information about the ecological state of surface waters, but will also be able to significantly increase the social responsibility of business in the field of fisheries. It should be noted that despite the contribution of scientists to research on the development of surface water monitoring, the question of the role of aquaculture entities in the process of surface water monitoring is open.

Key words: monitoring, surface water, fishery water object, aquaculture subject, water quality.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні аспекти моніторингу поверхневих вод в Україні у своїх роботах розглядали В. Л. Безсонний, О. В. Третяков, Б. Д. Халмуратов [1]; Л. Л. Гурець, О. В. Вакарчук, І. О. Трунова, Р. В. Пономаренко, Е. А. Дармофал, М. Балінтова [2]. Проблеми удосконалення моніторингу водних об'єктів в Україні розглядалися такими вченими, як В. Б. Мокін, М. П. Боцула, Г. В. Горячев, О. В. Давиденко, А. І. Катасонов, А. Р. Яцолт [3]; Е. О. Аристархова [4].

Незважаючи на внесок науковців в розвиток даних напрямків, питання ролі суб'єктів аквакультури у процесі моніторингу поверхневих вод є відкритим.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9251-4014>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8595-269X>

Постановка завдання. Метою статті є дослідження можливих шляхів реформування забезпечення моніторингу водних об'єктів Українського Причорномор'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток промислової аквакультури розглядається з двох позицій: як сектор, який забезпечує отримання гарантованого обсягу продукції з високою харчовою цінністю та як джерело впливу на навколишнє водне середовище, особливо на прибережні акваторії. Сам факт вирощування гідробіонтів на обмеженому просторі вже викликає локальне збільшення навантаження на екосистему. В той же час ситуація зниження чисельності окремих видів водних ресурсів в природному середовищі та неможливість їх промислового видобутку може бути виправлена виключно шляхом товарного відтворення лише за умов аквакультури.

В той же час ступінь антропогенного впливу об'єктів аквакультури на екологічний стан водних об'єктів визначаються особливостями самого водного об'єкта, а саме самоочисною здатністю водойми, яка є функцією, залежною від багатьох факторів – інтенсивності циркуляції водних мас, хвильового перемішування, наявності температурного та льодового режиму, ступеня солоності. І саме ці та інші гідрохімічні показники якості води визначають ступінь придатність водойми для вирощування того чи іншого виду. Зміна цих умов погіршує як стан водойми, так і стан природних гідробіонтів та тих, що культивуються. Все це обумовлює не тільки вибір об'єкту, а й необхідність проведення постійного моніторингу (в середньому два рази на рік для визначення гідрохімічних показників) середовища промислового користування для цілей аквакультури. Але зміна донних відкладень залишається поза спостереженням.

Наукові дослідження в цій сфері дозволили розробити єдиний європейський стандарт, на який потрібно орієнтуватись у рибницькій діяльності. В основу цих стандартів покладено принципи Modelling - Ongrowing fish farm – Monitoring (MOM) (Моделювання – Вирощувальне рибне господарство – Моніторинг). Саме цей стандарт визначає видовий перелік, придатних для вирощування гідробіонтів, які толерантні для розбігу показників якості води та одночасно і придатність водойми до для промислового використання. Тому і дані моніторингу є обов'язковими для товарних господарств. Але проблема – у визначенні незначного по чисельності переліку найбільш інформативних, не великих за вартістю, показників при інтенсивному вирощуванні різних видів водних організмів, які може контролювати товаровиробник, залишається актуальною.

Згідно Закону України «Про аквакультуру» суб'єкти аквакультури України зобов'язані [5]:

- додержуватися нормативно-правових актів у сфері аквакультури;
- не допускати погіршення екологічного середовища та умов існування водних біоресурсів у результаті своєї діяльності;
- подавати центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері рибного господарства, звітну інформацію щодо обсягів виробництва продукції аквакультури у визначені строки за формами, затвердженими в установленому порядку;
- подавати центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері рибного господарства, інформацію стосовно намірів розведення та/або вирощування чужорідних та немісцевих видів гідробіонтів та відповідне науково-біологічне обґрунтування;
- дотримуватися під час здійснення заходів із вселення, переселення, інтродукції, акліматизації та реакліматизації водних біоресурсів у водних об'єктах (їх частинах) вимог цього та інших законів;
- проводити заходи рибогосподарської меліорації;
- здійснювати заходи з профілактики і боротьби із захворюваннями та загибеллю об'єктів аквакультури;
- не допускати несанкціонованого, у тому числі випадкового, потрапляння чужорідних, немісцевих та генетично змінених організмів у водні об'єкти (їх частини).

Особливо слід відмітити пункт 2 Закону України «Про аквакультуру», адже даний закон не надає порядку забезпечення сталого екологічного стану умов існування водних біоресурсів чи процесу моніторингу даних умов суб'єктами рибогосподарського сектору.

Розглядаючи аквакультуру потрібно відмітити, що важливим фактором, що впливає на продуктивні якості водойми та, в кінцевому результаті, – на якість вирощеної продукції, є удобрення ставів органічними та мінеральними добривами. Добрива у технологічному циклі виробництва риби сприяють не тільки підвищенню природної рибопродуктивності, а й виступають як регулятор гідрохімічного режиму. В аквакультурі, як і в інших галузях сільського господарства, для удобрення використовуються органічні (гній та перегній ВРХ, птишиний послід, компост, зелені добрива), мінеральні (азотні, фосфорні, калійні) та органо-мінеральні добрива (природні – сапропель, штучні – торфоаміачні тощо) [6]. Результатом використання добрив може стати перевищення гранично допустимих концентрацій забруднюючих речовин у водоймах рибогосподарського призначення. Особливий вплив може бути здійснений на показник біохімічного споживання кисню (БСК).

Біохімічне споживання кисню – кількість розчиненого кисню, що споживається організмами для

аеробного розкладання органічних речовин, що містяться у воді, на свій ріст і розмноження, створення біомаси. Наявність великої кількості органічних речовин може привести до зниження якості річкової води та зменшення біорізноманіття водних видів [7].

В свою чергу, при необхідності аналізу якості умов існування водних біоресурсів можна зіткнутися із проблемою відсутності системи належного екологічного моніторингу у сфері рибальства та аквакультури. Дане питання обумовлене не тільки проблемою забезпечення виконання вимог Кодексу ведення відповідального рибальства, в рамках якого протягом десятиліть координуються зусилля щодо впровадження стійкого рибальства та аквакультури у всьому світі, а й вкрай негативною ситуацією із забрудненням навколишнього природного середовища України.

Для прикладу аналізу екологічної ситуації із забрудненням поверхневих вод Українського Причорномор'я у таблиці 1 представлені показники якості вод Одеської області у серпні 2022 року і як видно з таблиці у кожному пості спостерігалось як мінімум два перевищення нормативів якості вод водойм рибогосподарського призначення. Не зважаючи на те, що дані пости не знаходяться поряд із водними об'єктами (водосховища, ставки, озера та замкнені природні водойми) або частинами водного об'єкта природного походження, що представлено на рисунку 1, дана ситуація демонструє негативні наслідки сучасного порядку здійснення держав-

ного моніторингу вод, адже відсутність належного моніторингу саме на об'єктах рибогосподарського призначення не дозволяє стверджувати, що подібна негативна ситуація із забруднення поверхневих вод не спостерігається і на цих територіях.

Як видно із таблиці 1 майже у всіх створах моніторингу вод Одеської області у серпні 2022 року спостерігається перевищення показників БСК₅ та амонію сольового, тобто саме тих показників, на які в тій чи іншій мірі може впливати використання добрив у сільсько- та рибогосподарській діяльності.

Можливим варіантом удосконалення порядку здійснення державного моніторингу вод є здійснення додаткового моніторингу безпосередньо на об'єктах рибного господарства. Такий моніторинг можливо організувати двома шляхами:

Покладення в Законі України «Про аквакультуру» на суб'єкти аквакультури зобов'язань не тільки дотримуватися нормативно-правових актів у сфері аквакультури та не допускати погіршення екологічного середовища та умов існування водних біоресурсів у результаті своєї діяльності, а й здійснювати періодичний моніторинг цих умов із поданням даних моніторингу розпоряднику даних державного моніторингу поверхневих вод, а саме Державному агентству водних ресурсів України, що в свою чергу дозволить розширити кількість координат державного моніторингу вод. Результат можливого розширення державного моніторингу поверхневих вод представлено на рисунку 2.

Таблиця 1

Показники якості вод Одеської області (серпень 2022 року)

Номер посту	Дата забору води	Завислі речовини, мг/дм	БСК ₅ , мг/дм ³	Азот, мг/дм ³	Сульфати, мг/дм	Хлориди, мг/дм	Амоній сольовий, мг/дм	Нітрати, мг/дм	Розчинений кисень ₃ , мг/дм ²	Нітриди, мг/дм	Фосфати, мг/дм	
		ГДК (нормативи якості вод водойм рибогосподарського призначення)										
		20	2	1	100	300	0,5	40	>	0,08	3,5	
27232	15.08.2022	11,00	2,20	-*	92,20	35,50	0,65	2,20	8,90	0,03	0,43	
27233	15.08.2022	10,00	2,30	1,19	61,00	35,50	0,93	2,00	8,80	0,06	0,32	
27262	15.08.2022	12,00	3,30	-	61,00	26,60	0,85	34,50	10,80	0,01	0,13	
27264	15.08.2022	10,00	1,60	6,42	121,00	44,30	0,37	27,00	6,00	0,00	0,10	
27265	15.08.2022	18,60	4,40	0,80	75,40	35,50	0,59	-	8,90	0,02	0,28	
27267	15.08.2022	20,20	8,40	0,97	394,50	514,00	1,14	0,00	-	0,27	0,18	
27268	15.08.2022	42,40	8,70	0,78	393,20	514,00	1,00	0,00	8,80	0,03	0,28	
27269	08.08.2022	-	2,30	1,32	45,70	35,50	-	2,20	8,80	0,00	0,30	
27271	08.08.2022	14,80	2,40	0,87	45,70	35,50	0,55	1,90	8,90	0,05	0,33	
27272	08.08.2022	10,80	2,30	-	38,50	35,50	0,73	2,00	9,00	0,05	0,38	
27315	08.08.2022	28,4	5,00	1,43	137,60	265,9	1,35	-	9,00	0,00	0,38	

- комірка із показником, що перевищує ГДК.

*дані представлені у неналежному форматі

Джерело: побудовано авторами на основі [8; 9]

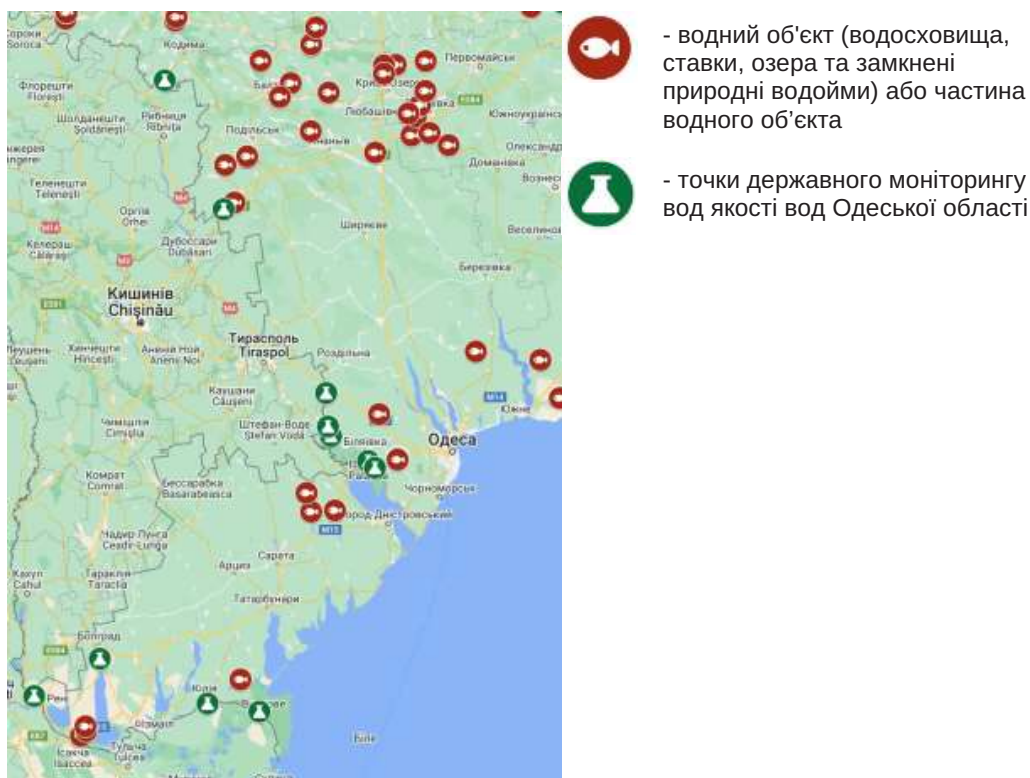


Рис. 1. Карта місцезнаходження рибогосподарських водних об'єктів або частин рибогосподарських водних об'єктів Одеської області та показників якості вод Одеської області (серпень 2022 року)

Джерело: побудовано авторами на основі [8; 10] за допомогою он-лайн ресурсу «Google Карти»

Створення державного екологічного ліцензування рибогосподарської діяльності, що базуватиметься на наявності процесу забезпечення сталого екологічного стану умов існування водних біоресурсів. Хорошим прикладом слугують ліцензії, що видаються в межах екологічної діяльності Шотландії, а саме Controlled Activities Regulations та Crown Estate Scotland.

Для більшого розуміння представленої інформації необхідно роз'яснити, що уявляють із себе ліцензії Controlled Activities Regulations та Active Crown Estate Scotland.

Controlled Activities Regulations [12] – це організація, що здійснює екологічне ліцензування таких видів діяльності: забір із поверхневих і підземних вод; водосховища річок, озер, боліт і перехідних водойм; поповнення підземних вод; будівництво річок, озер і водно-болотних угідь; інженерні роботи поблизу річок, озер і заболочених угідь, які можуть мати значний негативний вплив на водне середовище; діяльність, яка може призвести до забруднення; пряме або непряме скидання речовин у підземні води; будь-яка інша діяльність, яка прямо чи опосередковано може спричинити значний негативний вплив на водне середовище.

Crown Estate Scotland [13] – це також організація, що здійснює екологічне ліцензування, але орендарської діяльності. Організація видає ліцен-

зії лише після того, як NatureScot (державний орган, відповідальний за консультування міністрів Шотландії з усіх питань, пов'язаних із природною спадщиною) підтвердить, що вони переконані, що немає очевидного ризику неприйняттого впливу на навколишнє середовище в процесі оренди.

Такий моніторинг, на базі ліцензування, можливо організувати і на регіональному рівні, підключивши до процесу реалізації Департаменти екології та природних ресурсів ОДА і місцеві лабораторії моніторингу вод.

При цьому, оскільки якість умов існування водних біоресурсів (якість води) є однією із основних специфік, що регулюють сектор органічної аквакультури, запропонований процес ліцензування та удосконалений моніторинг можуть стати першими кроками до розвитку органічної аквакультури Українського Причорномор'я.

Запропонований вище процес ліцензування дозволить суб'єктам рибогосподарського сектору, що використовують природні рибогосподарські водні об'єкти (їх частини):

- підвищити соціальну відповідальність власного бізнесу (соціальна відповідальність є причиною підвищення доходів та покращення іміджу бізнесу);
- врегулювати використання добрив у процесі діяльності (можливо відслідкувати реальну необ-

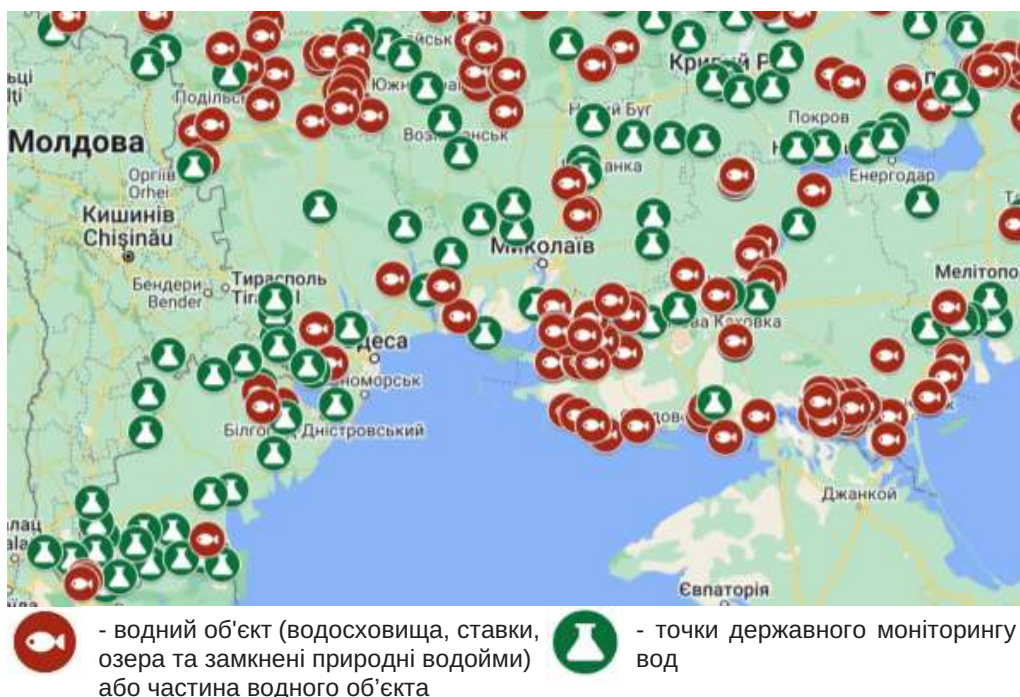


Рис. 2. Карта потенціального розширення державного моніторингу вод Українського Причорномор'я

Джерело: побудовано авторами на основі [10; 11] за допомогою он-лайн ресурсу «Google Карти»

хідність процесу вирощування водних біоресурсів у добривах);

– збільшити зацікавленість інвесторів у своїй діяльності (підприємці, що проявляють активно виражену природоохоронну позицію мають більше шансів зацікавити інвесторів);

– збільшити зацікавленість покупців у продукції підприємства (у даному випадку ліцензія може використовуватися у рекламній кампанії суб'єкта аквакультури).

Висновки з проведеного дослідження. При наявних проблемах високого рівня забруднення поверхневих вод Українського Причорномор'я та відсутності системи належного екологічного моніторингу у сфері рибальства та аквакультури найбільш успішним варіантом розвитку статистичного забезпечення даної сфери буде залучення суб'єктів рибного господарства до процесу державного моніторингу вод, що допоможе не тільки забезпечити органи виконавчої влади та громадськість додатковою інформацією про екологічний стан поверхневих вод, але також зможе значно підвищити соціальну відповідальність бізнесу у сфері рибного господарства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мокін В. Б., Боцула М. П., Горячев Г. В., Давиденко О. В., Катасонов А. І., Яцолт А. Р. Комп'ютеризовані регіональні системи державного моніторингу поверхневих вод: моделі, алгоритми, програми. Монографія. Вінниця : «УНІВЕРСУМ-Вінниця». 2005. 310 с.

2. Аристархова Е. О. Концептуальні аспекти удосконалення системи екологічного моніторингу поверхневих вод. *Агроекологічний журнал*. 2017. № 1. С. 134–140.

3. Безсонний В. Л., Третьяков О. В., Халмуродов Б. Д. Система моніторингу поверхневих вод в умовах впровадження басейнового підходу до управління водними ресурсами. *Збірник матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Другі Сумські наукові географічні читання»*. СумДПУ імені А. С. Макаренка, Сумський відділ Українського географічного товариства; Елект. текст. дані. Суми. 2017. С. 117–120.

4. Hurets L., Vakarchuk O., Trunova I., Ponomarenko R., Darmofal E., Balintova M. (2021). Organization of surface water monitoring in Sumy region. *Technogenic and ecological safety*. 10 (2/2021). pp. 17–22.

5. Про аквакультуру: Закон України від 18.09.2012 № 5293-VI. Дата оновлення: 02.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5293-17#Text> (дата звернення: 17.12.2022).

6. Кононенко Р.В., Кононенко І. С., Мушит С. О. Технічні засоби в аквакультурі: посібник. Київ : «ЦП КОМПРИНТ». 2018. 310 с.

7. С-7 Біохімічне споживання кисню (БСК) та концентрація азоту амонійного в річковій воді. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/content/s7-biohimichne-spozhivannya-kisnyu-bsk-ta-koncentraciya-azotu-amoniynogo-v-richkoviy-vodi.html> (дата звернення: 17.12.2022).

8. Дані державного моніторингу поверхневих вод. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/surface-water-monitoring>.

9. Клименко М. О., Вознюк Н. М., Вербецька К. Ю. Порівняльний аналіз нормативів якості поверхневих вод. *Наукові доповіді Національного університету біоресурсів та природокористування*. Київ. 2012. Вип. 1(30). URL: http://nd.nubip.edu.ua/2012_1/12kmo.pdf (дата звернення: 17.12.2022).

10. Державний реєстр рибогосподарських водних об'єктів (їх частин). Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: https://data.gov.ua/dataset/darg_rrvo/resource/55c44151-239e-4d5c-9c3c-0c76f6fa59bd (дата звернення: 17.12.2022).

11. Про затвердження Порядку здійснення державного моніторингу вод; Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2018 р. № 758. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/758-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.12.2022).

12. Introduction to the Controlled Activities Regulations. Scottish environment protection agency. URL: <https://www.sepa.org.uk/media/34800/introduction-to-the-controlled-activities-regulations.pdf> (дата звернення: 17.12.2022).

13. Crown Estate Scotland (CES). Voice for Arran. URL: <https://voiceforarran.com/issue-120/crown-estate-scotland-ces/> (дата звернення: 17.12.2022).

REFERENCES:

1. Mokin V. B., Botsula M. P., Horiachev H. V., Davydenko O. V., Katasonov A. I., Yashcholt A. R. (2005). *Kompiuteryzovani rehionalni systemy derzhavnoho monitorynhu poverkhnevyykh vod: modeli, alhorytmy, prohramy* [Computerized regional systems of state monitoring of surface waters: models, algorithms, programs]. Vinnytsia: «UNIVERSUM-Vinnytsia». 2005. 310 p. [in Ukrainian].

2. Arystarkhova E. O. (2017). *Kontseptualni aspekty udoskonalennia systemy ekolohichnoho monitorynhu poverkhnevyykh vod* [Conceptual aspects of improving the system of ecological monitoring of surface waters]. *Ahroekolohichnyi zhurnal*, no. 1, pp. 134–140. [in Ukrainian].

3. Bezsonnyi V. L., Tretiakov O. V., Khalmuradov B. D. (2017). *Systema monitorynhu poverkhnevyykh vod v umovakh vprovadzhennia basinovoho pidkhodu do upravlinnia vodnymu resursamy* [Surface water monitoring system in the conditions of implementation of the basin approach to water resources management]. *Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovoï konferentsii «Druhi Sumski naukovy heohrafichni chytannia»*. Sum-DPU imeni A.S. Makarenka, Sumskiy viddil Ukrainskoho heohrafichnoho tovarystva; Elekt. tekst. dani. Sumy. pp. 117–120. [in Ukrainian].

4. Hurets L., Vakarchuk O., Trunova I., Ponomarenko R., Darmofal E., Balintova M. (2021). *Organization of surface water monitoring in Sumy region. Technogenic and ecological safety*. 10(2/2021). pp. 17–22. [in Ukrainian].

5. Pro akvakulturu: Zakon Ukrainy vid 18.09.2012 № 5293-VI [About aquaculture: Law of Ukraine dated September 18, 2012 No. 5293-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5293-17#Text> (accessed 17 December 2022).

6. Kononenko R.V., Kononenko I. S., Mushyt S. O. (2018). *Tekhnichni zasoby v akvakulturi: posibnyk* [Technical means in aquaculture: manual]. Kyiv: «TsP» KOM-PRYNT». 310 p. [in Ukrainian].

7. S-7 Biokhimichne spozhyvannia kysniu (BSK) ta kontsentratsiia azotu amoniinoho v richkovii void [C-7 Biochemical oxygen consumption (BOC) and ammonium nitrogen concentration in river water]. Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. Available at: <https://mepr.gov.ua/content/s7-biokhimichne-spozhyvannya-kisnyu-bsk-ta-koncentraciya-azotu-amoniynogo-v-richkoviy-vodi.html> (accessed 17 December 2022).

8. Dani derzhavnoho monitorynhu poverkhnevyykh vod [State surface water monitoring data]. Yedyniy derzhavnyi veb-portal vidkrytykh danykh. Available at: <https://data.gov.ua/dataset/surface-water-monitoring> (accessed 17 December 2022).

9. Klymenko M. O., Vozniuk N. M., Verbetska K. Yu. (2012). *Porivnialnyi analiz normatyviv yakosti poverkhnevyykh vod* [Comparative analysis of surface water quality standards]. *Naukovi dopovidi Natsionalnoho universytetu bioresursiv ta pryrodokorystuvannia*. Kyiv. 1(30). Available at: http://nd.nubip.edu.ua/2012_1/12kmo.pdf (accessed 17 December 2022).

10. Derzhavnyi reiestr rybohospodarskykh vodnykh ob'ektiv (ikh chastyn) [State register of fisheries water bodies (parts thereof)]. Yedyniy derzhavnyi veb-portal vidkrytykh danykh. Available at: https://data.gov.ua/dataset/darg_rrvo/resource/55c44151-239e-4d5c-9c3c-0c76f6fa59bd (accessed 17 December 2022).

11. Pro zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia derzhavnoho monitorynhu vod: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19 veresnia 2018 r. № 758 [On the approval of the Procedure for State Water Monitoring: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 19, 2018 No. 758.]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/758-2018-%D0%BF#Text> (accessed 17 December 2022).

12. Introduction to the Controlled Activities Regulations. Scottish environment protection agency. Available at: <https://www.sepa.org.uk/media/34800/introduction-to-the-controlled-activities-regulations.pdf> (accessed 17 December 2022).

13. Crown Estate Scotland (CES). Voice for Arran. Available at: <https://voiceforarran.com/issue-120/crown-estate-scotland-ces/> (accessed 17 December 2022).

РОЗДІЛ 7. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ
В УМОВАХ РИЗИК-СЕРЕДОВИЩА ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИTHE ACTIVITIES OF INSURANCE COMPANIES
IN THE RISK ENVIRONMENT OF THE WAR ECONOMY

В статті досліджена діяльність вітчизняних страхових компаній в умовах ризик-середовища воєнної економіки. Проаналізовані тенденції у функціонуванні страхового ринку України за період повномасштабного російського вторгнення. Здійснена оцінка показників, що характеризують процеси відновлення діяльності страховиків в умовах виникнення цілого ряду загроз з боку зовнішнього середовища. Проведений аналіз ризиків, які супроводжують діяльність страхових компаній в умовах воєнної економіки. Розглянуті особливості функціонування страхового ринку в післявоєнний час, проблеми, що можуть виникнути для страховиків в умовах скорочення попиту на страхові продукти на тлі зростання необхідності задоволення більш насущних потреб фізичних та юридичних осіб. Оцінена роль держави в підтримці сталого функціонування страхового сектору в період після завершення воєнного стану.

Ключові слова: страхування, страховий ринок, страхова компанія, воєнна економіка, ризик-середовище, страхові премії, страхові виплати.

The article investigates the peculiarities of the activity of domestic insurance companies in the risk environment of the war economy, the key task for which is to maintain the confidence of consumers of insurance services to the companies of the insurance sector and to develop a system of practical actions for the timely identification and response to the risks of disruption of the stability of their financial condition. The trends in the functioning of the insurance market of Ukraine during the period of full-scale russian invasion were analyzed. The assessment of indicators characterizing the processes of restoration of insurers' activities in the face of a number of threats from the external environment has been made. Conclusions were made about the types of insurance that became a priority in the portfolios of insurance services of insurers during the period of military operations. The role of flexible regulatory requirements of the NBU at different stages of martial law was assessed, which created an opportunity for insurers to organize their work during the period of their simplification, taking into account the peculiarities of an extremely threatening risk environment, which led to a slowdown in the decline in the functioning of the insurance market in the third quarter of 2022. The risks that accompany the activities of insurance companies in a war economy were analyzed and a mechanism for improving risk management in companies was proposed to maintain their solvency and fulfill their obligations to consumers of financial services. The peculiarities of the functioning of the insurance market in the post-war period, the problems that may arise for insurers in the context of reduced demand for insurance products against the background of the growing need to meet the more pressing needs of individuals and legal entities were considered. It is revealed that further activities of insurance companies after the end of hostilities should be carried out: 1) with an understanding of the need to use the experience gained to improve the risk management mechanism in companies; 2) based on the use of modern technologies for processing and storing information; 3) revision of the types of insurance services provided from the point of view of their actualization, primarily related to military risks; 4) participation in the processes of restoring the economic life of the country, primarily in construction, energy, logistics, and the agricultural sector. The role of the state in supporting the sustainable functioning of the insurance sector in the period after the end of martial law were assessed.

Key words: insurance, insurance market, insurance company, war economy, risk environment, insurance premiums, insurance payments.

УДК 330.322

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-15>

Гаврилко Т.О.

к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи
та страхування,

Національний авіаційний університет

Мельничук О.П.

студентка,

Національний авіаційний університет

Gavrilko Tetiana

Kyiv National Aviation University

Melnychuk Olha

Kyiv National Aviation University

Постановка проблеми. Важливими учасниками вітчизняного фінансового ринку є страхові компанії, реалізація основних функцій яких передбачає здійснення страхового захисту для різноманітних груп страхувальників за рахунок акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів. Розвинутий страховий ринок – це джерело інвестування економічної сфери країни, одна із умов сталої діяльності підприємств, забезпечення соціальної підтримки громадян.

Попри тенденцію до щорічного зменшення кількості страховиків, що працюють на українському ринку страхування, загальні показники його функціонування тривалий час залишалися достатньо стабільними. Криза COVID-19 усклад-

нила діяльність продавців страхових послуг по всьому світі, в тому числі й в Україні; всі учасники страхових відносин мали надію на постпандемічне відновлення економіки та подальший розвиток страхового ринку в умовах забезпечення його конкурентоспроможності та стабільності.

Нові виклики та небезпеки, спровоковані російськими терористичними діями, з якими зіткнулися як національна економіка в цілому, так і страховий сектор України зокрема, негативно вплинули на ефективність діяльності страхових компаній та зумовили виникнення цілого ряду проблем у споживачів страхових послуг. Всупереч складним умовам війни рф проти України, вітчизняному ринку страхування вдалося не тільки вистояти, а і засто-

сувати ряд заходів щодо зменшення негативного впливу чинників ризик-середовища. Проте загроза виникнення нових ризиків та посилення дії наявних є досить значними, оскільки повномасштабна російська збройна агресія проти нашої держави, що спричиняє нечувані збитки, надалі посилює економічний спад. Страховому сектору необхідно бути готовим до найгірших сценаріїв, а для цього необхідне удосконалення ризик-менеджменту страхових компаній та підвищення дієвості регулятивних дій зі сторони Національного банку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати наукових досліджень в сфері страхового ринку відображені в ряді праць вітчизняних вчених. Сидорчук І. П. здійснено аналіз заходів щодо успішного розвитку страхового ринку, як за рахунок ефективного регуляторного державного впливу, так і шляхом інноваційного розвитку страхових компаній [1]. Фесенко Н. В. виокремлені стримуючі чинники ефективного функціонування вітчизняного страхового ринку [2]. Пікус Р. В., Лялькін О. С. зосереджують увагу на інвестиційних аспектах діяльності страхових компаній [3].

Рудь І. Ю., Кондрацька К. В. пропонують послідовні кроки по зміні моделей діяльності страхових компаній на шляху їх адаптації до сучасних світових стандартів [4]. Тарасенко Д. Л., Тарасенко О. Ю., Мироненко С. П. роблять висновок щодо необхідності удосконалювати нормативно-правове забезпечення страхової сфери [5]. Маслій О. А., Белкіна М. О. прогнозують особливості розвитку страхового ринку в післявоєнний період [6]. Маршук Л. М., Поплавська Є. М. аналізують доцільність прийняття системних рішень в сфері страхування для забезпечення платоспроможності страхових компаній під час та після закінчення війни [7]. Токаревою В. О. проводиться дослідження досвіду страхування військових ризиків як в інших країнах, так і в Україні [8].

Виходячи із особливостей умов функціонування страхового ринку під час здійснення російської агресії та виникненням нетрадиційних, складно передбачуваних ризиків зі сторони зовнішнього середовища, є необхідність подальшого дослідження проблем формування раціональної поведінки страховиків для збереження та відновлення фінансової стійкості своїх компаній на основі прийняття ризик-орієнтованих рішень.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей діяльності страхових компаній в умовах ризик-середовища воєнної економіки, ключовим завданням для яких є збереження довіри споживачів страхових послуг до компаній страхового сектору та вироблення системи практичних дій по вчасному виявленню і реагуванню на ризики порушення стабільності їх фінансового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення стало справжнім випробуванням стійкості страхових компаній, кількість яких з початку 2022 року скоротилася на 25 компаній в сегменті *non-life*; щодо учасників ринку, які працювали в сегменті страхування життя, їх кількість залишилась незмінною. Для порівняння, в 2021, довоєнному році, зі страхового ринку пішло загалом 55 компаній: 48 компаній, що працювали в сегменті *non-life* та 7 компаній сегменту *life*.

Станом на 30.09.2022 кількість внесених до Державного реєстру фінансових установ (ДРФУ) страхових компаній становила 139, з них 13 компаній сегменту *life*; кожен із 139 страховиків в ДРФУ мав ліцензію на здійснення своєї діяльності. За період жовтня-листопада 2022 року кількість страхових компаній зменшилась до 130 за рахунок тих, що діють в сфері ризикових видів страхування (табл. 1).

В 2022 році прав емітування полісів «автоцивілки» (ОСЦПВ) із-за втрати членства в МТСБУ були позбавлені страхові компанії СК «Мега-Гарант», СК «Український страховий стандарт»; НБУ була також зупинена дія ліцензій для таких страхових компаній, як «Альфа Страхування» та «Мотор-Гарант».

На противагу припиненню діяльності неактивними страховими компаніями, діючі страховики досягли результативності в зростанні величини активів – їх загальна величина по страховому сегменту збільшилась за період від січня 2022 року до вересня 2022 року, досягнувши 70,8 млрд. грн. (величина сумарних активів на початок року, ще до російської агресії, складала 64,8 млрд. грн.). Аналіз поквартальних змін рівня даного показника в 2021 році та порівняння їх з 2022 роком свідчить про незначну динаміку від 64 млрд. грн. у другому кварталі 2021 року до 65,9 млрд. грн. у аналогічному кварталі 2022 року та суттєве зростання

Таблиця 1

Зміни у складі учасників страхового ринку (страховиків) у 2022 році

Дата	12.21	03.22	06.22	09.22	11.22
Кількість страховиків всього, з них:	155	145	142	139	130
<i>non-life</i>	142	132	129	126	117
<i>life</i>	13	13	13	13	13

Джерело: складено авторами за [9]

в третьому кварталі 2022 року (рис. 1). Зазначена тенденція до зростання обсягу активів страховиків частково була спричинена їх переоцінкою в іноземній валюті.

Зважаючи на те, що стандартні договори страхування не покривають ризиків, які пов'язані з війною, попит на страхові послуги істотно впав. Важливим фактором скорочення попиту є зниження платоспроможності споживачів, оскільки потреба у придбанні першочергово важливих для життя товарів та послуг переважає над страховими.

Відповідно до оприлюднених даних НБУ, страховиками України за період січень-вересень 2022 року одержано страхових премій у сумі 28,4 млрд. грн. та здійснено страхових виплат розміром 9,5 млрд. грн. (ці показники нижчі за рівень 2021 року в аналогічному періоді відповідно на 25,4% та 29,3%). Величина страхових резервів збільшилась у третьому кварталі 2022 року до рівня 39,9 млрд. грн. (у вересні 2021 цей показник мав значення 35,6 млрд грн. [9]).

Вагомим чинником, який допоміг страховому бізнесу, виявилась «Зелена картка»: за період воєнного стану показник одержаних премій в цьому сегменті суттєво зріс: якщо станом на 31 березня 2022 року на цей вид страхування у складі страхового портфеля приходилось 0,6 млрд. грн., то на 30 вересня 2022 року ця величина сягнула 2,8 млрд. грн. (табл. 2).

Станом на третій квартал 2022 року понад 40% від загальної суми страхових премій становило автостраховання – крім "Зеленої картки", це стосувалось ОСЦПВ та КАСКО. Також, за даними НБУ,

в третьому кварталі порівняно з першим кварталом 2022 року зросли страхові премії від наданих послуг з медичного страхування, страхування життя та від нещасних випадків. Частка страхових премій за такими видами страхування у страховому портфелі 2022 року становила понад 30%.

Ринок страхування продовжує працювати; більшість страховиків виявились достатньо фінансово стійкими, і це дозволило налагодити свою операційну діяльність, дистанційно врегулювати збитки, наростити ліквідність завдяки розміщенню коштів у банківських установах, інвестувати у військові облігації та фінансово підтримувати державу.

Водночас на страховому ринку залишається чимало труднощів, що пов'язані із безпрецедентно складними умовами ризик-середовища, в яких змушені працювати і страхові компанії, і споживачі їх послуг, і НБУ як регулятор.

НБУ за весь період воєнних дій прикладалися значні зусилля по стабілізації стану страхового ринку за рахунок прийняття цілого ряду регулятивних заходів [11]:

1. Лютий 2022 року – рекомендації для страхових компаній щодо спрощення процедур урегулювання подій, що відносяться до страхових, за рахунок максимального використання електронних документів та копій документів, по яким одержання оригіналів є проблематичним.

2. Березень 2022 року – встановлення нових термінів надання інформації та документів страховими компаніями, кредитними спілками, фінансовими компаніями та іншими небанківськими фінансовими суб'єктами.

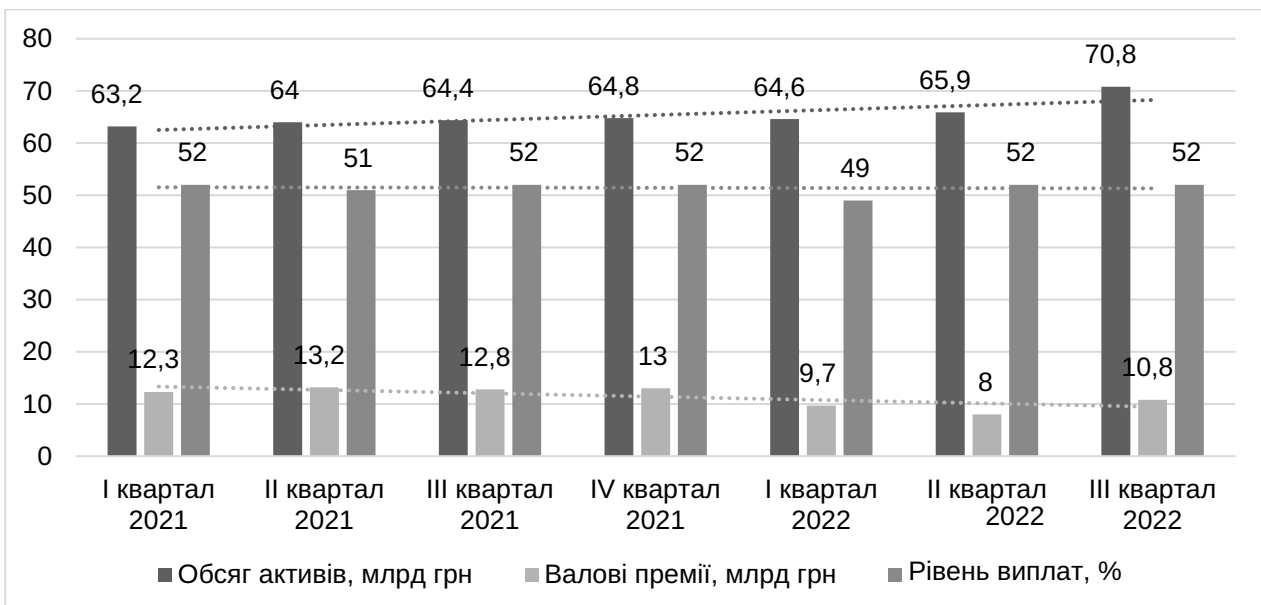


Рис. 1. Обсяг активів, валові премії та рівень виплат страховиків за перші 3 квартали 2021 та 3 квартали 2022 року

Джерело: побудовано авторами за [9; 10]

Страхові премії за найпоширенішими видами страхування за I та III квартали 2021 та 2022 років

Види страхування	2021 рік				2022 рік			
	I квартал		III квартал		I квартал		III квартал	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
КАСКО	2,2	17,6	8	17,6	1,7	17,9	5,8	20,4
Медичне страхування	2,5	20,0	7,6	16,7	2,4	25,3	5,2	18,2
ОСЦПВ	1,3	10,4	5,6	14,4	1,2	12,6	4,8	16,8
“Зелена картка”	0,5	4,0	0,7	1,8	0,6	6,3	2,8	9,8
Життя	1,3	10,4	4,2	9,2	1,3	13,7	3,5	12,3
Майно та вогневі ризики	1,6	12,8	4,7	10,3	0,8	8,4	1,9	6,7
Відповідальність	0,5	4,0	1,7	3,7	0,5	5,3	1,2	4,2
Від нещасних випадків	0,4	3,2	1,3	2,9	0,4	4,2	1,1	3,9
Фінансові ризики	0,8	6,4	2,1	4,6	0,3	3,2	0,7	2,5
Вантажі та багаж	0,4	3,2	1,4	3,1	0,2	2,1	0,7	2,5
Інше	1	8,0	1,5	3,3	0,1	1,1	0,8	2,8
Всього	12,5	100	38,8	100	9,5	100	28,5	100

Джерело: складено авторами за [9]

3. Квітень 2022 року – розширено перелік видів страхування, для яких дозволяється купівля учасниками страхового ринку іноземної валюти для здійснення транскордонних переказів. Обмежений доступ до користування відкритою інформацією, що стосується небанківських фінансових установ з ціллю підвищення рівня безпеки; припинений доступ до користування Комплексною інформаційною системою НБУ.

4. Травень 2022 року – заборона участі щодо управління страховими та іншими компаніями, що відносяться до небанківських установ, для громадян, резидентів рф та тих російських компаній, які належать до власників істотної участі (від 10%).

5. Липень 2022 року – оновлення вимог до процедур, що стосуються сфери діяльності страхових посередників; порядку доступу до Комплексної інформаційної системи НБУ.

6. Серпень 2022 року – актуалізація підходів щодо регуляторних вимог стосовно діяльності небанківських фінансових установ.

7. Вересень 2022 року – початок громадського обговорення запропонованого НБУ проєкту змін до підходів розрахунку страхових резервів та викупної суми.

8. Листопад 2022 року – запровадження спрощеного порядку анулювання ліцензій для страхових компаній.

Є очевидною адаптація регулятивних вимог НБУ в залежності від особливостей ситуації, що диктується воєнним часом. Спрощення умов функціонування страхових компаній на початку вторгнення відіграло свою позитивну роль для налагодження їх роботи, але через певний період почала назрівати необхідність актуалізації регуляторного впливу НБУ із-за того, що деякі страховики

почали порушувати критичні фінансові нормативи та проводити ризикову діяльність.

Рішення НБУ відновити своєчасне та повне подання фінансової звітності дає можливість достовірно оцінювати стан страхового ринку та вчасно виявляти проблеми діяльності страхових компаній, що стосується, насамперед, зниження рівня їх платоспроможності та збільшення ризику при проведенні страхових операцій.

Страхові компанії мають надавати регулятору пакет документів, зокрема, висновок аудитора, фінансову звітність та аналіз фінансової стійкості. Відповідно подані документи повинні підтверджувати, що у акціонерів страховика є достатня кількість коштів та готовність докапіталізувати компанію, якщо виникне така потреба. У такий спосіб регулятор зобов'язує найбільших акціонерів страхових компаній не лише висвітлювати наявність коштів, а також зазначати джерела їх походження.

Відповідно до заяв НБУ, основна мета зазначених змін полягає у збереженні та підтримці стійкості не тільки страхових компаній, а й усіх фінансових установ в умовах воєнного стану. І щоб її досягти на страховому ринку зокрема, необхідно виконати наступні завдання:

- виявити страхові компанії з незадовільним фінансовим станом;
- звільнити фінансовий сектор від страховиків, власники яких знаходяться під впливом держав-агресорів (рф та рб);
- викрити осіб в компаніях, які лише номінально відіграють роль керівників, і таким способом вивести з тіні справжніх власників.

Національним банком ще до російського вторгнення була сформована нова модель регулювання страхового ринку з урахуванням директив

ЄС та зарубіжного досвіду, оснований на нових вимогах, що будуть пред'являтися до процесів ліцензування, оцінювання рівня платоспроможності, ліквідності страхових компаній та ефективності системи ризик-менеджменту.

Основою впровадження цієї моделі регулювання повинна стати нормативно-правова база, над удосконаленням якої необхідно працювати вже зараз, щоб забезпечити відновлення та розвиток ринку страхування. Тому з настанням 2024 року планується ввести в дію основні положення нового Закону України «Про страхування», що передбачає новий підхід до регулювання та нагляду за страховиками. Мета цього закону – сприяння розвитку та поліпшенню стану страхового ринку.

Вкрай важливим є вирішення питання, яке особливо гостро стало під час війни – це страхування воєнних ризиків. Угоди страхування, укладені на ринку України, переважно не передбачають відшкодування втрат, що були спричинені воєнними діями. Якщо страхування названих ризиків і відбувалося, то здійснювалось воно здебільшого обмежено та тільки в сегменті юридичних осіб, оскільки процес андеррайтингу є доволі складним, вартість – високою, а частка ринку України під страхування й перестраховування військових та пов'язаних з ними ризиків – доволі незначною.

Окреслене питання потребує вирішення, щоб захистити інтереси громадян, юридичних осіб та держави. Страховикам варто переглянути умови страхових послуг та разом звернути увагу на зміну методів покриття зазначених ризиків, наприклад, відносно покриття прямих збитків від воєнних ризиків та інших залишків війни (вибух мін та детонація решти боєприпасів).

Для десятого місяця війни стала характерною поява нового продукту на страховому ринку – громадяни та їх майно можна застрахувати від воєнних ризиків. Цілим рядом страхових компаній ураховані потреби клієнтів в одержанні страхового покриття за умови внесення воєнних ризиків в перелік страхових подій – ІНГО, СГ ТАС, АРХ, «Арсенал Страхування», ВУСО, «Метлайф», «Універсальна», «Княжа Vienna Insurance Group».

Однак, таким страховим полісам властивий ряд обмежень, ураховуючи великий обсяг руйнувань, який існує в країні та постійно збільшується із-за російської агресії, тому величина лімітів за однією страховою подією достатньо невелика. Наприклад, при страхуванні від нещасного випадку в компанії «Арсенал страхування» рівень максимального покриття становить 100 тис. грн., у тих компаніях, що співпрацюють з Приватбанком, – 250 тис. грн., у страховій компанії АРХ – 300 тис. грн. Що стосується других видів страхування, наприклад, страхування нерухомості приватних осіб чи КАСКО, ситуація є аналогічною.

Деякими компаніями страхування поєднується з благодійністю; у страховій групі ТАС величина страхового покриття від нещасного випадку визначається залежно від об'єму коштів, що перераховує застрахований через компанію на придбання медикаментів для ЗСУ.

У переважній більшості страхових компаній послуги страхування з покриттям воєнних ризиків стосуються цивільних осіб на територіях, що не відносяться до тих, на яких ведуться активні бойові дії. Деякими компаніями висловлюються наміри щодо страхування від нещасних випадків громадян, які знаходяться на ризикових територіях, але це не розповсюджується на тих осіб, які приймають участь у бойових діях.

Достатньо обережно ведуть себе страховики щодо страхування активів великих підприємств, так як їх можливі збитки можуть виявитися фінансового катастрофічними для самих страхових компаній, особливо у випадку відсутності перестраховування. Позитивною подією є рішення НБУ щодо урахування запитів представників бізнесу, з якими зверталася Українська Рада Бізнесу до Голови НБУ – з 13 грудня 2022 року страховиками можуть проводитися страхові платежі відповідно до договорів перестраховування, які укладені з нерезидентами.

Це рішення стосується тих договорів, які були укладені до 24 лютого 2022 року за документами, складеними до 31 травня 2022 року, та договорів, які були укладені в період з 24 лютого до 31 травня 2022 року (якщо ними передбачалося покриття воєнних ризиків). Умовами, що дають можливість здійснювати проведення таких операцій, є відповідність фінансової надійності перестраховиків-нерезидентів певному рівню, визначеному в класифікації міжнародних рейтингових агентств – не нижче ніж "A3" (Moody's Investors Service), "A-" (Standard & Poor's), "A-" (Fitch Ratings), "A-" (A.M. Best). Окрім цього, вимоги пред'являються і до українських страхових компаній – їх ділова репутація повинна бути бездоганною, і це відноситься як до персоналу компаній, так і до ключових показників їх діяльності (платоспроможність, достатність капіталу, ризиковість операцій).

НБУ також урегульована оплата нерезидентам страхових платежів стосовно договорів щодо перестраховування повітряних суден та уточнені умови проведення переказів перестраховикам-нерезидентам відповідно до договорів страхування «Зелена картка».

Одним із шляхів вирішення проблеми страхування воєнних ризиків в нашій країні є також співпраця із зарубіжними країнами та світовими фінансовими інституціями. Багатостороннім агентством з гарантування інвестицій (MIGA), що входить до складу Групи Світового банку, відпра-

цьовується механізм страхування воєнних ризиків для України. MIGA уже визначені перші проекти щодо страхування воєнних ризиків в нашій країні; пілотний проект включає три кейси на 30 млн. дол. в 2022 році, в 2023 році MIGA надасть до 1 млрд. дол. на покриття воєнних ризиків.

Експортно-кредитне агентство Великобританії, яке за столітню історію свого існування неодноразово здійснювало страхування воєнних ризиків, виявило готовність до застосування цих інструментів по відношенню до України, насамперед, в таких сферах як експорт товарів та інвестування.

Воєнний час призвів також до виникнення проблем зі страхуванням українців, які рятуючись від війни, покинули територію України та виїхали за кордон. Зважаючи на ускладнення шляхів сполучення, транспорту та логістики, українські страхові компанії від початку введення воєнного стану надали можливість переселенцям укласти онлайн договори страхування, а саме: договори страхування подорожуючих та міжнародні договори «автоцивілки» (поліс «Зелена картка»). До того ж, більшість страховиків вирішили скасувати обмеження, яке вимагало обов'язкового перебування страхувальника на території України під час оформлення полісу.

Тож багато страховиків для зручності клієнтів, що перебувають за межами України, спростили умови своїх послуг – надали можливість дистанційно продовжити дію полісу страхування подорожуючих та КАСКО за допомогою оформлення на сайті та оплати банківською картою і спростили порядок урегулювання страхових випадків, які відбулися на території інших країн.

Наразі перед страховим ринком стоїть завдання розробки стратегії його розвитку, незважаючи на усю складність поточної ситуації в Україні. Щоб зрозуміти, як рухатись далі, та спільними зусиллями покращити становище страхового сектору, Національний банк постійно проводить перемовини з учасниками ринку.

Послуги страховиків будуть якраз доречними протягом післявоєнного відновлення та розвитку України задля забезпечення страхового захисту та покриття ризиків пріоритетних сфер економіки. Зокрема, сфер енергетики, будівництва, вантажних перевезень, лізингових операцій, іпотечного кредитування та фінансування, інвестицій, інформаційних технологій, сільського господарства тощо. Також варто очікувати розширення спектра послуг, нових страхових продуктів та зростання обсягів страхового покриття з охопленням більшого числа можливих ризиків, як-от воєнних.

Ураховуючи динамічний характер ризиків, страхові компанії повинні визначати вектор подальшого розвитку на основі удосконалення механізму ризик-менеджменту, який дасть можливість встановлювати види, джерела виникнення ризиків,

розробляти та реалізовувати заходи, які дозволять зменшити ступінь їх впливу на діяльність компаній та запобігти можливих втрат.

Важливість застосування цього інструментарію підтверджується і переважно негативними оцінками своїх подальших перспектив підприємствами, що відносяться до сегментів, які обслуговуються страховиками. Розрахунок Національним банком щомісячного індексу очікувань ділової активності за листопад 2022 року, для якого були використані опитування респондентів, що відносяться до певних секторів економіки, показав посилення негативних оцінок серед підприємств промисловості, торгівлі та сфери послуг; деякий оптимізм був властивий підприємствам будівельного сектору.

Необхідним є застосування сучасних технологій в роботі страхових компаній, в тому числі і хмарних, які б дозволили забезпечити надійне збереження інформації, незважаючи на загрозу пошкодження документації та обладнання, що вже траплялось з деякими страховиками внаслідок воєнних дій.

Висновки з проведеного дослідження. Страховим компаніям властивий цілий ряд особливостей, що відрізняють їх від інших суб'єктів небанківського фінансового сектору, насамперед, це діяльність в площині високих ризиків. Невчасно виявлені ризики та відсутність механізму управління ними може привести до втрати страховиками платоспроможності, що негативно вплине на виконання ними зобов'язань перед споживачами страхових послуг.

Незважаючи на те, що вітчизняний ринок страхування не характеризується великим об'ємом активів і високою активністю споживання страхових послуг, в порівнянні із зарубіжними країнами, особливо у сегменті страхування життя, йому належить важлива роль у здійсненні економічних процесів в країні. Повномасштабна війна проти України, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, падіння рівня доходів громадян, порушення нормального ритму економічної діяльності зумовили появу цілої низки ризиків у функціонуванні страхових компаній.

Застосування НБУ гнучких регуляторних вимог на різних етапах воєнного стану створило можливість для страховиків за період їх спрощення організувати свою роботу з урахуванням особливостей надзвичайно загрозливого ризик-середовища, що зумовило сповільнення процесів падіння показників функціонування страхового ринку в третьому кварталі 2022 року.

Подальша діяльність страхових компаній після закінчення воєнних дій повинна відбуватись: 1) з розумінням необхідності використання одержаного досвіду щодо удосконалення механізму ризик-менеджменту в компаніях; 2) на основі

використання сучасних технологій обробки та зберігання інформації; 3) перегляду видів надаваних страхових послуг з позиції їх актуалізації, насамперед, пов'язаних з воєнними ризиками; 4) участі в процесах відновлення економічного життя країни, в першу чергу в будівництві, енергетиці, логістиці, аграрному секторі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сидорчук І. П. Сучасний стан розвитку страхового ринку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 130–133.
2. Фесенко Н. В., Яремченко Л. М. Стан та перспективи функціонування страхового ринку України в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 28–34.
3. Пікус Р. В., Лялькін О. С. Формування інвестиційної стратегії страхової компанії в умовах сучасних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 41–48.
4. Рудь І. Ю., Кондрацька К. В. Страховий ринок України: аналіз та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. С. 87–91.
5. Тарасенко Д. Л., Тарасенко О. Ю., Мироненко С. П. Аналіз страхового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1496> (дата звернення: 11.12.2022).
6. Маслій О. А., Белкіна М. О. Тенденції на страховому ринку України в умовах воєнного стану. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/10673/1/2022_06_%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B9%2C%20%D0%91%D1%94%D0%BB%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf (дата звернення: 11.12.2022).
7. Маршук Л. М., Поплавська Є. М. Виклики ринку страхування в Україні у воєнний період. URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit21-02-008> (дата звернення: 12.12.2022).
8. Токарева В. О. Страхування ризику воєнних дій: проблемні питання. URL: <http://dSPACE.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/17979/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A5%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A0%D0%98%D0%97%D0%98%D0%9A%D0%A3%20%D0%92%D0%9E%D0%84-%D0%9D%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%94%D0%86%D0%99%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%9D%D0%86%20%D0%9F%D0%98%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 13.12.2022).
9. Офіційний сайт НБУ. Огляд страхового ринку України за I півріччя 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%B

[E_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83-%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_pr_2022-09-23.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_pr_2022-09-23.pdf?v=4) (дата звернення: 10.12.2022).

10. Гришан Ю. Рейтинг страхових компаній у 2022 році. Як краще вибрати страхову компанію для страхування авто: «автоцивілки» та КАСКО та туристичного страхування онлайн – поради. URL: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-strakhovikh-kompanij-u-2022-rotsi-yak-krasche-vibrati-strakhovu-kompaniyu-dlya-strakhuvannya-avto-avtotsivilki-ta-kasko-ta-turistichnogo-strakhuvannya-onlajn-poradi> (дата звернення: 10.12.2022).

11. Офіційний сайт НБУ. Офіційні повідомлення Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ofitsiyini-povidomlennya-vid-natsionalnogo-banku-onovlyuyetsya> (дата звернення: 15.12.2022).

REFERENCES:

1. Sydoruchuk I. P. (2022) Suchasny stan rozvytku strakhovoho rynku v Ukraini [The current state of development of the insurance market in Ukraine]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 1, pp. 130–133.
2. Fesenko N. V., Yaremchenko L. M. (2019) Stan ta perspektyvy funktsionuvannya strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh hlobalizatsiyi [Status and prospects of the functioning of the insurance market of Ukraine in conditions of globalization]. *Economy and the state*, no. 8, pp. 28–34.
3. Pikus R. V., Lyalkin O. S. (2022) Formuvannya investytsiynoyi stratehiyi strakhovoyi kompaniyi v umovakh suchasnykh vyklykiv [Formation of an investment strategy of an insurance company in the conditions of modern challenges]. *Investments: practice and experience*, no. 3, pp. 41–48.
4. Rud I. Yu., Kondratska K. V. (2019) Strakhovyy rynek Ukrainy: analiz ta perspektyvy rozvytku [Insurance market of Ukraine: analysis and development prospects]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, no. 23, pp. 87–91.
5. Tarasenko D. L., Tarasenko O. Yu., Myronenko S. P. (2022) Analiz strakhovoho rynku Ukrainy [Analysis of the insurance market of Ukraine]. *Economy and society*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1496> (accessed 11 December 2022).
6. Maslii O. A., Belkina M. O. (2022) Tendentsiyi na strakhovomu rynku Ukrainy v umovakh voyennoho stanu [Trends in the insurance market of Ukraine under martial law]. Available at: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/10673/1/2022_06_%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B9%2C%20%D0%91%D1%94%D0%BB%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf (accessed 11 December 2022).
7. Marshuk L. M., Poplavska E. M. (2022) Vyklyky rynku strakhuvannya v Ukraini u voyennyi period [Challenges of the insurance market in Ukraine during the war period]. Available at: <http://www.moderntechno.de/>

index.php/meit/article/view/meit21-02-008 (accessed 12 December 2022).

8. Tokareva V. O. (2017) Strakhuvannya ryzyku voyennykh diy: problemni pytannya [War risk insurance: problematic issues]. Available at: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/17979/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A5%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A0%D0%98%D0%97%D0%98%D0%9A%D0%A3%20%D0%92%D0%9E%D0%84-%D0%9D%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%94%D0%86%D0%99%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%9D%D0%86%20%20%D0%9F%D0%98%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed 13 December 2022).

9. Ofitsiyyny sayt NBU (2022) *Ohlyad strakhovoho rynku Ukrainy za I pivrichchya 2022 roku* [Overview of the insurance market of Ukraine for the first half of 2022]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%B

[E%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83-%D0%B-D%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_pr_2022-09-23.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83-%D0%B-D%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_pr_2022-09-23.pdf?v=4) (accessed 10 December 2022).

10. Hryshan Yu. (2022) Reytynh strakhovykh kompaniy u 2022 rotsi. Yak krashche vybraty strakhovu kompaniyu dlya strakhuvannya avto: «avtotsivilky» ta KASKO ta turystychnoho strakhuvannya onlayn – porady [Rating of insurance companies in 2022. How best to choose an insurance company for car insurance: "auto-civilki" and CASCO and travel insurance online – tips]. Available at: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-strakhovikh-kompanij-u-2022-rotsi-yak-krasche-vibrati-strakhovu-kompaniyu-dlya-strakhuvannya-avto-avtotsivilki-ta-kasko-ta-turistichnogo-strakhuvannya-onlajn---poradi> (accessed 10 December 2022).

11. Ofitsiyyny sayt NBU (2022) *Ofitsiyini povidomlennya Natsional'noho banku* [Official messages of the National Bank]. Available at: <https://bank.gov.ua/news/all/ofitsiyini-povidomlennya-vid-natsionalnogo-banku-onovlyuyetsya> (accessed 15 December 2022).

ФІНАНСУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

FINANCING INFRASTRUCTURE PROJECTS BY THE TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті розглянуто основні інструменти фінансування інфраструктурних проєктів територіальними громадами за рахунок приватних інвесторів. Метою роботи є аналіз основних інструментів фінансування інфраструктурних проєктів територіальними громадами та визначення ефективних шляхів залучення фінансового ресурсу. Обґрунтовано, що при виборі напрямів фінансування інфраструктурних проєктів слід враховувати різні рівні ієрархії об'єктів інфраструктури «розумної територіальної громади». Запропонована у роботі ієрархія дозволить визначити пріоритетність фінансування інфраструктурних проєктів для досягнення сталого розвитку територіальної громади. Враховуючи сучасні тренди в ЄС та євроінтеграційні процеси в Україні рекомендовано запроваджувати «зелені» облигації, які представляють собою інноваційні фінансові інструменти для мобілізації ресурсів з місцевих і міжнародних ринків капіталу для реалізації проєктів, які створюють екологічні переваги для територіальної громади, області, країни.

Ключові слова: об'єднані територіальні громади, «зелені» облигації, інфраструктурні проєкти, фінансування інфраструктурних проєктів, муніципальні облигації.

As a result of the armed aggression against Ukraine and the systematic destruction of the infrastructure throughout the country, territorial communities face the issue of rebuilding destroyed infrastructure facilities in the post-war period. In the conditions of limited financial resources, the principal attention will be paid towards individual projects that finance the restoration of critical infrastructure, which is necessary for the life and livelihood of the community, so some projects may remain unfunded by the local authorities. The article examines the main instruments of financing infrastructure projects by the territorial communities at the expense of the private investors. The purpose of the work is to analyze the main instruments of financing infrastructure projects by territorial communities and to determine effective ways of attracting financial resources. It has been proven that when choosing directions for financing infrastructure projects, different levels of the hierarchy of the infrastructure objects of the "smart territorial community" should be taken into account. The hierarchy proposed in the work will allow for determining the priority of financing infrastructure projects to achieve sustainable development of the territorial community. Taking into account the current trends in the EU and European integration processes in Ukraine, it is recommended to introduce "green" bonds, which are an innovative financial instrument for mobilizing resources from local and international capital markets for the implementation of the projects that create environmental benefits for the territorial community, region, and country. The use of innovative financial tools, such as financial engineering, is proposed, which allows for effective fundraising not only through securities, but also through project financing and public-private partnerships. It has been proven that although grants provide funds on a non-refundable basis, such funding has certain limitations, so in most cases (unless otherwise determined by the features of a specific project), project funding will be a more effective way of attracting funds.

Key words: united territorial communities, green bonds, infrastructure projects, financing infrastructure projects, municipal bonds.

УДК 338.58:65.014

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-16>

Коваленко В.О.

аспірант кафедри фінансів,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Kovalenko Volodymyr

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Постановка проблеми. Внаслідок збройної агресії проти України та систематичного руйнування інфраструктури на всій території країни перед територіальними громадами постає питання відбудови зруйнованих об'єктів інфраструктури в післявоєнний період. В умовах обмеженості фінансових ресурсів основна увага буде приділена окремим проєктам, що фінансують відновлення інфраструктури, яка є необхідною для життя громади, тому частина проєктів може залишитися без фінансування. Для них ОТГ повинні будуть залучати додаткові ресурси, що можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Тому особливо актуальним є визначення основних інструментів фінансування інфраструктурних проєктів за рахунок приватних інвесторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням розбудови інфраструктури територіальних громад, побудові «розумної території (міста, селища, тощо)» та сталого розвитку громад присвячені праці таких вчених як П. О'Брайєн,

П. О'Нейл, А. Пайк, Дж. Інґ, Кс. Жанґ, С. Білан, М. Шахїдепур, З. Лі, М. Ганджі, Ф. Медда, В. Ілієва, Дж. Ханд, Н. Фрітц, С. Фламмер, тощо.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз основних інструментів фінансування інфраструктурних проєктів територіальними громадами та визначення ефективних шляхів залучення фінансового ресурсу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пошук ресурсів, фінансування та керування інфраструктурою територіальної громади є серйозною проблемою для місцевих органів влади всіх рівнів у всьому світі. Життя територіальної громади залежить від наявності ефективної діючої інфраструктури. Для місцевих органів влади питання полягає в тому, кому саме належать, хто контролює, керує, фінансує та встановлює ціни на інфраструктурні послуги, якщо вони були створені в результаті спільних державно-приватних проєктів. В економічній літературі інфраструктурні об'єкти розглядають як суспільні блага, що поді-

ляються на дві категорії: (1) економічні – цифрові комунікації, енергетика, захист від паводків, транспорт, управління відходами, водопостачання; (2) соціальні – освітні, юридичні, медичні послуги та безпека. Поступово територіальні громади починають включати комерційну та житлову нерухомість до інфраструктурних об'єктів.

Після світової кризи 2008 року інфраструктура територіальних громад поступово перетворилася на альтернативний актив, який стає більш привабливим для міжнародних інвесторів, який пропонує матеріальні активи, довгострокові доходи, інструменти для диверсифікації портфелю з різними профілями ризиків і термінів погашення, варіант інвестиції, що не має кореляції з основними фінансовими інструментами на ринку [1].

Зараз набуває розвитку концепція сталого розвитку, що передбачає впровадження зеленої економіки, оскільки попередня модель призвела до серйозного конфлікту між соціально-економічним розвитком і природними екосистемами. Як наслідок, відбудова інфраструктури повинна відбуватися в межах «зелених інфраструктурних проєктів», що враховують проблеми захисту навколишнього середовища. Як наслідок, концепція зеленої інфраструктури, що передбачає гармонійне співіснування людини та природи, є основою стратегії сталого розвитку, що поєднує екологічний, соціальний і економічний розвиток. Вважається, що зелена інфраструктура може виступати додатковим стимулом для приваблення туристів, споживачів і інвесторів за рахунок покращення стану навколишнього середовища, створення

ефективних економічних переваг для територіального громади, сприяти розвитку регіональної економіки [2].

На підставі цього було б бажано відновлювати та розбудовувати інфраструктуру ОТГ на основі адаптованої концепції «розумного міста», що стане територіальним центром, який інтегрує низку інноваційних рішень для підвищення ефективності надання інфраструктурних послуг для досягнення сталого розвитку територіальної громади. Реалізація концепції «розумної територіальної громади» дозволить підвищити ефективність споживання ресурсів, надання послуг і задоволення потреб населення громади [3].

Це означає, що при виборі напрямів фінансування інфраструктурних проєктів слід враховувати різні рівні ієрархії об'єктів інфраструктури «розумної територіальної громади» (див. рис. 1).

Таким чином, на підставі запропонованої нами ієрархії можна визначити пріоритетність фінансування інфраструктурних проєктів для досягнення сталого розвитку територіальної громади. Усі три загальні складові інфраструктури потрібно розглядати гармонійно, але всередині кожної складової існують пріоритети, на яких потрібно зосереджуватися в першу чергу, а потім вже переходити до наступного рівня. Наприклад, ефективний розвиток системи громадського транспорту можливий лише за умови вже розвинутої системи доріг, системи управління рухом транспорту тощо [4].

У післявоєнний період перед ОТГ обов'язково постане питання відновлення інфраструктури та переходу до нових технологій і вимог щодо

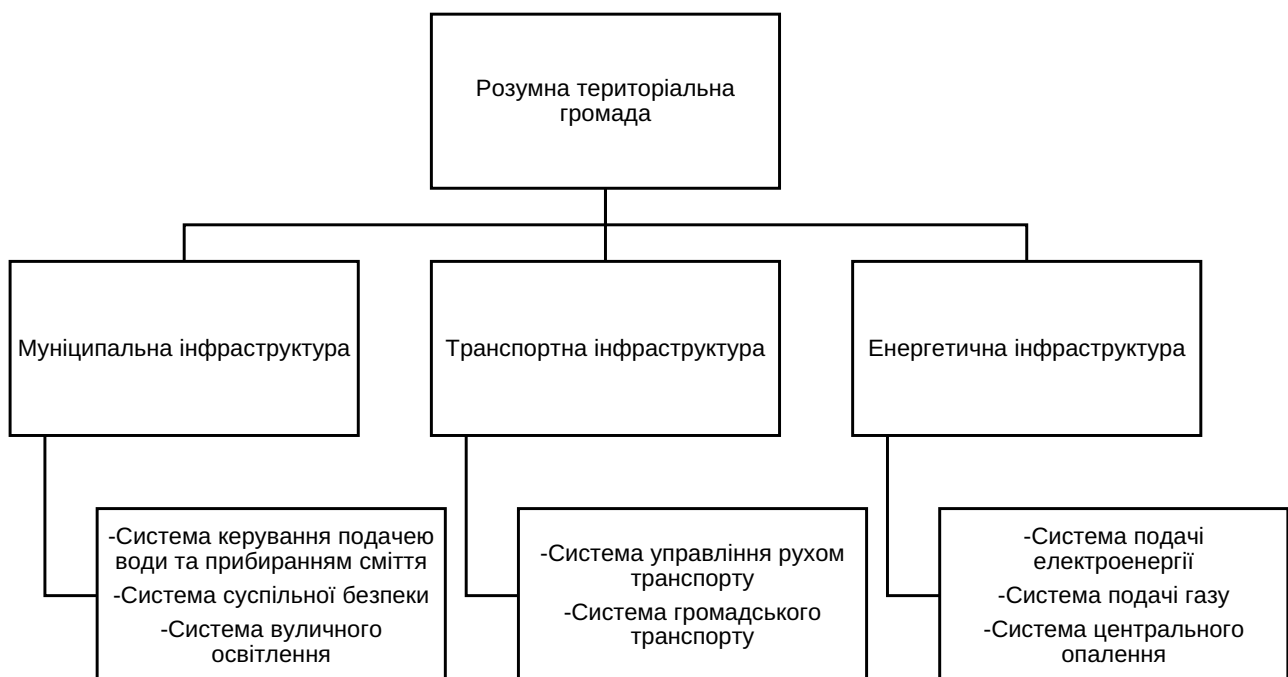


Рис. 1. Ієрархія інфраструктурних проєктів для розумної територіальної громади

Джерело: побудовано автором на основі [3]

об'єктів критичної інфраструктури за стандартами ЄС. Саме тому пошук ефективних і відносно недорогих для місцевих органів влади фінансових інструментів для реалізації інфраструктурних проєктів залишається серйозною проблемою для ОТГ. Найбільш перспективним в даному випадку є використання інноваційних фінансових інструментів, до яких ЄС відносить інструменти, які забезпечують власний/ризиковий капітал або боргові інструменти (позики, гарантії посередників, які надають фінансування великої кількості кінцевих позичальників, для яких важко знайти фінансування) або розподіл ризику між фінансовими установами з метою збільшення обсягів отриманих коштів. Для створення інноваційних фінансових інструментів використовується фінансова інженерія, що дозволяє ефективно залучати кошти не лише через цінні папери, але й за допомогою проєктного фінансування та державно-приватного партнерства [5]. Крім того, в умовах України однією з можливостей є грантове фінансування, але воно має певні обмеження (див. рис. 2).

Міжнародна практика свідчить про те, що державно-приватне партнерство є провідним інструментом забезпечення інвестицій у будівництво об'єктів громадської інфраструктури та забезпечення послуг, пов'язаних з ними, коли державний і муніципальні бюджети не мають необхідні ресурси. Вони представляють собою перспективну основу для досягнення балансу між суспільними інтересами та приватним сектором, а реалізацію успішних державно-приватних проєктів можна віднести до проєктного фінансування, якщо врахувати деякі його особливості, як-от: можливості комбінації різних фінансових інструментів і форм фінансування інвестицій; погашення позикового капіталу в залежності від грошових надходжень, отриманих від проєкту, що поєднує різні фінансові, матеріальні та людські ресурси при реалізації проєктів. В умовах євроінтеграції та застосування інноваційних фінансових інструментів в Україні, необхідно порівняти основні характеристики грантового та проєктного фінансування в рамках операційних програм. Грантове фінансування

складається з оперативної програми, безоплатної допомоги, покриття від 15 до 100% ресурсу за проєктом, необхідність співучасті зі своїм капіталом в освоєнні гранту, фінансування за графіком/на певному етапі виконаної роботи або за підтвердженими витратами. Проєктне фінансування передбачає участь у проєкті як інвестора/кредитора/співучасника, причому лише до 30% від вартості проєкту може бути профінансовано зовнішнім учасником. Погашення кредиту здійснюється за рахунок прибутків від реалізації проєкту. Активи проєкту та прибутки є забезпеченням. Розглянемо основні характеристики грантового та проєктного фінансування більш детально (див. рис. 3).

Таким чином, дані рис. 3 дозволяють зробити висновок, що хоча гранти передбачають надання коштів на основі неповернення, але таке фінансування має набагато більше обмежень, тому в більшості випадків (якщо інше не обумовлено специфікою конкретного проєкту) саме проєктне фінансування буде більш ефективним та бажаним способом залучення коштів [4].

Однією з найпоширеніших форм фінансування інвестиційних проєктів муніципалітетами є пряме фінансування через ринок капіталу шляхом випуску боргових інструментів, наприклад облігацій. Облігації стали необхідністю для фінансування інфраструктурних проєктів для територіальних громад, оскільки вже після кризи 2008 року почалося стрімке скорочення державного фінансування в цій сфері. Слід зазначити, що, на відміну від США, в країнах Європи саме муніципальні облігації ще не набули значного поширення, а більш популярним є облігації, випущені центральним урядом, тому вони мають значний потенціал для розвитку. Хоча після кризи довіра інвесторів до муніципальних облігацій дещо знизилася через окремі випадки дефолтів, однак вони залишаються бажаним інструментом для диверсифікації портфелів інвестицій. Найменш ризиковими з позиції ймовірності дефолту залишаються облігації під загальні зобов'язання, оскільки вони забезпечені всіма податковими надходженнями територіальної громади, тоді як облігації під майбутні доходи,

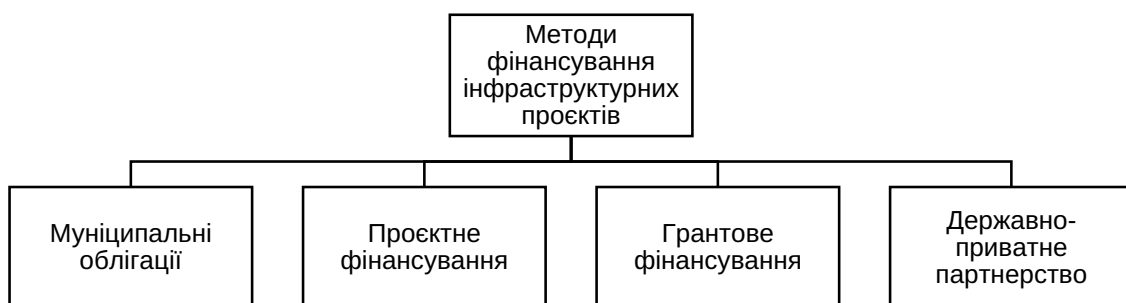


Рис. 2. Основні методи фінансування інфраструктурних проєктів територіальними громадами

Джерело: складено автором на основі [4]



Рис. 3. Характерні риси грантового та проєктного фінансування об'єктів інфраструктури територіальних громад

Джерело: складено автором на основі [4]

що є більш вигідним для ОТГ з точки зору обслуговування для фінансування інфраструктурних проєктів, мають вищий ризик дефолту, тому вимагатимуть встановлення більш високих відсоткових ставок для заохочення інвесторів [6].

Інвестори оцінюють ризики муніципальних облігацій також виходячи з типу інфраструктурного проєкту, який вони будуть фінансувати. Зокрема, критична інфраструктура, що включає основні шляхи, системо метро або іншого електротранспорту, каналізацію, водопостачання та електроенергію, найімовірніше буде прибутковою, тому є привабливою для інвесторів незалежно від обраного типу облігації. З іншого боку, допоміжна інфраструктура не є пріоритетом для інвесторів, тому вимагатиме більш ретельного планування та прогнозування при емісії облігацій. Для підвищення привабливості муніципальних облігацій для фінансування окремих інфраструктурних проєктів було створено спеціальні страхові компанії, що спеціалізуються на наданні гарантій для місцевих органів влади, тобто вони страхують ці облігації від дефолту [7].

Іншим інструментом, що виник і працює на тлі недовіри інвесторів до окремих територіальних громад, є національні агентства для фінансування місцевих органів влади, що діють в таких країнах як Франція, Нідерланди, Японія, Нова Зеландія, Канада тощо. Ці агентства випускають облігації з метою фінансування інфраструктурних проєк-

тів територіальних громад. Прикладом успішного досвіду є міжнародне агентство NLFGA, що забезпечує співробітництво між національними агентствами чотирьох країн, а саме Kommunalbanken (Норвегія), KommuneKredit (Данія), Kommuninvest (Швеція) (включає 275 муніципалітетів і 11 місцевих рад) та Municipality Finance (Фінляндія) (328 муніципалітетів), які щороку здійснюють емісії на загальну суму 35–40 млрд. дол. США в формі, облігацій, нот і комерційних паперів. Метою діяльності цих агентств є надання ефективного з позиції витрат фінансування місцевих органів влади або державних компаній, що їм належать, для забезпечення таких інфраструктурних проєктів як житло, постачання електроенергії, транспорт і комунікації. Це можливо завдяки тому, що ці країни мають високий ступінь децентралізації, тому місцеві органи влади мають право та здатність збирати місцеві податки та збори на фінансування охорони здоров'я, освіти та транспортної системи. У Великій Британії діє схоже агентство – Municipal Bond Agency (MBA), яке було створено в 2016 році, що займається майже 75% боргових зобов'язань місцевих органів влади. В даному випадку основною проблемою залишається формування кредитного рейтингу самого агентства на міжнародних ринках капіталу [8].

З 2007 року нововведенням у розвитку боргових інструментів стали зелені облігації, які з'явилися в Європі з першими емісіями державних установ,

таких як Європейський інвестиційний банк і Світовий банк, а потім деяких європейських муніципальних органів влади для фінансування проєктів сталого розвитку.

Згідно з визначенням Програми розвитку ООН, ПРООН, «зелені» облигації представляють собою інноваційні фінансові інструменти для мобілізації ресурсів на місцевих і міжнародних ринках капіталу для реалізації проєктів, які створюють екологічні переваги для суспільства.

Основна їх відмінність від облигацій із загальними зобов'язаннями полягає в тому, що вони гарантуються доходами від проєктів, які обов'язково приносять користь для навколишнього середовища [9].

Згідно з існуючими вимогами до сталого розвитку, екологічні проєкти можуть стосуватися одного або кількох критеріїв допустимості, пов'язаних зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів, забрудненням води, повітря та ґрунту тощо, і включають сприяння відновлюваній енергії, енергоефективності, контролю забруднення, зеленим спорудам, що відповідають національним або міжнародно визнаним стандартам екологічного будівництва та відповідним сертифікатам, тощо.

Зростаючий інтерес до інноваційних облигацій з боку емітентів, інвесторів та посередників викликає необхідність їх більш чіткого визначення та практичного застосування стандартів оцінки екологічної відповідності облигацій [10].

Основним інструментом, який дозволяє інвесторам і посередникам оцінювати екологічну відповідність облигацій, є стандарт Climate Bond Standard and Certification Scheme. Це необхідна умова для позначення облигацій як зелених. Сертифікація засвідчує, що результати проєкту створюють екологічні переваги відповідно до критеріїв відповідності в зазначених категоріях. Характерними рисами стандарту є:

- чіткі та обов'язкові критерії (використання доходу, відстеження, звітність);
- спеціальні критерії відповідності для проєктів і активів з низькими викидами вуглецю та впливом на навколишнє середовище;
- система довіри з незалежними перевітками та чіткими процедурами;
- сертифікація незалежною оціночною комісією [11].

У всіх випадках місцеві закони, статuti та нормативні акти мають пріоритет при підготовці та випуску облигацій. Існуючі вказівки, принципи та стандарти випуску «зелених» облигацій, які сприяють сталому розвитку, є добровільними вказівками для широкого використання різноманітними учасниками ринку. Їх роль можна звести до:

- допомога емітентам у переході до бізнес-моделей з більшою екологічною стійкістю та запуск

сталого фінансування через надійний інструмент облигацій;

- підвищення для інвесторів та інвестиційних посередників прозорості та доступності розкритої інформації щодо оцінки позитивного впливу інвестицій та тенденцій ринку до певних очікувань;

- сприяння високому рівню прозорості щодо управління надходженнями, який супроводжується висновками аудитора або іншої третьої сторони, а також прозорості в інформуванні про очікуваний вплив проєкту, що підтверджується кількісними показниками ефективності та якісними показниками успіху (знижені рівні шкідливих викидів, кількість людей, які мають доступ до екосередовища тощо) [12].

Відповідно до існуючих стандартів і схем сертифікації, можна виділити чотири найважливіші характеристики інноваційних облигацій:

- розподіл надходжень – розподіл надходжень на екологічні та/або соціальні проєкти повинен бути описаний в юридичній документації інвестиційного інструменту, а проєкти повинні забезпечувати чіткі екологічні та/або соціальні вигоди, які можуть бути кількісно визначені емітентом, якщо це можливо;

- оцінка та відбір проєктів – незалежно від можливих супутніх екологічних та соціальних переваг у реалізації кожного проєкту, класифікація даної облигації як екологічної, соціальної або сталого розвитку залежить від цілей, які емітент поставив у процесі оцінки та відбору запланованих проєктів щодо категорій відповідності проєктів;

- управління надходженнями – вимагає, щоб надходження від облигацій кредитувалися на субрахунок або іншим чином відстежувалися емітентом для відповідності прийнятним проєктам до погашення боргового інструменту;

- звітність – розкриття інформації про доходи проєкту [13].

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено, що інфраструктурні проєкти є вирішальними для відновлення повноцінної діяльності та надання послуг мешканцям територіальних громад. Встановлено, що відновлення бажано проводити відповідно до концепції «розумної територіальної громади», яка передбачає ієрархію інфраструктурних проєктів. ціна як економічна характеристика є вагомим регулятором на ринку. Запропонована у роботі ієрархія дозволить визначити пріоритетність фінансування інфраструктурних проєктів для досягнення сталого розвитку територіальної громади. Враховуючи сучасні тренди в ЄС та євроінтеграційні процеси в Україні рекомендовано запроваджувати «зелені» облигації, які представляють собою інноваційні фінансові інструменти для мобілізації ресурсів з місцевих і міжнародних ринків капіталу для реалізації проєктів, які створюють екологічні переваги для

територіальної громади, області, країни. Запропоновано використання інноваційних фінансових інструментів, таких як фінансова інженерія, що дозволяє ефективно залучати кошти не лише через цінні папери, але й за допомогою проектного фінансування та державно-приватного партнерства. Доведено, що хоча гранти передбачають надання коштів на основі неповернення, але таке фінансування має певні обмеження, тому в більшості випадків (якщо інше не обумовлено специфікою конкретного проекту) саме проектне фінансування буде більш ефективним способом залучення коштів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. O'Brien P., O'Neill P., Pike A. Funding, financing and governing urban infrastructures. *Urban Studies*, 2019. V. 56 (7). P. 1291–1303. DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098018824014>.
2. Ying J., Zhang X., Zhang Y., Bilan, S. Green infrastructure: Systematic literature review. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 2022. V. 35(1). P. 343–366. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1893202>.
3. Shahidehpour M., Li Z., Ganji M. Smart cities for a sustainable urbanization: Illuminating the need for establishing smart urban infrastructures. *IEEE Electrification Magazine*, 2018. V. 6 (2). P. 16–33. DOI: <https://doi.org/10.1109/MELE.2018.2816840>.
4. Medda F. R., Cocconcelli L. Municipal bonds as a means of accelerating local infrastructure investment. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law*, 2018. V. 171 (5). P. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.1680/jmapl.17.00018>.
5. Ilieva V. Innovative Financial Instruments for Financing Municipal Investment Projects for Sustainable Urban Development. *Ikonomiceski i Sotsialni Alternativi*, 2019. Vol. (2). P. 71–84.
6. Medda F. R., Cocconcelli L. Municipal bonds as a means of accelerating local infrastructure investment. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law*, 2018. Vol. 171 (5). P. 220–227.
7. Cornaggia K., Hund J., Nguyen G. Investor attention and municipal bond returns. *Journal of Financial Markets*, 2022. P. 100738. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2022.100738>.
8. Fritsch N., Bagley J., Nee S. Municipal markets and the municipal liquidity facility. FRB of Cleveland Working Paper 2021, No. 21–07. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3809858>.
9. Flammer C. Green bonds: effectiveness and implications for public policy. *Environmental and Energy Policy and the Economy*, 2020. Vol. 1(1). P. 95–128. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/706794>.
10. Baker M., Bergstresser D., Serafeim G., Wurgler J. The pricing and ownership of US green bonds. *Annual Review of Financial Economics*, 2022. Vol. 14. P. 415–437. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-111620-014802>.

11. Aleksandrova-Zlatanska S., Kalcheva D. Z. Alternatives for financing of municipal investments – green bonds. *Rev Econ Bus Stud*, 2019. Vol. 12(1). P. 59–78. DOI: <https://doi.org/10.1515/rebs2019-0082>.

12. Gorelick J., Walmsley N. The greening of municipal infrastructure investments: Technical assistance, instruments, and city champions. *Green Finance*, 2020. Vol. 2(2). P. 114–134. URL: <http://www.aimspress.com/fileOther/PDF/GF/GF-02-02-007.pdf>.

13. Partridge C., Medda F. R. The evolution of pricing performance of green municipal bonds. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 2020. Vol. 10(1). P. 44–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1661187>.

REFERENCES:

1. O'Brien, P., O'Neill, P., & Pike, A. (2019). Funding, financing and governing urban infrastructures. *Urban Studies*, vol. 56(7), pp. 1291–1303. DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098018824014>.
2. Ying, J., Zhang, X., Zhang, Y., & Bilan, S. (2022). Green infrastructure: Systematic literature review. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, vol. 35(1), pp. 343–366. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1893202>.
3. Shahidehpour, M., Li, Z., & Ganji, M. (2018). Smart cities for a sustainable urbanization: Illuminating the need for establishing smart urban infrastructures. *IEEE Electrification Magazine*, vol. 6(2), pp. 16–33. DOI: <https://doi.org/10.1109/MELE.2018.2816840>.
4. Medda, F. R., & Cocconcelli, L. (2018). Municipal bonds as a means of accelerating local infrastructure investment. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law*, vol. 171(5), pp. 220–227. <https://doi.org/10.1680/jmapl.17.00018>
5. Ilieva, V. (2019). Innovative Financial Instruments for Financing Municipal Investment Projects for Sustainable Urban Development. *Ikonomiceski i Sotsialni Alternativi*, vol. 2, pp. 71–84.
6. Medda, F. R., & Cocconcelli, L. (2018). Municipal bonds as a means of accelerating local infrastructure investment. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law*, vol. 171(5), pp. 220–227.
7. Cornaggia, K., Hund, J., & Nguyen, G. (2022). Investor attention and municipal bond returns. *Journal of Financial Markets*, 100738. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2022.100738>.
8. Fritsch, N., Bagley, J., & Nee, S. (2021). Municipal markets and the municipal liquidity facility. FRB of Cleveland Working Paper No. 21–07. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3809858>.
9. Flammer, C. (2020). Green bonds: effectiveness and implications for public policy. *Environmental and Energy Policy and the Economy*, vol. 1(1), pp. 95–128. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/706794>.
10. Baker, M., Bergstresser, D., Serafeim, G., & Wurgler, J. (2022). The pricing and ownership of US green bonds. *Annual Review of Financial Economics*, vol. 14, pp. 415–437. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-111620-014802>.

11. Aleksandrova-Zlatanska, S., & Kalcheva, D. Z. (2019). Alternatives for financing of municipal investments – green bonds. *Rev Econ Bus Stud*, vol. 12(1), pp. 59–78. DOI: <https://doi.org/10.1515/rebs2019-0082>.

12. Gorelick, J., & Walmsley, N. (2020). The greening of municipal infrastructure investments: Technical assistance, instruments, and city champions. *Green Finance*,

vol. 2(2), pp. 114–134. URL: <http://www.aimspress.com/fileOther/PDF/GF/GF-02-02-007.pdf>.

13. Partridge, C., & Medda, F. R. (2020). The evolution of pricing performance of green municipal bonds. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, vol. 10(1), pp. 44–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1661187>.

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС У СВІТІ ТА УКРАЇНІ: НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INTO THE BUDGETARY PROCESS IN THE WORLD AND UKRAINE: SCIENTIFIC APPROACHES AND PROPOSALS

Реалізація політики сталого розвитку значною мірою залежить від національної бюджетної політики, спрямованої на підтримку їх реалізації. Проте єдиного підходу та методів до імплементації Цілей сталого розвитку (ЦСР) до бюджетного процесу немає. У процесі систематичного дослідження та аналізу літератури надано цілісне уявлення та більш повне розуміння, яким чином можливо інтегрувати ЦСР у бюджетний процес. Результати дослідження свідчать про наявність можливостей для впровадження ЦСР на всіх етапах бюджетного процесу. Однак, переважно використовується бюджетне маркування або включення елементів ЦСР до бюджетних пропозицій. Також встановлено, що ЦСР в більшості інтегровані до стратегій сталого розвитку та національних планів розвитку, моді як бюджетування ЦСР все ще недостатньо розвинене і використовується в обмеженій кількості країн.

Ключові слова: цілі сталого розвитку, ЦСР, сталий розвиток, бюджетний процес, бюджет, публічний сектор.

Over the past few decades, the issue of sustainable development has attracted great attention from researchers and policymakers alike. The Sustainable Development Goals are articulated in the 2030 Agenda for Sustainable Development and combine the economic, social and environmental pillars around addressing global challenges that have proven to be closely interlinked, from extreme poverty and armed conflict to gender inequality and climate change. The implementation of sustainable development policies depends to a large extent on national budget policies to support their implementation. Since budget documents are political, legal and economic instruments for policy implementation, the lack of connection between plans/strategies and the budget means the lack of implementation of these plans. The budget process can be a powerful tool to promote and support integrated approaches to the achievement of the SDGs. The UN also argues that it is crucial to integrate Sustainable Development Goals into the budgetary process. However, there is no unified approach or definitive instruction on how to implement Sustainable Development Goals in the budget process. Through a broad literature review, this study attempts to provide a holistic view and a fuller understanding of how the SDGs can be integrated into the budgeting process and how exactly this can be done using examples from several countries. A systematic literature review was conducted through a comprehensive review of scientific articles and reports by international organisations over the last five years. The results of the study show that there is scope for introducing the SDGs at all stages of the budgeting process. However, budget tagging of the SDGs or inclusion of elements of the SDGs in budget proposals is predominantly used. It is also found that the SDGs are predominantly integrated into sustainable development strategies and national development plans whilst SDG budgeting is still underdeveloped. Only a few dozen countries in the world use it in any way, while only a handful, notably Finland and Norway, can boast of best practices. This study will serve as a basis for future research and will have valuable implications for researchers and policymakers.

Key words: sustainable development goals, SDGs, sustainable development, budgetary process, budget, public sector.

УДК 336.14:330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-17>

Петленко Ю.В.

к.е.н., доцент кафедри фінансів,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Пилипчук В.Ю.

магістр,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Petlenko Yuliia

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Pylipchuk Viktoriia

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Постановка проблеми. Питання про обмеженість можливостей природи щодо забезпечення розвитку людської цивілізації за наявних темпів зростання населення, виробництва, забруднення довкілля і споживання природних ресурсів було порушено ще у 1972 році під час доповіді «Межі зростання. Доповідь Римському клубу» [1]. Потім до цього питання неодноразово обговорювалося в рамках Міжнародної комісії з навколишнього середовища та розвитку, створеної Організацією Об'єднаних Націй (далі – ООН), а також на різноманітних семінарах, конференціях, симпозиумах, а їхні рішення знайшли відображення в програмних документах ООН. Так, на форумі Ріо-92 ухвалено стратегічний план дій, що отримав загальну назву «Порядок денний на XXI століття». На глобальному саміті у 2000 році лідери 189 країн світу підписали Декларацію тисячоліття, в якій взяли на себе зобов'язання досягти до 2015 року комплекс з восьми цілей,

спрямованих на сприяння розвитку найбідніших країн світу.

З часом перелік цілей розширився та знайшов програмне впровадження у комплексному документі – Цілі сталого розвитку (далі – ЦСР), як складова у межах документа «Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року», що був ухвалений у вересні 2015 р. Цілі сталого розвитку стали актуальними для всього світу завдяки підтримці 193 країнами-членами ООН. На відміну від попереднього Порядку денного сталого розвитку – Цілей розвитку тисячоліття – стосуються не тільки країн, що розвиваються, а й розвинених країн світу. Ці універсально застосовні цілі активізують зусилля широкого кола стейкхолдерів – насамперед урядів різних країн, бізнесу, експертного співтовариства, громадянського суспільства, оскільки вони спрямовані на викорінення злиднів, боротьбу з нерівністю та розв'язання проблем, пов'язаних зі зміною клімату. Україна як і інші країни приєд-

налася до глобального процесу досягнення Цілей сталого розвитку.

До початку повномасштабної війни Україна досить упевнено рухалася на шляху досягнення Порядку денного 2030, проте війна порушила ці плани. За попередніми оцінками ПРООН, тривалий конфлікт може призвести до того, що 9 з 10 українців опиняться за межею або на межі бідності, і поставить під загрозу майже двадцятирічні досягнення розвитку [2]. Тому наразі досягнення ЦСР в Україні є не просто запорукою успішного соціально-економічного розвитку, а й можуть використовуватися у Плані відновлення України як орієнтир забезпечення як найефективнішої відбудови України [3].

Реалізація цих цілей значною мірою залежить від зусиль уряду, як безпосередньо через фінансування, так і на рівні моніторингу. При цьому бюджетні процеси є критично важливою ланкою в ланцюжку, що пов'язує цілі, стратегії та плани сталого розвитку, державні видатки і, зрештою, результати. В ООН також наголошують на важливості того, щоб ЦСР стали частиною політичної системи країн на практиці: «...якщо і коли ЦСР стануть частиною політичної системи країн, вкрай важливо, щоб така актуалізація політики супроводжувалася інтеграцією ЦСР у бюджетну систему країн» [4, с. 7]. Відповідно, необхідно розробити адекватний механізм включення ЦСР на усіх етапах бюджетного процесу в Україні. Усе це обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останніми роками увага дослідників була прикута до розв'язання цілої низки проблем і, як наслідок, напрацьовано масив літератури де дискутуються проблеми та Цілі сталого розвитку ООН. З чималого обсягу літератури можна виділити такі основні напрями. Найбільш популярний – пошук та визначення взаємозалежностей, синергії та компромісів між різними ЦСР (індикаторами або цілями) (Alcanto та ін. [5]; Negre та ін. [6]; Lu та ін. [7], Mainali та ін. [8]; McGowan та ін. [9]; Nerini та ін. [10]; Nilsson та ін. [11], Schmidt та ін. [12]; та інші).

Вужчий фокус даного типу статей досліджує динамічні зміни характеру взаємозв'язків між ЦСР та як компроміси можуть успішно перетворюватися на синергію (Amos та Lydgate [13]; Fader та ін. [14]; Kroll та ін. [15] та інші).

Іншим напрямом дослідження є аналіз конкретних ЦСР та прогнози індикаторів за умов різних мікрополітичних інтервенцій (наприклад, Voeren [16]; Ferguson та Roofe [17]; Mensi та Udenigwe [18]; та інші).

Деякі дослідники фокусуються на визначенні пріоритетності завдань ЦСР в окремих країнах (аналізують вихідні позиції країни, спроможності зосередитися на всіх завданнях одночасно, пріоритети уряду, механізм фінансування тощо) та

адаптації завдань до національних умов розвитку (Akenroye та ін. [19]; Allen та ін. [20]; Forestier та Kim [21], Holden та ін. [22] та інші).

Четверта група досліджень стосується визначення методів вимірювання прогресу у досягненні цілей ООН (Fukuda-Parr та McNeill [23]; Giles-Corti та ін. [24]; Janoušková та ін. [25]; Lafortune та ін. [26]; Miola та Schiltz [27]; Schmidt-Traub та ін. [28];) та оцінюванні поточної ситуації щодо досягнення цілей ООН або конкретних ЦСР у групах країн чи окремих країнах (Allen та ін. [20]; Firoiu та ін. [29]; Martinelli та Lindner [30]; McArthur та Rasmussen [31]; Rahman [32]; Ricciolini та ін. [33] та інші). Також, окремі дослідження присвячені оцінці потенціалу досягнення ЦСР на період до 2030 року, на основі експертних оцінок або тенденцій індикаторів (Gusmão Caiado та ін. [34]; Kharas та McArthur [35]; Moyer та Hedden [36] та інші).

Досить незначна кількість робіт присвячена питанню зв'язків між державною службою, врядуванням та досягненням ЦСР (Jackson [37]; Meuleman [38]; Reddy [39]) та фінансування досягнення ЦСР, можливих механізмів та ключових викликів (Barua [40]; Lagoarde-Segot [41]; Mawdsley [42]).

Серед вітчизняних досліджень у контексті сталого розвитку найбільше привертають увагу роботи щодо ролі приватно-публічного партнерства у досягненні ЦСР (Косович [43], Мар'янович [44], Почерніна [45], Петрова [46] та інші) та досягнення бюджетної децентралізації у формуванні державних стратегій реалізації ЦСР (Бартош та ін. [47]). Комплексне наукове дослідження у сфері державного фінансового забезпечення реалізації цілей сталого розвитку в Україні здійснила в своїй дисертації Мар'янович М. [48].

Разом з тим малодослідженою проблемою залишається інтеграція ЦСР у бюджетні процеси та національні і субнаціональні бюджети, а також вплив бюджетного фінансування на досягнення ЦСР.

Постановка завдання. Дослідження та порівняння наукових підходів та пропозицій та досвіду інших країн щодо інтеграції Цілей сталого розвитку у бюджетний процес в світі та Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для вивчення методів, способів та наслідків інтеграції ЦСР у бюджетний процес, проведено систематичний огляд літератури, що включає як наукові статті, так і доповіді та звіти міжнародних організацій (Організації Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕСР), ООН, Програми Розвитку ООН (ПРООН), Європейського Парламенту) за останні 5 років (2018–2022 роки).

Ключовими роботами за даним напрямом дослідження можна вважати статті Hege та Brimont [49], а також Hege, Brimont та Pagnon [50]. Саме у цих роботах розглянуто спектр варіантів використання ЦСР у бюджетних процесах

та зроблено спробу оцінити потенційну додану вартість для реалізації ЦСР. Автори вважають, що для досягнення ЦСР необхідним є їх застосування на етапі формування державної політики, а потім їх використання на всіх послідовних етапах реалізації цієї політики. При цьому власне бюджет є найважливішим інструментом реалізації державної політики спрямованої на досягнення ЦСР.

Згідно з [49–52] існують чотири способи для впровадження ЦСР у процеси бюджетування на державному рівні:

- включення міністерствами як якісних, так і кількісних (зустрічається рідше) оцінок параметрів досягнення ЦСР до програмних документів, що потребують фінансування з державного бюджету та потребують погодження на рівні парламенту (наприклад, такий підхід використовується у скандинавських країнах – Фінляндії, Швеції, Норвегії);

- моніторинг бюджетних програм щодо відповідності їх індикаторів ЦСР (наприклад, пов'язування бюджетних програм із ЦСР) (Мексика, Непал, Італія, Словенія); як приклад, такі заходи з досягнення ЦСР можуть торкатися умов тендерних закупівель за бюджетні кошти або запровадження "зеленого" бюджетування у інфраструктурних чи соціальних проектах;

- використання ЦСР як інструменту управління та ведення переговорів під час складання проєкту державного бюджету, як інструмент переговорного, що сприяє обґрунтуванню бюджетних пропозицій та аргументом щодо виділення додаткових коштів на окремих програмах (Норвегія, Фінляндія, Афганістан);

- інтеграція ЦСР у систему оцінювання виконання та ефективності бюджету (Мексика, Франція, Словенія).

У статтях Hege та Brimont [49] та Hege, Brimont та Ragnon [50] доводиться, що перші два з перелічених способів застосовуються значно частіше ніж два останні.

Okitasari та Kandpal [53] у своїй роботі провели аналіз Добровільних національних оглядів (далі – Оглядів) за 2021 рік і узагальнили існуючі стратегії щодо бюджетування з урахуванням ЦСР. Найпопулярнішим підходом називається програмно-цільове бюджетування, про нього повідомили 31 із 40 країн. Програмно-цільове бюджетування сприяє досягненню основних викликів розвитку, наприклад, дозволяє визначити цільовий показник бюджетного дефіциту. Разом з тим, відзначимо, що потенціал цього бюджетного інструменту залежить від того наскільки процес програмно-цільового бюджетування сприятиме досягненню ЦСР, як в окремих програмах так і в середньостроковій перспективі.

Другий підхід це впровадження ЦСР у системи бюджетного моніторингу для виявлення

взаємозв'язків між напрямками бюджетних витрат та ЦСР.

Третій – розрахунок ефективності бюджетних витрат, їх відповідності ЦСР та впливу на цільовий показник бюджетного дефіциту. Оцінка ефективності бюджетних витрат може узгоджуватися або не узгоджуватися з ЦСР. Однак узгодженість між бюджетних витратків за функціональною класифікацією з ЦСР є важливим стратегічним завданням для запровадження цільового програмного бюджетування орієнтованого на результат [54].

І останній підхід – запровадження ЦСР у результати бюджетних програм місцевих бюджетів, про що поки заявили лише 8 країн.

Okitasari та Kandpal розробили чотири важливі рекомендації для прийняття управлінських рішень на державному та місцевому рівнях які спрямовані на полегшення обговорення та представлення до розгляду бюджетних рішень у нерозривному зв'язку з ЦСР.

Помітною є і робота Guerrero та Castañeda [55] в якій проаналізовано короткостроковий і середньостроковий вплив бюджетних асигнувань на низку показників ЦСР і сталий розвиток загалом. Вони дійшли висновку, що розриви між ЦСР більш чутливі при скороченні бюджетних асигнувань за окремими програмами на 50%, ніж при збільшенні бюджетних асигнувань на ті ж самі цілі. Вчені помітили, що в окремих випадках для усунення розривів у досягненні ЦСР не достатньо збільшення бюджетних витратків до рівня бюджетної межі, іноді достатньо лише незначного підвищення фінансування, проте в інших випадках досягнення ЦСР можливе лише в разі реалізації інноваційної мікрополітики. Зокрема, «деякі екологічні проблеми, що оцінюються за індикатором чистого повітря, можна суттєво покращити за рахунок збільшення бюджетних витратків, тоді як інші (наприклад, ЦСР 14 і 15) потребують реалізації добре продуманих урядових програм та політичних рішень щодо припинення бюджетного субсидіювання неефективних заходів реалізації державної політики» [55, с. 1005].

У роботі Sisto та ін. [56] статистично проаналізовано вплив бюджетних асигнувань й індикаторів ЦСР та виявлено, що близько 25% усіх бюджетних програм впливають на ЦСР, причому найменший вплив здійснено на ЦСР 11 і 15, а найбільший – на ЦСР 1, 4, 7, 8 і 16.

Серед переваг, які країни можуть винести для себе в процесі запровадження Цілей у свої національні бюджетні процеси можна виділити такі:

- посилення бюджетної узгодженості між функціональними програмами;

- запровадження підзвітності, що співвідноситься з 16 ЦСР. Встановлення зв'язків між бюджетними показниками та цілями, з одного боку, може виявити прогрес країни (уряду) в досягненні

Цілей, а з іншого – стати основою для покращення всебічної оцінки бюджетних показників;

– забезпечення порівнянності національних бюджетів на основі бюджетних індикаторів орієнтованих на досягнення ЦУР [50; 57].

Якщо звертатися до кращих практик конкретних країн, то переважно ЦСР інтегровані до стратегій сталого розвитку країн та національних планів розвитку, а от інтеграція саме до бюджетів дуже обмежена й усе ще перебуває на стадії обговорення доцільності таких запроваджень. Так, дослідження, проведене для Європейського Парламенту у 2019 році, показало, що лише 10 з 28 держав-членів ЄС вказали, що вони пов'язали або планують пов'язати Цілі зі своїм бюджетним процесом, прямо чи опосередковано (Хорватія, Данія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Італія, Словаччина, Словенія, Іспанія та Швеція) [51]. Okitasari та Kandpal, зазначають, що згідно з Оглядами, поданими у 2021 році, лише 35 країн повідомили про включення ЦСР у свої національні політичні рамки, а 25 країн вказали, що ЦСР включені до місцевих планів [53].

При цьому існує досить велика різниця у використанні ЦСР у бюджетному процесі залежно від типу країни. Країни з високим рівнем доходу використовують ЦСР більше як основу для підготовки якісних звітів щодо бюджетних пропозицій, тоді як країни з низьким та середнім рівнем доходу переважно складають бюджет, трансформують бюджетні програми відповідно до ЦСР, щоб забезпечити відстеження витрат на різні цілі та/або завдання [49, с. 10; 50, с. 431].

В Україні влітку 2021 року національний консультант ПРООН Дмитро Ливч провів роботу з відображення ЦСР у бюджеті з використанням досвіду країн-партнерів у рамках реалізації Спільної програми «Сприяння стратегічному плануванню та фінансуванню сталого розвитку на національному та регіональному рівнях в Україні». За результатами цього дослідження підготовлено доповідь «Відображення в бюджеті української бюджетної системи цілей сталого розвитку», яка серед іншого містить методологію та систему відображення ЦСР в бюджеті. Пропонована Дмитром Ливчем методологія належить до групи підходів, які згадуються у [58] – це програмно-цільове бюджетування орієнтоване на індикативні показники бюджету, що взаємозв'язані з ЦСР.

Висновки з проведеного дослідження. ЦСР забезпечують нові можливості для глобального розвитку для урядів різних країн, бізнесу, громадянського суспільства тощо. Наразі уряди різних країн намагаються зробити свій внесок не лише у формулювання ЦСР, але й у їх досягнення. Для цього важливо зробити ЦСР важливою складовою бюджетного процесу. У цьому зв'язку передовий світовий досвід демонструє, що ЦСР

можуть впроваджуватися на всіх стадіях бюджетного процесу. Крім того, успіх практичного впровадження ЦСР у бюджетний процес залежить не лише від номінального зв'язку показників бюджетних програм з ЦСР, але й від реальної політичної підтримки даного процесу на високому рівні. Парламентарі, міністерства та громадянське суспільство мають на практиці використовувати ЦСР для покращення якості бюджетних обговорень. Для України наразі ЦСР можуть стати орієнтиром для відновлення та відбудови соціальної, гуманітарної та економічної інфраструктури та сприятимуть формуванню нового стандарту політики на місцевому та національному рівнях.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. *The limits to growth: the 30-year update*. White River Junction, Vt, Chelsea Green Pub. Co. 2004.
2. UNDP. (2022). *War in Ukraine*. URL: https://feature.undp.org/war-in-ukraine/?utm_source=social.
3. UNDP. (2022). *Цілі сталого розвитку – невід'ємна частина Плану відновлення України*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/tsilistaloho-rozvytku-nevidyemna-chastyna-planu-vidnovlennya-ukrayiny>.
4. UNDP (2018), *Budgeting for Agenda-2030: Opting for the right model*, Concept Note.
5. Alcamo, J., Thompson, J., Alexander, A. et al. (Analysing interactions among the sustainable development goals: findings and emerging issues from local and global studies. *Sustain Sci*. 2020. Vol. 15. P. 1561–1572. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00875-x>.
6. Hegre H, Petrova K, von Uexkull N. Synergies and Trade-Offs in Reaching the Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2020; 12(20):8729. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208729>.
7. Lu, Y., Nakicenovic, N., Visbeck, M., & Stevance, A.-S. (2015). Policy: Five priorities for the UN sustainable development goals – comment. *Nature*, 2015. 520(7548), 432–433. DOI: <https://doi.org/10.1038/520432a>
8. Mainali, B., Luukkanen, J., Silveira, S., & Kaivo-oja, J. Evaluating synergies and trade-offs among Sustainable Development Goals (SDGs): Explorative analyses of development paths in South Asia and Sub-Saharan Africa. *Sustainability*, 2018. Vol. 10(3). P. 815.
9. McGowan, P.J.K., Stewart, G. B., Long, G. et al. (2019). An imperfect vision of indivisibility in the Sustainable Development Goals. *Nat Sustain*, 2019. Vol. 2. P. 43–45. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0190-1>.
10. Nerini F., Sovacool B., Hughes N., Cozzi L., Cosgrave E., Howells M., Tavoni M., Tomei J., Zerriffi H., Milligan B. Connecting climate action with other sustainable development goals. *Nat Sustain*, 2019. Vol. 2(8). P. 674–680.
11. Nilsson, M., Chisholm, E., Griggs, D. et al. (2018). Mapping interactions between the sustainable

- development goals: lessons learned and ways forward. *Sustain Sci*, 2018. Vol. 13. P. 1489–1503. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0604-z>.
12. Schmidt, H., Gostin, L., & Emanuel, E. (2015). Public health, universal health coverage, and sustainable development goals: Can they coexist? *Lancet*, 2015. Vol. 386(9996). P. 928–930. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60244-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60244-6).
13. Amos, R., & Lydgate, E. Trade, transboundary impacts and the implementation of SDG 12. *Sustain Sci*, 2020. Vol. 15. P. 1699–1710. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00713-9>.
14. Fader, M., Cranmer, C., Lawford, R., & Engel-Cox, J. (2018). Toward an Understanding of Synergies and Trade-Offs Between Water, Energy, and Food SDG Targets. *Frontiers in Environmental Science*, 2018. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2018.00112>.
15. Kroll, C., Warchold, A. & Pradhan, P. Sustainable Development Goals (SDGs): Are we successful in turning trade-offs into synergies?. *Palgrave Commun*, 2019. Vol. 5. P. 140. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0335-5>.
16. Boeren E. Understanding sustainable development goal (SDG) 4 on “quality education” from micro, meso and macro perspectives. *Int Rev Educ*, 2019. 65(2):277–294.
17. Ferguson, T. & Roofe, C.G. "SDG 4 in higher education: challenges and opportunities". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 2020. Vol. 21. No. 5, pp. 959–975. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2019-0353>.
18. Mensi, A., & Udenigwe, C.C. Emerging and practical food innovations for achieving the Sustainable Development Goals (SDG) target 2.2. Trends in Food Science and Technology. 2021.
19. Akenroye, T. O., Nygård, H. M., & Eyo, A. Towards implementation of sustainable development goals (SDG) in developing nations: A useful funding framework. *International Area Studies Review*, 2018. Vol. 21(1). P. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.1177/2233865917743357>.
20. Allen, C., Reid, M., Thwaites, J. et al. (2020). Assessing national progress and priorities for the Sustainable Development Goals (SDGs): experience from Australia. *Sustain Sci*, 2020. Vol. 15. P. 521–538. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00711-x>.
21. Forestier, O., & Kim, R. E. (2020). Cherry-picking the Sustainable Development Goals: Goal prioritization by national governments and implications for global governance. *Sustainable Development*, 2020. Vol. 28(5). P. 1269–1278. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2082>.
22. Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2016). The Imperatives of Sustainable Development. *Sustainable Development*, 2016. Vol. 25(3). P. 213–226. <https://doi.org/10.1002/sd.1647>.
23. Fukuda-Parr, S., & McNeill, D. Knowledge and Politics in Setting and Measuring the SDGs: Introduction to Special Issue. *Global Policy*, 2019. Vol. 10(S1). P. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12604>.
24. Giles-Corti, B., Lowe, M., & Arundel, J. (2020). Achieving the SDGs: Evaluating indicators to be used to benchmark and monitor progress towards creating healthy and sustainable cities. *Health Policy*, 2020. Vol. 124(6). P. 581–590. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.03.001>.
25. Janoušková, S., Hák, T., & Moldan, B. (2018). Global SDGs Assessments: Helping or Confusing Indicators? *Sustainability*, 2018. Vol. 10(5). P. 1540. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10051540>.
26. Lafortune G, Fuller G, Schmidt-Traub G, Kroll C. (2020). How Is Progress towards the Sustainable Development Goals Measured? Comparing Four Approaches for the EU. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(18). P. 7675. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187675>.
27. Miola, A., & Schiltz, F. (2019). Measuring sustainable development goals performance: How to monitor policy action in the 2030 Agenda implementation? *Ecological Economics*, 2019. Vol. 164. P. 106373. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106373>.
28. Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Teksoz, K. et al. (2017). National baselines for the Sustainable Development Goals assessed in the SDG Index and Dashboards. *Nature Geosci*, 2017. Vol. 10. P. 547–555. DOI: <https://doi.org/10.1038/ngeo2985>.
29. Firoiu, D., Ionescu, G. H., Băndoi, A., Florea, N. M., & Jianu, E. Achieving Sustainable Development Goals (SDG): Implementation of the 2030 Agenda in Romania. *Sustainability*, 2019. Vol. 11(7). P. 2156. <https://doi.org/10.3390/su11072156>.
30. Martinelli, F., Lindner, A. How far are the metropolitan areas in Brazil from achieving the sustainable development goals? An analysis based on SDG dashboards. *SN Soc Sci* 1, 2021. P. 103 DOI: <https://doi.org/10.1007/s43545-021-00131-8>.
31. McArthur, J. W., & Rasmussen, K. (2019). Classifying Sustainable Development Goal trajectories: A country-level methodology for identifying which issues and people are getting left behind. *World Development*, 2019. Vol. 123, 104608. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.06.031>.
32. Rahman, M. M. (2021). Achieving Sustainable Development Goals of Agenda 2030 in Bangladesh: the crossroad of the governance and performance. *Public Administration and Policy*, 2021. Vol. 24(2). P. 195–211. DOI: <https://doi.org/10.1108/pap-12-2020-0056>.
33. Ricciolini, E., Rocchi, L., Cardinali, M., Paolotti, L., Ruiz, F., Cabello, J. M., & Boggia, A. Assessing Progress Towards SDGs Implementation Using Multiple Reference Point Based Multicriteria Methods: The Case Study of the European Countries. *Social Indicators Research*, 2022. Vol. 162(3). P. 1233–1260. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-022-02886-w>.
34. Gusmão Caiado, R. G., Filho, W. L., Quelhas, O. L. G., de Mattos Nascimento, D. L., & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 2018. Vol. 198. P. 1276–1288. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.102>.
35. Kharas, H., & McArthur, J. (2019). Building the SDG economy Needs, spending, and financing for universal achievement of the Sustainable Development Goals. 2019. Available at: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/10/building-the-sdg-economy.pdf>.
36. Moyer, J. D., & Hedden, S. (2020). Are we on the right path to achieve the sustainable development goals? *World Development*, 2020. Vol. 127. P. 104749. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104749>.

37. Jackson, E. A. (2020). Importance of the Public Service in Achieving the UN SDGs. *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, 2020. P. 1–11. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_20-2.
38. Meuleman, L. Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 2021. Vol. 13(11). P. 5914. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13115914>.
39. Reddy, P. S. Localising the sustainable development goals (SDGs): the role of local government in context. 2016. Available at: <http://hdl.handle.net/2263/58190>.
40. Barua, S. Financing sustainable development goals: A review of challenges and mitigation strategies. *Business Strategy & Development*, 2020. Vol. 3(3). P. 277-293.
41. Lagoarde-Segot T. (2020) Financing the Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 2020. Vol. 12(7):2775. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12072775>
42. Mawdsley, E. From billions to trillions' Financing the SDGs in a world 'beyond aid. *Dialogues in Human Geography*, 2018. Vol. 8(2). P. 191-195.
43. Косович Б. Державно-приватне партнерство як один з важливих інструментів забезпечення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. №. 4. С. 51–59. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2020.04.051>.
44. Мар'янович М. Роль державно-приватного партнерства в досягненні Цілей сталого розвитку до 2030 року. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2017, 2(1), 98–102. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739212017119813>.
45. Почерніна Н. (2020). Державно-приватне партнерство у сфері туризму як засіб реалізації цілей сталого розвитку. *Traektoriâ Nauki – Path of Science*. 2020. Т. 6. № 6. С. 3001–3011. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.59-3>.
46. Петрова І. П. Міжнародно-публічно-приватне партнерство для досягнення цілей сталого розвитку в старопромислових регіонах України. *Економічний вестник Донбасса*. 2021. №. 2 (64). С. 83–93. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-83-93](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-83-93).
47. Бартош С. В., Іващенко О. Б., Короленко М. В. Досягнення цілей сталого розвитку: Світові тенденції бюджетної децентралізації. *Наукові праці НДФІ*, 2020. No 1 (90). DOI: <https://doi.org/10.33763/prpdfi2020.01.101>
48. Мар'янович, М. Державне фінансове забезпечення сталого розвитку України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. – гроші, фінанси і кредит. – Національний університет «Києво-Могилянська академія» – Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2020.
49. Hege, E., Brimont, L (2018). Integrating SDGs into national budgetary processes. *Studies N°05/18, IDDRI, Paris, France*, 20 p.
50. Hege, E., Brimont, L., Pagnon, F. (2019). Sustainable development goals and indicators: can they be tools to make national budgets more sustainable? *Public Sector Economics*, 2019. Vol. 43, N°4. DOI: <https://doi.org/10.3326/pse.43.4.5>.
51. Niestroy, I. [et al], 2019. Europe's approach to implementing the Sustainable Development Goals: good practices and the way forward. Bruxelles: European Parliament Policy Department for external relations.
52. OECD. (2020). Romania: Linking Policy Planning and Budgeting to Support the Implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs).
53. Okitasari, M. & Kandpal, R. Budgeting for the SDGs: Lessons from the 2021 Voluntary National Reviews. United Nations University. *Institute for the Advanced Study of Sustainability*. 2022. No. 32, 2022.
54. UNDP. (2020). Budgeting for the Sustainable Development Goals. Aligning domestic budgets with the SDGs. Guidebook.
55. Guerrero, O. A., & Castañeda Ramos, G. How Does Government Expenditure Impact Sustainable Development? Studying the Multidimensional Link between Budgets and Development Gaps. *SSRN Electronic Journal*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3800218>.
56. Sisto, R., García López, J., Quintanilla, A., de Juanes, L., Mendoza, D., Lumberras, J., & Mataix, C. (2020). Quantitative Analysis of the Impact of Public Policies on the Sustainable Development Goals through Budget Allocation and Indicators. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(24), 10583. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122410583>.
57. UN DESA (2019) UNITED NATIONS WORLD PUBLIC SECTOR REPORT 2019 Sustainable Development Goal 16: Focus on public institutions: Available at: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/WorldPublicSectorReport2019.pdf>.
58. UNDP (2022). Відображення в бюджеті української бюджетної системи цілей сталого розвитку. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/бюджетування-цілей-сталого-розвитку-включає-методологію-та-звіт-із-бюджетування-цср>.

REFERENCES:

1. Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2004). The limits to growth: the 30-year update. White River Junction, Vt, Chelsea Green Pub. Co.
2. UNDP. (2022). War in Ukraine. URL: https://feature.undp.org/war-in-ukraine/?utm_source=social.
3. UNDP. (2022). Цілі сталого розвитку – невід’ємна частина Плану відновлення України. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/tsili-staloho-rozvytku-nevidyemna-chastyina-planu-vidnovlennya-ukrayiny>.
4. UNDP (2018), Budgeting for Agenda-2030: Opting for the right model, Concept Note.
5. Alcamo, J., Thompson, J., Alexander, A. et al. (2020). Analysing interactions among the sustainable development goals: findings and emerging issues from local and global studies. *Sustain Sci* 15, 1561–1572. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00875-x>.
6. Hegre H, Petrova K, von Uexkull N. Synergies and Trade-Offs in Reaching the Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2020; 12(20):8729. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208729>.
7. Lu, Y., Nakicenovic, N., Visbeck, M., & Stevanovic, A.-S. (2015). Policy: Five priorities for the UN

- sustainable development goals – comment. *Nature*, 520(7548), 432–433. <https://doi.org/10.1038/520432a>.
8. Mainali, B., Luukkanen, J., Silveira, S., & Kai-vo-oja, J. (2018). Evaluating synergies and trade-offs among Sustainable Development Goals (SDGs): Exploratory analyses of development paths in South Asia and Sub-Saharan Africa. *Sustainability*, 10(3), 815.
9. McGowan, P.J.K., Stewart, G.B., Long, G. et al. (2019). An imperfect vision of indivisibility in the Sustainable Development Goals. *Nat Sustain*, 2, 43–45. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0190-1>.
10. Nerini F, Sovacool B, Hughes N, Cozzi L, Cosgrave E, Howells M, Tavoni M, Tomei J, Zerriffi H, Milligan B. (2019). Connecting climate action with other sustainable development goals. *Nat Sustain*, 2(8), 674–680.
11. Nilsson, M., Chisholm, E., Griggs, D. et al. (2018). Mapping interactions between the sustainable development goals: lessons learned and ways forward. *Sustain Sci*, 13, 1489–1503. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0604-z>.
12. Schmidt, H., Gostin, L., & Emanuel, E. (2015). Public health, universal health coverage, and sustainable development goals: Can they coexist? *Lancet*, 386(9996), 928–930. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60244-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60244-6).
13. Amos, R., & Lydgate, E. (2020). Trade, transboundary impacts and the implementation of SDG 12. *Sustain Sci*, 15, 1699–1710. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00713-9>.
14. Fader, M., Cranmer, C., Lawford, R., & Engel-Cox, J. (2018). Toward an Understanding of Synergies and Trade-Offs Between Water, Energy, and Food SDG Targets. *Frontiers in Environmental Science*, 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2018.00112>.
15. Kroll, C., Warchold, A. & Pradhan, P. (2019). Sustainable Development Goals (SDGs): Are we successful in turning trade-offs into synergies? *Palgrave Commun* 5, 140. <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0335-5>.
16. Boeren E (2019) Understanding sustainable development goal (SDG) 4 on “quality education” from micro, meso and macro perspectives. *Int Rev Educ* 65(2):277–294.
17. Ferguson, T. & Roofe, C.G. (2020), “SDG 4 in higher education: challenges and opportunities”, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 21 No. 5, pp. 959–975. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2019-0353>.
18. Mensi, A., & Udenigwe, C.C. (2021). Emerging and practical food innovations for achieving the Sustainable Development Goals (SDG) target 2.2. Trends in Food Science and Technology.
19. Akenroye, T. O., Nygård, H. M., & Eyo, A. (2018). Towards implementation of sustainable development goals (SDG) in developing nations: A useful funding framework. *International Area Studies Review*, 21(1), 3–8. <https://doi.org/10.1177/2233865917743357>.
20. Allen, C., Reid, M., Thwaites, J. et al. (2020). Assessing national progress and priorities for the Sustainable Development Goals (SDGs): experience from Australia. *Sustain Sci*, 15, 521–538. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00711-x>.
21. Forestier, O., & Kim, R. E. (2020). Cherry-picking the Sustainable Development Goals: Goal prioritization by national governments and implications for global governance. *Sustainable Development*, 28(5), 1269–1278. <https://doi.org/10.1002/sd.2082>.
22. Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2016). The Imperatives of Sustainable Development. *Sustainable Development*, 25(3), 213–226. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.1647>.
23. Fukuda-Parr, S., & McNeill, D. (2019). Knowledge and Politics in Setting and Measuring the SDGs: Introduction to Special Issue. *Global Policy*, 10(S1), 5–15. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12604>.
24. Giles-Corti, B., Lowe, M., & Arundel, J. (2020). Achieving the SDGs: Evaluating indicators to be used to benchmark and monitor progress towards creating healthy and sustainable cities. *Health Policy*, 124(6), 581–590. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.03.001>.
25. Janoušková, S., Hák, T., & Moldan, B. (2018). Global SDGs Assessments: Helping or Confusing Indicators? *Sustainability*, 10(5), 1540. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10051540>.
26. Lafortune G, Fuller G, Schmidt-Traub G, Kroll C. (2020). How Is Progress towards the Sustainable Development Goals Measured? Comparing Four Approaches for the EU. *Sustainability*. 12(18), 7675. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187675>.
27. Miola, A., & Schiltz, F. (2019). Measuring sustainable development goals performance: How to monitor policy action in the 2030 Agenda implementation? *Ecological Economics*, 164, 106373. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106373>.
28. Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Teksoz, K. et al. (2017). National baselines for the Sustainable Development Goals assessed in the SDG Index and Dashboards. *Nature Geosci*, 10, 547–555. DOI: <https://doi.org/10.1038/ngeo2985>.
29. Firoiu, D., Ionescu, G. H., Băndoi, A., Florea, N. M., & Jianu, E. (2019). Achieving Sustainable Development Goals (SDG): Implementation of the 2030 Agenda in Romania. *Sustainability*, 11(7), 2156. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11072156>.
30. Martinelli, F., Lindner, A. (2021). How far are the metropolitan areas in Brazil from achieving the sustainable development goals? An analysis based on SDG dashboards. *SN Soc Sci* 1, 103. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43545-021-00131-8>.
31. McArthur, J. W., & Rasmussen, K. (2019). Classifying Sustainable Development Goal trajectories: A country-level methodology for identifying which issues and people are getting left behind. *World Development*, 123, 104608. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.06.031>.
32. Rahman, M. M. (2021). Achieving Sustainable Development Goals of Agenda 2030 in Bangladesh: the crossroad of the governance and performance. *Public Administration and Policy*, 24(2), 195–211. DOI: <https://doi.org/10.1108/pap-12-2020-0056>.
33. Ricciolini, E., Rocchi, L., Cardinali, M., Paolotti, L., Ruiz, F., Cabello, J. M., & Boggia, A. (2022). Assessing Progress Towards SDGs Implementation Using Multiple Reference Point Based Multicriteria Methods: The Case Study of the European Countries. *Social Indicators Research*, 162(3), 1233–1260. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-022-02886-w>.

34. Gusmão Caiado, R. G., Filho, W. L., Quelhas, O. L. G., de Mattos Nascimento, D. L., & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276–1288. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.102>.
35. Kharas, H., & McArthur, J. (2019). Building the SDG economy Needs, spending, and financing for universal achievement of the Sustainable Development Goals. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/10/building-the-sdg-economy.pdf>.
36. Moyer, J. D., & Hedden, S. (2020). Are we on the right path to achieve the sustainable development goals? *World Development*, 127, 104749. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104749>.
37. Jackson, E. A. (2020). Importance of the Public Service in Achieving the UN SDGs. *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, 1–11. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_20-2.
38. Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13115914>.
39. Reddy, P. S. (2016). Localising the sustainable development goals (SDGs): the role of local government in context. <http://hdl.handle.net/2263/58190>.
40. Barua, S. (2020). Financing sustainable development goals: A review of challenges and mitigation strategies. *Business Strategy & Development*, 3(3), 277–293.
41. Lagoarde-Segot T. (2020) Financing the Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 12(7):2775. <https://doi.org/10.3390/su12072775>.
42. Mawdsley, E. (2018). From billions to trillions' Financing the SDGs in a world 'beyond aid. *Dialogues in Human Geography*, 8(2), 191–195.
43. Косович Б. Державно-приватне партнерство як один з важливих інструментів забезпечення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 4. С. 51–59. <http://dx.doi.org/10.35774/econa2020.04.051>
44. Mar'yanovych M. (2017) Rol derzhavno-pryvatnoho partnerstva v dosiahnenni tsilei staloho rozvytku do 2030 roku. [The role of public-private partnership in achieving the Sustainable Development Goals by 2030] *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 2(1), 98–102. <https://doi.org/10.18523/2519-4739212017119813>.
45. Pochernina N. (2020). Derzhavno-Pryvatne Partnerstvo U Sferi Turyzmu Yak Zasib Realizatsii Tsilei Staloho Rozvytku [Public-Private Partnership in the Field of Tourism as a Means of Achieving Sustainable Development Goals], "Traektoriâ Nauki = Path of Science, Altezero, s.r.o. & Dialog, 6(6), 3001-3011.
46. Petrova I. P. (2021) Mizhnarodno-publichno-pryvatne partnerstvo dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku v staropromyslovykh rehionakh Ukrainy [International public-private partnership for achieving sustainable development goals in old industrial regions of Ukraine] *Ekonomycheskyy vestnyk Donbassa*, 2(64), 83–93. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-83-93](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-83-93).
47. Bartosh S. V., Ivashchenko O. B., Korolenko M. V. (2020) Dosiahnennia tsilei staloho rozvytku: Svitovi tendentsii biudzhethnoi detsentralizatsii. [Achieving the Sustainable Development Goals: global trends in fiscal decentralization] *Naukovi pratsi NDFI*, 1(90). DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.01.101>.
48. Marianovych, M. Derzhavne finansove zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy [State financial support of sustainable development of Ukraine]: dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.08. – hroshi, finansy i kredyt. – Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia» – Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet. Kyiv, 2020.
49. Hege, E., Brimont, L (2018). Integrating SDGs into national budgetary processes. *Studies N°05/18, IDDRI, Paris, France*, 20 p.
50. Hege, E., Brimont, L., Pagnon, F. (2019). Sustainable development goals and indicators: can they be tools to make national budgets more sustainable? *Public Sector Economics*, vol. 43, N°4. <https://doi.org/10.3326/pse.43.4.5>.
51. Niestroy, I. [et al], 2019. Europe's approach to implementing the Sustainable Development Goals: good practices and the way forward. Bruxelles: European Parliament Policy Department for external relations.
52. OECD. (2020). Romania: Linking Policy Planning and Budgeting to Support the Implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs)
53. Okitasari, M. & Kandpal, R. (2022). Budgeting for the SDGs: Lessons from the 2021 Voluntary National Reviews. United Nations University. Institute for the Advanced Study of Sustainability No. 32, 2022.
54. UNDP. (2020). Budgeting for the Sustainable Development Goals. Aligning domestic budgets with the SDGs. Guidebook.
55. Guerrero, O. A., & Castañeda Ramos, G. (2021). How Does Government Expenditure Impact Sustainable Development? Studying the Multidimensional Link between Budgets and Development Gaps. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3800218>.
56. Sisto, R., García López, J., Quintanilla, A., de Juanes, L., Mendoza, D., Lumbreras, J., & Mataix, C. (2020). Quantitative Analysis of the Impact of Public Policies on the Sustainable Development Goals through Budget Allocation and Indicators. *Sustainability*, 12(24), 10583. <https://doi.org/10.3390/su122410583>.
57. UN DESA (2019) UNITED NATIONS WORLD PUBLIC SECTOR REPORT 2019 Sustainable Development Goal 16: Focus on public institutions. URL: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/World Public Sector Report2019.pdf>.
58. UNDP (2022). Vidobrazhennia v biudzhethi ukraïnskoi biudzhethnoi systemy tsilei staloho rozvytku [Reflection of sustainable development goals in the budget of the Ukrainian budget system]. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/biudzhethuvannia-tsilei-staloho-rozvytku-vkliuchaie-metodolohiiu-ta-zvit-iz-biudzhethuvannia-tssr>.

РЕЗУЛЬТАТИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІTHE RESULTS OF THE REFORMING
OF THE HEALTH CARE FINANCING SYSTEM IN UKRAINE

Стаття присвячена питанням розвитку системи охорони здоров'я України та підвищенню ефективності фінансування охорони здоров'я. Розглянуто наслідки реформування системи фінансування охорони здоров'я, структуру джерел фінансування, перерозподіл отриманих коштів у галузі охорони здоров'я. Проаналізовано систему показників, що характеризують динаміку та структуру фінансового забезпечення охорони здоров'я. Проведено порівняльний аналіз бюджетного забезпечення охорони здоров'я в Україні та в зарубіжних країнах, які є лідерами в галузі. Показано основні характеристики систем охорони здоров'я в країнах, які мають найвищі позиції в рейтингу якості систем охорони здоров'я. Сформовано рекомендації щодо подальшого розвитку системи фінансового забезпечення охорони здоров'я в умовах складних викликів періоду реформування.

Ключові слова: охорона здоров'я, фінансування, бюджет, медичне страхування, реформування, фінансування системи охорони здоров'я.

For Ukraine in the modern period, the question of sufficient and effective financing of the health care system is vitally important. The purpose of the study is to analyze the sources and state of funding of the health care system of Ukraine, to analyze the impact of the reform on the state of development of the domestic health care industry. Analysis methods, statistical methods, and comparison methods were used to achieve the goal. The article is devoted to issues of reform effectiveness and prospects for further development of the healthcare financing system of Ukraine, increasing the efficiency of healthcare financing. The consequences of reforming the health care financing system, the structure of funding sources, and the redistribution of received funds in the field of health care are considered. The change in Ukraine's position in the world rankings based on the criterion of health care as a result of the reform measures taken has been analyzed. The system of indicators characterizing the dynamics and structure of financial provision of health care, the amount of budget financing and private financing was analyzed. Trends in providing subventions from the budget to support the health care system have been determined. A comparative analysis of budgetary provision of health care in Ukraine and in foreign countries, which are leaders in the field, was conducted. The main characteristics of health care systems in countries that have the highest positions in the quality rating of health care systems are shown. Recommendations for the further development of the system of financial provision of health care have been formed, taking into account the analyzed foreign experience and weak rating evaluation criteria. As a result of the study, it was established that the main reference point for the development of health care financing is the development and implementation of mandatory health insurance. The practical value of the research lies in the fact that it makes it possible to evaluate the intermediate results of reforming the health care financing system and to see the impact of these changes on the competitive position of the domestic industry at the international level.

Key words: health care, financing, budget, health insurance, reform, financing of the health care system.

УДК 336.146

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-18>

Сальникова Т.В.¹

к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
Університет митної справи та фінансів

Роменська К.М.²

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
Університет митної справи та фінансів

Salnykova Tetiana

University of Customs and Finance

Romenska Kateryna

University of Customs and Finance

Постановка проблеми. Питання фінансового забезпечення та розвитку системи охорони здоров'я (далі – СОЗ) є актуальним для кожної держави на кожному етапі її розвитку. Для України в сучасний складний період воно постає як життєво важливе, адже проблеми, пов'язані із пандемією коронавірусної інфекції доповнились щоденними викликами військового часу, потребами швидкого вирішення складних задач. Важливим питанням розвитку СОЗ є диференціація фінансування, забезпечення мотивації медичних працівників та забезпечення якісних медичних послуг для громадян. В Україні, відповідно до досліджень 2021 р., очікувана тривалість життя при народженні становить 77,1 років у жінок та 68 років у чоловіків. У Німеччині – у жінок 84,1 р. / 78,8 р., Польща – 81,1 р. / 74,6 р. відповідно, США – 80,8 р. / 76,4 р. [8]. СОЗ України відстає від показників розвинених країн світу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідженням стану розвитку, особливостей та наявних проблем фінансового забезпечення системи охорони здоров'я в Україні, пошуком нових джерел та механізмів фінансування займаються вітчизняні вчені. О. Піхоцькою [4] досліджено бюджетне фінансування СОЗ в умовах її реформування, вивчено нові методи та підходи до фінансового забезпечення. Т. Сабецькою [6] досліджено проблеми та перспективи фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я України, досвід фінансування медичної галузі в країнах Європи. В. Чорною проведено аналіз фінансування СОЗ України та країн ЄС [11]. Г. Муляр [3] досліджено зарубіжний досвід функціонування СОЗ в контексті забезпечення права на охорону здоров'я, підвищення рівня доступності медичних послуг.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз джерел та стану фінансування системи

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7117-0259>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6442-7802>

охорони здоров'я України та результатів впливу реформи на стан розвитку галузі порівняно з системами зарубіжних країн.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Виокремлюють три основні економічні моделі галузі охорони здоров'я: платна медицина, сформована на ринкових принципах з використанням приватного медичного страхування; державна медицина, що фінансується з державного бюджету; система охорони здоров'я, що ґрунтується на засадах соціального страхування та регулювання ринку з багатоканальною системою фінансування.

У 2017 р. в Україні розпочато масштабну реформу фінансування системи охорони здоров'я, яка включала в себе централізацію видатків на закупівлю пакету основних медичних послуг єдиним національним платником – НСЗУ. Реформа звільнила органи місцевого самоврядування від відповідальності за фінансування основних послуг (крім оплати комунальних послуг та капітальних витрат) [2]. У перший рік роботи бюджет НСЗУ становив 8,3 млрд грн. Близько 8 млрд – на фінансування надання первинної медичної допомоги. У 2019 р. бюджет НСЗУ збільшили на 133% (до 19,3 млрд грн). З них 15 млрд виділили на програму медичних гарантій [5]. В результаті проведення реформи вдалось зменшити кількість та обсяги субвенцій на СОЗ з Державного бюджету. Зокрема, відповідно до планових показників у ЗУ Про Державний бюджет України (ДБУ) з 2018 по 2022 рр., видатки бюджету на надання субвенцій зменшились майже на 95% (з 60419,482 млн грн до 2431,164 млн грн). Видатки на НСЗУ з ДБУ за період 2018–2022 рр. зросли на 1806,6% (на 149328,122 млн грн), з них основна частина направляється на реалізацію програми державних гарантій медичного обслуговування населення. Даний показник зріс на

149243,703 млн грн порівняно з 2018 р. і склав у бюджеті 2022 р. 157 593,641 млн грн. (рис. 1).

Загальні видатки на МОЗ України на 2022 р. склали 194395,859 млн грн, що на 634% (на 167926,089 млн грн) більше за 2018 р. Частка видатків на НСЗУ за аналізований період зросла на 49,8 в.п. (з 31,23% у 2018 р. до 81,07% у 2022 р.). У бюджеті 2023 р. передбачено видатки на МОЗ 174898,715млнгрн, щона19497,143млн.грнменше за попередній рік.

Видатки на НСЗУ передбачені в розмірі 142928,785 млн грн (на 14664,855 млн грн менше за попередній рік), однак у питома вага продовжує зростати і складе 81,72% від видатків на МОЗ, в т.ч. фінансування програми державних гарантій зменшено на 14549,986 млн грн. [5].

Зростання фінансування дало змогу збільшити тарифи на всі медичні послуги. Не дивлячись на стрімке зростання фінансування НСЗУ, наближення до бажаного показника фінансування з ДБУ у 5% від ВВП заплановане поступово – 4,2% від ВВП у 2021 р. із подальшим збільшенням.

Завдяки активізації у 2018 р. медичного страхування та іншого приватного добровільного страхування, витрати приватного сектору на охорону здоров'я зросли на 47,8% (на 52851,1 млн грн). Основними факторами було зростання на 60% (на 1171,9 млн грн) витрат на охорону здоров'я через приватне добровільне страхування та зростання витрат домогосподарств на охорону здоров'я на 43,9% (на 46603 млн грн) за період з 2017 по 2020 рр.

Основними у структурі витрат приватного сектору на охорону здоров'я є витрати домогосподарств, які зростають стабільно за аналізований період з 2017 р. на 43,9%. Найбільше зросли у структурі приватного сектору витрати некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства (на 332,01%) та приватних фірм та корпорацій (197,95%).

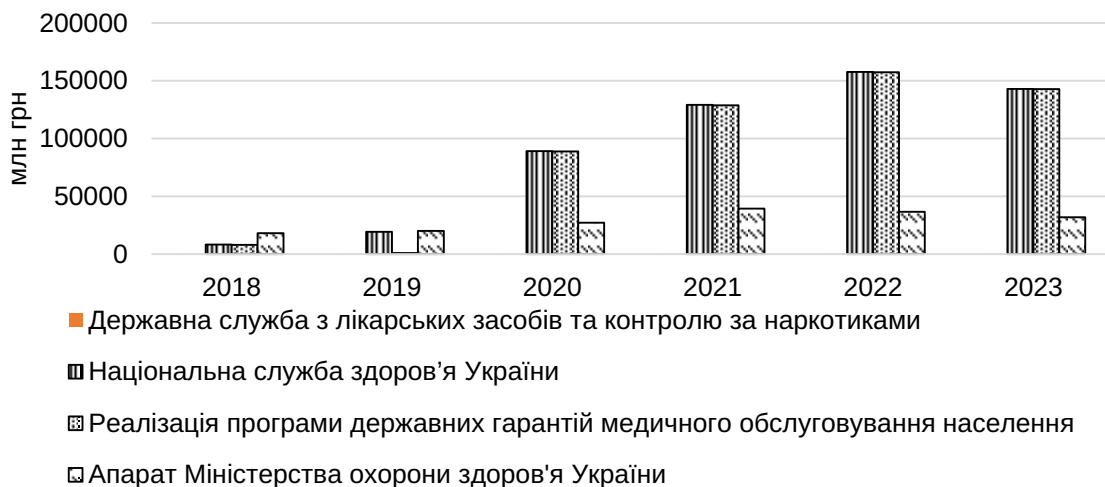


Рис. 1. Динаміка видатків Державного бюджету України на охорону здоров'я, млн.грн.

Джерело: [5]

Витрати на охорону здоров'я формуються на 99,7% з витрат територіального уряду (33% – центральний уряд, 67% – муніципальний уряд) та на 0,3% – з витрат фондів соціального страхування.

Сукупні витрати уряду за період 2017–2020 рр. зросли на 47,97%. Зарубіжні джерела за аналізований період скоротились на 25,6%, і склали у 2020 р. 1496,7 млн грн., що становить лише 0,45% загальних витрат на охорону здоров'я в Україні. Тож, витрати на охорону здоров'я у 2020 р. сформовано на 49,9% – за рахунок витрат уряду, на 49,65% – за рахунок витрат приватного сектору, на 0,45% – за рахунок зовнішніх впливів.

За рахунок бюджетних коштів утримується більшість поточних витрат на охорону здоров'я, забезпечення управління програмами громадського здоров'я, загальне управління охороною здоров'я, медичне страхування та інші сектори економіки. На приватний сектор покладено частково витрати на сестринські/лікарняні заклади довготривалого перебування, заклади, що надають амбулаторні медичні послуги, роздрібний продаж медичних товарів та частка витрат на утримання лікарень (рис. 2).

Поточні витрати на лікарні на 88,4% забезпечуються за рахунок коштів уряду, а на 11,6% – за рахунок коштів приватного сектору. Лікарняні заклади довготривалого перебування – на 31,2% за урядові кошти, на 68,8% – за приватні кошти.

Заклади, що надають амбулаторні медичні послуги, фінансують поточні витрати на 42,34% за урядові кошти, на 57,7% – за кошти приватного сектору. Роздрібний продаж медичних товарів – на 99,9% утримується за приватні кошти. Більша частина поточних витрат на охорону здоров'я все ще залежить від бюджетних коштів і направляється саме на утримання лікарень та амбулаторних медичних закладів. У 2020 р. касові видатки ДБУ на охорону здоров'я склали в сумі 124,9 млрд. грн., що становить 9,7% загальної суми видатків державного бюджету і на 86,4 млрд. грн. (або 223%) більше, ніж у 2019 р. Найбільшу частку в структурі

видатків на охорону здоров'я становили видатки на іншу діяльність (90%) та лікарні та санаторно-курортні заклади (6%). У 2021 р. обсяг видатків ДБУ на охорону здоров'я зріс на 30,3% порівняно із попереднім роком, і склав 173,6 млрд. грн. Таке зростання обумовлене зміною механізму надання медичних послуг [4].

За показником витрат на охорону здоров'я на одну людину Україна у 2018 р. посіла 89 місце у світі (серед 184), а за показником тривалості життя – 108 місце. Щодо видатків на охорону здоров'я із розрахунку на одну особу, то в 2019 р. США витрачало 10,8 тис. дол. США, на другому місці була Німеччина – 5,3 тис. дол. США, далі Велика Британія – 4,1 тис. дол. США, Польща – 0,7 тис. дол. США, Україна – 0,09 тис. дол. США [11]. У 2020 р. видатки на душу населення склали у США – 11859,2 дол. США, Німеччина – 6939 дол. США, Швейцарія – 7178,6 дол. США, Норвегія – 6536,1 дол. США, Японія – 4665,6 дол. США, Польща – 2286,1 дол. США [1].

Реформа фінансування галузі охорони здоров'я України забезпечує перехід від фінансування медичних закладів до оплати державою фактично наданої медичної допомоги конкретній людині. У 2018 р. нову модель запроваджено на первинній ланці медичної допомоги.

Суми субвенцій на охорону здоров'я в ДБУ за період 2018-2022 рр. зменшились на 95%. У видатках ДБУ видатки на охорону здоров'я займали у 2021 р. 11,5%, питома вага зросла на 9,5 в.п. за 2017–2021 рр. у зв'язку з медичною реформою та зміною пріоритетності галузі для держави. В абсолютному вираженні видатки зросли на 154,29 млрд грн (на 922,3%) завдяки суттєвому збільшенню фінансування галузі у 2020 р.

У складі видатків Зведеного бюджету частка видатків на охорону здоров'я займає у 2021 р. 11,1%, за аналізований період видатки зросли на 99,4% (на 101,73 млрд грн), а питома вага у сукупних видатках зросла на 1,4 в.п. При цьому обласні

Таблиця 1

Динаміка загальних витрат на охорону здоров'я за фінансовими агентами, млн грн.

Фінансові агенти	2017	2018	2019	2020	Відхилення	
					млн грн	%
Загальні витрати на охорону здоров'я	223 726,6	264 121,4	293 024,6	329 341,4	105 614,8	47,2
<i>Уряд</i>	111 063,0	125 631,6	137 057,4	164 341,9	53 278,8	48,0
<i>Приватний сектор:</i>	110 651,8	136 478,0	153 850,2	163 502,9	52 851,1	47,8
Інше приватне добровільне страхування	1 950,6	2 415,5	2 994,6	3 122,5	1 171,9	60,1
Витрати домогосподарств	106 154,5	131 376,2	144 225,9	152 757,5	46 603,0	43,9
Некомерційні організації, що обслуговують домашні господарства	26,1	55,0	104,4	112,7	86,6	332,0
Приватні фірми та корпорації	2 520,6	2 631,3	6 525,3	7 510,2	4 989,5	197,9
<i>Весь інший світ</i>	2 011,8	2 011,8	2 116,9	1 496,7	-515,1	-25,6

Джерело: [7]

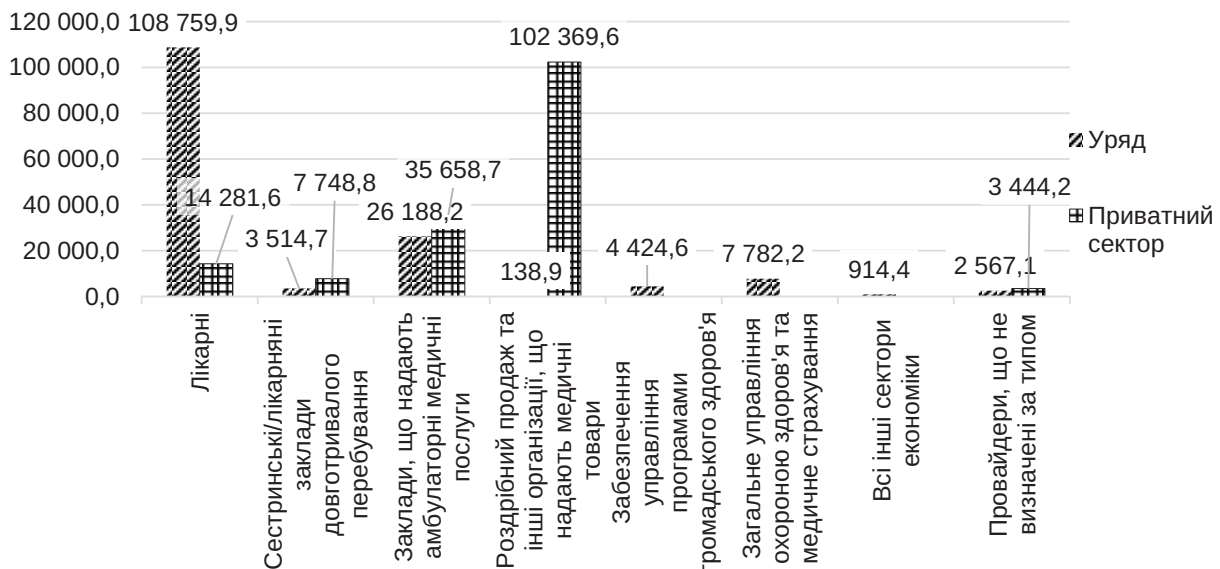


Рис. 2. Фінансування поточних витрат на охорону здоров'я для постачальників медичних послуг у 2020 р.

Джерело: [4]

бюджети у 2020–2021 рр. дещо зменшили обсяги фінансування охорони здоров'я, виділяючи 10,6% та 5,8% відповідно проти 16,5% (усереднені) за попередні три роки. Така тенденція пов'язана в першу чергу з диверсифікацією джерел фінансування СОЗ в Україні.

Більша частина видатків бюджету у галузі охорони здоров'я спрямовується на реалізацію Програми медичних гарантій медичного обслуговування населення. Основними напрямками фінансування охорони здоров'я на 2022 р. було закладено програму медичних гарантій (157,3 млрд грн), централізовану закупівлю медичних лікарських засобів (11,5 млрд грн), підготовку і підвищення кваліфікації кадрів у сфері ОЗ (8,1 млрд грн), громадське здоров'я та заходи боротьби з епідеміями (4,3 млрд грн) [5].

Зростання видатків на охорону здоров'я у зведеному бюджеті не суттєво збільшує частку видатків у ВВП.

За період 2017–2021 рр. частка змінилась на 0,31 в.п., хоча і було пожвавлення у 2020 р. до 4,2% ВВП. За рекомендацією ВООЗ, потреба становила у фінансуванні охорони здоров'я становить 5–7% від ВВП. Станом на 01.06.2022 р. обсяг видатків на СОЗ становив у цілому за зведеним бюджетом 225 млрд грн (4,8% до ВВП).

Висновки з проведеного дослідження. Результати реформування системи охорони здоров'я, які ґрунтуються на розвиненій системі медичного страхування (добровільного та обов'язкового) та на ефективній системі державно-приватного партнерства, де фінансування з бюджету доповнюється добровільними внесками

Таблиця 2

Динаміка видатків бюджету на охорону здоров'я

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхил., млн. грн.	Тпр, %
Видатки зведеного бюджету, млн грн	102392,4	115852	128384,6	175789,7	204121,8	101729,4	99,4
% у видатках Зведеного бюджету	9,7	9,3	9,4	11	11,1	1,4	14,6
Видатки Держбюджету, млн грн	16729,4	22618	38566,6	124923,7	171016,5	154287,1	922,3
% у видатках Держбюджету	1,9	2,3	3,6	9,7	11,5	9,5	475,5
Видатки бюджетів областей, м. Києва, млн грн	85663	93233,9	89818	50866	33105,2	-52557,8	-61,4
% у видатках обласних бюджетів	17,3	16,3	15,9	10,6	5,8	-11,5	-66,3
ВВП, млн грн	2982920	3558706	3974564	4194102	5459574	2476654	83,0
Частка видатків Зведеного бюджету на ОЗ у ВВП, %	3,4	3,3	3,2	4,2	3,7	0,31	8,92

Джерело: [10]

є вдалими. На основі проведеного дослідження можна говорити про потреби подальшого розвитку та зміцнення фінансової бази системи охорони здоров'я в Україні шляхом активнішого включення до джерел фінансування загальнообов'язкового державного медичного страхування, розширення доступності добровільного медичного страхування, а також удосконалення діючої системи державного гарантування. Такі заходи мають позитивно вплинути на стан системи охорони здоров'я, вмотивованість лікарів та якість медичних послуг, що надаються громадянам.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Per capita health expenditure in selected countries 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/236541/per-capita-health-expenditure-by-country/> (дата звернення: 26.12.2022).
2. Бюджетний простір для системи охорони здоров'я в Україні (2020). Програма для підтримки діалогу щодо підготовки бюджету на 2021 рік. URL: https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/463872/UKR-Budgetary-space-for-health-ukr.pdf (дата звернення: 20.12.2022).
3. Муляр Г. Зарубіжний досвід функціонування системи охорони здоров'я в контексті забезпечення реалізації права на охорону здоров'я. *Вісник АПСВТ*. 2020, № 1–2. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1-2_2020-43-52.pdf.
4. Піхоцька О. М., Хомякова І. С. Фінансування системи охорони здоров'я в умовах її реформування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021, № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2503>.
5. Про Державний бюджет України на 2018–2023 рр: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.12.2022).
6. Сабецька Т. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2021, №2 7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-54>.
7. Сателітний рахунок охорони здоров'я в Україні. URL: https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2020/1_04_00_02_2020.htm (дата звернення: 20.12.2022).
8. Скільки живуть і коли виходять на пенсію громадяни різних країн. (2021). URL: [https://www.slovodilo.ua/2021/08/28/infografika/suspilstvo/skilky-zhyvut-koly-vykhodyat-pensiyu-hromadyany-riznykh-krayin#:~:text=\(дата звернення: 26.12.2022\)](https://www.slovodilo.ua/2021/08/28/infografika/suspilstvo/skilky-zhyvut-koly-vykhodyat-pensiyu-hromadyany-riznykh-krayin#:~:text=(дата звернення: 26.12.2022))
9. Сміянов В. А. Основні моделі систем охорони здоров'я та джерела їх фінансування. URL: <https://pubhealth.med.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Lecture-6-Public-health-propaedeutics.pdf>.
10. Статистичний збірник МФУ «Бюджет України – 2021». Київ, 2022. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf.
11. Чорна В. В. Порівняльний аналіз фінансування сфери охорони здоров'я України та країн Європей-

ського союзу. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2021, № 1 (87). URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/12142>.

REFERENCES:

1. Per capita health expenditure in selected countries 2020. Available at: <https://www.statista.com/statistics/236541/per-capita-health-expenditure-by-country/>. (accessed 20 December 2022).
2. Biudzhetni prostir dlia systemy okhorony zdorovia v Ukraini (2020). Prohramnyi dokument dlia pidtrymky dialohu shchodo pidgotovky biudzhetu na 2021 rik [Budget space for the healthcare system in Ukraine (2020). Program document to support the dialogue on the preparation of the budget for 2021]. Available at: https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/463872/UKR-Budgetary-space-for-health-ukr.pdf. (accessed 20 December 2022).
3. Mulyar, G. (2020) Zarubizhnyi dosvid funktsionuvannia systemy okhorony zdorovia v konteksti zabezpechennia realizatsii prava na okhoronu zdorovia. [Foreign experience of the functioning of the health care system in the context of ensuring the implementation of the right to health care]. *Herald of APSVT*, pp. 1–2. Available at: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1-2_2020-43-52.pdf. (In Ukrainian)
4. Pikhotska O. M., Khomiakova I. C. (2021) Finansuvannia systemy okhorony zdorovia v umovakh yii reformuvannia. [Financing the health care system in the context of its reform. Public administration: improvement and development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 12. (In Ukrainian). Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2503>.
5. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2018–2023 rr: Zakon Ukrainy [State budget of Ukraine for 2018–2023]. (In Ukrainian). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 21 December 2022).
6. Sabetska T. (2021) Problemy ta perspektyvy finansovoho zabezpechennia sfery okhorony zdorovia Ukrainy [Problems and prospects of financial support of the sphere of health care of Ukraine]. *Economy and society*, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-54>.
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) Satelitnyi rakhunok okhorony zdorovia v Ukraini [Satellite health care account in Ukraine]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2020/1_04_00_02_2020.htm (accessed 20.12.2022).
8. Slovodilo (2021) Skilky zhyvut i koly vykhodiat na pensiiu hromadyany riznykh krain. [How long do citizens of different countries live and when do they retire]. Available at: [https://www.slovodilo.ua/2021/08/28/infografika/suspilstvo/skilky-zhyvut-koly-vykhodyat-pensiyu-hromadyany-riznykh-krayin#:~:text=\(accessed 26 December 2022\)](https://www.slovodilo.ua/2021/08/28/infografika/suspilstvo/skilky-zhyvut-koly-vykhodyat-pensiyu-hromadyany-riznykh-krayin#:~:text=(accessed 26 December 2022))
9. Smiianov V. A. Osnovni modeli system okhorony zdorovia ta dzherela yikh finansuvannia. [Basic models of health care systems and sources of their financing]. Available at: <https://pubhealth.med.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Lecture-6-Public-health-propaedeutics.pdf>.

10. Ministry of Finance of Ukraine (2022). *Statystychnyi zbirnyk «Biudzheth Ukrainy – 2021»* [Statistical collection "Budget of Ukraine – 2021"]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf (accessed 20 December 2022).

11. Chorna V. V. Porivnialnyi analiz finansuvania sfery okhorony zdorov'ia Ukrainy ta krain Yev-

ropeiskoho soiuzu (2021) [Comparative analysis of the financing of health care in Ukraine and the countries of the European Union]. *Herald of social hygiene and health care organization of Ukraine*, no. 1 (87), pp. 45–49. Available at: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/12142>. (In Ukrainian)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM IN TODAY'S CONDITIONS

У статті розглянуто етапи становлення банківської системи України, визначено основні проблеми розвитку банківського сектора. Зазначено, що формування банківської системи України можна умовно розподілити на декілька етапів, кожний з яких характеризується специфічними відношеннями між установами, які забезпечують функціонування банківської системи, і організаціями – регуляторами цього ринку. За підсумками аналізу розвитку банківської системи України встановлено, що кількість банків за п'ять останніх років поступово зменшується, але зростає частка банків з іноземним капіталом. Дана оцінка діяльності банків за період 2017–2022 років. Встановлено, що збереження операційної ефективності дозволило банківському сектору адаптуватися до кризових умов і отримати прибуток в умовах воєнного стану. Досліджено процеси, які пов'язані з стабілізацією банківського сектору в умовах повномасштабної війни. Розглянуто перспективи стабілізації та розвитку банківської системи України.

Ключові слова: банківська система, Національний банк, банки, грошово-кредитна політика, банківський сектор.

In the article, the formation stages of the Ukrainian banking system are examined and the main problems of the banking sector development are identified. It is stated that the formation of the Ukrainian banking system can be conventionally divided into several stages, each characterized by specific relations between institutions, that ensure the functioning of the banking system, and organizations that regulate this market. The main problems for the nowadays banking system conditions are summarized, including incomes decrease relative to costs; increase in the share of non-performing loans; dependence on the refinancing of the NBU, which is already expensive for some banks; partial staff losses either due to migration or due to mobilization; mass abroad migration, which negatively affects economic activity and quantity of operations in Ukraine. According to the results of the analysis of the Ukrainian banking system development, it is established that the number of banks has been gradually decreasing for the past five years, but the share of banks with foreign capital is increasing. It is assessed that the banks' activity for the period 2017–2022. It is established that the preservation of operational efficiency allowed the banking sector to adapt to crisis conditions and make a profit under the state of war conditions. The liquidity of the system was growing due to the further inflow of clients' funds. First, since the beginning of the full-scale war, hryvnia time deposits began to increase. The net loan portfolio generally decreased, only in state banks the volume of corporate loans increased because of the state support programs. Predictably the share of non-performing loans increased. The processes related to the stabilization of the banking sector in the conditions of a full-scale war have been studied. However, despite the work facility stabilization, there are still many risks and problems that are difficult for banks to cope with in the conditions of the full-scale war, so actions to ensure balance in the money market should be comprehensive and systemic. The perspective of stabilization and development of the Ukrainian banking system is considered. The necessity to continue taking measures to stabilize and maintain the financial stability of the Ukrainian banking sector as a component of the state's financial system is substantiated.

Key words: banking system, National Bank, banks, monetary policy, banking sector.

УДК 336.71(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-19>

Черелюк В.О.

аспірант економічного факультету,
Український державний університет
залізничного транспорту

Chereliuk Volodymyr

Ukrainian State University
of Railway Transport

Постановка проблеми. Розвиток банківської системи відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку держави. Наявність кризових явищ у банківській системі та розбалансування грошово-кредитного ринку є одними із факторів дестабілізації економіки України, оскільки банківська система приймає участь у виконанні основних функцій фінансової системи шляхом забезпечення способів переміщення фінансових ресурсів, безперервного функціонування платіжних систем. Високий рівень розвитку ринкових відносин у країні є ще більш масштабною макроекономічною передумовою ефективного впливу банків на економічне зростання. Разом з тим висока динаміка основних економічних, монетарних та кредитних показників не повинна приховувати ті складні проблеми розвитку, які існують сьогодні в реальному та банківському секторах.

Особливості банківської системи здійснюють також значний вплив на визначення напрямів про-

ведення Національним банком грошово-кредитної політики, які враховують стан розвитку банківської системи на певному етапі. У сучасних умовах функціонування економіки України серед головних проблем розглядається виокремлення проблем розвитку банківської системи, грошово-кредитна політика держави, з метою визначення пріоритетних заходів щодо підтримки та стабілізації банківського сектора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням становлення та розвитку банківської системи України присвячено праці багатьох вітчизняних науковців. Результати цих досліджень знайшли відображення в працях вчених таких, як О. Барановський, В. Геєць, А. Гриценко, В. Зимовець, І. Лютий, О. Яременко та ін.

Для банківського сектора в Україні як базової інфраструктурної ланки кредитного механізму проблема функціонування та подальшого розвитку в умовах воєнного стану є особливо гострою

та потребує подальшої розробки на підставі вивчення, аналізу та узагальнення попереднього досвіду.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз тенденцій функціонування та розвитку банківської системи України на основі ключових показників діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах формування ринкової економіки України нагальним завданням стало створення і розвиток власної банківської системи. Це стратегічне завдання було обумовлено об'єктивною потребою становлення України як незалежної, суверенної держави з власною грошовою системою, яка має забезпечити можливість самостійного державного управління грошовим оборотом і грошовим ринком в інтересах розвитку національної економіки.

Перший етап формування банківської системи України розпочався ухвалою 20 березня 1991 року Закону України № 872-XII «Про банки і банківську діяльність», який втратив чинність з прийняттям нової редакції в 2000 році [1]. Цей Закон визначає структуру банківської системи, економічні, організаційні і правові засади створення, діяльності, реорганізації і ліквідації банків. Організаційно-правові засади створення банківської системи, цим

законом було затверджено, що банківська система України складається з Національного банку України та інших банків, а також філій іноземних банків, що створені і діють на території України відповідно до положень цього Закону та інших законів України.

Банківська система України розвивалась досить динамічно і була орієнтована на забезпечення безперебійного грошового обігу капіталу; надання можливостей отримання необхідного фінансування підприємствами, державою, приватними особами; створення сприятливих умов вкладення коштів із метою нагромадження заощаджень у національній економіці. З метою дослідження проблем розвитку банківської системи України було сформовано періодизацію її формування та функціонування, досліджені особливості розвитку її структурних елементів. Основні характеристики етапів становлення та розвитку вітчизняної банківської системи наведено в таблиці 1 [2].

Якщо звернутися до робіт вітчизняних вчених, то вони найчастіше поділяють усі проблеми, що призводять до банківських криз та погіршення ситуації у цьому секторі, на дві великі групи: на зовнішні, які не залежать від керівництва установи та її акціонерів, а також внутрішні, які спричинені чинниками, що існують в середині установи.

Таблиця 1

Основні характеристики етапів становлення та розвитку банківської системи України

Період	Основні риси етапів становлення та розвитку вітчизняної банківської системи
1988–1990 рр.	Створення прототипу системи українських комерційних банків у складі банківської системи СРСР
1991 – I півріччя 1992 р.	Перереєстрація українських комерційних банків і початок формування банківської системи України як незалежної держави
II півріччя 1992 р. – 1993 р.	Формування банківської системи України на етапі становлення економічного та політичного суверенітету
1994–1996 рр.	Розвиток банківської системи на першому етапі реалізації курсу економічних реформ монетарними методами
1997–1999 рр.	Реформування банківської системи в умовах поглиблення фінансово-економічної кризи, поступового переходу до поєднання монетарних методів управління економікою із заходами щодо її структурного реформування
2000 – I півріччя 2008 р.	Розвиток банківської системи в умовах реструктуризації економіки, падіння доходності банківських операцій, укрупнення та консолідація капіталу банків
II півріччя 2008 р. – початок 2015 р.	Розвиток банківської системи під впливом світової фінансово-економічної кризи в умовах девальвації національної валюти, скорочення виробництва, експорту, дефіциту платіжного балансу та державного бюджету. Посткризове відновлення господарства. Закриття банків, вихід з ринку банків зі 100 % іноземним капіталом з причин внутрішньої економічної та соціальної кризи в Україні, погіршення макроекономічних показників розвитку
2016 – по даний час	Характеризується впровадженням Комплексної програми розвитку фінансового сектору до 2020 року. Орієнтація НБУ на міжнародні стандарти та рекомендації Європейського органу з банківського нагляду та Базельського комітету з банківського нагляду. Перегляд нормативних документів з метою наближення їх до директив Європейського Союзу на виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. До особливих рис відносяться: скорочення кількості банківських установ; частка ринку державних фінустанов складає: 54,7% та 63,4% за чистими активами та депозитами населення відповідно; підвищення прибутковості банків; відновлення тенденції дедоларизації вкладів; відновлення корпоративного кредитування та продовження розчищення балансів від непрацюючих кредитів

Джерело: складено автором за [2–3]

Зовнішні чинники (динаміка світових цін на товари традиційного експорту вітчизняних підприємств; динаміка надходжень приватних грошових переказів фізичних осіб (т. зв. «кошти заробітчани»); тенденція відпливу кредитних коштів з ринків, що розвиваються; динаміка ділової активності за кордоном тощо) зрештою завжди діють на систему через її внутрішні елементи та існуючі дисбаланси між ними, знаходячи вияв в основних тенденціях та внутрішніх проблемах у банківській системі України.

Після кризових 2014–2015 рр. банківська система України розпочала поступове відновлення. Проте фінансову стійкість банківської системи, а отже – довіру до неї з боку економічних суб'єктів, знижує наявність суттєвих диспропорцій, що послаблюють її функціональність [4].

Проведення з 2015 року реформ банківського сектору України, а також своєчасна реакція Національного банку, забезпечили безперебійне функціонування банківської системи в умовах повномасштабної війни та воєнного стану.

Українські банки через розв'язання повномасштабної війни опинились у досить складному становищі.

З початку війни банки продовжували свою діяльність – майже безперебійно в тих регіонах, де це було безпечно для працівників та клієнтів. Вони забезпечували роботу відділень, постачали готівку, зберігали персонал та безперебійно надавали послуги онлайн. У середині червня працювало вже 85% банківських відділень країни. Фінустановам вдалося вистояти під натиском численних кібератак, які значно посилювалися в лютому. Для збереження даних банки перемістили їх до хмарних сховищ. Проте збитки банків від подій операційного ризику будуть значними [5].

Дані табл. 2 свідчать про те, що впродовж 2017–2022 рр. спостерігається скорочення кількості діючих банків в Україні, в тому числі з іноземним капіталом. Якщо на 01.10.2017 року кількість банків становила 96 установ, в тому числі 38 з іноземним капіталом, то станом на 01.01.2022 року – 71 та 33 установи відповідно. Однак, слід звернути увагу на позитивну дина-

міку щодо присутності банків із 100-% іноземним капіталом: на 01.01.2017 року їх кількість становила 17 установ, то на 01.01.2022 року вже 23 установи. У умовах воєнного стану кількість працюючих банків незначне скоротилася із 71 до 67 установ, в тому числі з іноземним капіталом з 33 до 30 установ (із 100-% іноземним капіталом – із 22 до 23 установ).

В цілому наявність банків з іноземним капіталом в Україні позитивно впливає на розвиток фінансової системи, проте є досить серйозні фінансові й економічні ризики швидкого зростання частки іноземного банківського капіталу, пов'язані з можливою втратою суверенітету в сфері грошово-кредитної політики, можливим посиленням нестабільності, несподіваними коливаннями ліквідності банків, спекулятивними змінами попиту та пропозиції на банківському ринку, можливим відтоком фінансових ресурсів, підвищенням вразливості банківського сектора України до коливань на світових фінансових ринках та у банківському секторі країни походження іноземного банку. Тому для ефективного функціонування банківської системи України автори [7, с. 309] пропонують вжити такі заходи:

- орієнтація та спрямування банківських ресурсів на потреби внутрішнього виробництва і ринку, зменшення значної залежності від зовнішніх чинників;
- встановлення жорстких критеріїв відносно надання дозволів на відкриття в Україні філій іноземних банків;
- встановлення норми участі іноземного капіталу в загальному капіталі банківської системи України;
- забезпечення державою рівних конкурентних умов для всіх учасників фінансового ринку.

Банківський сектор в економіці України розвивався значно швидше, ніж формувались джерела реального грошового капіталу для формування власних коштів банків, що сприяло фіктивному нарощуванню капіталу банків. Але по мірі стабілізації економічних процесів і проведенні НБУ регуляторної політики рентабельність банківського бізнесу та темпи нарощування капітальної бази банків уповільнилися.

Таблиця 2

Кількість комерційних банків в Україні

	Кількість діючих банків	З них з іноземним капіталом	У т.ч. зі 100% іноземним капіталом
на 01.01.2017	96	38	17
на 01.01.2018	82	38	18
на 01.01.2019	77	37	23
на 01.01.2020	75	35	23
на 01.01.2021	74	33	23
на 01.01.2022	71	33	23
на 01.11.2022	67	30	22

Джерело: складено автором на підставі [6]

Останніми роками спостерігається серйозне порушення важливої функції банківської системи як основного фінансового посередника вітчизняної економіки, що негативно позначилось на стані банківської системи і в цілому на розвитку економіки України та обумовило широкий спектр існуючих проблем в цій сфері. Основними причинами низького рівня виконання банківською системою України свого основного призначення є значна девальвація гривні, зниження інвестиційної активності, скорочення виробництва, інфляційні процеси, низький рівень корпоративного управління, зростання обсягів простроченої заборгованості тощо [8].

Слабкість і нестабільність банківської системи України ще більше посилюється існуючими кризами в даній сфері. Нижче наводяться сукупні відомості по банківській системі України в цілому (сумарні показники по всіх українських комерційних банках, включаючи ті, що перебувають у державній власності).

За даними табл. 3 бачимо, що банківська система є прибутковою з 2018 року, навіть за підсумками роботи в умовах воєнного стану. Все це сприяє підвищенню її капіталізації та стійкості до негативних шоків. Однак, при збереженні нестабільного макроекономічного середовища, грошово-кредитної та валютної політики в країні банківська система буде залишатися найбільш вразливою до різного роду локальних та глобальних ризиків.

В період загострення нестабільності в Україні 2014–2016 рр. помітною була тенденція скорочення регулятивного капіталу банківських установ (з 204976 млн грн до 109653 млн грн) в 1,9 рази, що є небажаною тенденцією для подальшого відновлення та розвитку банківської системи.

У 2017 р. завдяки зменшенню відрахувань до резервів та підвищенню операційної ефективності, банківські установи вийшли на прибутковий рівень, збільшився обсяг регулятивного капіталу до 115817 млн грн або в 1,1 р. порівняно з минулим роком, триває докапіталізація банків, згідно якої у визначені строки банківські установи мають забезпечити капітал в сумі 500 млн грн. Адек-

ватність регулятивного капіталу підвищилась за IV квартал 2019 р. з 18,4% до 19,7% та була значно вищою за мінімально необхідний рівень. Регулятивний капітал за рік зріс на 10,3%, а статутний – на 1,1% [9].

Більшість банків зберігають операційну ефективність в умовах війни, попри значні кредитні втрати.

Банківський сектор за III квартал 2022 року отримав 12 млрд грн прибутку. Цей прибуток дав змогу компенсувати збитки першого півріччя, тож фінансовий результат за дев'ять місяців позитивний – 7,4 млрд грн. Причиною прибутковості стало збереження високої операційної ефективності. Процентні доходи банків надалі зростали, комісійні доходи поступово відновлюються, позитивні результати від переоцінок валюти та цінних паперів суттєво збільшили сукупний фінансовий результат. Співвідношення операційних витрат і операційного доходу (CIR) у III кварталі становило 36,5% порівняно з 44,6% у відповідному періоді минулого року. Водночас фінустанови вимушені робити значні відрахування до резервів під збитки, спричинені війною. За III квартал відрахування в резерви під кредити становили 33,5 млрд грн, під цінні папери – 7,1 млрд грн.

Чисті активи банків за III квартал 2022 р. зросли на 7,5% і перевищили довоєнний рівень. Переважно нарощувалися обсяги депозитних сертифікатів НБУ. Водночас відбулося скорочення чистого кредитного портфеля: гривневого передусім внаслідок дорезервування, валютного – більшою мірою через погашення позик. Чисті гривневі корпоративні кредити за квартал зменшилися на 2,2%, валютні – на 10,0% у доларовому еквіваленті. Лише державні банки наростили гривневе кредитування бізнесу – на 4,3% за квартал. Чистий роздрібний кредитний портфель скоротився за III квартал 2022 р. на 13,8% як за рахунок зменшення обсягів кредитування, так і через зростання резервів.

Банки поступово визнають кредитні втрати внаслідок війни. Питома вага непрацюючих кредитів зросла за квартал на 3,9 в. п., з початку повномасштабного вторгнення на 7,0 в. п. – до 33,6%.

Таблиця 3

Динаміка показників діяльності банків

	Сумарні активи українських комерційних банків (млн. грн.)	Сумарні пасиви українських комерційних банків (млн. грн.)	Рентабельність активів, %	Рентабельність капіталу, %
на 01.01.2017	1256299	1256299	-12,6	-116,74
на 01.01.2018	1336358	1336358	-1,94	-15,96
на 01.01.2019	1360764	1360764	1,65	10,73
на 01.01.2020	1494460	1494460	4,35	34,18
на 01.01.2021	1822814	1822814	2,54	19,97
на 01.01.2022	2053928	2053928	4,09	35,15
на 01.11.2022	2227207	2227207	0,64	5,77

Джерело: складено автором на підставі [6]

Найпомітніше зросла частка непрацюючих кредитів фізичним особам. До визнання позик непрацюючими переважно призводить прострочення сплати. Червневє підвищення облікової ставки НБУ стимулювало банки впродовж III кварталу підняти ставки за вкладками як фізичних осіб, так і бізнесу. Разом із вартістю залучень йшли догори і ставки за кредитами. Обсяг гривневих коштів фізичних осіб збільшився на 2,7%, переважно за рахунок зростання залишків на рахунках у державних банках. Підвищення депозитних ставок сприяло відновленню приросту строкових коштів населення, їх обсяг зріс на 2,2% вперше з початку війни. Дозвіл НБУ купувати валюту для відкриття строкових валютних вкладів сприяв їх зростанню на 5,9% у доларовому еквіваленті. Кошти суб'єктів господарювання у гривні збільшилися за квартал на 3,7%, у валюті – зменшилися майже на 2% у доларовому еквіваленті. Кошти клієнтів домінують у зобов'язаннях банків, їхня частка становить 86,8% [10].

Зі сказаного можна зробити висновок, що банківська система має тенденцію до циклічності – концентрації банківського капіталу у період піднесення за рахунок використання ефекту економії на масштабі та зворотнього процесу в період кризи та спади циклу. Для узагальнюючої оцінки нинішнього стану банківської системи варто сказати, що кризові явища на грошово-кредитному ринку та в банківській системі продовжують бути достатньо гострими, хоча й спостерігається певна стабілізація.

Реформи фінансового сектору підвищили фінансову стійкість та прозорість банків. Законами посилено відповідальність керівників банків та пов'язаних з банком осіб за заподіяння шкоди банку. Створено правове підґрунтя для проведення спрощеної капіталізації та реорганізації банків, у тому числі шляхом перетворення банку на фінансову компанію. Запроваджено системне макропруденційне регулювання та оприлюднене Стратегію макропруденційної політики НБУ, налагоджено систему регулярної оцінки якості активів та стрес-тестування банків, упроваджено нові підходи до оцінки кредитних ризиків, що відповідають вимогам Базельських рекомендацій. Щоб підвищити надійність та стабільність банківської системи, захистити інтереси кредиторів і вкладників банків створено Кредитний реєстр НБУ.

Отже, фінансова та банківська системи ефективно виконують функцію фінансового посередництва. В Україні створено сприятливе бізнес-середовище, в умовах низької інфляції економічне зростання стійке та якісне. Розширене кредитування реального сектору економіки, посилення платоспроможності приватних споживачів сприяють забезпеченню макрофінансової стабільності, зростає капіталізація банківської системи та ринку небанківських фінансових послуг. Створено пра-

вове поле для розвитку ринку вторинних кредитів, визначення засад діяльності з управління заборгованістю за грошовими зобов'язаннями, механізмів роботи з правами вимоги, викупом проблемних активів. Впроваджено механізм сек'юритизації фінансових та інших активів, а також вдосконалено механізм сек'юритизації іпотечних активів. [11].

В умовах широкомасштабної збройної агресії та запровадження воєнного стану в Україні першочергового значення набуває забезпечення надійного та стабільного функціонування банківської і фінансової системи країни, а також максимальне забезпечення потреб оборони України, безперерйного функціонування системи державних фінансів та об'єктів критичної інфраструктури. Відповідно до Основних засад грошово-кредитної політики на період воєнного стану [12] Національний банк надаватиме подальшу підтримку та вживатиме невідкладних заходів для забезпечення фінансової стабільності. З урахуванням структурної позиції ліквідності банківської системи (профіцит або дефіцит) та її обсягів Національний банк за потреби здійснюватиме гнучку адаптацію операційного дизайну грошово-кредитної (монетарної) політики з метою сприяння оптимальному балансу між забезпеченням належного рівня ліквідності банківської системи для реагування на можливу турбулентність на фінансових ринках і посиленням процентного каналу монетарної трансмісії. За умови зниження ризиків для ліквідності банківської системи Національний банк згорне екстрені заходи підтримки банків.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз дає підстави для висновку, що для банківської системи України, як й для банківських систем зарубіжних країн, характерні наявність універсальних і спеціалізованих фінансово-кредитних установ, а також функціонування та рентабельна діяльність різних за розміром капіталу банків. Розвиток банківської системи України можна умовно розподілити на декілька етапів, кожний з яких характеризується специфічними відношеннями між установами, які забезпечують можливість функціонування банківської системи, і організаціями – регуляторами цього ринку. Вітчизняний досвід свідчить, що виникнення проблемних банків пов'язано з об'єктивними та суб'єктивними економічними чинниками, які у своїй сукупності справляють визначальний вплив на якісну сторону діяльності банків. Досвід функціонування банків з іноземним капіталом в Україні засвідчив, що основні цілі та особливості їх діяльності не суперечать національним економічним інтересам, а підпорядковані стратегіям діяльності материнських компаній, тому регулювання доступу іноземного капіталу в банківський сектор України має відбуватися з метою підтримки банків з національним капіталом. В умовах сьогодення Україні слід зосе-

редити особливу увагу на підтримці стабільності і надійності банківської системи, зокрема на забезпеченості банківських установ достатнім обсягом фінансових ресурсів для належного виконання ними своїх функцій – кредитування реального сектора економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
2. Дудченко В. Ю. Етапи формування та сучасні проблеми розвитку банківської системи України. *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України»*. 2014. Випуск 40. С. 99–108.
3. Банківська система: навчальний посібник / А. В. Стасишин та ін. : за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
4. Шемаєва Л. Г. Проблеми та перспективи зміцнення стійкості фінансової системи України. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-05/rozgornuta-versiya-dopovidi-shemaevoi-l.g.pdf>.
5. Звіт про фінансову стабільність. НБУ, 17 червня 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=4.
6. Основні показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active>.
7. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: монографія / Б. П. Адамик та ін. : за ред. О. В. Дзюблюка. Тернопіль : Астон, 2012. 358 с.
8. Вдовенко Л. О. Рефінансування як механізм підтримки стабільності банківської системи. *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики*. 2018. № 2. С. 8–14.
9. Гура О. Л., Крижановський О. О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/54.pdf.
10. Огляд банківського сектору. URL: [https://bank.gov.ua/ua/news/all/bilshist-bankiv-zberigayut-operatsiynu-efektivnist-v-umovah-viyни-popri-znachni-kreditni-vtrati--oglyad-bankivskogo-sektoru](https://bank.gov.ua/ua/news/all/bilshist-bankiv-zberigayut-operatsiyну-efektivnist-v-umovah-viyни-popri-znachni-kreditni-vtrati--oglyad-bankivskogo-sektoru).
11. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>.
- 12.12. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану. Київ, НБУ, 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyi-politiki-na-period-voyennogo-stanu>.

REFERENCES:

1. Pro banky i bankivsku diialnist : Zakon Ukrainy vid 7 hrudnia 2000 r. № 2121-III [On banks and banking activities: Law of Ukraine dated December 7, 2000 No. 2121-III]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> [in Ukrainian].

2. Dudchenko V. Yu. (2014). Etapy formuvannya ta suchasni problemy rozvytku bankivskoyi systemy Ukrainy [Stages of formation and modern problems of development of the banking system of Ukraine]. *Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine*, vol. 40, pp. 99–108.

3. In Sytnyk N. S. (2020) *Bankivska sistema* [Banking system]. Lviv: LNU named after Ivan Franko. (in Ukrainian)

4. Shemaeva L. G. (2020). *Problemy ta perspektivy zmitsnennya stiykosti finansovoyi systemy Ukrainy* [Problems and prospects of strengthening the stability of the financial system of Ukraine]. Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-05/rozgornuta-versiya-dopovidi-shemaevoi-l.g.pdf> (accessed 21 December 2022).

5. *Zvit pro finansovu stabil'nist' 2022* [Report on financial stability]. *Ofitsialnyy sayt Natsionalnoho banka Ukrainy*. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=4 [in Ukrainian].

6. *Osnovni pokaznyky diyal'nosti bankiv 2022* [Main performance indicators of banks]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/> (accessed 12 December 2022).

7. Dzyublyuk O. V. (2012) *Bankivska sistema Ukrainy: stanovlennya i rozvytok v umovah hlobalizatsiyi ekonomichnykh protsesiv* [Banking system of Ukraine: formation and development in the conditions of globalization of economic processes]. Ternopil: Aston. (in Ukrainian)

8. Vdovenko L. O. (2018). *Refinansuvannya yak mekhanizm pidtrymky stabil'nosti bankivskoyi systemy* [Refinancing as a mechanism for maintaining the stability of the banking system]. *Economy. Finances. Management. Current issues of science and practice*, no. 2, pp. 8–14.

9. Hura O. L., Kryzhanovskiy O. O. (2020). *Problemy ta perspektivy funktsionuvannya bankivskoyi systemy Ukrainy* [Problems and prospects of functioning of the banking system of Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/54.pdf (accessed 20 December 2022).

10. Ohlyad bankivskoho sektoru [Overview of the banking sector] 2022. *Ofitsial'nyy sayt Natsional'noho banka Ukrainy* [The official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: [https://bank.gov.ua/ua/news/all/bilshist-bankiv-zberigayut-operatsiynu-efektivnist-v-umovah-viyни-popri-znachni-kreditni-vtrati--oglyad-bankivskogo-sektoru](https://bank.gov.ua/ua/news/all/bilshist-bankiv-zberigayut-operatsiyну-efektivnist-v-umovah-viyни-popri-znachni-kreditni-vtrati--oglyad-bankivskogo-sektoru) [in Ukrainian].

11. *Stratehiya finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku* [Strategy of the financial sector of Ukraine until 2025] 2021. *Ofitsial'nyy sayt Natsionalnoho banka Ukrainy*. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686> [in Ukrainian].

12. *Osnovni zasady hroshovo-kredytnoyi polityky na period voyennoho stanu* [Basic principles of monetary policy during martial law]. *Ofitsialnyy sayt Natsionalnoho banka Ukrainy*. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyi-politiki-na-period-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].

РОЗДІЛ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА СИСТЕМА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ, СКЛАДОВІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF BUSINESS ENTITIES: THEORETICAL ASPECTS, COMPONENTS AND METHODOLOGICAL SUPPORT

У статті розглянуто сутність обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання, що проектує, аналізує, контролює його господарську діяльність, з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Розкрито основні вимоги до облікової інформації та засоби регулювання її якості, з-поміж яких: внутрішні та зовнішні засоби. Досліджено підсистеми обліково-аналітичної системи, зокрема: облікову, аналітичну та контроль. Розглянуто сутність облікової підсистеми та узагальнено її елементи: теоретико-концептуальні; методичні та організаційні. Розкрито змістове навантаження та складові аналітичної та контрольної підсистем обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання. Досліджено змістове навантаження поняття «ризик» та визначено його місце в обліково-аналітичній системі підприємства. Узагальнено групи об'єктивних та суб'єктивних чинників, що слугують джерелом ризику суб'єкта господарювання.

Ключові слова: облік, інформація, система, підсистема, елемент, аналіз, контроль, ризик, обліково-аналітична система, модель, прийняття управлінських рішень.

УДК 657.6.06.047

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-20>

Яловега Л.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний
університет

Лега О.В.

к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку
і оподаткування,
Полтавський державний аграрний
університет

Прийдак Т.Б.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний
університет

Yaloveha Liudmyla

Poltava State Agrarian University

Leha Olha

Poltava State Agrarian University

Priyda Tetiana

Poltava State Agrarian University

The article considers the essence of accounting and analytical system which projects, analyzes, and controls the economic activity of an enterprise with the purpose of making effective managerial decisions. The essence of the definitions as «system», «subsystem», «element» and «accounting and analytical system» is revealed. The basic criteria for the quality of accounting information, namely: compliance with applicable law; comprehensibility and accessibility; compliance with the demands; usefulness for making management decisions were researched. The main means of regulating the quality of accounting information are considered. Among them are internal and external tools. Internal facilities of the quality of accounting information are provided by: accounting and analytical system and external control system. External means of regulation are implemented with the help of external independent audit and state financial control. Subsystems of analytical and accounting system are studied. They include accounting, analytical and control. The essence of the accounting subsystem was researched and its elements are summarized: theoretical and conceptual (purpose, subject, object, tasks, functions, regulations); methodological (elements of the accounting method); organizational (accounting policy, registers, accounting form, working chart of accounts, analytical tables, internal and regulated reporting). It was found out, that the analytical subsystem of the accounting and analytical system provides for the study of cause-and-effect relations between business processes of an economic entity in order to identify the reserves of its economic growth. At the same time, the control subsystem provides for the control of the material, labour and financial resources of the enterprise and its economic processes in order to ascertain compliance with certain parameters. If deviations occur, to find out the reasons for them and to identify the persons who allowed them. The concept of risk is explored and its place in the accounting and analytical system is defined. The groups of factors that are the source of risk are studied. The group of objective risks includes: inflation; competition; economic crises; changes in the taxation system; behaviour of counterparties; ecology. The group of subjective risks includes: intellectual abilities of accountants and their competence; level of awareness of economic and labour legislation; knowledge of risk management and assessment, etc.

Key words: accounting, information, system, subsystem, element, analysis, control, risk, accounting and analytical system, model, management decision-making.

Постановка проблеми. Сучасний стан економічного розвитку країни характеризується динамічними процесами реформування вітчизняного бухгалтерського обліку. Досягнення суб'єктом господарювання поставлених цілей та завдань, на різних рівнях управління, залежать від вдало обраної обліково-аналітичної системи. Розвиток її теоретико-методологічних й організаційних основ ґрунтується на підвалинах інформаційних конструкцій, що є симбіозом економічної теорії та теорії управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці досліджень поняття обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання, з'ясування сутності її підсистем присвячені наукові

праці Г. Кірейцева, В. Жука, С. Легенчука, В. Леня. До науковців, які вивчали обліково-аналітичне та контрольне забезпечення облікових систем підприємства належать Т. Камінська, А. Любенко, М. Огійчук, В. Плаксієнко. Дослідженням організації обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання в аграрному секторі економіки України займаються В. Швець, І. Павлик та В. Гончарова. Значну увагу питанням економічного аналізу, його принципам та методичним підходам в обліково-аналітичній системі суб'єкта господарювання приділено у працях Н. Міценко та А. Пилипенка. Проведені дослідження свідчать, що в економічній літературі чимало наукових праць присвячено як теоретичним, так і практичним аспектам функ-

ціонування обліково-аналітичних систем суб'єктів господарювання. Однак наявність суперечливих дискусій навколо теми дослідження свідчать про її актуальність й практичну значимість.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності понять «система», «обліково-аналітична система», розкриття показників якості облікової інформації та дослідження елементів підсистем обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бухгалтерський облік як інформаційна модель суб'єкта господарювання забезпечує ідентифікацію, оброблення, аналіз, узагальнення та передачу інформації щодо його активів, джерел їх утворення та господарських процесів. Відповідно – обліково-аналітична система суб'єкта господарювання є проєкцією стану підприємства та основних змін, що відбуваються в його фінансово-господарській діяльності.

Наразі важливим завданням для управлінського персоналу суб'єкта господарювання є адаптація його обліково-аналітичної системи до потреб управління з питань: бюджетування, асортименту продукції (послуг), ціноутворення, управління витратами й ризиками, екологічних аспектів господарської діяльності. Ключовим напрямом удосконалення обліково-аналітичної системи як інформаційного масиву процесу управління суб'єктом господарювання є узгодження процедур збору, оброблення, аналізу облікових даних, а також узагальнення облікової інформації в бухгалтерській звітності.

Облікова інформація, здебільшого, характеризується базовими критеріями: достовірністю (*легко перевіряється*); повнотою (*задовольняє потреби користувачів*); значимістю (*впливає на прийняття оперативних рішень у ході формування поточних планів*); релевантністю (*корисна для прийняття управлінських рішень*); точністю (*відсутність систематичних помилок*). Разом із тим, облікова інформація проходить етапи перетворення: формування на основі первинних документів; групування у регістрах аналітичного й синтетичного обліку; оброблення та аналіз даних; узагальнення у звітності [5].

Цінність облікової інформації для користувачів полягає в оперативності її надходження та можливості використання у ході досягнення визначених цілей. Якість облікової інформації сприяє організації ефективної взаємодії посадових осіб і структурних підрозділів суб'єкта господарювання, щодо формування й функціонування обліково-аналітичної системи, з метою задоволення інформаційних запитів різних груп користувачів [3]. Вочевидь якість облікової інформації характеризується критерієм її корисності для прийняття ефективних управлінських рішень на основі даних бухгалтерського обліку.

Базовим елементом забезпечення якості облікової інформації є її нормативно-правове регулювання та вдало обрана методика бухгалтерського обліку, адже, нормативно-законодавча база – визначає основні вимоги до якості й корисності облікової інформації, а методика бухгалтерського обліку – забезпечує єдиний підхід до її формування. Відтак ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від якості облікової інформації, що забезпечується засобами як внутрішнього, так і зовнішнього регулювання. До засобів внутрішнього регулювання відносять: обліково-аналітичну систему та систему внутрішнього контролю, а зовнішнього – державний фінансовий контроль, якщо суб'єкт господарювання підлягає такого роду перевірці та зовнішній аудит.

Обліково-аналітична система – це система, що формується у результаті збору інформації, джерелами якої є облікові та звітні дані бухгалтерського та інших видів обліку (оперативного й статистичного). Система як універсальна економічна категорія характеризує сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язку між собою і зовнішнім середовищем та формують певну цілісність. Основними компонентами системи є підсистема та елемент. Підсистема – це частина системи, що розкладається на елементи, а елемент – це об'єкт, що не підлягає поділу, з урахуванням характеристики системи [6]. Обліково-аналітична система окремого суб'єкта господарювання має свою будову й формується з підсистем, що об'єднані між собою спільними ознаками (елементами) та призначенням, рис. 1.

Нормативно-законодавчі акти регулюють функціонування обліково-аналітичної системи на державному рівні, зокрема: ведення бухгалтерського обліку та складання бухгалтерської звітності, здійснення аналізу та контролю, визначення ризикового сектору. Модель рівневого регулювання бухгалтерського обліку передбачає: конституційний (*Конституція України*); законодавчий (*Закони України; Укази Президента України; Постанови Кабінету Міністрів України тощо*); нормативний (*нормативні документи: Міністерства фінансів України; Державного комітету статистики України; Державного казначейства України; Національного банку України та інших відомств*); рекомендаційний (*нормативні акти; інструкції; методичні рекомендації та вказівки; листи міністерств та відомств*); організаційно-розпорядчий (*локальні документи, що формують облікову політику суб'єкта господарювання*).

Традиційний процес формування обліково-аналітичної системи зазнає значних трансформацій, викликаних видозміною каналів й швидкістю передачі даних. Наразі організація обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання потребує

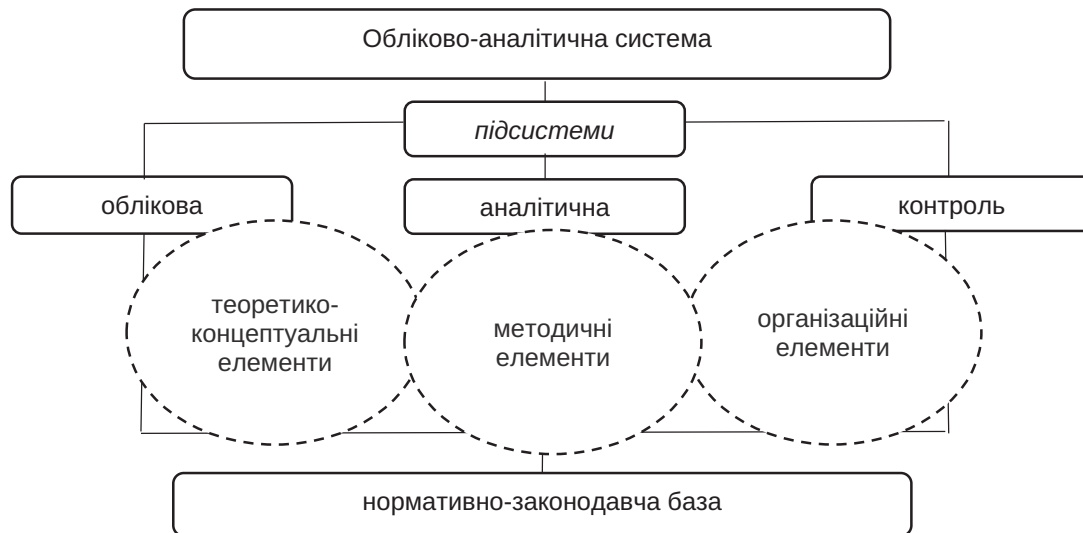


Рис. 1. Підсистеми обліково-аналітичної системи

Дерело: розроблено авторським колективом

суттєвого удосконалення, зокрема в частині облікової підсистеми, елементами якої є:

- теоретико-концептуальні (*мета, предмет, об'єкт, завдання, функції, нормативно-правові акти тощо*);
- методичні (*елементи методу бухгалтерського обліку*);
- організаційні (*облікова політика, форма обліку, робочий план рахунків, реєстри, внутрішня звітність, аналітичні таблиці тощо*).

Інформація зібрана в межах облікової підсистеми передається для оброблення та аналізу до інших підсистем – аналітичної та контрольної.

Аналітична підсистема (аналіз) передбачає дослідження причинно-наслідкових зв'язків між господарськими процесами з метою виявлення резервів економічного зростання суб'єкта господарювання. Інструментарієм аналітичної підсистеми є її організація, що передбачає формування моделі з структурою елементів, зв'язками між ними й узагальненням результатів та їх імплементацією в процес управління.

Методологічне забезпечення аналітичної підсистеми (аналізу) передбачає такі етапи: базова діагностика суб'єкта господарювання; аналіз його потенціалу; аналіз витрат процесу виробництва; комплексний та стратегічний аналіз суб'єкта господарювання. Сформовані висновки у результаті проведеного аналізу уможливають приймати управлінські рішення щодо підвищення ефективності господарювання, нарощування обсягів господарської діяльності, досягнення стратегічних цілей щодо розвитку суб'єкта господарювання.

Контрольна підсистема передбачає здійснення контролю за ресурсами підприємства та його господарськими процесами, з метою з'ясування відповідності визначеним параметрам і, у випадку

виникнення відхилень, з'ясування їх причин та виявлення осіб, які їх допустили. Контроль спрямований на виявлення та усунення негативних явищ у фінансово-господарській діяльності підприємства та ґрунтується на його базових принципах: законність (*здійснюється на основі чинного законодавства*); об'єктивність (*потребує доказів порушень*); дієвість (*вплив результатів перевірок на ефективність управління*); всебічність (*охоплює всі явища та процеси суб'єкта господарювання*); ефективність (*розроблення заходів щодо усунення виявлених відхилень*); гласність (*оприлюднення результатів перевірки*).

Внутрішній контроль (*контроль власника*) здійснюється у межах суб'єкта господарювання, силами його структурних підрозділів. Він сприяє: дотриманню вимог чинного законодавства; повноті документування й відображення в обліку господарських операцій; своєчасності формування та подання достовірної бухгалтерської звітності; запобіганню помилок та фальсифікацій даних; виконанню наказів і розпоряджень керівництва; збереженню майна підприємства.

До компетенції суб'єктів відомчого контролю відносять контроль за станом обліку та звітності на підприємствах, що є комунальною власністю, зокрема, в частині сплати податків і зборів до місцевого бюджету. В свою чергу, контроль власника передбачає виконання ним або уповноваженою особою контрольних функцій у відповідності до чинного законодавства. Контроль власника умовно поділяють на внутрісистемний (*здійснення контрольних заходів фінансово-господарської діяльності виробничих об'єднань (асоціацій, кластерів, акціонерних товариств) із ініціативи власника підприємства*) та внутрішньогосподарський (*здійснення контрольних заходів із ініціативи*

власника підприємства керівниками структурних підрозділів із метою: недопущення перевитрат матеріальних та фінансових ресурсів; виконання виробничих планів; раціонального використання трудових ресурсів; збереження грошових коштів та товарно-матеріальних цінностей; контроль за якістю виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг)).

Узагальнюючи вищевикладене зауважимо, що оскільки обліково-аналітична система суб'єкта господарювання є моделлю його господарської діяльності, то облікова інформація – це складова інформаційного забезпечення процесу управління ризиками. Відповідно ризик – усвідомлена ймовірність виникнення як негативних, так і позитивних наслідків господарської діяльності в умовах змін зовнішнього та/або внутрішнього середовища в результаті реалізації управлінських рішень [2]. Основні складові ризику як елементів обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання наведено на рис. 2.

Наразі обліково-аналітична система суб'єкта господарювання генерує інформацію необхідну для впливу на ризики з метою запобігання, мінімізації або компенсації їх ймовірних наслідків. Більше того, вона займає важливе місце в інформаційному забезпеченні управління ризиками, що, насамперед, передбачає формування та

використання облікової інформації за принципом обачності. Беззаперечним є судження науковців сучасності, що для визначення місця ризиків в обліково-аналітичній системі їх варто розглядати з двох позицій: ризики господарської діяльності, що відображаються в обліково-аналітичній системі (*ризики певності користувачів щодо безпомилковості та викривлень інформації в бухгалтерській звітності*) та бухгалтерські ризики (*ризики, які виникають в процесі організації та ведення бухгалтерського обліку*). Відтак бухгалтерські ризики характеризуються з позиції суб'єкта який формує бухгалтерську звітність та з позицій користувачів облікової інформації. У першому випадку – ризики ймовірності несприятливих для суб'єкта господарювання інвестиційних і кредитних рішень, що виникають у разі недовіри до бухгалтерської звітності, а у другому випадку – ризики ймовірності не збереження та неефективності власних коштів користувачів (інвестицій), оскільки інформація бухгалтерської звітності не відображає дійсний фінансовий стан та результати діяльності суб'єкта господарювання.

Дослідження обліково-аналітичної системи, як економічної категорії, ґрунтується на концептуальних основах, що визначають вектор наукового пошуку у формуванні моделі обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання, рис. 3. Заува-

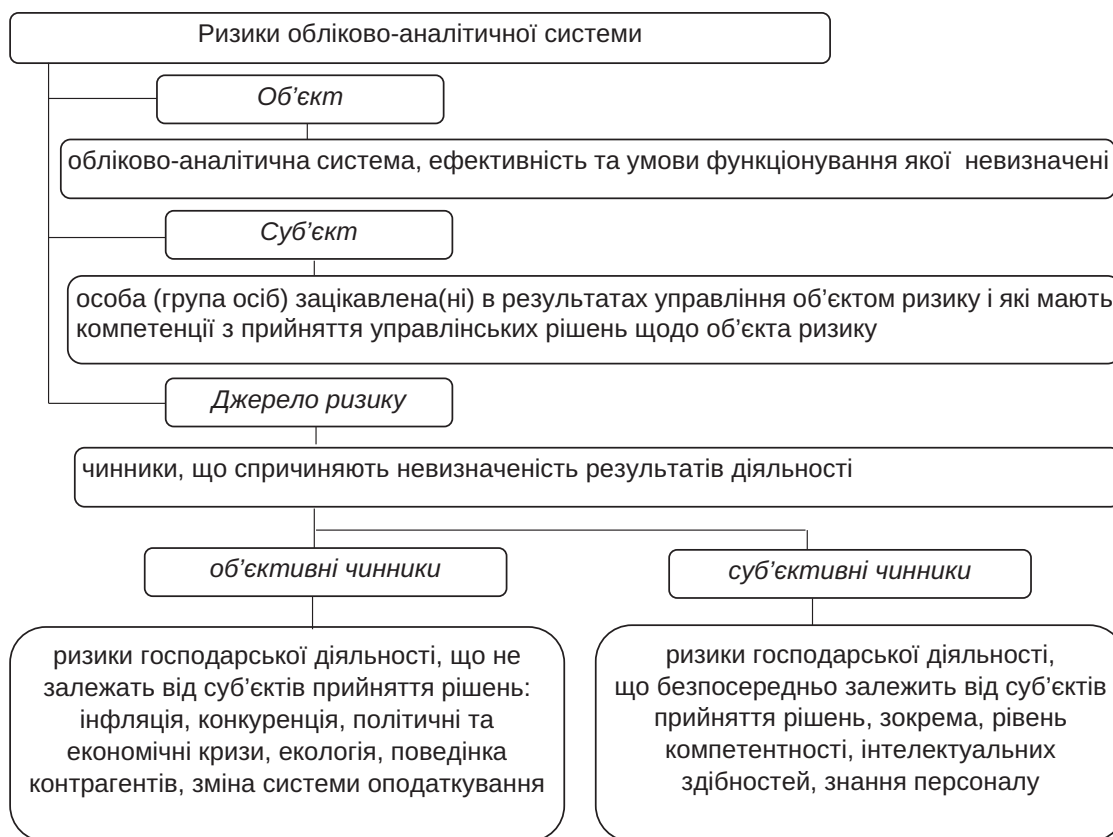


Рис. 2. Складові ризику як елементів обліково-аналітичної системи

Джерело: узагальнено авторським колективом на основі [2; 4; 6]

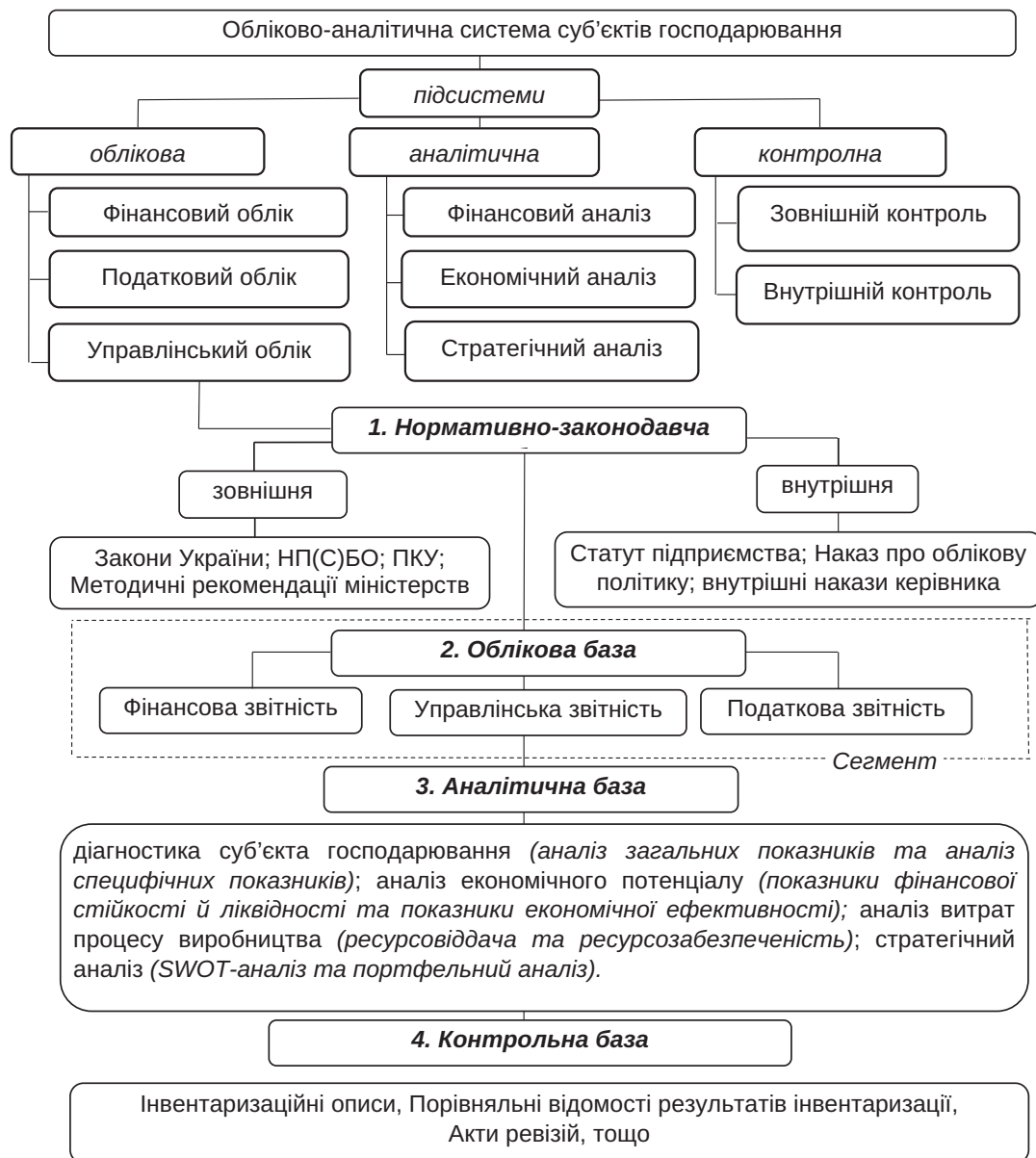


Рис. 3. Модель обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання

Дерело: розроблено авторським колективом

жимо, що формування обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання передбачає дотримання таких кроків: ідентифікація потреб системи управління в інформаційних даних; розроблення переліку необхідних форм документування; визначення мети, завдань та функцій обліково-аналітичної системи в частині обліку, аналізу та контролю; узагальнення критеріїв відповідності обліково-аналітичної системи ризиковому сегменту; впровадження інновацій.

Висновки з проведеного дослідження.

Результат проведеного дослідження зводиться до наступного:

1. Бухгалтерський облік як функція управління знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими функціями, такими як: контроль та аналіз. Еле-

менти методу бухгалтерського обліку є інструментарієм підготовки релевантних даних на всіх етапах облікового забезпечення різних груп користувачів.

2. Організація обліково-аналітичної системи залежить від запитів користувачів облікової інформації, адже саме користувачі визначають її якість, зокрема, в частині: відповідності чинному законодавству; зрозумілості й доступності; корисності для прийняття ефективних управлінських рішень.

3. Важлива роль в обліково-аналітичній системі суб'єкта господарювання належить підсистемі аналізу, завдання якої полягає в перетворенні даних обліку на інформацію, необхідну для прийняття релевантних управлінських рішень.

4. Відповідність обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання системі управління ризиками, характеризується адаптованістю відповідних організаційно-методичних підходів до бухгалтерського обліку, економічного аналізу та контролю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Куць В. І. Бухгалтерський облік як інформаційна складова процесу прийняття управлінських рішень. *Бізнес-економіка, фінанси, облік і аудит*. 2014. № 3 (43). С. 100–107.

2. Лаговська О. А., Легенчук С. Ф., Кузь В. І., Кучер С. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навч. посібник. Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2017. 416 с.

3. Павлік І. Є. Організація обліково-аналітичних систем суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 Облік і оподаткування. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2020. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40500/1/dusertatsia%20Павлік.pdf>.

4. Швець В. Є. Розвиток обліково-аналітичних систем суб'єктів господарювання в Україні: монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 448 с.

5. Яловега Л. В., Лега О. В., Прийдак Т. Б. Управлінські рішення: аналіз релевантності облікової інформації. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 227–233.

6. Яловега Л. В., Лега О. В., Прийдак Т. Б. Облікові системи суб'єктів господарювання: методологічне забезпечення їх функціонування. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матер. III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 листопада 2022 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 375–378. URL: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi>.

REFERENCES:

1. Kuts, V. I. (2014). Bukhhalterskyi oblik yak informatsiina skladova protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen. [Accounting as an informational component of the management decision-making process]. *Biznes-ekonomika, finansy, oblik i audyt*, vol. 3 (43), pp. 100–107 [in Ukrainian].

2. Lahovska, O. A. Lehenchuk, S. F. Kuz, V. I. Kucher, S. V. (2017). Bukhhalterskyi oblik v upravlinni pidpriemstvom [Accounting in enterprise management] : navch. posibnyk. Zhytomyr: Zhytomyrskyi derzhavnyi tekhnolohichniy universytet, 416 p. [in Ukrainian].

3. Pavlik, I. Ie. (2020.) Orhanizatsiia oblikovo-analitychnykh system subiektiv hospodariuvannia v ahrarynomu sektori ekonomiky Ukrainy. [Organization of accounting and analytical systems of economic entities in the agrarian sector of the economy of Ukraine] : dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 071 Oblik i opodatkuвання. *Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet*, Ternopil, 288 p. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40500/1/dusertatsia%20Павлік.pdf> [in Ukrainian].

4. Shvets V. Ye. (2010). Rozvytok oblikovo-analitychnykh system subiektiv hospodariuvannia v Ukraini. [Development of accounting and analytical systems of economic entities in Ukraine] : monohrafiia. Lviv: Vydavnychiy tsentr LNU imeni Ivana Franka, 448 p. [in Ukrainian].

5. Yaloveha, L. V. Leha, O. V. Pryidak, T. B. (2022). Upravlinski rishennia: analiz relevantnosti oblikovoi informatsii. [Management decisions: analysis of the relevance of accounting information]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 74, pp. 227–233 [in Ukrainian].

6. Yaloveha, L. V. Leha, O. V. Pryidak, T. B. (2022). Oblikovi systemy subiektiv hospodariuvannia [Accounting systems of business entities: methodological support for their functioning] : metodolohichne zabezpechennia yikh funktsionuvannia. *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid* : mater. III Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 10 lystopada 2022 r. Derzh. biotekhnolohichniy un-t. Kharkiv, pp. 375–378. Available at: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi>. [in Ukrainian].

ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БЕНЧМАРКІНГУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ

USING THE POTENTIAL OF INCLUSIVE TOURISM BENCHMARKING IN DOMESTIC PRACTICE

У статті досліджено тенденції розвитку інклюзивного туризму і його значення для суспільства та осіб з особливими потребами. Зазначено, що обсяги розвитку ринку інклюзивного туризму постійно нарощуються, попит набирає значних обертів це є перспективним напрямом туристичної галузі, і, що найбільш важливо, реабілітації людей з обмеженими можливостями. Туристично-оздоровча активність є дієвим методом профілактики і відновлення нормальної життєдіяльності людей з обмеженими можливостями, їх соціалізації та інтеграції. Проаналізовано міжнародний досвід адаптації туристичної галузі для осіб з обмеженими можливостями. Висвітлено використання нових методів та інструментів в інклюзивному туризмі, зокрема, потенціалу бенчмаркінгу, що спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії.

Ключові слова: бенчмаркінг, інклюзивний туризм, особи з обмеженими можливостями, туристичні послуги, міжнародний досвід, туристична індустрія.

The article examines the development trends of inclusive tourism and its importance for society and people with special needs. It is noted that the scope of development of the inclusive tourism market is constantly increasing, the demand is gaining significant momentum, it is a promising direction of the tourism industry, and, most importantly, the rehabilitation of people with disabilities. Tourism and wellness activity is an effective method of prevention and restoration of normal life activities of people with disabilities, their socialization and integration. The international experience of adapting the tourism industry for persons with disabilities was analyzed. World experience shows that tourists with disabilities occupy an important segment of the tourism market, and this type of tourism is widespread in almost every country. The practice of developing inclusive tourism abroad proves that the necessary conditions are the creation of a barrier-free environment, adaptation of excursion routes, tourist and historical monuments to the needs of people with disabilities. Ukraine should implement the best experience of countries in creating a space of tourist destinations convenient for everyone, refurbishing infrastructure facilities and means of transport according to the standards of "barrier-free", ensuring information accessibility for persons with limited physical capabilities. The use of new methods and tools in inclusive tourism is highlighted, in particular, the potential of benchmarking aimed at increasing the competitiveness of tourism industry enterprises. Benchmarking in the field of tourism can be considered a way of finding new and effective opportunities for the development of tourism business, in particular, inclusive tourism. Taking into account the accumulated experience of the functioning of the inclusive tourism sector in the countries of the world, the availability of best practices and the multiplier of knowledge regarding the improvement of "tourism accessible to all", the implementation of the strategy for the development of inclusive tourism in Ukraine can be considered as a means of social rehabilitation of persons with limited physical capabilities, fundamental change their lives, broadening their understanding of the world around them.

Key words: inclusive tourism, persons with disabilities, tourist services, international experience, tourism industry.

УДК 338.48:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-21>

Андрущенко О.С.

к.е.н., доцент кафедри економіки природокористування, Одеський державний екологічний університет

Харасанджянц О.Г.

доцент кафедри фізичного виховання та валеології, Одеський державний екологічний університет

Andrushchenko Olesia

Odessa State Environmental University

Kharasandzhants Oleksandr

Odessa State Environmental University

Постановка проблеми. Останні роки туризм став стилем життя сучасної людини, але наразі туристичний ринок багатьох країн світу зазнає значних перетворень. Кількість соціально незахищених верств населення, які потребують соціальної реабілітації до суспільного середовища, з кожним роком лише зростає, тому туризм для людей з обмеженими можливостями є перспективним напрямком соціалізації, а розробка спеціальних туристичних програм з урахуванням доступності для цієї категорії туристів створює рівні можливості для реалізації прав кожної людини на відпочинок. З огляду на це, посилюється тренд розвитку інклюзивного туризму – форми туризму, яка включає в себе процес співпраці між різними учасниками у сфері туризму та передбачає надання людям з інвалідністю доступності, вклю-

чаючи мобільну, візуальну, слухову і когнітивну складові доступності, надає право функціонувати незалежно, на рівних умовах з почуттям власної гідності через надання універсальних туристичних продуктів, послуг і середовища, та має на увазі доступність туризму для усіх, в плані пристосування інфраструктури туристичних центрів і об'єктів туристського показу до різних потреб усіх людей, у тому числі осіб з інвалідністю, людей похилого віку, людей з тимчасовими обмеженими можливостями, їх опікунів і членів сімей, сімей з маленькими дітьми тощо [1, с. 22–23].

У даному контексті актуальним є розробка нових методів, інструментів вивчення динаміки розвитку інклюзивного туризму, прогнозування його подальшого розвитку, а також створення нових стратегій щодо вдосконалення конкурен-

тоспроможності вітчизняного туристичного ринку. Одним з таких інструментів, що має потенціал для вирішення подібних завдань та спрямований на вивчення та адаптацію найкращих практик інших підприємств для удосконалення власних результатів, в тому числі, й в туристичному бізнесі, є бенчмаркінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню питань розвитку та функціонування інклюзивного туризму присвячена значна кількість праць зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема, таких як С. Дарсі, Дж. Діксон, Г. Батлер, К. Роджерсон, О. Кравченко, Н. Коляда, Л. Вікторова, В. Лепський, Л. Науменко, І. Борисова, В. Березовський, С. Макаренко, М. Перфілева, І. Труніна, А. Сесьолкін, А. Махов, В. Чепик, Н. Белоусова, Ю. Хрущ, В. Іванова, Р. Медведський, А. Войтовська тощо. Теорія «бенчмаркінгу» та дослідження щодо застосування цього інструменту в різних сферах економіки представлені у роботах таких закордонних дослідників, як П. Бауер, І. К. Шерри, Р. Венетучи, Р. Кемп та інші. Серед вітчизняних науковців, які вивчали питання використання бенчмаркінгу в стратегічному плануванні діяльності підприємств, слід відзначити Г. Ткачук, О. Оснач, К. Радченко, В. Немцова, Л. Довгань, З. Шершньову. Певний внесок у розуміння поняття «бенчмаркінг» та впровадження його в практику підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств зробили, зокрема, Л. Гонтаржевська, С. Гаврилюк, Л. Юрчишина. Проте питання використання сучасної концепції бенчмаркінгу стосовно інклюзивного туризму окремо не розглядалися.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування актуальності використання потенціалу бенчмаркінгу інклюзивного туризму у вітчизняній практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Підприємства туристичної сфери на сучасному етапі активно впроваджують прогресивні інструменти та спеціальні ефективні технології управління. Однією з таких є технологія управління, орієнтована на виявлення і використання кращого досвіду роботи певної галузі, що відома як бенчмаркінг. Останнім часом бенчмаркінг вже набув статусу глобального інструменту і розглядається з боку міжнародного обміну бізнес-інформацією. Поняття «бенчмаркінг» («benchmarking») вперше з'явилося у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу, саме тоді вченими було сформульовано основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоби знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах» [2]. Сучасний бенчмаркінг – це дослідницько-аналітичний вид діяльності, який полягає в знаходженні й вивченні найкращих з відомих методів

ведення бізнесу, що допомагає відносно швидко із найменшими витратами вдосконалювати процеси підприємницької діяльності.

У туристичному бізнесі основою бенчмаркінгу є порівняння туристичного сервісу конкурента або будь-якої його частини (трансфер, розміщення) із туристичним сервісом досліджуваного підприємства з метою вдосконалення якості власних послуг. Отже, бенчмаркінг розглядається як метод підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми.

Деякі науковці вважають, що бенчмаркінг є ключовим інструментом перевірки ефективності туристичного сервісу в сфері спортивного та подієвого туризму щодо подальшого визначення напрямків розвитку туристичних дестинацій [3].

На міжнародному рівні це доволі розповсюджений інструмент визнаних лідерів туристичних фірм, що є частиною економічних дослідів та досвіду конкурентів. Тому, з метою ефективної реалізації концепції бенчмаркінгу, насамперед, необхідне планування процесу впровадження його етапів, а також визначення пріоритетних напрямів майбутніх досліджень, зосередивши увагу на досягненні конкретної мети та розробці технології їх проведення (рис. 1). Тому на організаційному етапі розвитку бенчмаркінгу, новою стратегією туристичного підприємства має стати отримання конкурентних переваг, заснованих на співпраці та взаємодії. Міжнародний передовий туристичний досвід, вивчений на основі конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу, забезпечує можливість досягнення відповідної мети – ефективного добровільного обміну кращим досвідом між різними суб'єктами господарської діяльності та організаціями-лідерами ринку.

В контексті розвитку напрямів сучасного туризму на увагу заслуговує дослідження особливостей використання бенчмаркінгу в діяльності туристичних підприємств, орієнтованих на надання послуг в сфері інклюзивного туризму.

Туризм для людей з обмеженими можливостями в Україні є порівняно новим напрямом діяльності. Його соціальна значимість обумовлена тим, що, кількість осіб із різними видами інвалідності постійно зростає (інваліди, чорнобильці, ветерани війни і праці, пенсіонери, учасники бойових дій і АТО тощо). Тому питанням становлення та розвитку туризму з урахуванням потреб людей з обмеженими можливостями здоров'я варто приділяти значну увагу, адже туризм, є унікальним явищем в області реабілітації інвалідів та дозволяє вирішувати наступні проблеми:

- додає рухової активності, котра дає можливість підвищувати психологічну і фізичну стійкість організму;
- виконує профілактику і терапію психосоматичних захворювань;

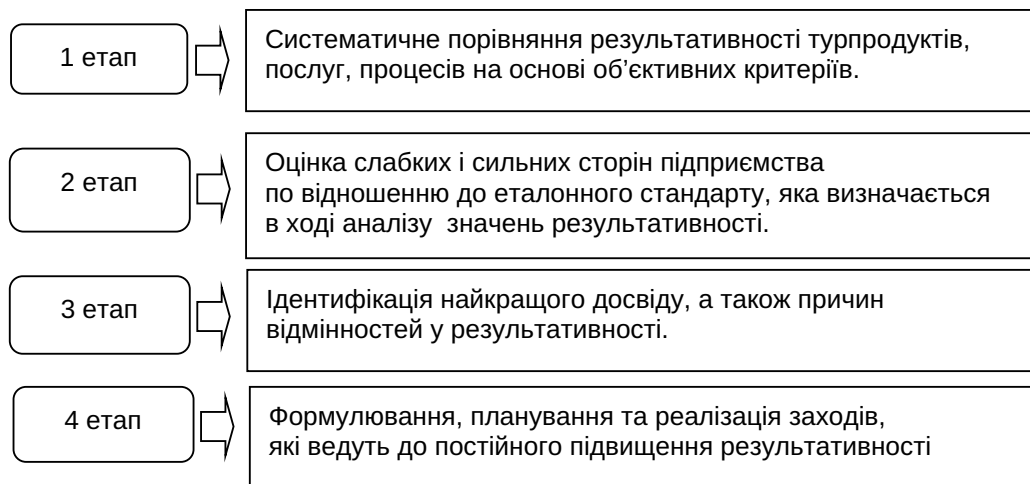


Рис. 1. Основні етапи реалізації концепції бенчмаркінгу

Джерело: [4]

- має здатність реалізовувати різні соціальні ролі;
- здійснює інтегративні функції, повертаючи людей із обмеженими можливостями до суспільства;
- реалізує науково-пізнавальну функцію та збільшує геокультурний простір;
- має здатність інтелектуально-виховного впливу на особистість.

Конвенція про права осіб з інвалідністю визначає їх право брати участь нарівні з іншими в культурному житті й вживати усіх належних заходів для забезпечення того, щоб такі особи мали доступ до спортивних, рекреаційних і туристичних об'єктів, до таких місць культурних заходів чи послуг, як театри, музеї, й туристичних послуг, а також мали можливість у повній мірі доступу до пам'яток і об'єктів, що мають національну культурну значущість [5]. За даними ООН, понад 15 % населення Землі можна віднести до категорії інклюзивних туристів, зокрема у країнах Європи їх 22–31%, в США – 17%, в Україні – 7% [6].

Сьогодні в Україні, під час трансформаційних процесів відбувається поступовий перехід від медичної до соціальної моделі інвалідності; створення умов для інтеграції людей з інвалідністю до активного суспільного життя; підвищення державних гарантій у досягненні вищих соціальних стандартів у матеріальному забезпеченні осіб з обмеженими функціональними можливостями; створення безперешкодного середовища для людей з інвалідністю; забезпечення активної взаємодії державних органів та громадських організацій інвалідів у розв'язанні проблем осіб з особливими потребами засобами інклюзивного туризму.

Згідно з законом України «Про туризм» [7] реалізація державної політики в галузі туризму здійснюється шляхом виконання функцій, в тому числі, забезпечення доступності туризму та екскурсійних

відвідувань для дітей, молоді, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та малозабезпечених громадян шляхом запровадження пільг стосовно цих категорій осіб.

Туризм для людей з особливими потребами має декілька дефініцій, наприклад «інклюзивний туризм», «адаптивний туризм», «соціальний туризм», «безбар'єрний туризм», «туризм доступний для усіх», «паратуризм» тощо, однак вони всі означають одне – доступний туризм та адаптована інфраструктура для людей з обмеженими можливостями.

Термін «туризм, доступний для усіх» закріплений у міжнародних нормативно-правових актах, де визначено: «туризм, доступний для усіх, – це форма туризму, що передбачає процес співробітництва учасників туристичного процесу, що дозволяє людям, які мають потребу в доступі, зокрема пов'язану з мобільністю, зором, слухом і когнітивними функціями, функціонувати незалежно, справедливо та доступним шляхом, надання їм розробленого на принципах універсального дизайну продуктів туризму, послуг та середовищ» [8]. Враховуючи наведені трактування, можна визначити сутність категорії «бенчмаркінг інклюзивного туризму», концептуальна схема ідентифікації якого наведена на рисунку 2.

З огляду на особливості використання бенчмаркінгу інклюзивного туризму у вітчизняній практиці управління туристичними підприємствами, можна зазначити наступні переваги його застосування:

- можливість визначити сильні та слабкі місця функціонування туристичного підприємства і знайти способи ліквідації перешкод для подальшого його розвитку;
- усвідомлення власної позиції на туристичному ринку, виявлення основних конкурентів та дослідження їх особливостей розвитку;

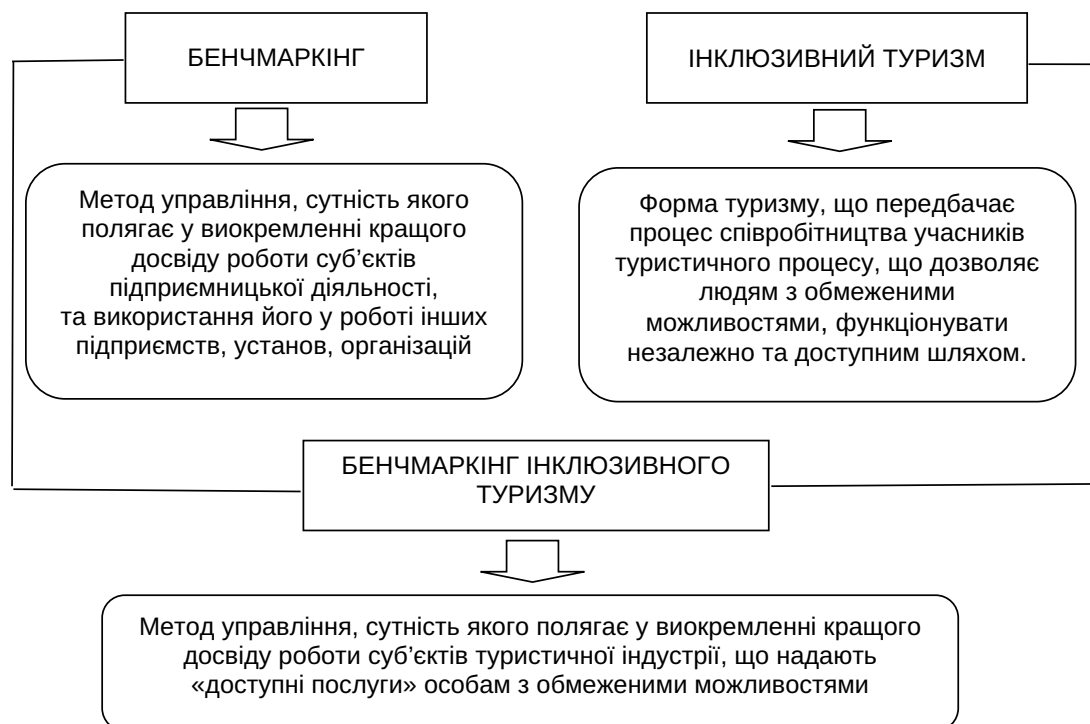


Рис. 2. Економічна природа дефініції «бенчмаркінг інклюзивного туризму»

Джерело: розроблено авторами

– ознайомлення з досвідом впровадження інноваційних технологій в інших подібних туристичних підприємствах та формування перспективних планів щодо його запозичення;

– підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства через впровадження нових механізмів управління та способів здійснення операційної діяльності;

– підвищення якості туристичної продукції через впровадження нових технологій, механізмів продажу товарів, надання турпослуг;

– підвищення ефективності управління туристичним підприємством через розуміння стратегічних напрямків трансформації його діяльності;

– зростання мотивації персоналу, розуміння стратегії розвитку туристичного підприємства, а відповідно і цілей його функціонування та усвідомлення перспектив подальшої роботи.

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) в Україні понад 2,6 млн. людей мають статус осіб з інвалідністю. Така тенденція потребує значної уваги до такої категорії населення та забезпечення їх прав на рівні можливості зі здоровими людьми та доступність різних благ. Впроваджуючи інклюзивний туризм в Україні необхідно перейняти кращий закордонний досвід, адже на сьогодні в державі зроблені лише перші кроки. Так, в 2016 році було створено Асоціацію «Інклюзивного реабілітаційно-соціального туризму» та розроблено Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на

період до 2030 року, що спрямована на визначення ключових проблем та формування рішень для їх розв'язання [9; 10].

В Україні не існує сайтів та єдиного реєстру туристичних місць, які доступні для людей з інвалідністю. Мало розвинена архітектурна доступність та майже відсутні культурні та історичні пам'ятки, які пристосовані для людей з інвалідністю.

До базових проблем розвитку інклюзивного туризму в Україні належать:

– відсутність соціально спрямованої законодавчої бази, що регулює взаємовідносини між групами людей з інвалідністю, державою та бізнесом;

– низька інформованість українського бізнес-суспільства відносно економічної привабливості реалізації послуг для осіб з інвалідністю;

– недостатній розвиток, а інколи й повна відсутність спеціалізованої туристичної інфраструктури, яка б дозволяла людям з інвалідністю користуватися різними туристичними послугами;

– нестача інформаційних ресурсів, які дозволили б отримати детальну інформацію про можливості доступного туризму в Україні [11].

У зв'язку з тими, що проблеми починають виникати ще на стадії планування подорожей, Україні корисно було б перейняти закордонний досвід щодо впровадження інклюзивного туризму. Так, в Європі, Ізраїлі, США створені спеціальні сайти для людей з інвалідністю, для зручного вибору та визначення доступності історичних пам'яток та міст. Також багато країн розробляють

власні сайти про доступність туристичних об'єктів своїх країн, хоча існує загальноєвропейський портал про доступний туризм [12].

Сьогодні в Європі туризм для людей з обмеженими можливостями – це розвинений прибутковий бізнес, адже у кожній країні є туроператори, які спеціалізуються у цій сфері. Також, в рамках інклюзивного туризму створено веб-сайт ENAT – Європейські мережі доступного туризму. ENAT є неприбутковою асоціацією для організацій, які прагнуть бути «лідерами» у вивченні, просуванні та практиці доступного туризму. Викорис-

товуючи знання та досвід мережі, покращується доступність туристичної інформації, транспорту, інфраструктури, дизайну та обслуговування для відвідувачів з усіма видами потреб, забезпечуючи моделі передового досвіду доступного туризму для всієї туристичної індустрії [13]. Особливості розвитку інклюзивного туризму деяких зарубіжних країн наведено в таблиці 1.

У Європі елементи туристичної інфраструктури адаптовані до потреб осіб з обмеженими можливостями по-різному; наприклад, в Німеччині на 95%, в Іспанії на 90%, у Франції на 85%,

Таблиця 1

Особливості розвитку інклюзивного туризму

Країна	Особливості
США	Незалежне федеральне агентство United States Access Board сприяє рівності прав для людей з інвалідністю шляхом розробки керівних принципів і стандартів універсального дизайну. Туристичні маршрути, які передбачені для використання людьми з інвалідністю, повинні починатися із зручного заїзду, та відповідно облаштованого паркування та зупинки для транспортних засобів.
Польща	Туристична галузь починає відповідати очікуванням та потребам людей з інвалідністю. У готелях та ресторанах є відповідні проїзди, ліфти, ванні кімнати мають ручки та більше місця. На пляжах можна знайти дерев'яні майданчики або загартовану землю, спеціальні підйомники для купання в морі. Велику роль відводять гірськолижному спорту, створюючи спеціальні проекти, один з яких «Nierębosprawni w górach – Razem na szczyt», метою якого є допомога людям з інвалідністю під час гірських експедицій.
Італія	Інклюзивному туризму присвячені спеціальні сайти з переліком історичних та культурних пам'яток, можна дізнатися подробиці функціонування транспорту, готелю з доступною інфраструктурою і спеціалізованих сервісів для людей з інвалідністю, замовити тур за певним туристичним маршрутом. Спеціальне туристичне агентство Barcelona Special Traveller, спеціалізується на інклюзивному туризмі та гарантує доступність перевезень, проживання та всі необхідні послуги (тури, екскурсії, відвідування тощо). Більшість експозицій в музеях та пам'яток архітектури адаптовані для людей з сенсорними вадами за допомогою дублювання написів шрифтом Брайля, звукового опису та тактильних моделей.
Іспанія	Інклюзивний туризм став однією з головних цілей агентства з туризму Agència Catalana de Turisme. Каталонія має понад 1100 туристичних об'єктів, які адаптовані для людей з інвалідністю та понад 150 км зелених доріг та доступних стежок. Пропонуються послуги з польотів на адаптованих повітряних кулях, вітрильні школи, а також активні види відпочинку (катання на байдарках, дайвінг, верхова їзда). На сайті також є посилання на доступні транспортні засоби, музеї, галереї, зокрема на Національний музей мистецтв Каталонії (MNAC). Гірськолижний курорт La Molina адаптував деякі свої траси для катання на лижах. Національний художній музей Каталонії пропонує людям з вадами слуху екскурсію за допомогою жестової мови та міжнародною системою знаків (SIS). Численні пляжі на узбережжі Каталонії є доступними та мають все необхідне для маломобільних груп.
Ізраїль	Для туристів з інвалідністю діє туристична кампанія та створений спеціальний сайт Israel4All, що пропонує інклюзивні тури з адаптованими туристичними маршрутами, досвідчених спеціалізованих екскурсоводів, спеціальне харчування тощо. Міжнародний аеропорт Ben-Gurion ідеально пристосований для зустрічі туристів в інвалідному візку з особистим супроводом, під час виходу з терміналу. Також передбачені спеціальні митні коридори, вікна паспортного контролю, просторі підйомники та спеціально облаштовані санітарні кімнати. Всі громадські автобуси адаптовані для осіб з інвалідністю та обладнані підйомниками. Туристичні пам'ятки та більшість розважальних закладів також пристосовані для туристів з інвалідністю.
Голандія	Гарним прикладом зі створення доступного середовища для людей з інвалідністю стала Breda (Голандія). Переможець Access City Award -2019. Це місто постійно вдосконалюється, щоб полегшити життя людям з інвалідністю. Однією з рушійних сил стала платформа «Бреда для всіх» – це організація, яка представляє різні установи, які підтримують людей з інвалідністю. Влада міста разом з громадськими організаціями робить все аби покращити доступність туристичних об'єктів (замків, торгових площ, музеїв) обладнаними пандусами, ліфтами, підйомниками, аудіо-візуальними засобами). Breda пропонує більше 300 ресторанів, клубів, кафе, барів та розважальних закладів, парків, ботанічних садів.
Англія	У своїй діяльності Англія створила групу з питань інклюзивного туризму (England's Inclusive Tourism Action Group (EITAG)). Ця група була створена після конференції «VisitEngland's Unlocking the Purple Pound» у 2015 році. Вона включає в себе ряд провідних фірм та зацікавлених осіб в тому, щоб створити доступне середовище в Англії та запровадити кращі практики інклюзивного туризму.

Джерело: узагальнено авторами за даними [14–20]

в Фінляндії на 70%, Греції та Угорщини на 65%. Щорічно в рамках конференції «Європейський день осіб з інвалідністю» в Брюсселі проводиться один із заходів з реалізації стратегії щодо створення «безбар'єрної» Європи, переможці якого – найбільш доступні європейські міста нагороджуються премією «Access City Award». У різний час переможцями цієї премії ставали: Авіла (Іспанія), Зальцбург (Австрія), Берлін (Німеччина), Гетеборг (Швеція), Бурос (Швеція), Честер (Великобританія), Мілан (Італія) тощо [21].

Світовий досвід показує, що туристи з інвалідністю займають важливий сегмент туристичного ринку, а даний вид туризму розповсюджений майже у кожній країні. За оцінками фахівців, масовість загальнодоступного інклюзивного туризму перебиває його дешевизну обсягами і швидкістю обороту живих грошей, що збільшує зайнятість населення, залучає інвестиції у туризм безпосередньо на місцях, а також впливає на величину податкових надходжень. Практика розвитку інклюзивного туризму закордоном доводить, що необхідними умовами є створення безбар'єрного середовища, адаптування до потреб осіб з інвалідністю екскурсійних маршрутів, туристичних та історичних пам'яток. Україні варто упровадити кращий досвід країн щодо створення простору туристичних дестинацій зручного для всіх, переобладнання інфраструктурних об'єктів та транспортних засобів згідно стандартів «безбар'єрності», забезпечення інформаційної доступності для осіб з обмеженими фізичними можливостями.

Висновки. В сучасних умовах глобалізації світової економіки та посилення економічної конкуренції необхідність пошуку та застосування найбільш оптимальних та ефективних методів ведення бізнесу постійно зростає. Одним з дієвих і визнаних останнім часом інструментів вдосконалення конкурентних переваг є бенчмаркінг. В сфері туризму він може вважатися способом знаходження нових та ефективних можливостей для розвитку туристичного бізнесу, зокрема, інклюзивного туризму.

Отже, враховуючи накопичений в країнах світу досвід функціонування інклюзивного сектору туризму, наявність кращих практик та мультиплікатор знань щодо вдосконалення «туризму, доступного для всіх», реалізація стратегії розвитку інклюзивного туризму в Україні може розглядатися як засіб соціальної реабілітації осіб з обмеженими фізичними можливостями, докорінної зміни їх життя, розширення уявлення про навколишній світ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Барна Н. В., Колотєєва А. В. Інклюзивно-реабілітаційний туризм : посібник. Київ. 2020. 125 с.
2. Стригуль Л. С., Мельнік О. В., Побережна Н. М. Проблеми формування архітектури управління

підприємствами на засадах бенчмаркінгу. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 3 (14). 2019. С. 266–271.

3. Wise, Nicholas, Marko Perić, and Jelena Đurkin. Benchmarking service delivery for sports tourism and events: Lessons for Gorski Kotar, Croatia from Pokljuka, Slovenia, *European Journal of Tourism Research*, vol. 22, 2019, pp. 107–128.

4. Gryshova I., Krasnorutskyy O., Kravchuk A., Stoianova-Koval S. Modern position of agricultural business in Ukraine under the conditions of the state's fiscal policy. Innovative approaches in the management of competitiveness of business. Riga : Landmark, 2016, P. 124–134.

5. Конвенція про права осіб з інвалідністю від 13.12.2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text (дата звернення: 25.11.2022).

6. UNWTO Recommendations on Accessible "Tourism for All", available at: <http://ethics.unwto.org/publication/unwto-recommendations-accessible-tourism-for-all> (дата звернення: 25.12.2022).

7. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 27.12.2022 р.).

8. World Tourism Organization. A United Nations Specialized Agency URL: <http://www2.unwto.org/> (дата звернення 10.12.2022).

9. Нова доба. URL: <http://novadoba.com.ua/45768-inklyuzyvnyy-reabilitaciyno-socialnyy-turyzm-8722-rozvytok-novogo-vydureabilitaciyi-osib-z-invalidnistyu-ukrayini.html> (дата звернення: 21.11.2022).

10. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні від 14 квітня 2021 р. № 366-р.-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10> (дата звернення: 21.11.2022).

11. Влащенко Н. М. Проблеми та перспективи розвитку інфраструктури для потреб інклюзивного туризму. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 122–126.

12. Europe easier for all travelers! URL: <https://www.accessibleeurope.com> (дата звернення: 10.12.2022).

13. Європейські мережі доступного туризму ENAT. URL: https://www.accessibletourism.org/?i=enat.en.mission_statement (дата звернення: 04.12.2022).

14. United States Access Board. URL: <https://www.access-board.gov/> (дата звернення: 21.11.2022).

15. Turystyka osób niepełnosprawnych URL: <http://wprawiamywruch.pl/?p=1264> (дата звернення: 26.11.2022 р.).

16. Barcelona Special Traveler URL: <https://siidon.guttmann.com/es/recurso/barcelonaHspecialHtraveler> (дата звернення: 26.11.2022 р.).

17. Catalan Tourist Board. URL: <http://act.gencat.cat> (дата звернення 26.11.2022 р.).

18. Israel tours to for disabled persons URL: <http://www.israelandyou.com/israelHtoursHtoHforHdisabledHpersons/> (дата звернення 10.12.2022 р.).

19. Meet Breda: winner Access City Award URL: <https://www.accessibletravelnl.com> (дата звернення: 10.12.2022 р.).

20. England's Inclusive Tourism Action Group URL: <https://www.visitbritain.org> (дата звернення: 26.11.2022).

21. Darcy, S. and Buhalis, D. Introduction: from disabled tourists to accessible tourism, *Accessible Tourism: Concepts and Issues*. 2011. pp. 1–20.

REFERENCES:

1. Barna N. V., Kolotieieva A. V. (2020) *Inklyuzyvno-reabilitatsiyni turyzm [Inclusive rehabilitation tourism]*. Kyiv. 125 p. (in Ukrainian)

2. Stryhul L. S., Melen O. V., Poberezhna N. M. (2019) *Problemy formuvannia arkhitektoniky upravlinnia pidprijemstvamy na zasadakh benchmarkynhu. [Problems of forming enterprise management architecture on the basis of benchmarking]*. *Pryazovsky Economic Visnyk*, no. 3 (14), pp. 266–271.

3. Wise, Nicholas, Marko Perić, and Jelena Đurkin. (2019) *Benchmarking service delivery for sports tourism and events: Lessons for Gorski Kotar, Croatia from Pokljuka, Slovenia*, *European Journal of Tourism Research*, no. 22, pp. 107–128.

4. Gryshova I., Krasnorutsky O., Kravchuk A., Stoianova-Koval S. (2016) *Modern position of agricultural business in Ukraine under the conditions of the state`s fiscal policy. Innovative approaches in the management of competitiveness of business*. Riga: Landmark, pp. 124–134.

5. *Konventsiiia pro prava osib z invalidnistiu vid 13.12.2006 [Convention on the Rights of Persons with Disabilities dated 13.12.2006]*. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text (accessed 25.11.2022).

6. UNWTO Recommendations on Accessible "Tourism for All". Available at: <http://ethics.unwto.org/publication/unwto-recommendations-accessible-tou> (accessed 25.12.2022).

7. *Pro turyzm: Zakon Ukrainy vid 15.09.1995 r. № 324/95-VR [On tourism: Law of Ukraine dated September 15, 1995 No. 324/95-VR]*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr> (accessed 27.12.2022).

8. World Tourism Organization. A United Nations Specialized Agency Available at: <http://www2.unwto.org/> (accessed 10.12.2022).

9. *Nova doba [New age]*. Available at: <http://novadoba.com.ua/45768-inklyuzyvnyy-reabilitaciyno-socialnyy-turyzm-8722-rozvytok-novogo-vydureabilitaciyi-osib-z-invalidnistyu-v-ukrayini.html> (accessed 21.11.2022).

10. *Natsionalna stratehiia iz stvorennia bezbar'ynoho prostoru v Ukraini vid 14 kvitnia 2021 r. #366-r-VR [National strategy for creating a barrier-free space in Ukraine from April 14, 2021]*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10> (accessed 21.11.2022).

11. Vlashchenko N. M. (2018) *Problemy ta perspektyvy rozvytku infrastruktury dlia potreb inklyuzyvnoho turyzmu [Problems and prospects of infrastructure development for the needs of inclusive tourism]*. *Biznes Inform*, no. 9. pp. 122–126.

12. *Europe easier for all travelers!* Available at: <https://www.accessibleeurope.com> (accessed: 10.12.2022).

13. *Yevropeiski merezhi dostupnoho turyzmu ENAT [European networks of accessible tourism ENAT]*. Available at: <https://www.accessibletourism.org/?i=enat>. en.mission_statement (accessed: 04.12.2022).

14. *United States Access Board*. Available at: <https://www.access-board.gov/> (accessed 21.11.2022).

15. *Turystyka osób niepełnosprawnych* Available at: <http://wprawiamywyruch.pl/?p=1264> (accessed 26.11.2022).

16. *Barcelona Special Traveler*. Available at: <https://siidon.guttmann.com/es/recurso/barcelonaHspecialHtraveler> (accessed 26.11.2022).

17. *Catalan Tourist Board*. Available at: <http://act.gencat.cat> (accessed 26.11.2022).

18. *Israel tours to for disabled persons*. Available at: <http://www.israelandyou.com/israelHtoursHtoHforHdisabledHpersons/> (accessed 10.12.2022).

19. *Meet Breda: winner Access City Award*. Available at: <https://www.accessibletravelnl.com> (accessed 10.12.2022).

20. *England's Inclusive Tourism Action Group* Available at: <https://www.visitbritain.org> (accessed 26.11.2022).

21. Darcy, S. and Buhalis, D. (2011). Introduction: from disabled tourists to accessible tourism, *Accessible Tourism: Concepts and Issues*, pp. 1–20.

НОТАТКИ

Наукове видання

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

Науковий журнал

Випуск 78

Коректура • *Ю. Никитенко*

Комп'ютерна верстка • *Ю. Войтюк*

Формат 60x84/8. Гарнітура Arimo.
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 16,02. Ум. друк. арк. 16,74.
Підписано до друку 29.12.2022. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.