

ISSN 2786-5355  
DOI 10.31891/MDES

Науковий журнал

# MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

---

2022, № 1

---

Scientific journal

## MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

---

2022, Issue 1

---

Хмельницький 2022  
Khmelnyskyi 2022

# MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

SCIENTIFIC JOURNAL

Published since 2021 year

4 time a year

Khmelnytskyi, 2022, № 1 (3)

Establishers: Khmelnytskyi National University (Ukraine)

National Library of Ukraine named after V. Vernadsky

<http://nbuv.gov.ua/j-tit/mdes>

The journal is included in scientometric databases:

Google Scholar <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=KFoYlcMAAAAJ>  
Index Copernicus <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70162&lang=en>  
CrossRef <http://doi.org/10.31891/MDES>

Editors

**Nila Khrushch**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University (Khmelnytskyi, Ukraine)

Head of editorial board

**Pavlo Hryhoruk**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Automated Systems and Modeling in Economics, Khmelnytskyi National University (Khmelnytskyi, Ukraine)

Executive secretary

**Liudmyla Prystupa**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University (Khmelnytskyi, Ukraine)

## Editorial board:

**Asta Raupelienė**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Kaunas, Lithuania)

**Audrius Gargasas**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Kaunas, Lithuania)

**Tea Munjishvili**, Doctor of Economics Sciences, Associate Professor (Tbilisi, Georgia)

**Givi Bedianashvili**, Doctor of Economics Sciences, Professor (Tbilisi, Georgia)

**Nina Rizun**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor (Gdansk, Poland)

**Lesia Buiak**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Ternopil, Ukraine)

**Nataliia Havlovska**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Khmelnytskyi, Ukraine)

**Kateryna Gorbatiuk**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (Khmelnytskyi, Ukraine)

**Svitlana Grygoruk**, Candidate of pedagogical Sciences, Associate Professor (Khmelnytskyi, Ukraine)

**Viktoriya Hurochkina**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor (Irpina, Ukraine)

**Hanna Danylchuk**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (Cherkasy, Ukraine)

**Iryna Yepifanova**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Vinnytsia, Ukraine)

**Dmytro Zherlitsyn**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Kyiv, Ukraine)

**Raisa Kvasnytska**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Khmelnytskyi, Ukraine)

**Liubov Kibalnyk**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Cherkasy, Ukraine)

**Liudmyla Kozarezenko**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Kyiv, Ukraine)

**Taras Marshalok**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor (Ternopil, Ukraine)

**Olena Ovchynnikova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (Khmelnytskyi, Ukraine)

**Nina Poyda-Nosyk**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Uzhhorod, Ukraine)

**Liudmyla Prystupa**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (Khmelnytskyi, Ukraine)

**Yevhenii Rudnichenko**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Khmelnytskyi, Ukraine)

**Olga Slobodianiuk**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Odesa, Ukraine)

**Valentyna Stadnyk**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Khmelnytskyi, Ukraine)

Technical editor

**Kravchuk Yurii**, Candidate of Economic Sciences

Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Khmelnytskyi National University, protocol № 15 from 28.04.2022

Editorial board address:

Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS", Khmelnytskyi National University, Instytutska str. 11, Khmelnytskyi, 29016, Ukraine

+38 (097) 861 42 43

e-mail: [mdes@khmnu.edu.ua](mailto:mdes@khmnu.edu.ua)

web: <http://mdes.khmnu.edu.ua/>  
<http://lib.khnu.km.ua/mdes.htm>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine  
Certificate of state registration of the print media Series KB № 24853-14793P dated 28.05.2021

# MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

Засновано у 2021 році

Виходить 4 рази на рік

Хмельницький, 2022, № 1 (3)

Засновник:

Хмельницький національний університет (Україна)

Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського

<http://nbuv.gov.ua/j-tit/mdes>

Журнал включено до наукометричних баз:

Google Scholar <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=KFoYlcMAAAA>  
Index Copernicus <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70162&lang=en>  
CrossRef <http://doi.org/10.31891/mdes>

Головний редактор

Хрущ Ніла Анатоліївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, Україна)

Голова редакційної колегії

Григорук Павло Михайлович

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри автоматизованих систем і моделювання в економіці Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, Україна)

Відповідальний секретар

Приступа Людмила Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, Україна)

## Члени редколегії:

**Раупелієне Аста**, доктор економічних наук, професор  
(м. Каунас, Литва)

**Жерліцин Д. М.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Київ, Україна)

**Гаргасас Аудріус**, доктор економічних наук, професор  
(м. Каунас, Литва)

**Квасницька Р. С.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Хмельницький, Україна)

**Мунджішвілі Теа**, доктор економічних наук, доцент  
(м. Тбілісі, Грузія)

**Кібальник Л. О.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Черкаси, Україна)

**Бедіанашвілі Гіві**, доктор економічних наук, професор  
(м. Тбілісі, Грузія)

**Козарезенко Л. В.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Київ, Україна)

**Різун Ніна**, кандидат технічних наук, доцент  
(м. Гданськ, Польща)

**Маршалок Т. Я.**, доктор економічних наук, доцент  
(м. Тернопіль, Україна)

**Буяк Л. М.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Тернопіль, Україна)

**Овчиннікова О. Р.**, кандидат економічних наук, доцент  
(м. Хмельницький, Україна)

**Гавловська Н. І.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Хмельницький, Україна)

**Пойда-Носик Н. Н.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Ужгород, Україна)

**Горбатюк К. В.**, кандидат економічних наук, доцент  
(м. Хмельницький, Україна)

**Приступа Л. А.**, кандидат економічних наук, доцент  
(м. Хмельницький, Україна)

**Григорук С. С.**, кандидат педагогічних наук, доцент  
(м. Хмельницький, Україна)

**Рудніченко Є. М.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Хмельницький, Україна)

**Гурочкіна В. В.**, доктор економічних наук, доцент  
(м. Ірпінь, Україна)

**Слободянюк О. В.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Одеса, Україна)

**Данильчук Г. Б.**, кандидат економічних наук, доцент  
(м. Черкаси, Україна)

**Стадник В. В.**, доктор економічних наук, професор  
(м. Хмельницький, Україна)

**Єпіфанова І. Ю.**, доктор економічних наук, доцент  
(м. Вінниця, Україна)

Технічний редактор

Кравчик Юрій, канд. екон. наук

Рекомендовано до друку рішенням

Вченої ради Хмельницького національного університету, протокол № 15 від 28.04.2022

Адреса редакції:

Україна, 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, Хмельницький національний університет, редакція журналу "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"



+38 (097) 861 42 43

e-mail:

[mdes@khmnu.edu.ua](mailto:mdes@khmnu.edu.ua)

web:

<http://mdes.khmnu.edu.ua/>  
<http://lib.khnu.km.ua/MDES.htm>

Зареєстровано Міністерством юстиції України

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації

Серія КВ № 24853-14793Р від 28 травня 2021 року

© Хмельницький національний університет

© Редакція журналу «Modeling the development of the economic systems», 2022

---

**CONTENTS**

<b>YURII KRAVCHYK, LARYSA OSIPOVA</b> ECONOMIC POLICY OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION: ASPECTS OF SMALL BUSINESS	8
<b>OKSANA PROSKUROVYCH, TETIANA ZAVHORODNIA, KATERYNA GORBATIUK</b> DIAGNOSING THE EFFICIENCY OF USING FIXED FUNDS BY ECONOMETRIC MODELING	15
<b>TETYANA KATKOVA</b> STRATEGIC PRIORITIES OF MARKETING POLICY IN THE SYSTEM OF ENSURING THE EFFICIENCY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE	26
<b>SERGIY KALINICHENKO, TETIANA KOLIESNIK, VADYM GROKHOLSKYI, ANDREY GRIBINYK</b> THE ROLE OF PLANNING IN THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF TOURIST ENTERPRISES	33
<b>MYHAILO KOVAL, ROMAN CHORNYI, KOSTIANTYN PAVLOV</b> REGULATION OF THE SOCIO-ECONOMIC ACTIVITY OF EMPLOYMENT PROCESSES IN UKRAINE	40
<b>LARYSA LIUBOKHYNETS, OLHA POPLAVSKA</b> IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVE POSITIONS OF THE ENTERPRISE	46
<b>IRINA KRYUKOVA, SERGII STEPANENKO, OL'GA ZAMLYNSKA</b> COACHING AS A TOOL OF CORPORATE BUSINESS STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL COMPANIES	55
<b>LARYSA IVANCHENKOVA, HALYNA TKACHUK, LARYSA SKLIAR, TETIANA MARKOVA</b> FINANCIAL BUSINESS ANALYSIS SOFTWARE	64
<b>MARIIA YUZYK</b> REPUTATION OF IKEA BRAND DURING THE WAR IN UKRAINE	71
<b>EVGENIYA RYASNYKH, OLENA SAVCHENKO, LILYA NEPELIAK</b> MARGINAL APPROACH TO EVALUATION OF INNOVATIVE SOLUTIONS EFFICIENCY IN THE MEDICAL FIELD	75
<b>NILA TIURINA, TATIANA NAZARCHUK, TETIANA MUDRYTSKA</b> JUSTIFICATION OF THE MARKETING STRATEGY OF THE BUSINESS PLAN OF THE ENTERPRISE	83
<b>INNA CHAIKOVSKA</b> ECONOMIC-MATHEMATICAL MODEL FOR COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE FORMATION LEVEL OF KNOWLEDGE AREAS OF PROJECT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE	92
<b>NATALIYA BAZALIYSKA</b> MODELING OF BUSINESS PROCESSES OF PERSONNEL OUTSOURCING AS AN OPTIMIZATION OF HR-TECHNOLOGICAL MANAGEMENT OF ENTERPRISE BY CURRENT STATE OF THE ECONOMY	108

<b>KATERINA LARIONOVA, HENNADII KAPINOS</b> PROFIT MANAGEMENT MECHANISM OF THE ENTERPRISE	<b>120</b>
<b>VIRA SHPILEVA, OLEXANDR CHEREVKO</b> STRATEGIC DEVELOPMENT OF CITIES BASED ON PROGRESSIVE WORLD EXPERIENCE	<b>129</b>
<b>DMITRIY KHOMA, OKSANA LOPATOVSKA</b> BUSINESS MODELING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT: STRATEGIC ASPECTS	<b>138</b>

## ЗМІСТ

<b>ЮРІЙ КРАВЧИК, ЛАРИСА ОСПОВА</b> ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: АСПЕКТИ МАЛОГО БІЗНЕСУ	8
<b>ОКСАНА ПРОСКУРОВИЧ, ТЕТЯНА ЗАВГОРОДНЯ, КАТЕРИНА ГОРБАТЮК</b> ДІАГНОСТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ЗАСОБАМИ ЕКОНОМЕТРИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ	15
<b>ТЕТЯНА КАТКОВА</b> СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
<b>СЕРГІЙ КАЛІНІЧЕНКО, ТЕТЯНА КОЛЕСНИК, ВАДИМ ГРОХОЛЬСЬКИЙ, АНДРІЙ ГРІБІНИК</b> РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ В ЕФЕКТИВНОМУ ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ	33
<b>МИХАЙЛО КОВАЛЬ, РОМАН ЧОРНИЙ, КОСТЯНТИН ПАВЛОВ</b> РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ	40
<b>ЛАРИСА ЛЮБОХИНЕЦЬ, ОЛЬГА ПОПЛАВСЬКА</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	46
<b>ПРИНА КРЮКОВА, СЕРГІЙ СТЕПАНЕНКО, ОЛЬГА ЗАМЛІНСЬКА</b> КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОКОМПАНІЙ	55
<b>ЛАРИСА ІВАНЧЕНКОВА, ГАЛИНА ТКАЧУК, ЛАРИСА СКЛЯР, ТЕТЯНА МАРКОВА</b> ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ БІЗНЕСУ	64
<b>МАРІЯ ЮЗИК</b> РЕПУТАЦІЯ БРЕНДУ ІКЕА ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ	71
<b>ЄВГЕНІЯ РЯСНИХ, ОЛЕНА САВЧЕНКО, ЛІЛІЯ НЕПЕЛЯК</b> МАРЖИНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ	75
<b>НІЛА ТЮРІНА, ТЕТЯНА НАЗАРЧУК, ТЕТЯНА МУДРИЦЬКА</b> ПЛАНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У БІЗНЕС-ПЛАНІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЕКТУ	83
<b>ІННА ЧАЙКОВСЬКА</b> ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ ОБЛАСТЕЙ ЗНАНЬ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	92
<b>НАТАЛІЯ БАЗАЛІЙСЬКА</b> МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОПТИМІЗАЦІЙНОЇ HR-ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКОНОМІКИ	108

<b>КАТЕРИНА ЛАРІОНОВА, ГЕНАДІЙ КАПІНОС</b> МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	<b>120</b>
<b>ВІРА ШПИЛЬОВА, ОЛЕКСАНДР ЧЕРЕВКО</b> СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТ НА ОСНОВІ ПРОГРЕСИВНОГО СВІТОВОГО ДОСВІДУ	<b>129</b>
<b>ДМИТРО ХОМА, ОКСАНА ЛОПАТОВСЬКА</b> БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ	<b>138</b>

## ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: АСПЕКТИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Юрій КРАВЧИК<sup>1</sup>, Лариса ОСІПОВА<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

e-mail: [yurii.kravchuk@khmnu.edu.ua](mailto:yurii.kravchuk@khmnu.edu.ua)

<sup>2</sup>Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

<https://orcid.org/0000-0002-0959-5309>

e-mail: [lara77200@ukr.net](mailto:lara77200@ukr.net)

*У статті виділено важливість розвитку євроінтеграційних відносин України, що вимагає розроблення та реалізації відповідної державної економічної політики. Обґрунтовано необхідність такого напрямку забезпечення поступу національної економіки з позиції посилення глобалізаційних викликів та їх негативного впливу. Виділено важливість залучення сектору малого бізнесу та посилення його участі на усіх етапах реалізації економічної політики євроінтеграції України. Надано характеристики можливостей малого бізнесу, які дозволяють дієво забезпечити євроінтеграцію країни та загалом розширити її систему міжнародних економічних відносин. Узагальнюючи наукові припущення щодо переваг малого бізнесу в міру реалізації євроінтеграційної економічної політики, виділено напрями (економічний, соціальний, суспільно-політичний) за якими проявляє дієвість сектору. Ідентифіковано характеристики економіки України, що слугують передумовами та визначають очікувані результати участі малого бізнесу в реалізації економічної політики євроінтеграції. Зроблено висновок, що в Україні малий бізнес володіє значним потенціалом для успішної реалізації економічної політики євроінтеграції, але, при цьому, він є недооцінений та недостатньо використовується в євроінтеграційних процесах.*

*Ключові слова: євроінтеграція, економічна політика, малий бізнес, європейський ринок, зовнішньоекономічна діяльність, суб'єкт малого підприємництва.*

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-1

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток економіки України відбувається в умовах постійного протистояння глобалізаційним викликам, які значною мірою чинять негативний вплив та уповільнюють темпи економічного зростання. Це вимагає достовірно визначитися за якими напрямами та які інструменти необхідно використати для забезпечення достатнього поступу економіки та підвищення її конкурентоспроможності особливо на рівні світового господарства. Тут потрібно враховувати як геополітичні характеристики економіки, так і її ресурсні можливості для досягнення очікуваних економічних результатів.

Однозначно, що високою перспективою економічного зростання України варто розглядати здатність інтегруватися в європейський економічний простір та стати його постійним учасником. Євроінтеграція створює значні можливості для усіх секторів економіки України, особливо високу цінність має для суб'єктів підприємництва, що здатні пропонувати на європейському ринку високоякісну та конкурентоспроможну вітчизняну продукцію. Водночас інтеграція в європейський економічний простір вимагає від суб'єктів підприємництва значного ресурсного потенціалу, достатньої державної підтримки та готовності приймати часто високого рівня стандарти стосовно виробництва і реалізації продукції, що можуть суттєво відрізнятися від тих, котрі діють на внутрішньому ринку. Також в країні повинно бути сформовано ринкове середовище з ознаками справедливої та рівної конкуренції, високої інвестиційної привабливості та інноваційності виробництва, високої соціально-економічної відповідальності держави та бізнесу.

Зрозумілими є можливості для великих промислових підприємств, продукція яких в основному має сировинне значення і високий попит на світовому ринку. При цьому, варто виділити важливість євроінтеграції України на сферах економіки, які забезпечують трудову зайнятість більшості економічно активного населення. Йдеться про сектор малого бізнесу, який, пропри виконання важливо соціально-економічних завдань, вдало модернізує господарський комплекс країни, визначає інвестиційну привабливість територій, посилює мобільність і конкурентоспроможність місцевої економіки.

Часто для українських підприємств малого бізнесу вимоги європейського ринку є досить складними та не дозволяють забезпечити їхнє входження. Визначальне значення має ресурсне забезпечення, яке вимагає попереднього капіталу для його накопичення та збільшення. Втім, для малого бізнесу України доступ до ринку ресурсів є ускладнений, що обумовлено як нестабільністю



макроекономічної ситуації в країні, так і посиленням глобалізаційних екзистенційних викликів (гідридної війни, пандемії коронавірусу та ін.). Іншою основою доступу малого бізнесу України до європейського ринку є відповідність національної системи стандартизації і сертифікації до європейських норм і стандартів. За таких обставин посилюється роль державної підтримки, що передбачатиме спрощення реєстраційних процедур і забезпечення відповідності виробленої продукції одночасно внутрішнім нормам та буде враховувати європейські вимоги. Не менше важливою передумовою такої інтеграції є удосконалення бізнес-середовища функціонування підприємницької діяльності, у якому можливо розвивати міжнародні коопераційні відносини та створювати трансграничні інтеграційні структури за участі малих підприємств, популяризувати прогресивні інвестиційні проєкти суб'єктів малого підприємництва. Все це визначає необхідність формування нового погляду до забезпечення євроінтеграції економіки України, що враховуватиме перевагами та можливості участі у цьому суб'єктів малого бізнесу.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблеми функціонування та розвитку малого бізнесу в Україні широко досліджені у працях таких науковців, як В. Бойко [1], З. Варналій [2-3], Т. Васильців [3-4], І. Гобич [6], В. Дергачова [7], Т. Корягіна [10], О. Красносова [11], Р. Лупак [3-4], В. Фролова [15], Г. Цегелик [16] та ін.

Ключові передумови та інструменти участі малого бізнесу в реалізації економічної політики євроінтеграції України висвітлені у працях Я. Березівського [13], О. Дикань [8], О. Замазій [9], А. Крисак [12], М. Куницької-Ляш [13], О. Мусятовської [12] та ін.

Аналіз основних праць у розрізі зазначених науковців дозволив дійти висновку про те, що ними зроблено значний внесок у дослідження проблем реалізації економічної політики євроінтеграції України та участі у ній суб'єктів малого бізнесу. Водночас глобалізаційні зміни створюють нові виклики для підвищення ефективності інтеграційних процесів країни і до яких необхідно бути готовим, достовірно передбачати, формувати необхідні засоби та інструменти адаптації, що й визначає ефективність такого напрямку економічного розвитку та актуальність подальших досліджень.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Незважаючи на значну кількість публікацій з цієї проблематики на сьогодні недостатньо розробленими залишаються теоретико-методичні та прикладні підходи щодо дослідження базових основ участі малого бізнесу в реалізації економічної політики євроінтеграції України, які змінюються в міру посилення та розширення впливу глобалізаційних викликів і визначають необхідність пошуку нових способів та інструментів ефективного забезпечення інтеграційних процесів.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка прикладних рекомендацій щодо реалізації економічної політики євроінтеграції України на основі конкурентних можливостей малого бізнесу, які враховують актуальні глобалізаційні тенденції та аспекти інституціональних змін і структурних реформ національної економіки.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Сьогодні достовірно можна стверджувати, що малий бізнес є одним з важливих високо динамічних елементів ринкової системи та забезпечує структурно збалансований розвиток і достатній рівень конкурентоспроможності економічних господарських комплексів. Також розвиток малого бізнесу виражено засвідчує високий рівень демократичних засад державного регулювання економіки та інвестиційної привабливості для іноземних інвесторів, що є одним із головних пріоритетів успішної реалізації економічної політики євроінтеграції України.

З. Варналій [2-3], Т. Васильців [4-5], Р. Лупак [3-4] наголошують про важливість малого бізнесу для забезпечення євроінтеграції національної економіки в контексті його високої мобільності, маневреності та ефективності з огляду на витрати, швидкої окупності інвестиційних витрат, спроможності швидше реагувати на кон'юнктурні зміни, активності в інноваційній діяльності. Такі висловлювання підтверджуються й світовим досвідом, зокрема кожна економіка світу містить значну чисельність суб'єктів малого бізнесу, яка істотно перевищує кількість інших форм господарювання і, таким чином, займає вагомий частку у валовому внутрішньому продукті

[14]. Саме малий бізнес формує ядро гарантованої трудової зайнятості більшої частини економічно активного населення, забезпечує достатній рівень якості життя та добробуту, виконує завдання політичної стабілізації суспільства та сприяє утвердженню у ньому середнього класу.

Малий бізнес є тим сектором економіки, який гнучко реагує на кон'юнктурні зміни на ринках ресурсів та технологій, прямим чином визначає тенденції повсякденного життя суспільства через орієнтацію на задоволення споживчого попиту, формує мотивацію органів місцевого самоврядування якісно виконувати соціальні функції та забезпечувати належний соціальний контроль. В. Бойко та В. Крупа наголошують, що реалізація такої важливої соціальної функції є вкрай необхідною в міру забезпечення євроінтеграції України, при цьому, виділяють необхідність сформованості належного рівня соціальної відповідальності органів державного регулювання, що включає створення сприятливого нормативно-правового поля, бізнес-середовища та інвестиційного клімату для розвитку підприємницької діяльності [1, с. 5-8].

М. Куницька-Ляш та Я. Березівський виділяють ресурсні переваги малого бізнесу в міру реалізації економічної політики євроінтеграції нашої країни. Йдеться про макроекономічні характеристики ресурсного потенціалу малого бізнесу, серед яких пріоритетне місце віддається інноваційній складові [13, с. 18-22]. Це обумовлюється тим, що, з одного боку, суб'єктам малого підприємництва властива функція ризику стосовно впровадження нововведень, а з іншого – високою їх спроможність успішної адаптації до вимог і потреб європейського ринку нових товарів і послуг.

Більш ширше визначає роль малого бізнесу О. Дикань та О. Замазій, зокрема до домінуючих напрямів реалізації потенціалу цього сектору національної економіки при забезпеченні її євроінтеграції відносять (1) економічну відособленість та відповідальність суб'єктів малого підприємництва за прийняті інвестиційні рішення, (2) їх економічну незалежність у виборі напрямів господарської діяльності, (3) високу орієнтацію на досягнення комерційного успіху [8, с. 59-65; 9, с. 91-93]. На відміну від інших типів підприємницької діяльності, саме суб'єктам малого бізнесу властива діалектична єдність приватної власності, висока дієвість системи управління, підвищена ефективність використання наявного ресурсного потенціалу. Відповідність вимогам європейського ринку є й здатність малого бізнесу реалізовувати персоналізовані та гнучкі організаційно-управлінські підходи, що дозволяють отримати максимальний підприємницький прибуток з одиниці вкладеного капіталу.

Узагальнюючи такі наукові припущення стосовно участі малого бізнесу в інтеграційних процесах загальнодержавного значення, наголосимо, що в процесі розвитку теоретико-методичних засад функціонування відповідного сектора економіки формуються наступні напрями за якими проявлятиметься дієвість сектору:

- економічний, що враховує аспекти формування у суб'єктів малого підприємництва достатніх можливостей для ефективного впровадження інновацій та технологій при реалізації спільних з іноземними партнерами інвестиційних проєктів, забезпечення фінансової самостійності та надійності перед закордонними кредиторами, розвитку ресурсного потенціалу на етапах виходу на європейські ринки;

- соціальний, за яким визначається роль малого бізнесу в забезпеченні та розширенні сфер зайнятості населення, формуванні високої продуктивності праці та трудової культури, реалізації інтелектуального потенціалу, через що можливо розширити конкурентні переваги в процесі адаптації до європейських вимог та норм підприємницької діяльності;

- суспільно-політичний, елементами якого є формування середнього класу, забезпечення розвитку територій функціонування, посилення демократизації суспільства, що створює безпечне бізнес-середовище для збільшення іноземних інвестиційних вкладень, розвитку спільних транскордонних комерційних проєктів, у тому числі із залученням органів місцевого самоврядування.

Такі висновки підтверджуються низкою наукових праць [6, с. 65-69; 12, с. 68-73; 15, с. 16-34], у яких відмічається, що малий бізнес при реалізації державної економічної політики євроінтеграції України має можливості знайти своє місце, у результаті чого варто очікувати на збільшення валютних надходжень в країну, розвиток транскордонних інвестиційних відносин, доступ вітчизняних виробників на світові ринки ресурсів та технологій, покращення міграційних процесів та ін. Також виділимо й позитивні результати в контексті внутрішньодержавного розвитку, зокрема збільшення ВВП, покращення трудової зайнятості та ділової активності населення, зменшення соціальної напруженості.

Реалізація потенціалу сектору малого бізнесу може стати дієвим чинником швидкої євроінтеграції України, що проявлятиметься у подоланні стагнаційних тенденцій розвитку

національної економіки, формуванні досконалого конкурентного та регуляторного середовища для впровадження інновацій у всі сфери господарської діяльності, вирівнюванні просторово-територіальних диспропорцій забезпечення економічної безпеки країни та регіонів. Водночас вагомим обмежуючим чинником участі малого бізнесу в євроінтеграційних процесах варто розглядати сукупність існуючих достатніх та наявних набутих умов здійснювати ризикову, інноваційну та автономну комерційну господарську діяльність.

Об'єктивно стверджують Г. Цегелик та В. Фролова, що успіх державної економічної політики євроінтеграції в значній мірі залежить від ідентифікації передумов та розуміння очікуваних результатів, причому безпосередньо при залученні малого бізнесу та використанні їх конкурентних можливостей [15, с. 16-34; 16, с. 84-89]. Позитивним підсумком такого підходу можна вважати (1) ефективне використання підприємницьких здібностей суб'єктів малого бізнесу при реалізації спільних з іноземними партнерами інвестиційних проєктів, (2) розвиток за їх участі прогресивних видів економічної діяльності та інфраструктури територій, що може слугувати основою для посилення транскордонного співробітництва, (3) використання незадіяних природних ресурсів для отримання прибутків і, відповідно, залучення до співпраці провідних європейських інвестиційних корпорацій, (4) зниження соціальної напруги, що стимулюватиме нагромадження людського капіталу та підвищення рівня інтелектуалізації праці і, у підсумку, створить сприятливе бізнес-середовище для іноземних економічних агентів зі спеціалізацією на виробництві та збуті споживчих товарів кінцевого призначення, (5) покращання соціально-економічного розвитку територій, що створить необхідні умови для розвитку із європейськими партнерами коопераційних зв'язків у створенні замкнутих циклів виробництва вітчизняної високоякісної продукції.

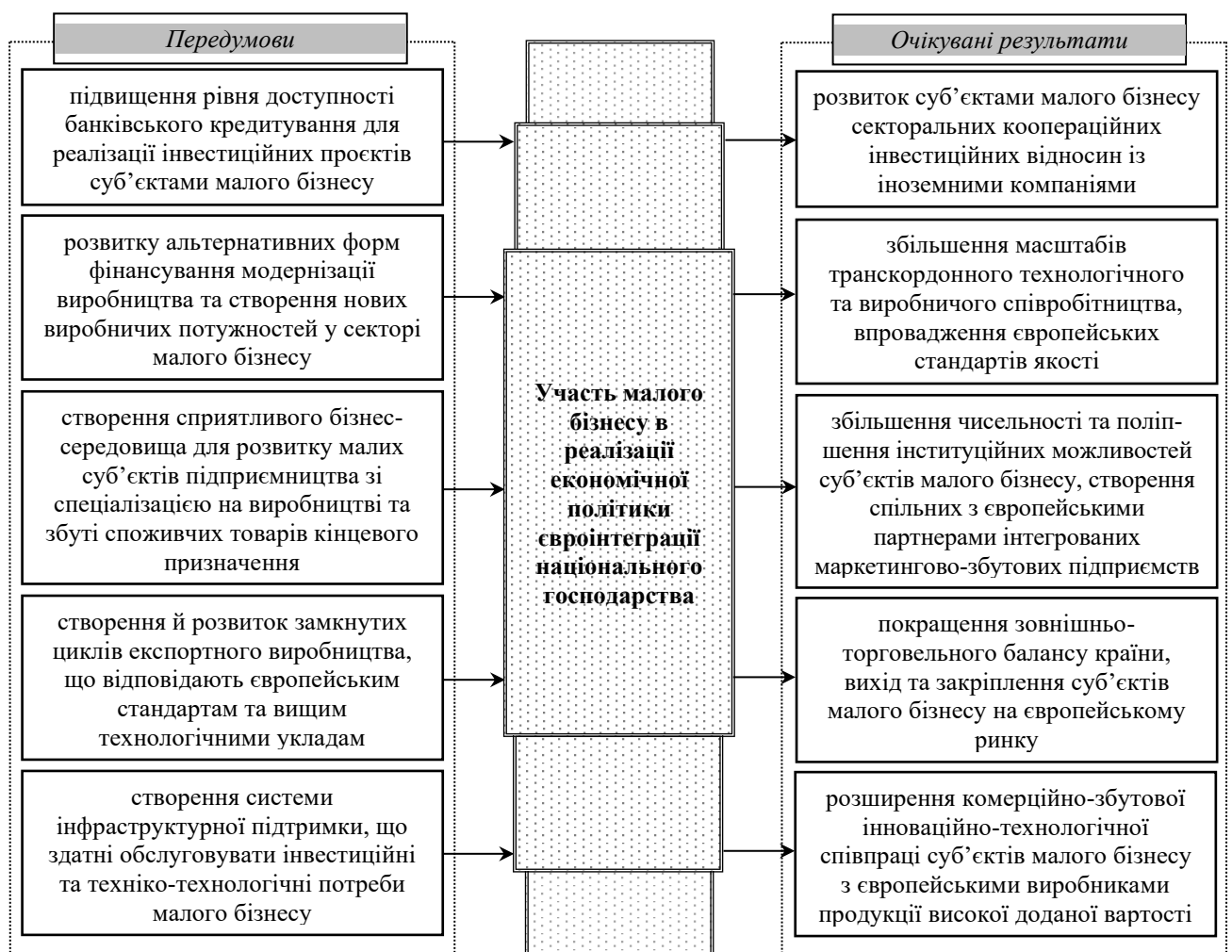


Рис. 1. Передумови та очікувані результати участі малого бізнесу в реалізації економічної політики євроінтеграції України

Існує значна кількість передумов, що визначають успішний та ефективний розвиток суб'єктів малого бізнесу і, відповідно, можливості їх участі в міжнародних інтеграційних процесах. В. Дергачова та Я. Колешня виділяють важливість стабільної та всебічної державної підтримки, яка здатна максимально сприяти сектору малому бізнесу у реалізації економічних інтересів при формуванні й посиленні зовнішньоекономічних інтеграційних зв'язків [7, с. 130-133]. Саме державна підтримка суб'єктам малого бізнесу в умовах посилення міжнародних інтеграційних прагнень може забезпечити покращення макроекономічної ситуації в країні та вирівнювання критично гострих соціально-економічних дисбалансів.

Світовий досвід засвідчує ефективність участі держави в стимулюванні та розвитку підприємницької діяльності, зокрема в секторі малого бізнесу [10, с. 4-7; 11, с. 42-47]. При цьому, відсутність державної підтримки може призвести до зниження підприємницької активності суб'єктів малого бізнесу та зменшення обсягів діяльності, що, негативно позначається як на внутрішньому соціально-економічному стані країни, так і на розвитку її міжнародних інтеграційних процесів. До одних з актуальних та невирішених завдань для вітчизняних сектору малого бізнесу, що вимагають державного регулювання, варто віднести бюрократизація адміністративно-господарських процесів, нерозвиненість інфраструктури підтримки підприємництва, незадовільне забезпечення правовою й економічною інформацією, високу обтяжливість податкової системи та ін.

Для України характерно використовувати різні механізми державної підтримки розвитку суб'єктів малого бізнесу (адміністративно-правовий, фінансово-інвестиційний, інфраструктурно-ресурсний та ін.), що дієво стимулюють та посилюють їх участь в євроінтеграційних прагненнях країни. При цьому, все більше в нашій країні євроінтеграційна економічна політика щодо розвитку малого бізнесу стає одним з найбільш пріоритетних напрямів діяльності органів державного регулювання щодо забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій. Таким чином, державна економічна політика євроінтеграції в Україні повинна враховувати низку передумов у контексті чого вдасться ефективно забезпечити підтримку малого бізнесу та досягнути очікуваних результатів від їх участі в інтеграційних процесах (рис. 1).

#### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Малий бізнес володіє значним потенціалом для успішної реалізації економічної політики євроінтеграції України. Відмітимо економічну складову, а саме доступ до природно-сировинних ресурсів, більш ефективне використання фінансово-інвестиційного капіталу, постійне зростання інтелектуально-кадрового потенціалу, збалансованість організаційно-економічних відносин. Також важливу роль виконує малий бізнес в соціальному напрямі розвитку національної економіки, а саме забезпечує професійно-кваліфікаційний розвиток зайнятого населення, розширює сфери інтелектуалізації праці, розвиває внутрішній ринок праці та зайнятості. Попри це пріоритетне значення малого бізнесу визначається його здатністю реалізовувати зовнішньоекономічні завдання, а саме підвищення ефективності реалізації експортного потенціалу розвитку територій, розвиток привабливого для європейських фінансових інституцій інвестиційного середовища, гарантування іноземним інвесторам дотримання норм приватної власності, формування експортоорієнтованих кластерів, активізація переходу підприємств на європейські стандарти якості виготовлення продукції.

Значним чином в Україні потенціал малого бізнесу є недооцінений та недостатньо використовується при реалізації економічної політики євроінтеграції. Це обумовлено значною кількістю причини, що стосуються відсутності сформованої нормативно-правової бази для розвитку зовнішньоекономічної діяльності малих підприємств, недостатністю державної фінансово-ресурсної та інвестиційної підтримки проєктів малого бізнесу, несформованості ринкової інфраструктури для розвитку малого підприємництва та ін. Таким чином, подальші дослідження варто пов'язати із визначенням інструментів та засобів, реалізація яких дозволить розширити сфери та посилити участь малого бізнесу в реалізації економічної політики євроінтеграції нашої країни. Першочергово доречно приділити більше уваги напрямам розвитку інвестиційної та техніко-технологічної діяльності суб'єктів малого бізнесу і аспектам посилення у цьому державної підтримки.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бойко В. В., Крупа В. Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3-10.
2. Варналій З. С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. *Національна безпека і оборона*. 2016. № 1-2. С. 50-59.
3. Варналій З. С., Лупак Р. Л., Рудик С. А. Засоби стимулювання розвитку малого підприємництва на сільських територіях в системі державної політики подолання диспропорцій економічної безпеки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 5-9.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Інституційно-інноваційні чинники технологічного розвитку національної економіки України в умовах глобальної інформатизації. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 1. С. 103-112.
5. Васильців Т. Г., Мандрик О. Я. Пріоритети і засоби забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. Вип. 12. С. 128-133.
6. Гобич І. Б., Мельник І. М. Державна підтримка малого підприємництва в Україні в кризових умовах. *Агросвіт*. 2015. № 10. С. 65-69.
7. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Державна підтримка малого та середнього бізнесу в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 130-133.
8. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 58-66.
9. Замазій О. В. Інтеграційні процеси у механізмі управління діяльністю підприємств сфери малого бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. Т. 3. № 5. С. 91-94.
10. Корягіна Т. В., Осацька Ю. Є. Особливості державного регулювання малого підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 12. С. 4-7.
11. Красносова О. М., Харченко Р. В. Інструментарій державної політики у сфері підтримки та стимулювання розвитку малого бізнесу. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 42-47.
12. Крисак А. О., Мусятовська О. С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 68-73.
13. Куницька-Ляш М. В., Березівський Я. П. Концептуально-методичні підходи до ідентифікації типологічних і логічно-структурних характеристик пріоритетних галузей національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 17-23.
14. Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу на рівні громад – рекомендації від Офісу розвитку малого та середнього підприємництва. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/13595>.
15. Фролова В. Ю. Актуальні проблеми діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 1(37). С. 16-34.
16. Цегелик Г. Г. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. Т. 2. № 1. С. 84-89.

**REFERENCES:**

1. Boyko, V. V., Krupa, V. R. (2019). Mechanisms and tools for managing the development of small businesses in agriculture. *Agrosvit*. no. 20. pp. 3-10.
2. Varnaliy, Z. S. (2016). Features of supporting the competitiveness of small and medium enterprises. *National security and defense*. no. 1-2. pp. 50-59.
3. Varnaliy, Z. S., Lupak, R. L., Rudyk, S. A. (2017). Means of stimulating the development of small business in rural areas in the system of state policy to overcome the imbalances of economic security of Ukraine. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*. Vol. 53. pp. 5-9.
4. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovsky, O. V., Berezivsky, J. P. (2021). Institutional and innovative factors of technological development of the national economy of Ukraine in the context of global informatization. *Business Inform*. no. 1. pp. 103-112.
5. Vasylytsiv, T. G., Mandryk, O. Y. (2009). Priorities and means of ensuring economic security of small and medium enterprises. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. T. 19. Vol. 12. pp. 128-133.
6. Gobyich, I. B., Melnyk, I. M. (2015). State support for small business in Ukraine in crisis. *Agrosvit*. no. 10. pp. 65-69.
7. Dergachova, V. V., Koleshnyia, Y. O. (2018). State support of small and medium business in Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 20. P. 1. pp. 130-133.
8. Dykan, O. V. (2017). Development of small business in Ukraine: problems and ways to ensure. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 57. pp. 58-66.
9. Zamazyi, O. V. (2010). Integration processes in the mechanism of managing the activities of small businesses. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. T. 3. no. 5. pp. 91-94.
10. Koryagina, T. V., Osatska, Y. E. (2014). Features of state regulation of small business in Ukraine. *Economy and state*. no. 12. pp. 4-7.
11. Krasnososova, O. M., Kharchenko, R. V. (2020). Tools of state policy in the field of support and promotion of small business. *Problems of the economy*. no. 4. pp. 42-47.
12. Kunitskaya-Ilyash, M. V., Berezovsky, J. P. (2021). Conceptual and methodological approaches to the identification of typological and logical-structural characteristics of priority sectors of the national economy. *Business Inform*. no. 4. p. 17-23.
13. Development of business support infrastructure at the community level - recommendations from the Office of Small and Medium Business Development (2021). URL : <https://decentralization.gov.ua/news/13595>.
14. Krysak, A. A., Musyatovska, O. S. (2018). Problems and prospects of small business development in Ukraine. *Economy and state*. no. 12. pp. 68-73.
15. Frolova, V. Y. (2017). Current problems of small businesses in Ukraine. *Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*. no. 1 (37). pp. 16-34.
16. Tsegelyk, G. G. (2013). State support for small business development in Ukraine. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. Vol. 2. no. 1. pp. 84-89.

---

## ECONOMIC POLICY OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION: ASPECTS OF SMALL BUSINESS

YURII KRAVCHYK<sup>1</sup>, LARYSA OSIPOVA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Khmelnytskyi National University

<sup>2</sup>Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kiev National University of Trade and economics

*The intensification of globalization challenges requires the search for new directions and tools to overcome them, and this will anticipate the negative impact and accelerate the appropriate adaptation of the economy. For Ukraine, whose economy has long been steadily increasing external hybrid threats, the development of the European integration vector, which creates significant economic, social, geopolitical and other opportunities for establishment in the international economy, is a priority. At the same time, internal competitive potential must be used effectively, the use of which will provide the necessary integration processes. Priority should be given to the small business sector, which according to its inherent characteristics has significant competitive opportunities to achieve the desired goals.*

*The aim of the article is to generalize theoretical and methodological principles and develop applied recommendations for the implementation of economic policy of Ukraine's European integration based on competitive opportunities of small businesses that take into account current globalization trends and aspects of institutional change and structural reforms of the national economy.*

*The methodological basis of the research is the provisions of theoretical generalization, structural-functional analysis, abstract-logical thinking in the process of forming theoretical and practical generalizations on the content characteristics and specific opportunities of small business, which must be taken into account when implementing economic policy of European integration.*

*The article highlights the importance of the development of Ukraine's European integration relations, which requires the development and implementation of appropriate state economic policy. The necessity of such direction of ensuring the progress of the national economy from the standpoint of increasing globalization challenges and their negative impact is substantiated. The importance of involving the small business sector and strengthening its participation at all stages of the implementation of Ukraine's economic integration policy is highlighted. The characteristics of small business opportunities are given, which allow to effectively ensure the European integration of the country and to expand its system of international economic relations in general. Summarizing scientific assumptions about the benefits of small business as the implementation of European economic policy, identified areas (economic, social, socio-political) in which the sector is effective. The characteristics of Ukraine's economy that serve as prerequisites and determine the expected results of small business participation in the implementation of economic policy of European integration are identified. It is concluded that small business in Ukraine has significant potential for successful implementation of economic policy of European integration, but it is underestimated and insufficiently used in European integration processes.*

*Key words: European integration, economic policy, small business, European market, foreign economic activity, small business entity.*

## ДІАГНОСТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ЗАСОБАМИ ЕКОНОМЕТРИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

Оксана ПРОСКУРОВИЧ<sup>1</sup>, Тетяна ЗАВГОРОДНЯ<sup>2</sup>, Катерина ГОРБАТЮК<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2430-8910>

e-mail: [pov1508@gmail.com](mailto:pov1508@gmail.com)

<sup>2</sup> Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7786-4649>

e-mail: [igumnovaolga@ukr.net](mailto:igumnovaolga@ukr.net)

<sup>3</sup> Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1477-4085>

e-mail: [ecvgor@ukr.net](mailto:ecvgor@ukr.net)

*В науковій статті досліджено процес діагностування ефективності використання основних фондів виробничого підприємства. Опрацьовано підходи до трактування категорії «основні фонди» та «показники ефективності їх використання». Надана оцінка динаміки, структури та технічного стану засобів праці виробничого підприємства. Діагностовано ефективність використання основних фондів за такими показниками: питома вага активної частини основних фондів, фондівіддача, фондомісткість, машиновіддача, машиномісткість, фондоозброєність загальна та технічна. Проведено факторний аналіз ефективності використання основних фондів, щодо впливу на рівень фондівіддачі питомої ваги активної частини основних фондів та машиновіддачі. Визначено вплив на зміну обсягу товарної продукції коливання: вартості основних фондів та фондівіддачі. Застосовано економічне моделювання та прогнозування ефективності використання засобів праці щодо зміни основних складових технічного потенціалу виробничого підприємства. Побудовано декілька економічних та трендових моделей зміни рівня фондівіддачі. Усі побудовані моделі мають високе значення коефіцієнта детермінації, що вказує на вагомий вплив відібраних факторів на результативний показник. Одночасно вони є адекватними, тому за ними і здійснено прогнозування рівня фондівіддачі. Результати моделювання та подальшого прогнозування довели, що найкраще описує зміну фондівіддачі п'яти факторна модель, трьох факторна модель щодо впливу технічної фондоозброєності, трудомісткості та питомої ваги робітників у складі персоналу, одно факторні залежності між рівнем фондівіддачі і технічною фондоозброєністю та рівня фондівіддачі і питомою вагою робітників. Ці моделі мають достатньо високе значення коефіцієнта детермінації, найменше значення стандартної помилки та встановлено адекватність цих моделей за критерієм Фішера та достовірність їх параметрів за критерієм Ст'юдента. Одночасно побудовано трендову модель зміни фондівіддачі за поліноміальною залежністю. Результати прогнозування засвідчують подальше стабільне зростання рівня фондівіддачі, як щодо її фактичного так і розрахункового значення.*

*Ключові слова: діагностування, факторний аналіз, основні фонди, ефективність використання фондів, фондівіддача, вартість основних фондів, технічна фондоозброєність, питома вага робітників у складі персоналу, коефіцієнт введення основних фондів, питома вага активної частини основних фондів, економічне моделювання, прогнозування, трендова модель.*

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-2

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Динамізм розвитку вітчизняної економіки спонукає до поглиблення дослідження ефективного використання основних фондів на виробничих підприємствах. Аналіз стану, структури, технологічного оснащення, руху та ефективності використання засобів праці уможливають діагностування та подальше моделювання і прогнозування показників ефективності використання технічного потенціалу. Для цього застосовуються економіко-математичні методи, які дозволяють встановити загальні тенденції зміни показників ефективності використання основних фондів під впливом виробничих факторів. При цьому багатфакторні економічні моделі відображають існуючі взаємозв'язки окремих факторів впливу із обраною результативною ознакою.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика діагностування показників ефективності використання засобів праці досліджувалась багатьма авторами: Л. А. Богдановою, Н. А. Бобко, Г. Г. Виногоровим, С. М. Волинець, Е. Е. Ермолович, С. О. Іщук, І. І. Клішиною, О. О. Коробейніковою, Т. Г. Куровою, С. Ф. Покропивним, Н. А. Русак, А. П. Рильковою, Г. В. Савицькою, К. Ф. Снитко, А. М. Триновою, О. А. Шумейко, Л. В. Юрчишеною та іншими [1-9]. Вони досліджували концептуальні питання процесу діагностування ефективності використання засобів праці, без врахування майбутнього передбачення процесу покращення результативності технічного потенціалу підприємства. Тому варто провести дослідження щодо оцінки стану, діагностування, моделювання та подальшого

прогнозування показників ефективності використання основних фондів під впливом основних складових технічного потенціалу виробничого підприємства.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

У цій роботі ми пропонуємо проводити процес діагностування ефективності використання основних фондів засобами економетричного моделювання з подальшим прогнозуванням рівня фондівіддачі виробничого підприємства. Для цього нами будуть узагальнені підходи щодо трактування категорії «основні фонди», розглянуто основні показники ефективності їх використання, проведено їх аналіз з подальшим моделюванням та прогнозуванням, окреслено шляхи подальшого покращення результативності використання технічного потенціалу підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вагомим напрямком розвитку вітчизняної промисловості є покращення забезпечення виробничого процесу основними фондами. Для цього варто вдосконалити структуру та підвищити ефективність їх використання.

Традиційно, основні фонди обслуговують виробничий процес протягом тривалого періоду, беручи участь у декількох виробничих циклах, зберігають свою натуральну форму та переносять свою вартість на готову продукцію по частинах, через зношувальність шляхом амортизації. Законодавчо встановлено (за П(С)БО 7), що об'єкт основних засобів визнається активом, якщо існує імовірність отримання підприємством у майбутньому економічної вигоди від його використання за одночасного встановлення його достовірної вартості [1].

У економічній літературі дефініція «основні фонди» розглядається: як засоби праці, як основні засоби, як основний капітал, як частина майна підприємства, як необоротні матеріальні активи, як непоточні активи. У цьому дослідженні під категорією «основні фонди» будемо розуміти ті активи, які суб'єкт господарювання утримує для використання їх у процесі виробництва (поставки товарів, виконання робіт, надання послуг), здачі в оренду іншим особам чи для інших функцій, очікуваний термін корисної експлуатації яких більше одного року.

Наступним етапом дослідження є визначення показників ефективності використання основних фондів. У цьому напрямку теж існують різноманітні підходи в економічній літературі, які узагальнимо у таблиці 1:

Таблиця 1

#### Наукові доробки щодо оцінювання ефективності використання основних фондів

Автори	Суть підходу та показники аналізу
Покропивний С. Ф., Круш П. В. [2]	показники ефективності відтворення основних фондів; показники використання основних фондів
Городня Т. [3]	показники стану та руху основних фондів; показники завантаження основних фондів; показники технічного оснащення підприємства; показники ефективності використання основних фондів
Мацибора В. І., Збарський В. К. [4]	показники, які характеризують відтворення основних фондів, (їх технічний стан); показники, що висвітлюють оснащеність підприємства засобами праці; показники, які характеризують ефективність використання основних виробничих фондів
Волков О. І. [5]	показники, що характеризують склад основних фондів; показники структури основних фондів; показники технічного стану та утримання основних фондів; техніко-економічних показників використання основних фондів

Отже, зазначені підходи щодо аналізу ефективності використання основних фондів ґрунтуються на узагальнюючих показниках оцінки (таблиця 2) [6 –9]:

Таблиця 2

#### Узагальнені показники ефективності використання основних фондів

Групи показників	Назва показника	Методика визначення
1	2	3
показники, які характеризують технічний стан (відтворення) основних фондів	коефіцієнт оновлення	характеризує співвідношення обсягу основних фондів, які введено у оборот підприємства до загального їх обсягу
	коефіцієнт вибуття	відображає розмір основних фондів, які виведено з оборотів підприємства до загальної вартості основних фондів
	коефіцієнт зносу	визначається як відношення суми нарахованого зносу до залишкової вартості основних фондів
	коефіцієнт інтенсивності відновлення основних фондів	показує, яка частина основних фондів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності



1	2	3
узагальнюючі показники використання основних фондів	фондовіддача	характеризує обсяг виробленої підприємством продукції (робіт, послуг) у вартісних вимірниках та одиницею основних виробничих фондів
	фондомісткість	показує, на яку суму потрібно придбати основних фондів для випуску продукції (робіт, послуг)
	фондоозброєність	співвідношення вартості активної частини основних фондів і чисельності персоналу
	рентабельність основних фондів	розраховується як відношення чистого фінансового результату до середньорічної вартості виробничих фондів
часткові показники використання основних фондів	коефіцієнт екстенсивного й інтенсивного використання обладнання	інтенсивне навантаження устаткування встановлюється за співвідношенням кількості виготовлених виробів за одиницю часу до технічної (паспортної) продуктивності відповідного устаткування; екстенсивне використання основних виробничих фондів відображають внутрішньозмінні, цілодобові простої устаткування
	інтегральний показник використання	узагальнений показник використання обладнання
	коефіцієнт змінності роботи устаткування	визначається як відношення загальної кількості відпрацьованих машинозмін за добу до кількості одиниць встановленого устаткування
	коефіцієнт напруженості використання устаткування	оптимізує випуск продукції в розрахунку на одиницю устаткування (загальної або виробничої площі)

Отже, провідною ознакою покращення рівня ефективного використання основних фондів суб'єкта підприємництва є збільшення обсягів виробництва продукції (виконання робіт чи надання послуг). Це потребує наявної та структурованої кількості обладнання, прогресивної його продуктивності та результативності використання.

У процесі діагностування стану основних фондів варто дослідити їх динаміку, структуру, технічний стан та показники ефективності використання засобів праці [10]. Процес діагностування та подальшого моделювання і прогнозування проведено за даними офіційної звітності ТОВ «НЕЙЛ» [11].

Динаміка основних виробничих фондів ТОВ «НЕЙЛ» наведена у таблиці 3:

Таблиця 3

#### Наявність, рух та динаміка основних засобів за первісною вартістю у звітному році

Основні засоби	Наявність на початок звіт-ного періоду		Надходження за звітний період		Вибуття за звіт-ний період		Наявність на кі-нець звітного періоду		Відхилення, тис. грн	Темп приросту, %	Відхилення за струк-туру, %
	абсолютне значення, тис. грн	питома вага, %	абсолютне значення, тис. грн	питома вага, %	абсолютне значення, тис. грн	питома вага, %	абсолютне значення, тис. грн	питома вага, %			
Усього вартість необоротних активів у тому числі:	33232	99,78	3566	44,52	385	9,74	36413	97,46	3181	9,57	-2,32
Матеріальні активи:	32721	98,46	3566	100,00	385	100,00	35902	98,60	3181	9,72	0,13
будівлі, споруди	6838	20,90	-	-	-	0,00	6838	19,05	-	-	-1,85
машини та обладнання	23011	70,32	3253	91,22	11	2,86	26253	73,12	3242	14,09	2,80
транспортні засоби	1477	4,51	-	0,00	199	51,69	1278	3,56	-199	-13,47	-0,95
малоцінні необоротні матеріальні активи	1395	4,26	313	8,78	175	45,45	1533	4,27	138	9,89	0,01
інші основні засоби	511	1,54	-	0,00	-	0,00	511	1,40	-	-	-0,13
Незавершені капітальні інвестиції	74	0,22	4443	55,48	3568	90,26	949	2,54	875	1182,43	2,32
Усього	33306	100,00	8009	100	3953	100	37362	100	4056	12,18	0,00

За даними таблиці 3 прослідковується загальна зміна вартості засобів праці, за первісною вартістю у звітному році порівняно з попереднім роком. За цей період первісна вартість основних фондів зросла на 12,18 % або на 4056 тис. грн. Одночасно у звітному році помітні певні зміни вартості щодо активної частини основних фондів, які в загальній вартості займають 73,12 %. На кінець звітнього року вартість активної частини основних фондів зросла на 3242 тис. грн або на 14,09 %. За результатами господарської діяльності на кінець досліджуваного періоду найбільшу частку в структурі засобів виробництва займали матеріальні активи (95,60 %), що є характерною рисою для виробничих підприємств. У звітному році на 875 тис. грн збільшилась вартість незавершених капітальних інвестицій. Проте їх питома вага у загальній вартості основних фондів не є досить високою: 0,22 % у минулому році та 2,54 % у звітному році. Тобто структура незавершених капітальних інвестицій зросла на 2,32 %. У досліджуваному періоді відбулося придбання машин та обладнання, малоцінних необоротних активів і незавершених капітальних інвестицій на суму 3253 тис. грн, 313 тис. грн та 4443 тис. грн відповідно. Одночасно за цими статтями та за транспортними засобами відбулося списання основних фондів на 3953 тис. грн загалом.

Наступна таблиця 4 характеризує зрушення в межах структурних елементів засобів праці ТОВ «НЕЙЛ» з 2010 р. по 2020 р.:

Таблиця 4

**Склад та структура основних фондів ТОВ «НЕЙЛ»  
на кінець звітнього періоду за первісною вартістю**

Показники	Рік																					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020											
	Абсолютна сума, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютна сума, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютна сума, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютна сума, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютна сума, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютна сума, тис. грн	Питома вага, %										
Будівлі та споруди	3255	23,2	3580	22,2	4574	27,1	4678	27,8	6407	36,8	6386	35,2	6637	27,3	6609	26,3	6637	20,6	6838	20,9	6838	19,1
Машини та обладнання	8564	61,1	8980	55,8	9527	56,4	9890	58,3	8955	51,4	10218	56,3	15251	62,6	15781	62,7	22691	70,3	23011	70,3	26253	73,1
Транспортні засоби	1801	12,9	3256	20,2	2665	15,8	2211	13,0	1312	7,5	1339	7,4	1339	5,5	1522	6,1	1438	4,5	1477	4,5	1278	3,6
Інструменти, прилади, інвентар, меблі	-	-	-	-	-	-	-	174	1,0	198	1,1	209	0,9	200	0,8	209	0,7	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	392	2,8	290	1,8	128	0,8	190	1,1	569	3,3	23	0,1	921	3,8	1064	4,2	1317	4,1	1395	4,3	1533	4,3
Разом	14012	100	16106	100	16894	100	16969	100	17397	100	18164	100	24357	100	25176	100	32292	100	32721	100	35902	100

Відповідно до даних таблиці 4, у структурі основних фондів переважають машини та обладнання (61,12 % у 2010 р. та 73,12 % у 2020 р.), будівлі, споруди (23,23 % у 2010 р. та 19,05 % у 2015 р.) та транспортні засоби (12,85 % у 2010 р. та 3,56 % у 2020 р.). Зазначена тенденція зберігається впродовж усього досліджуваного періоду, що позитивно характеризує склад основних фондів на

ТОВ «НЕЙЛ». Протягом десяти років відбувається скорочення питомої ваги будівель та споруд і транспортних засобів у загальній вартості основних фондів.

Традиційно, узагальнюючими показниками інтенсивності та ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «НЕЙЛ» є фондівіддача, фондівіддача активної частини (машиновіддача), фондомісткість (машиномісткість), рентабельність фондів. Для ТОВ «НЕЙЛ» ці показники зведено до таблиці 5:

Таблиця 5

## Показники ефективності використання основних засобів

Показники	Од. ви- міру	Рік										
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяг товарної продукції	тис. грн	45678	46789	48978	30005	41171	64737	89607	94589	132399	131897	129870
Вартість основних фондів (ОФ)		6907	8249	8179	7380	7323	7250	11290	9871	14004	11380	11532
Вартість активної частини ОФ		5109	6267	5903	5263	4313	4613	7690	6784	10464	8517	8843
Чисельність персоналу	осіб	277	268	265	267	233	240	243	244	256	240	239
Чисельність робітників		212	223	216	217	218	219	229	225	234	233	232
Питома вага активної частини ОФ	%	73,97	75,97	72,17	71,31	58,90	63,63	68,11	68,73	74,72	74,84	76,68
Фондовіддача	грн	6,61	5,67	5,99	4,07	5,62	8,93	7,94	9,58	9,45	11,59	11,26
Фондомісткість		0,15	0,18	0,17	0,25	0,18	0,11	0,13	0,10	0,11	0,09	0,09
Машиновіддача		8,94	7,47	8,30	5,70	9,55	14,03	11,65	13,94	12,65	15,49	14,69
Машиноміст- кість		0,11	0,13	0,12	0,18	0,10	0,07	0,09	0,07	0,08	0,06	0,07
Фондоозброєні- сть загальна	тис. грн/ особу	24,94	30,78	30,86	27,64	31,43	30,21	46,46	40,45	54,70	47,42	48,25
Фондоозброєні- сть технічна		24,10	28,10	27,33	24,25	19,78	21,06	33,58	30,15	44,72	36,55	38,12

Кінець таблиці 5

Показники	Темпи росту за роками, %										
	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2010
Обсяг товарної продукції	102,43	104,68	61,26	137,21	157,24	138,42	105,56	139,97	99,62	98,46	284,32
Вартість основних фондів (ОФ)	119,43	99,15	90,23	99,23	99,00	155,72	87,43	141,87	81,26	101,34	166,96
Вартість активної частини ОФ	122,67	94,19	89,16	81,95	106,96	166,70	88,22	154,25	81,39	103,83	173,09
Чисельність персоналу	96,75	98,88	100,75	87,27	103,00	101,25	100,41	104,92	93,75	99,58	86,28
Чисельність робітників	105,19	96,86	100,46	100,46	100,46	104,57	98,25	104,00	99,57	99,57	109,43
Питома вага активної частини ОФ	102,71	95,00	98,81	82,59	108,03	107,05	100,90	108,72	100,16	102,46	103,67
Фондовіддача	85,77	105,57	67,89	138,28	158,82	88,89	120,74	98,66	122,59	97,16	170,29
Фондомісткість	116,59	94,72	147,29	72,32	62,96	112,50	82,83	101,36	81,57	102,92	58,72
Машиновіддача	83,51	111,13	68,71	167,44	147,02	83,03	119,66	90,75	122,39	94,83	164,26
Машиномісткість	119,75	89,98	145,54	59,72	68,02	120,44	83,57	110,20	81,70	105,45	60,88
Фондоозброєні- сть загальна	123,44	100,27	89,56	113,71	96,12	153,80	87,07	135,22	86,68	101,76	193,51
Фондоозброєні- сть технічна	116,62	97,24	88,75	81,57	106,47	159,42	89,79	148,31	81,74	104,28	158,17

З даних таблиці 5 видно, що на ТОВ «НЕЙЛ» фондівіддача та машиновіддача мають однакові тенденції зміни, а показники фондоозброєності основних фондів є достатньо постійними, поряд з цим значення стрімко зростає протягом аналізованого періоду та вказують на покращення ефективності використання основних фондів ТОВ «НЕЙЛ». Однак, у звітному році порівняно з попереднім роком, відбувається скорочення як рівня фондівіддачі на 0,33 грн або на 2,84 % так і машиновіддачі на 0,80 грн або на 5,17 %. Це вказує на погіршення ефективності використання основних фондів та їх активної частини у 2020 р.

Проведемо факторний аналіз і визначимо що стало причиною падіння аналізованого показника. Всі необхідні дані представлені в таблиці 6:

Таблиця 6

## Показники для факторного аналізу ефективності використання основних фондів

Показники	Вплив факторів за роками										
	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2020-2010
Обсяг товарної продукції, тис. грн	1111,0	2189,0	-18973,0	11165,5	23566,5	24869,7	4982,6	37809,7	-502,0	-2027,0	84192,0
Вартість основних фондів, тис. грн	8875,04	-397,05	-4784,62	-231,75	-410,41	36074,14	-11262,35	39604,66	-24808,27	1764,04	30587,79
Питома вага активної частини ОФ, %	0,18	-0,28	-0,07	-0,71	0,45	0,63	0,07	0,84	0,02	0,28	0,24
Фондовіддача, грн	-7764,04	2586,05	-14188,38	11397,25	23976,91	-11204,44	16244,95	-1794,96	24306,27	-3791,04	53604,21
Машиновіддача, грн	-1,12	0,60	-1,85	2,26	2,86	-1,62	1,57	-0,96	2,12	-0,61	4,41

Протягом аналізованого періоду рівень фондів зріс на 4,65 грн. Аналогічне зростання відбулося у 2012 р. на 0,32 грн, у 2014 р. на 1,56 грн, у 2015 р. на 3,31 грн, у 2017 р. на 1,65 грн та у 2019 р. на 2,14 грн. Зменшення рівня фондів спостерігалось у 2011 р. на 0,94 грн, у 2013 р. на 1,92 грн, у 2016 р. на 0,99 грн, у 2018 р. на 0,13 грн та у 2017 р. на 0,33 грн. Ця зміна була викликана дією двох факторів:

1) зміною питомої ваги активної частини основних фондів:

- зростання з 2010 р. по 2011 р., з 2014 р. по 2020 р. цього чинника на 2,0 п., 4,73 п., 4,49 п., 0,61 п., 5,99 п., 0,12 п., 1,84 п. (відповідно) забезпечило додаткове зростання рівня фондів на 0,18 грн, 0,45 грн, 0,63 грн, 0,07 грн, 0,84 грн, 0,02 грн, 0,28 грн (відповідно);

- зменшення з 2011 р. по 2014 р. питомої ваги активної частини основних фондів на 3,8 п., 0,86 п., 12,42 п. (відповідно) спричинило скорочення рівня фондів на 0,28 грн, 0,07 грн, 0,71 грн (відповідно);

- покращення, за увесь аналізований період структури, активної частини основних фондів на 2,71 п. забезпечило зростання рівня фондів на 0,24 грн;

2) зміни машиновіддачі:

- погіршення з 2010 р. по 2011 р., з 2012 р. по 2013 р., з 2015 р. по 2016 р., з 2017 р. по 2018 р., з 2019 р. по 2020 р. ефективності використання активної частини основних фондів на 1,47 грн, 1,92 грн, 0,99 грн, 1,29 грн, 0,33 грн (відповідно) призвело до зменшення рівня фондів на 1,12 грн, 1,85 грн, 1,62 грн, 0,96 грн, 0,61 грн (відповідно);

- покращення з 2011 р. по 2012 р., з 2013 р. по 2015 р., з 2016 р. по 2017 р., з 2018 р. по 2019 р. ефективності використання активної частини основних фондів на 0,83 грн, 1,56 грн, 3,31 грн, 2,29 грн, 2,83 грн (відповідно) забезпечило додаткове зростання рівня фондів на 0,60 грн, 2,26 грн, 2,86 грн, 1,57 грн, 2,12 грн (відповідно);

- покращення, за останніх десять років, ефективності використання активної частини основних фондів на 5,75 грн забезпечило додаткове зростання рівня фондів на 4,41 грн.

За даними таблиці 6 способом абсолютних різниць визначено зміну показників ефективності використання основних фондів на зміну обсягу товарної продукції за рахунок:

1) зміни середньорічної вартості основних фондів:

- зростання з 2010 р. по 2011 р., з 2015 р. по 2016 р., з 2017 р. по 2018 р., з 2019 р. по 2020 р. вартості основних фондів на 1342 тис. грн, 4040 тис. грн, на 4133 тис. грн, 152,2 тис. грн (відповідно) спричинило збільшення обсягу товарної продукції на 8875,04 тис. грн, 36074,14 тис. грн, 39604,66 тис. грн, 1764,04 тис. грн (відповідно);

- скорочення з 2011 р. по 2012 р., з 2012 р. по 2015 р., з 2016 р. по 2017 р., з 2018 р. по 2019 р. вартості основних фондів на 70 тис. грн, 799 тис. грн, 57 тис. грн, 73 тис. грн, 1419 тис. грн, 2624 тис. грн не дозволило випустити продукції на 397,05 тис. грн, 4784,62 тис. грн, 231,75 тис. грн, 410,41 тис. грн, 11262,35 тис. грн, 24808,27 тис. грн;

- зростання, за аналізований період, вартості основних фондів на 4625,2 тис. грн забезпечило додаткове отримання обсягу товарної продукції на 30587,79 тис. грн;

2) зміни фондів діючого обладнання:

– скорочення фондівіддачі з 2010 р. по 2011 р., з 2012 р. по 2013 р., з 2015 р. по 2016 р., з 2017 р. по 2018 р., з 2019 р. по 2020 р. на 0,94 грн, 1,92 грн, 0,99 грн, 0,13 грн, 0,33 грн (відповідно) спричинило зменшення обсягу товарної продукції на 7764,04 тис. грн, 14188,38 тис. грн, 11204,44 тис. грн, 1794,96 тис. грн, 3791,04 тис. грн (відповідно);

– зростання фондівіддачі з 2011 р. по 2012 р., з 2013 р. по 2015 р., з 2016 р. по 2017 р., з 2018 р. по 2019 р., на 0,32 грн, 1,56 грн, 3,31 грн, 1,65 грн, 2,14 грн призвело до збільшення обсягу товарної продукції на 2386,05 тис. грн, 11397,25 тис. грн, 23976,91 тис. грн, 16244,95 тис. грн, 24306,27 тис. грн;

– зростання фондівіддачі, протягом досліджуваного періоду, на 4,65 грн дозволило збільшити обсяг товарної продукції на 53604,21 тис. грн.

Таким чином, дія зазначених факторів (вартості основних фондів і рівня фондівіддачі) призвела до зростання обсягу товарної продукції у 2011 р. на 1111 тис. грн, у 2012 р. на 2189 тис. грн, у 2014 р. на 11165,5 тис. грн, у 2015 р. на 23566,5 тис. грн, у 2016 р. на 24869,7 тис. грн, у 2017 р. на 4982,6 тис. грн, у 2018 р. на 37809,5 тис. грн порівняно з попереднім роком. Скорочення обсягів товарної продукції відбулося у 2013 р. на 18973 тис. грн, у 2019 р. на 502 тис. грн, у 2020 р. на 2027 тис. грн порівняно з попереднім роком. Протягом аналізованого періоду обсяг товарної продукції збільшився на 84192 тис. грн. Отже, резервом нарощування обсягів товарної продукції є зростання фондівіддачі.

Економіко-математичні моделі управління розвитком технічного потенціалу виробничого підприємства дозволяють описати його виробничу діяльність для забезпечення її безперервності та проаналізувати можливі варіанти вирішення завдань з постачання необхідними ресурсами [12]. Для подальшого економетричного моделювання обрано кількісні показники, які сприятимуть покращенню ефективності використання засобів праці (таблиця 10) [11]:

Таблиця 10

Динаміка фондівіддачі та факторів, що впливають на її зміну

Показники		Рівень показника за роками, тис. грн										
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Фондівіддача, грн	Y	6,61	5,67	5,99	4,07	5,62	8,93	7,94	9,58	9,45	11,59	11,26
Питома вага активної частини ОФ, %	x <sub>1</sub>	73,97	75,97	72,17	71,31	58,90	63,63	68,11	68,73	74,72	74,84	76,68
Коефіцієнт введення ОФ, п.	x <sub>2</sub>	0,01	0,03	0,05	0,10	0,08	0,09	0,04	0,23	0,02	0,10	0,11
Фондоозбросність технічна, грн	x <sub>3</sub>	24,10	28,10	27,33	24,25	19,78	21,06	33,58	30,15	44,72	36,55	38,12
Трудомісткість, грн	x <sub>4</sub>	6,06	5,73	5,41	8,90	5,66	3,71	2,71	2,58	1,93	1,82	1,84
Питома вага робітників, %	x <sub>5</sub>	76,53	83,21	81,51	81,27	93,56	91,25	94,24	92,21	91,41	97,08	97,07

За коефіцієнтом кореляції, суттєвий (проте обернений) вплив на зміну фондівіддачі чинить трудомісткість (-0,9294) і прямий вплив здійснюють: питома вага робітників у складі працівників (0,7450) та технічна фондоозбросність (0,6652). Помітним є вплив і коефіцієнта введення основних фондів (0,3385). До речі вартість введених засобів праці протягом останніх п'яти років значно випереджає вартість вибулих, тому цей фактор і взято для дослідження. Незначний вплив спостерігається між фондівіддачею та питомою вагою активної частини основних фондів (0,2664). Однак, оскільки на ТОВ «НЕЙЛ» цей показник має досить високе значення: коливається від 73,97 % у 2010 р. до 76,68 % у 2020 р. його теж варто включити до дослідження. Обернений вплив між фондівіддачею та трудомісткістю вказує на те, що на 92,94 % зменшення місткості праці у складі витрат підприємства призведе до зростання фондівіддачі і покращення ефективності використання його засобів праці. Одночасно значної залежності між відібраними факторами не виявлено. Тому ми можемо включати їх разом у модель.

Засобами економетричного моделювання побудуємо декілька моделей зміни рівня фондівіддачі, визначимо їх якісні характеристики та здійснимо його прогнозування (таблиця 11) [10, 12-13].

На основі економетричного моделювання побудовано моделі ефективності використання засобів праці під впливом складових технічного потенціалу. Результатом проведеного дослідження є економетричні з (1) по (5) та трендова (6) моделі фондівіддачі виробничого підприємства.

За моделлю (1) сформовано показник результату ефективності використання основних фондів суб'єкта підприємництва на який впливає усі п'ять відібраних фактори. Далі побудовано: трьох факторна залежність (2); три одно факторних моделі з (3) по (5), у яких включено найбільш вагомі фактори. Порівняльна характеристика побудованих моделей зміни фондівіддачі за їх основними характеристиками показала, що найкращими є моделі (1), (2), (4), (5), у яких достатньо

високе значення коефіцієнта детермінації, встановлено адекватність цих моделей за критерієм Фішера та достовірність їх параметрів за критерієм Стюдента.

Таблиця 11

### Основні характеристики побудованих моделей зміни фондівддачі

№ з/п	Вид моделі	Коефіцієнт детермінації	Критерій Фішера:		Критерій Стюдента за параметрами:						
			розрахункове значення	таблицне значення	$a_5$	$a_4$	$a_3$	$a_2$	$a_1$	$a_0$	таблицне значення
1	$Y_p = -6,41 + 0,19x_1 + 4,90x_2 - 0,11x_3 - 0,96x_4 + 0,09x_5$	0,9334	14,01	5,05	0,97	3,62	1,27	0,88	1,89	0,51	2,57
2	$Y_{p1} = 10,89 + 0,00002x_3 - 0,97x_4 + 0,01x_5$	0,8643	14,87	4,35	-	0,15	3,04	0,0003	1,20	2,36	
3	$Y_{p2} = 1,55 + 0,21x_3$	0,4425	7,14	5,12	-	-	-	2,67	0,63	2,26	
4	$Y_{p3} = 12,10 - 1,0x_4$	0,8639	57,11	5,12	-	-	-	7,56	19,23	2,26	
5	$Y_{p4} = -15,25 + 0,28x_5$	0,5550	17,10	5,12	-	-	-	3,35	2,20	2,26	
6	$Y_t = 5,94 - 0,24t + 0,07t^2$	0,8149	17,61	4,46	-	-	1,81	0,48	4,54	2,31	

Зважаючи на адекватність побудованих моделей, за усіма побудованими моделями здійснено прогнозування фондівддачі двома способами: зважаючи на трендові залежності відібраних факторів та за умови зростання на один відсоток розміру відібраних факторів.

Зокрема, у 2021 р., якщо збільшити значення факторів на один відсоток (технічна фондоозброєність буде становити 38,5 грн, трудомісткість 1,86 грн, а питома вага робітників у складі працівників 98,04 %), то рівень фондівддачі зросте на 0,84 % за моделлю (3) та на 2,53 % за моделлю (5) проти змодельованого значення у 2020 р. У подальших двох роках темпи зростання дещо збільшаться і фондівддача у 2022 р. зросте на 1,69 % за моделлю (3) та на 5,08 % за моделлю (5), а у 2023 р. на 2,54 % та 7,66 % відповідно проти змодельованого її рівня. Хоча і незначне, але скорочення спостерігаємо результати прогнозування за моделлю (4): у 2021 р. на 0,18 %, у 2022 р. на 0,36 % та у 2023 р. на 0,54 % щодо змодельованого її рівня. Негативні тенденції, за усіма трьома однофакторними моделями, будуть спостерігатися у найближчих три роки щодо фактичного рівня фондівддачі за 2020 р. У звітному році вона становила 11,26 грн. За моделями (3), (4) та (5) вона суттєво зменшиться у 2021 р. на 13,57 %, 9,07 % та 9,21 % відповідно. У подальшому темпи скорочення збережуться.

Отже, за зростання значення відібраних факторів на один відсоток, отримано позитивні результати прогнозування фондівддачі за моделями з (1) по (3) та за моделлю (5). Ці результати варто довести до менеджерів ТОВ «НЕЙЛ» адже вони вказують на покращення ефективності використання засобів праці суб'єкта підприємництва.

Одночасно побудовано трендову модель зміни фондівддачі за поліноміальною залежністю (6). Результати прогнозування засвідчують подальше стабільне зростання фондівддачі, як щодо її фактичного так і розрахункового значення. Зокрема, за результатами трендового прогнозування стрімко зростає результативний показник щодо фактичного рівня фондівддачі у звітному 2020 р. (11,26 грн): у 2021 р. – на 21,19 %, у 2022 р. – на 35,38 % та у 2023 р. – на 50,87 %. Дещо уповільнились темпи приросту фондівддачі щодо змодельованих даних. А саме вона збільшилась; у 2021 р. – на 11,89 %, у 2022 р. – на 11,71 % та у 2023 р. – на 11,44 % порівняно з попереднім роком.

Результати прогнозування за трендовими залежностями зміни відібраних факторів показали поступове, а іноді і стрімке скорочення (рисунок 1), а експертний спосіб прогнозування довів стабільне покращення ефективності використання засобів праці виробничого підприємства (рисунок 2):

Зробивши припущення, про збільшення значення обраних факторів на один відсоток у найближчих два роки, нами отримано результати прогнозування, які доводять, що за усіма побудованими моделями відбулося зростання обсягу товарної продукції відповідно до його змодельованого значення у 2019 р. та стрімкого збільшення за моделями (5) та (7), зменшення у 2020 р. та зростання у 2021 р. щодо фактичного його значення у звітному році. А саме, обсяг виробництва швейних виробів у 2020 р. щодо змодельованого його значення зріс на 448 тис. грн або на 1,07 % за моделлю (5) та на 315 тис. грн, або на 1,45 % за моделлю (7). Аналогічна тенденція властива і для 2021-го року – на 901 тис. грн або на 2,16 % за моделлю (5) та на 633 тис. грн або на 2,94 % за моделлю (7). Ще більшими темпами відбулося зростання щодо фактичного значення

обсягу виробництва – на 5,79 % або на 2311 тис. грн у 2020 р. та на 6,93 % або 2764 тис. грн у 2021 р. за моделлю (6), і на 7,83 % або на 3124 тис. грн у 2020 р., та на 3442 тис. грн або на 8,63 % у 2021 р.

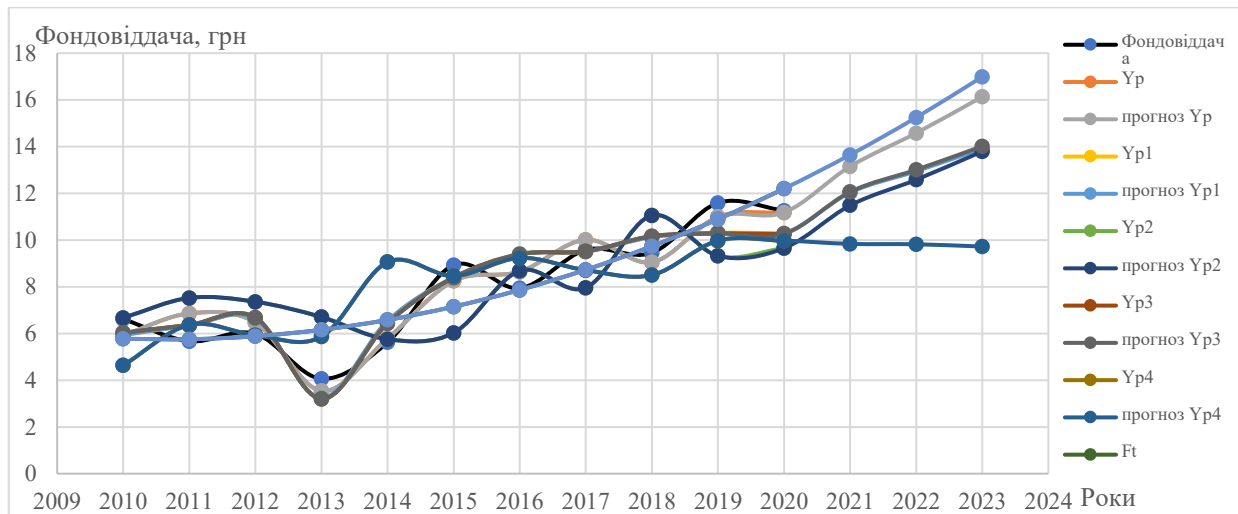


Рис. 1. Динаміка фактичних, змодельованих та прогнозних даних фондовіддачі за побудованими економетричними моделями (1-5) та трендовою моделлю (6) на основі трендового прогнозування зміни факторів

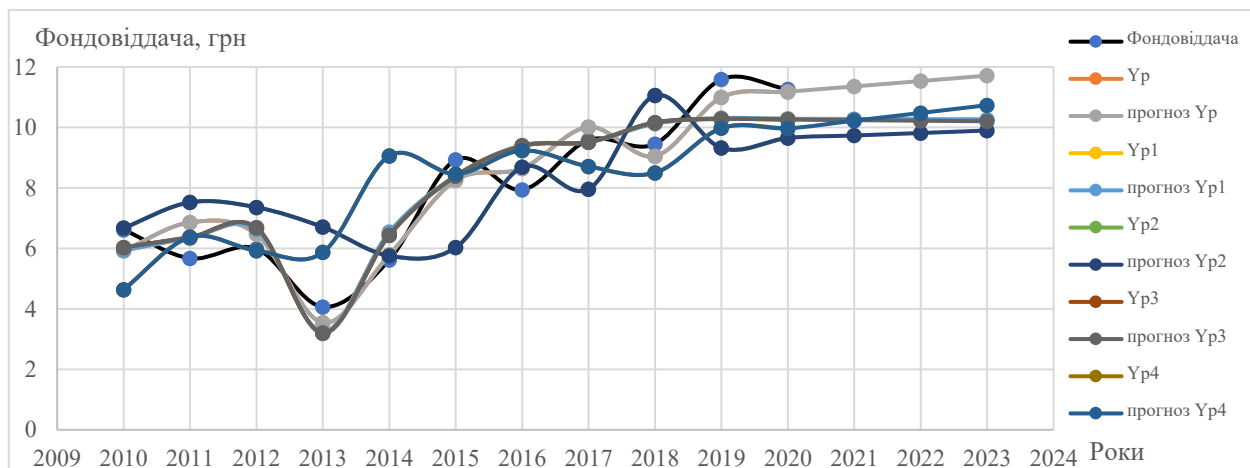


Рис. 2. Динаміка фактичних, змодельованих та прогнозних даних фондовіддачі за побудованими економетричними моделями (1-5), збільшуючи значення факторів на один відсоток

Змодельовані та прогнозні значення фондовіддачі доводять її подальше зростання, що вказує на покращення ефективності використання основних фондів на ТОВ «НЕЙЛ».

Отже, пріоритетним завданням виробничого підприємства є оптимізація ефективності використання основних фондів. Воно передбачає удосконалення структури засобів праці; своєчасну заміну та модернізацію морально застарілого устаткування; оптимізацію стану матеріально-технічного забезпечення суб'єктів господарювання щодо ремонту та технічного обслуговування обладнання; запровадження прогресивних форм організації виробництва і праці; застосування результативних систем матеріального стимулювання персоналу; залучення інвестиційних ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази суб'єкта підприємництва. Одночасно, за умов обмеженості інвестиційних ресурсів, слід покращити інтенсивне використання засобів праці через покращення рівня фондовіддачі.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті діагностування та застосування кореляційно-регресійного аналізу щодо ефективності використання основних фондів встановлено, що найбільший вплив на рівень фондовіддачі здійснює трудомісткість, питома вага робітників у складі персоналу та технічна фондоозброєність. Зростання останніх та обґрунтоване скорочення трудомісткості дозволить покращити ефективність використання засобів праці виробничого підприємства.

Таким чином, результативність використання основних фондів реалізується через системне управління суб'єктом підприємництва щодо покращення ефективності використання у виробничому процесі засобів праці.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджено наказом Міністерства Фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92, зареєстровано в Міністерстві юстиції 18 травня 2000 р. № 288/4509.
2. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / С. Ф. Покропивний. – Київ.: КНЕУ, 2011. – 528 с.
3. Городня Т. Обґрунтування стратегії підвищення ефективності відтворення та використання основних виробничих фондів підприємства / Т. Городня // *Науковий вісник НЛТУ*. – 2008.– №18.5.– С. 287– 290.
4. Мацібора В. І. Економіка підприємства : навч. посібн. для вузів / В. І. Мацібора, В. К. Збарський, Т. В. Мацібора. – Київ: Каравела, 2008. – 312 с.
5. Волков Д. П. Місце і роль операційної діяльності в системі підприємництва / Д. П. Волков // *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. ЖДТУ. – 2013. – № 3 (53). – С. 235.
6. Єлькін А.В. Ефективність використання основних виробничих фондів на підприємствах: Дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.В. Єлькін; Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2017. – 218 с.
7. Орошан Т. А., Кухта К. О. Дослідження ефективності використання основних фондів / Т. А. Орошан, К. О. Кухта // *Аеросвіт*. – 2019. – № 4. – С. 51-55.
8. Гречан А.П., Радіонова Н.І. Діагностика ефективності діяльності підприємств. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_10\\_1/Grechina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Grechina.pdf)
9. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних. – К.: Знання, 2011. – 630 с.
10. Проскурів О. В. Діагностування та економетричне моделювання ефективності використання основних фондів / О. В. Проскурів, М. М. Ястремський, Л. О. Сорока // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: *Економічні науки*. – 2017. – Вип. 25 (2). – С. 195-199.
11. Офіційний сайт ТОВ «НЕЙЛ» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nail.com.ua/>
12. Ігнашкіна Т. Б. Моделювання стану та ефективності відтворення основних фондів промислових підприємств // Т. Б. Ігнашкіна, Н. О. Шура. // *Вісник ЖДТУ*. – 2011. – №1 (55). – С. 205-210.
13. Завгородня Т. П. Прогнозування результативності використання засобів праці за трендовими моделями / Т. П. Завгородня, О. В. Проскурів // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. – 2021.– № 4. – Том 6. – С. 161-166.

## REFERENCES:

1. Polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 7 «Osnovni zasoby», zatverdzheno nakazom Ministerstva Finansiv Ukrainy vid 27 kvitnia 2000 r. № 92, zareiestrovano v Ministerstvi yustytzii 18 travnia 2000 r. № 288/4509.
2. Pokropyvnyi S. F. Ekonomika pidpriemstva : pidruchnyk / S. F. Pokropyvnyi. – Kyiv.: KNEU, 2011. – 528 s.
3. Horodnia T. Obgruntuvannia stratehii pidvyshchennia efektyvnosti vidtvorennia ta vykorystannia osnovnykh vyrobnychkh fondiv pidpriemstva / T. Horodnia // *Naukovyi visnyk NLTU*. – 2008.– №18.5.– S. 287– 290.
4. Matsyhora V. I. Ekonomika pidpriemstva : navch. posibn. dlia vuziv / V. I. Matsyhora, V. K. Zbarskyi, T. V. Matsyhora. – Kyiv: Karavela, 2008. – 312 s.
5. Volkov D. P. Mistse i rol operatsiinoi diialnosti v systemi pidpriemnytstva / D. P. Volkov // *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*. ZhDTU. – 2013. – № 3 (53). – S. 235.
6. Yelkin A.V. Efektyvnist vykorystannia osnovnykh vyrobnychkh fondiv na pidpriemstvakh: Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / A.V. Yelkin; Kласичnyi pryvatnyi universytet. – Zaporizhzhia, 2017. – 218 s.
7. Oroshan T. A., Kukhta K. O. Doslidzhennia efektyvnosti vykorystannia osnovnykh fondiv / T. A. Oroshan, K. O. Kukhta // *Ahrosvit*. – 2019. – № 4. – S. 51-55.
8. Hrechan A.P., Radionova N.I. Diahnostyka efektyvnosti diialnosti pidpriemstv. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_10\\_1/Grechina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Grechina.pdf)
9. Mnykh Ye.V. Ekonomichniy analiz: pidruchnyk / Ye.V. Mnykh. – K.: Znannia, 2011. – 630 s.
10. Proskurovych O. V. Diahnostuvannia ta ekonometrychne modeliuвання efektyvnosti vykorystannia osnovnykh fondiv / O. V. Proskurovych, M. M. Yastremskyi, L. O. Soroka // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. Ser.: *Ekonomichni nauky*. – 2017. – Vyp. 25 (2). – S. 195-199.
11. Ofitsiyni sait TOV «NEIL» // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.nail.com.ua/>
12. Ihnashkina T. B. Modeliuвання станu та efektyvnosti vidtvorennia osnovnykh fondiv promyslovykh pidpriemstv // Т. В. Ihnashkina, N. O. Shura. // *Visnyk ZhDTU*. – 2011. – №1 (55). – S. 205-210.
13. Zavhorodnia T. P. Prohnozuvannia rezul'tatyvnosti vykorystannia zasobiv pratsi za trendovymi modeliamy / Т. П. Zavhorodnia, O. V. Proskurovych // *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. – 2021.– № 4. – Том 6. – S. 161-166.



---

## DIAGNOSING THE EFFICIENCY OF USING FIXED FUNDS BY ECONOMETRIC MODELING

OKSANA PROSKUROVYCH, TETIANA ZAVHORODNIA, KATERYNA GORBATIUK  
Khmelnyskyi National University

*In the scientific article the process of diagnosing the efficiency of the use of fixed assets of the production enterprise is investigated. Approaches to the interpretation of the category "fixed assets" and "indicators of their efficiency" have been developed. An assessment of the dynamics, structure and technical condition of the means of labor of the production enterprise. The efficiency of the use of fixed assets was diagnosed according to the following indicators: the share of the active part of fixed assets, capital efficiency, capital intensity, machine return, machine capacity, general and technical capital adequacy. A factor analysis of the efficiency of the use of fixed assets in relation to the impact on the level of capital efficiency of the share of the active part of fixed assets and machine return. The impact on changes in the volume of commodity products fluctuations: the value of fixed assets and return on assets. Econometric modeling and forecasting of efficiency of use of means of work concerning change of the basic components of technical potential of the industrial enterprise is applied. Several econometric and trend models of changing the level of return on assets have been built. All constructed models have a high value of the coefficient of determination, which indicates a significant share of the influence of selected factors on the performance indicator. At the same time, they are adequate, so they forecast the level of return on assets. The results of modeling and further forecasting proved that the best describes the change in capital efficiency of the five-factor model, the three-factor model on the impact of technical capital, labor and share of workers in the staff, one-factor relationships between capital efficiency and technical capital adequacy and capital adequacy workers. These models have a sufficiently high value of the coefficient of determination, the lowest value of the standard error and the adequacy of these models according to Fisher's criterion and the reliability of their parameters according to Student's criterion. At the same time, a trend model of changing the return on assets by polynomial dependence was built. The results of the forecast show a further stable increase in the level of return on assets, both in terms of its actual and estimated value.*

*Keywords: diagnosis, factor analysis, fixed assets, efficiency of funds use, return on assets, value of fixed assets, technical capital adequacy, share of workers in the staff, the ratio of fixed assets, the share of active fixed assets, econometric modeling, forecasting, trend model.*

## СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тетяна КАТКОВА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5209-3139>

e-mail: [T\\_katkova@khmnu.edu.ua](mailto:T_katkova@khmnu.edu.ua)

*У статті виділено важливість розроблення та реалізації маркетингової політики при вирішенні завдань стосовно забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Наголошено про високу залежність успіху зовнішньоекономічних операцій підприємства від врахування чинників маркетингу та підготовки і реалізації відповідних заходів для досягнення очікуваних результатів. Розкрито концептуальні положення наукових досліджень маркетингової політики та зовнішньоекономічної діяльності підприємств і наголошено про певну відсутність ґрунтовних теоретико-методичних та прикладних напрацювань стосовно висвітлення їх взаємозв'язків та залежностей. Обґрунтовано сутність та значення маркетингової політики із сторони запровадження управлінських технологій в умовах посилення ресурсних вимог та невизначеності ринкового середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Запропоновано розглядати стратегічні орієнтири маркетингової політики підприємства в контексті налагодження імпортозамінного виробництва та посилення виробничих і логістичних відносин із іноземними партнерами у його підготовці та розвитку. Визначено стратегічну роль маркетингової політики у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема виділено окремі групи чинників маркетингу, передмови розроблення і реалізації відповідної політики та змодельовано їх при вирішенні означених завдань. Ідентифіковано високу прогресивну роль низки маркетингових заходів у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.*

*Ключові слова:* маркетингова політика, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, стратегічні пріоритети, ринок.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-3

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Підприємства постійно перебувають у пошуку нових способів та інструментів збільшення обсягів доходів (прибутку), зміцнення фінансової стійкості, покращення інвестиційної привабливості та інших результатів через які можливо забезпечити стабільний розвиток та достатній рівень конкурентоспроможності. Визначне місце варто віднести сферам діяльності підприємства, які дозволяють досягнути намічених цілей та підтримувати необхідний функціональний стан.

Здебільшого застосовують ринковий підхід до розподілу сфер інтересів підприємств та виділяють діяльність на внутрішньому ринку і зовнішньоекономічну діяльність. Однозначно, що серед таких сфер розвиток зовнішньоекономічної діяльності потребує більших обсягів ресурсів і це пов'язано із низкою інституційних та ринкових вимог, які часто критично відмінні від національних. Першочергово підприємства повинні бути готові відповідати таким вимогам, які їм дозволяють брати участь у конкурентній боротьбі та реалізовувати зовнішньоекономічні інтереси.

Успіх зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від значної кількості чинників, які можуть мати як стимулюючий, так і дестимулюючий вплив. Водночас пріоритетне значення варто надати тим тенденціям, що прямим чином визначають обсяги реалізації продукції підприємства. Йдеться про вивчення рівня конкуренції, цінової кон'юнктури, купівельного попиту населення, технологій збуту продукції та інших особливостей зовнішнього ринку. Такі завдання також мають вагоме значення і для розвитку діяльності підприємства на внутрішньому ринку, але відмінність полягає у зменшенні бар'єрів щодо налагодження комунікативних зв'язків із споживачами та постачальниками, отримання достатнього масиву ринкової інформації, створення та реалізації проектів із виведення і просування на ринок нових видів товарів.

Для забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві необхідно впровадити систему заходів, що передбачатиме здійснення контролю та організацію адаптації до ринкових тенденцій. Важливо, щоб відповідні роботи мали згрупований характер, тісну взаємодію, раціональний підбір та ін. Все це визначає вагоме значення розроблення та реалізації маркетингової політики, дієвість якої характеризуватиметься досягненням намічених стратегічних пріоритетів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження підтверджують, що забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є одним із основних стратегічних цілей розвитку підприємства. Це обумовлено низкою отриманих конкурентних переваг підприємства (збільшення обсягів доходів, підвищення рівня інноваційності, розширення інвестиційної діяльності та ін.), які одночасно здатні суттєво посилити його конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Вирішенням таких наукових проблем займалися С. Борох [4], О. Вівчар [3], Ю. Гайдученко [6], В. Ганін [4], М. Стаднік [12] та ін. При цьому автори наукових праць пов'язують ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства значним чином із світовими ринковими тенденціями, які є відмінними від внутрішньоринкових та вимагають застосовувати інші підходи для адаптації і забезпечення розвитку в таких умовах. Значна частина з них наголошують про вагоме значення маркетингової політики у якій можливо вдало згрупувати набір заходів для досягнення необхідного рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Відмітимо, що дослідження маркетингової політики розпочалось із появою ринкових відносин і продовжуватиметься враховуючи наявні зміни в економіці та їх прогнози. Попри певний еволюційний характер маркетингу та пов'язаних із ним управлінських технологій сформувалися базові положення щодо забезпечення його розвитку та посилення впливу на діяльність підприємства.

Виділимо низку праць науковців, що широко висвітлюють теоретико-методичні та науково-прикладні характеристики маркетингової політики підприємства, як Г. Гузенко [5], М. Замроз [9], Н. Карпенко [7], С. Ковальчук [8], А. Коцера [14], О. Кривешко [9], Г. Кундицька [9], І. Чайка [13], О. Череп [14], Б. Цурська [8], та ін.

Окрема частина дослідників схильна вивчати сутність та стратегічні пріоритети маркетингової політики із сторони її взаємозв'язків із іншими важливими аспектами діяльності підприємства, а саме конкурентоспроможності (Я. Березівський [1], Р. Лупак [11]), економічної безпеки (Т. Васильців [2], Р. Уразалієв [2]), ринкового середовища (М. Куницька-Ляш [10], Р. Шинкаренко [15]).

Попри значні масштаби дослідження маркетингової політики та зовнішньоекономічної діяльності підприємства досі недостатньо висвітлено параметри взаємозв'язків таких напрямів у забезпеченні його стратегічного розвитку. Відтак доречно більш обґрунтовано визначити важливість маркетингової політики у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, основні її стратегічні пріоритети та інструментарій для їх реалізації.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Наукові напрацювання щодо вирішення проблем розроблення та реалізації маркетингової політики і пошуку шляхів забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства показують значний обсяг припущень та пропозицій, які мають високий ступінь обґрунтованості та прикладної цінності. Поряд з тим глобалізаційні тенденції створюють нові умови для розвитку маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності підприємства і виникає необхідність подальших їх наукових досліджень. Зокрема, невирішеними залишаються проблеми стосовно визначення базового набору стратегічних пріоритетів, які зберігатимуть прикладне значення у майбутніх глобалізаційних змінах міжнародної економіки. Йдеться про удосконалення маркетингової політики та вибору для цього інструментарію, що дозволяє забезпечити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка прикладних рекомендацій щодо вибору стратегічних пріоритетів маркетингової політики в системі забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які враховують зміни споживчих інтересів населення, аспекти раціоналізації комерційних взаємовідносини з постачальниками, сучасні тенденції розвитку конкуренції, вимоги до структурного реформування посередницької ланки, технології управління підприємницькою діяльністю та системою забезпечення розвитку комерційних взаємовідносин на міжнародному ринку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ринкове середовище вимагає від підприємств розроблення програми дій, що висвітлює як базові засади діяльності, так і її стратегічні пріоритети. Посилюється важливість впровадження програми при виходу підприємства на зовнішній ринок, який може суттєво відрізнятися насамперед власними інституційними та комерційними вимогами до господарської діяльності. Важливо здійснювати підбір програмних результатів системно та в контексті згрупованих дій і операцій. Відповідно пропонується застосовувати маркетингову політику як засобів забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

В умовах посилення ресурсних вимог та невизначеності середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємства варто розглядати сутність та значення маркетингової політики із сторони запровадження управлінських технологій, що стосуватимуться:

- виходу на нові сегменти зовнішнього ринку;
- визначення нової проєкції розвитку зовнішньоекономічних відносин;
- нівелювання перешкод розширення ринкових інтересів закордоном;
- розроблення та реалізації антикризових пріоритетів розвитку експортно-імпоротної діяльності;
- оптимізації ризиків стратегічного планування проєктами із зовнішньоекономічною орієнтацією;
- відходу від стратегії «вичікування» та сподівання на полегшення бізнесу із сторони держави і активізації процесів розвитку підприємницьких ініціатив за межами внутрішнього ринку.

У праці [16, с. 105-112] вдало описано стратегічні пріоритети підприємницької діяльності в контексті стану та тенденцій внутрішнього ринку і розширення можливостей розвитку експортно-імпорتنних операцій. Наголошується на важливості налагодження імпортозамінного виробництва та посилення виробничих і логістичних відносин із іноземними партнерами у його підготовці та розвитку. Тут визначальне місце необхідно віднести маркетинговій політиці, що передбачатиме таку стратегічну роботу:

- покращення структури товарної пропозиції з-поміж виробничого, оптового секторів та роздрібного споживання;
- посилення інноваційної компоненти конкурентоспроможності споживчих товарів (послуг);
- розвиток міжфункціональної та міжсекторальної кооперації;
- формування справедливого та рівного конкурентного середовища у сферах виробництва і товарообігу;
- зниження трансакційних витрат виробників і посередників, що спеціалізуються на просуванні товарів (послуг);
- розбудова збалансованої просторово-видової мережі об'єктів торгівлі;
- посилення маркетингової промоції торговельних марок;
- розширення сфер антимонопольне регулювання та способів захист прав споживача;
- підвищення ефективності та дієздатності ринкових інститутів.

Все більше посилюється залежність економічних результатів підприємства від групи маркетингових чинників, які враховують інтереси конкурентів, споживачів, постачальників та інших учасників ринкових відносин. Засоби маркетингу дозволяють об'єктивно підійти до вибору стратегічних заходів у досягненні необхідно рівня ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Враховуючи часто складність зовнішньоекономічної діяльності роль маркетингової політики суттєво зростає і, відповідно, існує потреба у визначенні їх функціональних зв'язків.

У табл. 1 показано стратегічну роль маркетингової політики у розвитку підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності, зокрема через виділення окремих груп чинників маркетингу та передмов розроблення і реалізації відповідної політики.

Стратегічна орієнтація маркетингової політики повинна стосуватися не лише загальних результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства (збільшення доходів, оптимізації витрат, коригування структури фінансового капіталу, зменшення термінів окупності інвестицій та ін.), а й передбачати пошук нових засобів забезпечення його стабільного зростання на зовнішньому ринку. Йдеться про утвердження міцної конкурентної позиції, формування стабільного контингенту покупців, налагодження логістичних поставок, розширення комерційних відносин із постачальниками, налагодження тісних відносин із іноземними органами фіскального, митного та інших типів інституціонального регулювання.

Таблиця 1

**Стратегічна роль маркетингової політики у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Групи чинників маркетингу	Маркетингові чинники	Передумови розроблення та реалізації маркетингової політики	Стратегічні пріоритети маркетингової політики	
			забезпечення загального розвитку підприємства	забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Споживачі	Споживчий попит на послуг	Кон'юнктурні зміни споживчого ринку та посилення вимог до якості продукції	Збільшення (зменшення) обсягів виробництва та реалізації продукції	Полегшення виходу на зовнішній ринок та підвищення якості формування власних маркетингових пропозицій
	Комерційні результати	Трансформація умов придбання продукції	Збільшення (зменшення) обсягів доходів та прибутку	Покращення процедур коригування цінової політики у відповідності до міжнародних вимог, збільшення обсягів продажу нових видів продукції за кордоном
	Лояльність до торгової марки	Збільшення прихильності до певної торгової марки чи окремого виду послуг	Посилення лояльності споживачів та зростання їх інтересу до асортименту нових видів продукції	Зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку та формування стабільної групи іноземних споживачів
Постачальники	Цінова політика постачальників	Зміна підходів до формування собівартості продукції	Оптимізація структури собівартості продукції, що забезпечує її зменшення	Застосування прогресивних логістичних технологій, що підтають ціновому впливу іноземних постачальників
	Терміни логістичних поставок	Покращення ритмічності логістичних операцій	Покращення логістичних потоків та збільшення їх економічної ефективності	Формування позитивного іміджу підприємства перед зовнішньоторговельними партнерами
	Умови договірних зобов'язань	Необхідність налагодження нових каналів постачання продукції	Формування необхідних резервів, що забезпечать надійному роботу не дивлячись на зміни на ринку	Зростання необхідності формування альтернативних постачальників
Конкуренти	Сфери конкурентної боротьби	Посилення (погіршення) конкуренції	Розширення конкурентних переваги, забезпечення їх стабільності та дієвості	Нарощування зовнішньоекономічного конкурентного потенціалу
	Ціна та якість продукції	Пошук нових способів впливу на споживачів	Підвищення якості та безпеки продукції, що не вимагатиме суттєвого зростання ціни на неї	Реалізація цінової політики, що враховує споживчі цінності іноземних покупців
	Частка ринку	Необхідність покращення економічних результатів	Збільшення частки ринку та забезпечення їх стабільності	Налагодження експортних поставок вітчизняних товарів високої доданої вартості
Посередники	Вартість посередницьких послуг	Зміна вартості продукції	Якісне коригування величин собівартості та ціни продукції	Посилення комунікаційних зв'язків із іноземними посередниками
	Диференціація каналів збуту	Необхідність збільшення обсягів реалізації продукції	Формування широкої мережі збуту дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції	Впровадження прогресивних каналів збуту продукції, що активно використовуються на міжнародному ринку
Контактні учасники ринку	Масштаби співробітництва	Розширення можливостей інформаційних зв'язків із учасниками ринку та посилення комерційних взаємовідносин	Застосування прогресивного інструментарію для поширення інформації про продукцію, що призводить до збільшення комерційних партнерів	Застосування нових організаційних форм та підходів до комерційної діяльності, розвиток міжсекторального співробітництва із іноземними партнерами, розвиток коопераційних зв'язків у нарощуванні та створенні замкнутих циклів виробництва високоякісної продукції, що успішно може експортуватися

Відмітимо високу прогресивну роль у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства таких маркетингових заходів:

– застосування коопераційних форм виробництва та реалізації продукції за участі іноземних компаній;

- формування сучасних каналів просування продукції на міжнародні ринки;
- створення власної мережі розповсюдження продукції на цільових міжнародних ринках;
- участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільових сегментів міжнародного ринку;
- формування асортименту товарів, що більш повно відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки, ніж товари конкурентів;
- налагодження ефективного спостереження за кон'юнктурними тенденціями на міжнародних ринках, що представляють інтерес для підприємства;
- прогнозування потреб потенційних іноземних покупців та їх задоволення шляхом пропозиції більш конкурентоспроможних товарів;
- посилення впливу на споживачів та їх попит, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації продукції.

Загалом маркетингова політика є досить динамічною, що обумовлено швидкістю глобалізаційних тенденцій та змін споживчих цінностей суспільства до яких підприємствам необхідно адаптуватись та за таких умов розвиватись і підвищувати конкурентоспроможність. Необхідність розроблення та реалізації стратегічних пріоритетів маркетингової політики у системі забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства обумовлена низкою особливостей, як:

- складність пристосування до вимог міжнародних ринків;
- відмінність споживчих цінностей та традицій іноземних громадян;
- застосування практики впровадження різних типів та способів збуту продукції закордонними компаніями;
- протилежність підходів до диференціації форм і методів комплексного стимулювання продажу інноваційних товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- ускладнення доступу вітчизняних підприємств до прогресивних технологій просування продукції на міжнародних ринках;
- відмінності у якості державного регулювання цінової політики в різних країнах.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетингова політика постійно зазнає змін, що обумовлено умовами розвитку ринкових відносин та посилення конкуренції. Для підприємств при забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності засоби маркетингу мають важливе значення в контексті виконання міжнародних норм до ведення бізнесу, задоволення споживчих потреб на зовнішньому ринку, обрання галузевих секторів та країн для розвитку експортно-імпорتنих операцій. Згідно таких тверджень важливо структурно підійти до визначення стратегічних пріоритетів маркетингової політики, при цьому, дотримуючись базових її положень. Йдеться про виділення пріоритетів стосовно основних груп чинників маркетингу – споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та інші учасники ринку.

Розвиток та забезпечення достатнього рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності є складним завданням для менеджменту підприємства і використання маркетингового інструментарію дозволяє раціонального підійти до вирішення таких завдань. Стратегічний маркетинг якісно здатний відобразити сфери досягнення дієвих змін на підприємстві, що стимулюють та розширюють його зовнішньоекономічну діяльність. Відповідно перспективним варто розглядати дослідження стосовно визначення інструментарію маркетингової політики із чітким їх розподілом за важливими напрямками забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Березівський Я. П. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 15–21.
2. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 212. С. 153–158.
3. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2. С. 24–30.
4. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 162–169.
5. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

6. Гузенко Г. М., Гайдученко Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2013. № 3 (14). С. 77–89.
7. Карпенко Н. В. Управління маркетинговою політикою підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 5 (50). С. 231–234.
8. Ковальчук С. В., Цурська Б. Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 125–129.
9. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/89.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf).
10. Куницька-Іляш М. В. Оптові ринки сільськогосподарської продукції в системі аграрного ринку. *Вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Жицького: економічні науки*. 2011. №2 (48). Т. 13. Ч. 3. С. 93–99.
11. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (економіка торгівлі та послуг); Львівська комерційна академія. Львів, 2008. 230 с.
12. Стаднік М. О. Аналіз підходів до оцінки та визначення ефективності ЗЕД підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 2. Т. 1. С. 7–9.
13. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 1. С. 257–262.
14. Череп О. Г., Коцера А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 320–323.
15. Шинкаренко Р. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (12). С.19–24.
16. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and tools of the stateregional policy of import substitution in the market of consumer goods of Ukraine. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 3 (44). С. 105–112.

## REFERENCES:

1. Berezivskyy, YA. P. (2021). Identification of conditions and factors shaping the technological competitiveness of the national economy. *Business Inform.* no. 7. pp. 15–21.
2. Vasylytsiv, T. G., Urazaliev, R. M. (2011). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. no. 212. pp. 153–158.
3. Vivchar, O. I. (2015). The main aspects of improving the efficiency of foreign economic activity of enterprises. *Galician Economic Bulletin*. no. 2. pp. 24–30.
4. Hanin, V. I., Borokh, S. V. (2018). Strategic aspects of management of foreign economic activity of the enterprise. *Economic analysis*. Vol. 28. no. 3. pp. 162–169.
5. Huzenko, H. M. (2017). Management and improvement of marketing activities at the enterprise. *Economy and society*. no. 12. pp. 227–234.
6. Huzenko, H. M., Hayduchenko, YU. O. (2013). Foreign economic activity of the enterprise: essence, economic mechanism of its development, features. *Bulletin of the National University «Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine»*. no. 3 (14). pp. 77–89.
7. Karpenko, N. V. (2011). Management of enterprise marketing policy. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences Series*. no. 5 (50). pp. 231–234.
8. Kovalchuk, S. V., Tsurska, B. H. (2020). The use of marketing communications tools in a crisis. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. no. 6. pp. 125–129.
9. Kryveshko, O. V., Zamroz, M. V., Kundyska, H. S. (2021). Modern concept of marketing at domestic enterprises. *Efficient economy*. no. 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/89.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf).
10. Kunitska-Ilyash, M. V. (2011). Wholesale markets for agricultural products in the agricultural market. *Bulletin of the Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after SZ Gzhytsky: economic sciences*. no. 2 (48). Т. 13. P. 3. pp. 93–99.
11. Lupak, R. L. (2008). Competitiveness of a commercial enterprise and the mechanism of its provision. Lviv Academy of Commerce. 230 p.
12. Stadnik, M. O. (2011). Analysis of approaches to assessing and determining the effectiveness of foreign economic activity of enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. no. 2. Т. 1. pp. 7–9.
13. Chayka, I. P. (2017). Modern concept of marketing management of the enterprise. *Economic analysis*. Vol. 27. no. 1. pp. 257–262.
14. Cherep, O. H., Kotseruba, A. V. (2021). Formation of a system of marketing product policy. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. no. 1. pp. 320–323.
15. Shynkarenko, R. V. (2018). The essence and features of forms of access of enterprises to foreign markets. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*. no. 1 (12). pp. 19–24.
16. Vasylytsiv, T., Lupak, R. (2017). Priorities and tools of the stateregional policy of import substitution in the consumer goods market of Ukraine. *Strategic priorities*. no. 3(44). pp. 105–112.

---

## STRATEGIC PRIORITIES OF MARKETING POLICY IN THE SYSTEM OF ENSURING THE EFFICIENCY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

TETYANA KATKOVA

Khmelnyskyi National University

*The market environment requires companies to develop an action plan that highlights both the basic principles of activity and its strategic priorities. The importance of implementing the program when the company enters the foreign market, which may differ significantly in its own institutional and commercial requirements for economic activity. Accordingly, it is proposed to apply marketing policy as a means of ensuring the effectiveness of foreign economic activity of the enterprise.*

*The purpose of the article is the generalization of theoretical and methodological principles and development of applied recommendations for the selection of strategic priorities of marketing policy in the system of foreign economic activity, which take into account changes in consumer interests, aspects of rationalization of commercial relations with suppliers, current trends in competition, structural reform requirements, technologies of business management and development of commercial relations in the international market.*

*The formation of the methodological basis of the study was based on the method of comparison (to clarify and streamline the conceptual and categorical apparatus), systems theory and systems analysis (for analysis of marketing processes and phenomena in foreign economic activity), the method of scientific abstraction (to determine strategic priorities of marketing policy and systemic aspects of foreign economic activity of enterprises), systematization and generalization (in the implementation of marketing strategies to ensure the effectiveness of foreign economic activity of the enterprise).*

*The article highlights the importance of developing and implementing marketing policy in solving problems related to ensuring the effectiveness of foreign economic activity of the enterprise. It is emphasized that the success of foreign economic operations of the enterprise depends on the factors of marketing and preparation and implementation of appropriate measures to achieve the expected results. The conceptual provisions of scientific research of marketing policy and foreign economic activity of enterprises are revealed and it is emphasized that there is a certain lack of thorough theoretical, methodological and applied developments to highlight their relationships and dependencies. The essence and significance of marketing policy on the part of introduction of administrative technologies in the conditions of strengthening of resource requirements and uncertainty of the market environment of foreign economic activity of the enterprise are substantiated. It is proposed to consider the strategic guidelines of marketing policy of the enterprise in the context of establishing import-substituting production and strengthening production and logistics relations with foreign partners in its preparation and development. The strategic role of marketing policy in ensuring the effectiveness of foreign economic activity of the enterprise is determined, in particular, certain groups of marketing factors, preface to the development and implementation of appropriate policies and modeled them in solving these problems. A high progressive role of a number of marketing measures in ensuring the efficiency of foreign economic activity of the enterprise has been identified.*

*Key words: marketing policy, foreign economic activity, enterprise, strategic priorities, market.*



## РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ В ЕФЕКТИВНОМУ ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

Сергій КАЛІНІЧЕНКО<sup>1</sup>, Тетяна КОЛЕСНИК<sup>2</sup>, Вадим ГРОХОЛЬСЬКИЙ<sup>3</sup>, Андрій ГРІБНИК<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

<sup>2</sup> Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9167-4072>

<sup>3</sup> Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4731-6489>

<sup>4</sup> Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0266-3006>

Основним напрямом стратегічного розвитку туристичних підприємств є орієнтація на планування діяльності з урахуванням змін, що відбуваються на ринку туристичних послуг та в соціально-економічному середовищі в цілому. Саме таке планування надає змогу туристичним підприємствам поєднати загальну стратегію розвитку з наявністю реальних і потенційних можливостей для її реалізації, ураховуючи загрози, які можуть виникнути на ринку. Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Потрібно переглянути наукові та практичні підходи до планування в умовах ринкової економіки. Не можна відкидати планування як ідеологічний підхід минулого та ототожнювати планування з насадженням нашої державі, під виглядом планування, неефективного шляху розвитку. Моделі прогнозування розвитку туристичного ринку дозволяють визначити нову структуру туристичного ринку залежно від еластичності реакції туристів та ієрархії їхніх потреб в контексті кон'юнктурних чинників. Реалізація таких моделей може забезпечити розвиток туристичної сфери через встановлення й підтримання рівноваги між збереженням природних та історико-культурних ресурсів, створення сприятливих умов для формування якісного туристичного продукту.

В сучасних умовах господарювання всі учасники ринкових відносин самостійно здійснюють планування своєї діяльності на основі ринкового попиту, раціонального використання наявних ресурсів, прагнення отримати максимальну величину прибутку. При цьому в практичній діяльності підприємство використовує різні види планів. В умовах скрутного матеріального становища планування є важливим чинником економії ресурсів та дає змогу ефективно використовувати інвестиційні надходження. Більшість націлених на успіх менеджерів присвячують себе концепції внутрішньофірмового планування. Вони намагаються зробити все можливе, плануючи життєвий шлях підприємства

*Ключові слова:* планування, туризм, стратегічне планування, управління

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-4

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Планування- це діяльність, пов'язана з постановкою цілей (завдань) та дій у майбутньому. Це найважливіша управлінська функція, яка покликана забезпечити успіх підприємства та обов'язкове досягнення його цілей.

Загальні тенденції посилення ролі туризму як із найважливіших сфер економіки, неухильне зростання соціально-економічної значимості туризму вимагають підвищеної уваги до питань планування діяльності туристичних підприємств. Як для багатьох держав, так і для деяких регіонів доходи від туризму є одним із найважливіших джерел поповнення бюджету та зайнятості населення. У зв'язку з високим мультиплікативним ефектом галузі зростання обсягів виробництва в туристичній галузі призводить до багаторазового зростання в інших галузях економіки. Необхідно переглянути існуючі підходи до управління туристичними компаніями, посилити позитивні сторони їхньої діяльності, розробити нові підходи до стратегії розвитку туристичних компаній, що дозволяють підвищити їхню економічну та соціальну ефективність.

У умовах дослідження у сфері вдосконалення системи планування у туристичних компаніях набувають особливого значення практично, що визначає актуальність обраної теми дослідження.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теорія стратегічного планування та управління посідає важливе місце в сучасній науковій думці. Питання, пов'язані з визначенням та формуванням стратегії розвитку туристичної галузі (регіонів) та окремих суб'єктів туристичної діяльності, знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких: Н. Алексеева, М. Борушак, Д. Басюк, Л. Баумгартен, С. Білоус, Г. Горіна, В. Квартальнов, Н. Корж, М. Мальська, М. Моїсеева, Л. Погребняк, О. Савіцька, Н. Савіцька, Т. Ткаченко, О. Шершньова та ін [1-13].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті провести аналіз важливості планування для ефективної роботи туристичного підприємства

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Планування діяльності туристичного підприємства- це безперервний систематичний інформаційно-обробний процес якісного, кількісного та тимчасового визначення майбутніх цілей, засобів та методів формування, розвитку та управління підприємством.

Важливість планування для підприємства у будь-якій сфері діяльності дуже велика: за допомогою детальних планів, що ґрунтуються на реальних фактах господарської діяльності підприємства, аналізу діяльності за попередні роки, керівництво підприємства може ефективно управляти господарською діяльністю підприємства та впливати на результати фінансового року. Планування на підприємстві дозволяє повною мірою враховувати вплив змін навколишнього середовища, розробляти програми протидії негативним факторам та програми використання сприятливих для підприємства можливостей, а також програми альтернативних стратегій у разі виникнення чи недоступності певних ризиків. Все це робиться для мінімізації негативних факторів та максимального використання сприятливих обставин.

Тому можна сказати, що планування на підприємстві сьогодні не втратило своєї значущості. В умовах активної конкуренції та складних умов ефективного управління підприємством можливе лише за рахунок використання бізнес-планів, що базуються на системі планування на підприємстві. Плани спрямовують роботу всіх відділів та підрозділів підприємства на спільну цілеспрямовану роботу з досягнення поставленої перед підприємством мети.

Планування для туристичного підприємства також дозволяє, з урахуванням діяльності конкурентів, розробляти ефективні методи протидії з досягнення нових конкурентних переваг. При правильному використанні сучасних та актуальних методів планування, будь-яке підприємство може зміцнити свої позиції на ринку.

Об'єктами планованих рішень є:

- цілі та завдання функціонування туристичного підприємства;
- шляхи та засоби досягнення поставлених цілей;
- ресурси, необхідні вирішення задач;
- організація та контроль виконання плану.

Планування дозволяє вирішувати такі управлінські завдання:

- своєчасне оновлення та вдосконалення продукції, розширення переліку послуг та підвищення їх якості відповідно до ринкової кон'юнктури;
- розширювати ринки та розвивати нові сегменти;
- більш раціональне використання ресурсів підприємства;
- оцінити свій бізнес неупереджено, щоб виявити слабкі місця;
- передбачати перспективи розвитку Компанії, забезпечити її фінансову стабільність та конкурентоспроможність, уникнути ризиків банкрутства.
- Планування сприймається як вихідна база, основа формування економічної стратегії підприємства.

Необхідним інструментом планування є прогнозування, метод можливого планування, в якому прогнозування майбутнього засноване на накопиченому досвіді та поточних припущеннях про майбутнє.

Туризм, як і будь-яка форма економічного розвитку, вимагає ретельного управління для успішного досягнення цілей, що лежать в основі його розвитку, яке неможливе без певного набору інструментів. Під інструментами у разі розуміється сукупність засобів і методів, сприяють здійсненню функцій управління, серед яких особлива роль належить планування.

Планування туризму з боку держави на рівні країни та її регіонів є основою управління туризмом. Проблеми планування необхідно приділяти велике значення, оскільки розвиток туризму перебуває у прямої залежності від тих конкретних зусиль, які робляться органами влади збільшення потенціалу прийому туристів.

Можливо класифікувати інструменти управління регіональним туризмом за сферами їх застосування.

1. У правовій сфері: удосконалення нормативно-правової основи туризму; розвиток методології ліцензування, стандартизації, сертифікації у сфері туризму; митне регулювання;

встановлення правил в'їзду, виїзду та перебування на території регіонів з урахуванням інтересів розвитку туризму; боротьба зі злочинністю та корупцією.

2. В економічній сфері: податкове регулювання; цільове бюджетне фінансування програм розвитку; створення сприятливих умов інвестицій у туризм; збільшення інвестицій у людський капітал.

3. У соціальній сфері: вирішення проблем адресного соціального туризму.

4. У науково-освітній сфері: розвиток наукових досліджень у сфері туризму; створення інформаційно-аналітичної бази; забезпечення професійними кадрами для туристської діяльності.

5. У сфері організації туризму: формування іміджу регіонів світовому ринку туризму; сприяння у просуванні турпродукту на внутрішній та світовий ринки; сприяння участі у міжнародних туристських програмах; створення умов багатоцільового використання туристичної інфраструктури; координація діяльності та інвестицій державного та приватного секторів у галузі розвитку туризму.

Інструментами управління під час реалізації функції планування є програми, плани, прогнози, стратегії. Будь-яка програма, що має на меті створення стратегії розвитку галузі народного господарства, має спиратися на два основні принципи:

по-перше, облік найважливіших цілей та потреб, які суспільство хотіло б досягти або задовольнити своєю господарською діяльністю в даній галузі;

по-друге, облік ключових факторів, дія яких є істотною для функціонування та розвитку галузі.

При розробці програми розвитку того чи іншого сектора ці цілі та фактори мають бути ув'язані в єдиний комплекс, внутрішня логіка якого характеризується повнотою, несуперечливістю, відображає об'єктивну реальність поточного стану та доступний для управління потенціал розвитку даного сектора регіональної економіки.

Перевага місцевого законодавства бачиться в оперативності та обліку регіональної специфіки, що об'єктивно не може забезпечити жодного федерального закону. Основні недоліки полягають у роздробленості правового простору, нестачі місцевих ресурсів для реалізації великих проектів, інколи ж – низькому правовому рівні опрацювання документів. І хоч би як ретельно ці проекти були продумані і втілені, без єдиної федеральної програми, що у єдину концепцію просування кожного регіону та країни загалом, ці спроби не принесуть очікуваного результату.

У зв'язку з цим програма розвитку туризму на рівні регіону має спиратися на Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [4] як методологічну основу для створення регіональних програм розвитку туризму.

Цілі та завдання, які суспільство ставить перед сферою туризму, сформульовані у цій програмі з достатньою повнотою. Як зазначається у вступі до Програми, Єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів - це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України.

Умовами сталого розвитку сфери туризму та курортів є:

- ✓ забезпечення координуючої ролі держави у реалізації національної туристичної політики із застосуванням принципів державно-приватного партнерства, організації наукових досліджень, розвитку людського потенціалу;
- ✓ концентрація ресурсів держави на пріоритетних завданнях розвитку сфери туризму та курортів;
- ✓ створення загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі;
- ✓ удосконалення законодавства з питань регулювання суспільних відносин у сфері туризму та курортів;
- ✓ сприяння розвитку міжрегіонального та міжнародного співробітництва у сфері туризму та курортів;
- ✓ удосконалення на постійній основі бізнес-клімату та розвиток добросовісної конкуренції;
- ✓ запровадження інституту саморегульованих організацій у сфері туризму та курортів (створення національної туристичної організації);

- ✓ розроблення національних стандартів відповідно до міжнародних стандартів;
- ✓ популяризація нашої держави у світі та просування якісних національних туристичних продуктів у світовому інформаційному просторі;
- ✓ розвиток туристичних територій.

Подолання негативних тенденцій, створення сприятливих умов для розвитку сфери туризму та курортів повинні стати пріоритетними напрямками прискорення економічного та соціального зростання країни.

Нова стратегія розвитку туризму передбачає стимулювання процесу його децентралізації шляхом створення нових зон та баз відпочинку у різних куточках регіону. Значні пільги в орендній платі за землю повинні надаватися державою тим підприємцям, які вкладають кошти в індустрію туризму. Пільгове оподаткування мають отримати ті бізнесмени, які займаються розвитком інфраструктури доріг, електрифікацією нових районів регіону.

Програма розвитку туризму у тому чи іншому регіоні передбачає попереднє вивчення його існуючого стану та визначення потенційних туристських ресурсів, які можуть стати метою подорожі: природні ресурси, історичні комплекси, пам'ятки архітектури, етнографічні ресурси та ін.

Необхідність визначення та вибору туристських регіонів пов'язана з проведенням трудомістких та ресурсомістких досліджень, розробкою та застосуванням спеціальних методик для створення інформаційної бази туристських ресурсів та їх оцінки. Потрібна тісне взаємопов'язання туристських програм з програмами розвитку транспорту, культури, науки, освіти, охорони навколишнього середовища та розвитку регіонів країни.

У регіональній програмі слід розглянути основні напрями, у яких виявляють себе чинники, що суттєво впливають на туризм як на міжгалузевий комплекс народного господарства:

- облік туристських ресурсів, потреб щодо їх використання та можливостей реалізації цих потреб;
- Планування раціонального застосування ресурсів для задоволення потреб щодо їх використання;
- Управління ходом виконання планів на всіх рівнях;
- Проектування розвитку туризму шляхом створення раціональної управлінської інфраструктури.

У регіонах країни вже з'явилися програми розвитку туризму, які багато в чому відповідають сучасним вимогам, проте питання про підходи до планування поки що не стало актуальним.

Нижче аналізуються деякі зарубіжні підходи планування туризму (табл. 1).

Таблиця 1

## Зарубіжні підходи планування туризму

Підхід	Основа	Період виникнення	Характеристика підходу
1. Фізичний	Інфраструктура	60-ті р XX ст	Аналіз туристських ресурсів та обладнання. Складання програм будівництва та землеустрою. Оцінка їхньої окупності
2. Стандартизований	Стандарти	Початок 70-х р XX ст.	Оцінка стандартів одиниць користування. Інвентаризація ресурсного потенціалу регіону Зіставлення наявного попиту та ємності території. Складання програми розвитку регіону
3. Економіко-політичний	Соціально-економічна політика	Середина 70-х р XX ст.	Більш детальна оцінка туристичної послуги. Огляд ресурсів та відповідної інфраструктури. Порівняння потреб та ресурсів для визначення потенціалу розвитку та обмежень. Визначення альтернатив програми. Вибір варіанта
4. Моделюючий	Моделювання систем	80-ті р XX ст.	Використання моделей для виявлення тенденцій попиту, аналізу можливих проблем у використанні ресурсів перевірки наслідків прийнятої політики планування

Описані вище підходи мають свої особливості, переваги та недоліки, проте загальним для всіх є те, що в результаті їх використання буде вироблено програму розвитку туризму.

Сьогодні планування туризму вже не можна розглядати як проблему, обмежену рамками однієї галузі, оскільки доведено, що туризм є міжгалузевим комплексом. Назріла необхідність забезпечити взаємодію різних підходів та інтегративний характер самого розвитку.

При плануванні розвитку туризму на регіональному рівні доцільно використати всю сукупність підходів, напрацьованих світовою та вітчизняною практикою, адекватній ситуації синтез яких є обов'язковою умовою інтегративного планування.

Аналіз підходів, що застосовувалися до планування туризму, дозволив сформулювати комплексний підхід, що включає п'ять стадій.

#### 1. Стадія огляду та аналізу.

Направлена на аналіз існуючих та потенційних туристичних ресурсів із виділенням основних місць туристичного інтересу, результатом якого є інвентаризація ресурсного потенціалу регіону. Визначається місце регіону на вітчизняному та міжнародному ринках. Виділяються потенційні туристичні потоки з наступним зіставленням із існуючими та потенційними ресурсами.

#### 2. Стадія визначення туристської стратегії та вибору пріоритетних потоків.

Визначаються цілі та пріоритети розвитку туризму в регіоні. Проводиться оцінка варіантів розвитку туризму з їхньої соціально-економічної ефективності (SWOT-аналіз, аналіз «витрати-вигоди» тощо). Здійснюється аналіз основних туристських потоків на даній території та територіальних уподобань туристів, потім кожен туристський продукт порівнюється за привабливістю та ціною з продуктами-конкурентами, внаслідок чого визначаються пріоритетні туристські потоки, яким приділяється особлива увага.

#### 3. Стадія вдосконалення управлінських структур та законодавства.

Переведення результатів аналізу в площину практичних дій здійснюється на даній стадії через модифікацію законодавчої бази (розробка та затвердження регіональних законодавчих актів про туризм та суміжні сфери) та зміни організаційної структури органів управління туризмом у регіоні для оптимальної відповідності наміченим цілям та стратегії.

#### 4. Стадія фізичного планування та реалізації.

Виробляються програми будівництва необхідних споруд та обладнання та детальні плани землеустрою з вибором розташування нових об'єктів інфраструктури та визначаються основні види потенційного використання територій. Паралельно розробляється стратегія здійснення детального планування, виходячи з обраної стратегії розвитку туризму.

#### 5. Стадія аналізу впливів та наслідків.

Здійснюється оцінка можливих соціально-економічних наслідків розвитку туризму у регіоні на основі проведеного аналізу туристських потоків та продуктів, а також оцінка впливу розвитку туризму на ситуацію у регіоні (за допомогою оцінки мультиплікаторів).

Цей комплексний підхід може бути покладено в основу розробки методичних рекомендацій щодо складання програми розвитку туризму в регіоні

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Висновки побудова системи планування для підприємства, що відповідає сучасним вимогам - це складний процес. А знання теорії планування сьогодні в умовах нестабільного навколишнього середовища недостатньо, значно важливішим є вміння застосувати отримані теоретичні відомості на практиці з урахуванням чинних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають умови функціонування та розвитку підприємства. Планування передбачає розгляд розвитку, аналіз реальної ситуації та постановку реальних завдань на майбутнє, а якість планування багато в чому залежатиме від того, якими принципами керується менеджер туристської організації.

#### **ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богатьорова Л.М. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник. Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/semenov.htm](http://tourlib.net/books_ukr/semenov.htm).

2. Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти. URL: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPP\\_2013\\_754\\_12.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPP_2013_754_12.pdf).

3. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf>

4. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501>.
5. Алексеева Н.Ф., Сакун Л.М. Региональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2 (8). URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/alekseeva.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/alekseeva.htm).
6. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов. Москва: Издательский центр «Академия», 2007. 352 с.
7. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2006. 288 с.
8. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. Москва: Финансы и статистика, 1999. 496 с.
9. Лисенко В.Ю., Пічкур Н.В. Стратегія розвитку туризму у місті Запоріжжі на 2014-2018 рр. (проект). Запоріжжя, 2013 р. 93 с.
10. Мілашовська О. Регіональна політика соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів: монографія. Ужгород: Карпати, 2008. 512 с.
11. Моисеева М.К. Стратегическое управление туристской фирмой. Москва: Финансы и статистика, 2007. 230 с.
12. Савицька О.П., Савицька Н.В., Погребняк Л.В. Екотуризм як важлива складова стратегії сталого розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 122-128.
13. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.

## REFERENCES:

1. Semenov V.F., Herasymenko V.H., Horban H.P., Bohadorova L.M. (2011) Upravlinnia rehionalnym rozvytkom turyzmu [Management of regional tourism development] navch. posibnyk, Odesa, Odeskyi derzhavnyi ekonomichnyi universytet, Ukraine.
2. Savitska O.P., Savitska N.V. Stratehiia rozvytku turystychnoi industrii v Ukraini: rehionalni aspekty [Strategy for the development of the tourism industry in Ukraine: regional aspects], available at: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPP\\_2013\\_754\\_12.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPP_2013_754_12.pdf).
3. Korzh N.V., Basiuk D.I. (2017) Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy [Management of tourist destinations], Vinnytsia, "PP"TD Edelweis i K", available at: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf>
4. On approval of the Tourism Development and Resorts Strategy for the period up to 2026, available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501>
5. Aleksieieva N.F., Sakun L.M. (2012) "Regional aspects of the tourism industry development strategy", Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii, available at: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/alekseeva.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/alekseeva.htm).
6. Baumhartent L.V. (2007) Stratehicheskyi menedzhment v turyzme [Strategic management in tourism], ucheb. posobyie dlia vuzov, Moskva, Yzdatelskyi tsentr "Akademyia".
7. Borushchak M. (2006) Problemy formuvannia stratehii rozvytku turystychnykh rehioniv [Problems of development strategy of tourist regions]: monohrafiia, Lviv, IRD NAN Ukrainy.
8. Kvartal'nov V.A. (1999) Stratehicheskij menedzhment v turizme [Strategic Tourism Management], Moskva, Finansy i statistika.
9. Lysenko V.Yu., Pichkur N.V. (2013) Stratehiia rozvytku turyzmu u misti Zaporizhzhia na 2014-2018 rr. (proekt) [Strategy for tourism development in the city of Zaporizhzhia for 2014-2018 (project)], Zaporizhzhia, Ukrainy.
10. Milashovska O. (2008) Rehionalna polityka sotsialno-ekonomichnoho rozvytku prykordonnykh rehioniv: monohrafiia [Regional policy of social and economic development of the border regions], Uzhhorod, Karpaty, Ukrainy.
11. Moiseeva M.K. (2007) Stratehicheskoe upravlenie turistskoj firmoj [Strategic management of a travel company.], Moskva, Finansy i statistika.
12. Savitska O.P., Savitska N.V., Pohrebniak L.V. (2017) "Ecotourism as an important component of the strategy of sustainable development of Ukraine", Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, no. 15, pp. 122-128.
13. Tkachenko T.I., Melnychenko S.V., Boiko M.H. (2008) "Methodical principles of construction of the Tourism Development Strategy in small towns of Rivne region", Universytetski naukovy zapysky, no. 3 (II), pp. 271-272.

---

## THE ROLE OF PLANNING IN THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF TOURIST ENTERPRISES

SERGIY KALINICHENKO, TETIANA KOLIESNIK,  
VADYM GROKHOLSKYI, ANDREY GRIBINYK

State Biotechnological University

*The main direction of strategic development of tourism enterprises is to focus on planning activities taking into account changes in the market of tourism services and in the socio-economic environment in general. It is this planning that allows tourism enterprises to combine the overall development strategy with the availability of real and potential opportunities for its implementation, taking into account the threats that may arise in the market. To develop and implement a strategy, it is important to analyze market factors, which due to their constant and high variability can directly affect the success or failure of the enterprise. Scientific and practical approaches to planning in a market economy need to be reviewed. We cannot reject planning as an ideological approach of the past and equate planning with planting our state, under the guise of planning, an inefficient path of development. Models for forecasting the development of the tourism market allow us to determine the new structure of the tourism market depending on the elasticity of the reaction of tourists and the hierarchy of their needs in the context of market factors. The implementation of such models can ensure the development of the tourism sector by establishing and maintaining a balance between the preservation of natural and historical and cultural resources, creating favorable conditions for the formation of a quality tourism product.*

*In modern economic conditions, all participants in market relations independently plan their activities on the basis of market demand, rational use of available resources, the desire to obtain the maximum amount of profit. At the same time in practice the company uses different types of plans. In a difficult financial situation, planning is an important factor in saving resources and allows you to effectively use investment income. Most success-oriented managers are committed to the concept of in-house planning. They try to do everything possible to plan the life of the enterprise*

**Key words:** *planning, tourism, strategic planning, management*

## REGULATION OF THE SOCIO-ECONOMIC ACTIVITY OF EMPLOYMENT PROCESSES IN UKRAINE

**Myhailo KOVAL<sup>1</sup>, Roman CHORNYI<sup>2</sup>, Kostiantyn PAVLOV<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Lesya Ukrainka Volyn National University

<https://orcid.org/0000-0001-8614-9495>

e-mail: [naukoviy@icloud.com](mailto:naukoviy@icloud.com)

<sup>2</sup>Western Ukrainian National University

e-mail: [chornuyroman@icloud.com](mailto:chornuyroman@icloud.com)

<sup>3</sup>Lesya Ukrainka Volyn National University

<https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

e-mail: [pavlovkv@icloud.com](mailto:pavlovkv@icloud.com)

*The article considers the essence and importance of factors of socio-economic activity that affect the employment processes of the region and the country. An analysis of publications on related issues reflects the study of employment processes. Understanding the systemic nature of the labor market and employment as its integral part of the market system of management is outlined – differentiated indicators of socio-economic activity that affect work in certain forms: regulated, unbalanced. The goals and strategies of the regulation mechanism of employment processes as the influence of socio-economic factors are specified. The objectives of the study are outlined. It is the regulation of employment as a process considered in two ways. The first of them is manifested in support of a regulated form of work by introducing active actions to improve the level of vocational training, skills, and abilities. As for the second direction, it adds the causes of unemployment in essence. Effective macroeconomic policies are considered, ensuring regulatory, social, stabilizing, and distributive functions of economic growth, achieving optimal proportions in the distribution of the working population in intersectoral proportions, the possibility of labor mobility, and migration. Several principles have been developed that determine the impact of socio-economic activity in the region: balance and systematics, balance and structure, indicativeness; long-term orientation, adaptability, flexibility, rationality, efficiency, democracy, and freedom of economic activity of subjects in the labor market; social manifestations of adaptation and psychological support when changing jobs; ensuring the right of every employee to fair working conditions. Recommendations are theoretical and methodological and designed to increase employment in the region and the country.*

*An essential component of the employment process should be given to the resource provision of the region, which should include quantitative and qualitative characteristics of the labor potential of the area. Quantitative attributes of labor resources include the working-age population, its gender, the number of employed and unemployed. Qualitative characteristics are manifested in the qualification level of education, conditions of providing the people with the necessary benefits, intersectoral structure of labor resources, moral and spiritual level of the population, creativity, needs for labor mobility, and available incentives and motives for work.*

*Keywords: market, employment, macroeconomic policy, labor, competitiveness, socio-economic activity.*

**DOI: 10.31891/mdes/2022-3-5**

### FORMULATION OF THE PROBLEM IN GENERAL AND ITS CONNECTION WITH ENTERPRISES BY SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Employment is a complex socio-economic form of relations between actors in the labor market. As an economic category, employment determines the proportions of the market relationship between commodity and money circulation and forms a highly competitive position in those regions approaching the absolute (complete) form.

At the same time, employment is measured by social parameters, as it reflects the place and status of a person in society. Quite often, social conflicts in the country arise due to the low working capacity of the population due to unemployment. Therefore, it is first necessary to understand the actual content of employment, the causes of imbalances in the labor market, and mechanisms to combat the consequences.

### ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The analysis of publications on related issues is a consequence of the work of many researchers and scholars. In our opinion, among the most thorough works, Yu should be noted. Marshavin, E. Libanao, O. Strishenets, O. Tarshin, L. Shchetinin, I. Petrov, and others [4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15].

All of them, at different times, studied the employment of the population, sectoral differentiation of workers, the causes and consequences of unemployment, and more. However, several issues are still of interest to the community in the context of the prism of the dominant socio-economic processes taking place in the regions and the need for proper coverage.

In particular, researcher O. Yarosh believes that the mechanisms of labor market regulation are: "a set of principles, methods, and tools to influence the formation, movement and use of labor potential of society, covering all phases of reproduction of labor aimed at improving labor market efficiency and reduction of social costs of the market mechanism in the field of employment "[15].



## FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE

Based on several studies already conducted, the authors of this scientific article aim to identify possible ways, methods, and approaches to regulating the country's economic and social activity of employment processes.

## PRESENTING MAIN MATERIAL

There is a clear understanding of the systemic nature of the labor market and employment as an integral part of it. The intertwining of indicators of socio-economic activity allows for other employment in certain forms:

1) "regulated form of employment", which is based on the Keynesian model of economic regulation;  
 2) "unbalanced form of employment" is the result of self-regulatory dynamics between supply and demand, according to which there is no external environment influencing these components. This can be achieved by stimulating all forms of labor mobility, including territorial, professional, etc.) [11, 12, 13, 14].

As for the mechanism of employment regulation, its regional socio-economic affiliation should be noted. At the same time, given the significant structure of the labor market, the place of employment should be pointed out as an orderly element in the system of other interrelated components. Here a special place belongs to the clarity of the purpose and strategy of their further coexistence. The regulation of employment is considered in two directions.

The first of them is manifested in support of a regulated form of employment by introducing active actions to improve the level of vocational training, skills, and abilities.

This includes informing the public about educational programs and counseling, creating a transparent environment for targeted job search, developing and implementing employment promotion programs, particularly for socially vulnerable groups, encouraging the opening of small innovative forms of entrepreneurship, etc.

As for the second direction, it adds the causes of unemployment in essence. Of course, effective macroeconomic policy is taken into account in this case, which will provide regulatory, social, stabilizing, and distributive functions of economic growth, achieving optimal proportions in the distribution of able-bodied population in intersectoral proportions labor mobility and migration [16].

Therefore, the generalized goal of regulating employment is to increase the working capacity of the labor force, ensure effective employment of the region's population, and solve the problem of unemployment. Achieving the primary goal is possible by solving several tasks:

- 1) creating conditions for the formation of ever-increasing demand for labor and its elasticity of supply;
- 2) preservation and creation of jobs in business structures;
- 3) promoting the development of entrepreneurship in innovative forms of employment;
- 4) promoting job creation for people with disabilities;
- 5) development of the system of vocational guidance for the population;
- 6) development of the system of education, retraining, and advanced training of unemployed citizens;
- 7) initiation of self-employment processes;
- 8) legislative regulation of the working day;
- 9) regulation of migration flows and combating illegal migration;
- 10) organization and conduct of public works for unemployed citizens [6, 7, 8, 9].

The purpose of regulating the employment market is to achieve a sufficient level of the working capacity of the region's population. The direct object of labor market regulation is the region and the state.

The formation and implementation of the mechanism for regulating the labor market should be guided by the principles underlying the socio-economic activity of the region and several related forms of cooperation between industries. Typical principles that determine the impact of socio-economic activity in the area include the following:

- balance and system
- balance and structure;
- indicative;
- long-term orientation;
- adaptability;
- flexibility;
- rationality;
- efficiency.

- democracy and freedom of economic activity of subjects in the labor market;
- social manifestations of adaptation and psychological support when changing jobs;
- ensuring the right of every employee to fair working conditions;
- mobbing and forced labor with elements of discrimination [5].

As a rule, there are direct and indirect methods of regulating the employment market. Natural methods are in the legislative field, and indirect is the result of the influence of economic levers. Due to the existing methodology, we offer the following order of tools:

- administrative instruments focused on public authorities and include measures of prohibition, permission, or coercion (covering the legislative regulation of labor relations and migration; licensing of enterprises and organizations; quotas for jobs);

- organizational and economic tools used by the state to create favorable socio-economic conditions for labor market participants, in which it is easier for them to conclude employment contracts, for example, organization of employment services; career guidance work; ensuring the availability of information on the state of the labor market (maintaining unified databases on vacancies in the regions, creating an information Internet portal "Work in Ukraine");

- opportunistic tools designed to create economic incentives for all labor market participants and thus manipulate their behavior to achieve full employment (payroll taxation; providing tax benefits to businesses that create and maintain jobs; government spending to finance activities in the field of employment promotion); public investments, government orders to enterprises, soft loans; grants, subventions, and subsidies to the subjects of the country) [4, 5].

The following subjects of regulation of employment processes in the region or the state should be identified: government and administration bodies, local self-government bodies, employees' representatives, and employers' representatives.

However, given the peculiarities of the current stage of development of society, characterized by the transition to a knowledge economy, where one of the main factors of economic growth is: the application of innovative approaches, expanding the regulation of employment processes, Integral components of the innovative model of employment should be: government agencies, business circles, and research institutions [11, 13].

Given the crucial role of employment in providing an innovative model for economic development in the region and the country, it would be appropriate to expand the network of actors regulating employment processes to include educational and research institutions, research and development institutions, and institutions and associations.

As a result of the implementation of means of regulating employment processes in the region, it becomes possible to obtain the following types of socio-economic efficiency, such as:

- achieving the desired level of employment in the region's economy;
- limiting the unemployment rate of certain activities;
- the creation of research and production clusters;
- increasing the number of innovation and technological jobs;
- formation of the social security system in the region [2].

Therefore, consequently, implementing these tools of socio-economic activity of labor market regulation is a practical direction that allows for reconciling the regional labor market's interests and achieving their goals.

Successful regulation of the labor process should take into account the following criteria: balance and systematic scientific validity, timeliness, flexibility, complexity, and systematicity, and should provide for the use of progressive management approaches that can provide favorable conditions for effective and balanced development of innovative techniques.

The process of improving the employment process of the labor market should take into account several factors that have a direct impact: organizational and regulatory, economic and environmental, regulatory and resource.

Organizational and regulatory factors are represented by organizations and institutions that directly ensure the functioning of employment processes. Its essential components are:

1. regional employment centers;
2. vocational and technical and advisory institutions engaged in qualified training and retraining of persons wishing to be employed;
3. popularization and research centers;
4. non-governmental centers engaged in employment. [1]

5. functioning of state executive bodies to develop and apply innovative means of employment regulation in the region.

It should be noted that these factors affect the effectiveness of the labor market in the region, as they facilitate the infrastructural functioning of employment.

Among the economic and environmental factors influencing the development and implementation of regulatory processes of employment in the region, it is proposed to take into account the economic and ecological situation in the area, with available natural resources, implementation of relevant employment programs, and regional measures to combat unemployment – proposals for the available working capacity of the region.

Regulatory and legal factors directly impact the development and implementation of means of regulating employment in the region and include regulated norms and rules of conduct that ensure the effective functioning of employment processes.

The primary documents that provide the vector of competence of the region are:

- Law of Ukraine "On Employment", VVR of 05.07.2012, No. 5067-VI;
- Law of Ukraine "On the Fundamentals of National Security of Ukraine", VVR of 19.06.2003, No. 964-IV;
- Law of Ukraine "On Professional Development of Employees", VVR of 12.02.2012, № 4312-VI;
- State programs of socio-economic development of the region [10].

Detailing these documents, it should be noted that in 2012 the law "On the Law of Ukraine" On Employment "was adopted, which is amended annually to make changes in legislation and terms of socio-economic transformations. The Law regulates certain relations in the field of employment and determines the powers of the authorized body of the region in the implementation of employment policy.

The Law defines several actions to increase the competitiveness of persons in the labor market who have not reached working age, establishes additional guarantees of employment potential, and provides social support for unemployment of specific categories of citizens (orphans, children left without parental care). The Law regulates the provision of public services and public functions in employment promotion [1, 3].

The development and adoption of this Law should be attributed to creating and improving regulatory and legal conditions for regulating employment.

An essential component of the employment process should be given to the resource provision of the region, which should include quantitative and qualitative characteristics of the labor potential of the region. Quantitative characteristics of labor resources include the working-age population, gender, number of employed, and unemployed. Qualitative factors are manifested in the qualification level of education, conditions of providing the people with the necessary benefits, intersectoral structure of labor resources, moral and spiritual level of the population, creativity, needs for labor mobility, and available incentives and motives for work.

## **CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION**

In our opinion, these methods of socio-economic activity are crucial in the development and implementation of employment market regulation processes and will help increase their efficiency.

Therefore, when analyzing the factors influencing the regulation of employment processes, the socio-economic component in a specific systemic combination should be considered. This will allow timely and effective management decisions that will contribute to the reproductive cycle of employment in the region and the country. Employment markets bring together such links as the employment service, recruitment agencies, employers, jobseekers, and trade unions.

These parts of the labor market do not operate autonomously but in cooperation with other subsystems of the region. Outlining the identified problems related to employment creates the need to apply a system of measures to improve the mechanism of regulation of employment centers in Ukraine.

In turn, socio-economic factors of activity allow applying the mechanism of employment regulation, which will realize the labor potential of the region's population, improve the employment centers, organize close cooperation between different market participants, which will equalize disparities between supply and demand.

### **REFERENCES:**

1. Kolot A. M. Transformatsiia instytutu zayñiatosti yak skladova hlobalnykh zmin u sotsialno-trudovii sferi. Ukraina: aspekty pratsi. 2009. №8. S. 3-14.

2. Kupalova H. I. Sotsialno-ekonomichna sutnist, formy ta funktsii rynku robochoi syly. Zaniatist ta rynek pratsi. mizhvidomchyi zbirnyk naukovykh prats Vyp. 27. Kyiv: RVPSU NAN Ukraïny. 2004. S. 12-19.
3. Kupchak V.R., Pavlova O.M., Pavlov K.V., Lahodiienko V.R. Formuvannia ta rehuliuвання rehionalnykh enerhetychnykh system: teoriia, metodolohiia ta praktyka: monohrafiia. Lutsk: CPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volynpolihraf», 2019. 346 s.
4. Libanova E. M. Rynek pratsi: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2003. 224 s.
5. Marshavin Yu. M. Rehuliuвання rynku pratsi Ukraïny: teoriia i praktyka systemnoho pidkhotodu; Instytut pidhotovky kadriv Derzhavnoi sluzhby zaïniatosti Ukraïny. Kyiv: Alterpres, 2011. 396 s.
6. Pavlov K.V., Pavlova O.M. Formuvannia ta rehuliuвання konkurentnykh vidnosyn na rehionalnykh rynkakh zhytla Ukraïny: monohrafiia. Lutsk. Vydavnytstvo «Teren». 2019 542 s. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/15852>.
7. Pavlova O.M. Tovarna forma orhanizatsii suspilnoho vyrobnytstva V umovakh rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukraïny (druhoi polovyny KhVII - kintsia XVIII st.): monohrafiia. Lutsk. Vydavnytstvo «Teren». 2019. 480 s.
8. Pavlova O.M. Tovarne vyrobnytstvo i torhivlia v Ukraini (druha polovyna KhVII – kinets KhVIII st.). Chernivtsi: Vydavnytstvo «Misto», 2009. 304 s.
9. Petrova I. L. Sehmentatsiia rynku pratsi: teoriia i praktyka rehuliuвання. Kyiv: In-t ekonomiky, upravlinnia ta hospodarskoho prava, 1997. 298 s.
10. Stratehiia rozvytku Ternopilskoi oblasti na 2021-2027 roky. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukraïny. URL: <https://www.minregion.gov.ua/2021-2027>.
11. Strishenets O.M. Istoriia ekonomichnykh vchen: navchalnyi posibnyk / Za red. V. V. Kyrylenka. Ternopil. «Ekonomichna dumka». 2007. 233 s.
12. Strishenets O.M. Svitovi tendentsii rozvytku ekonomiky enerhetyky u XXI ct.: adaptatsiia do ukrainskykh realii. Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, № 1, 2016. S.73-79.
13. Strishenets O.M., Yelissieieva L.V, Lishchuk V.I. Ekonomichna teoriia : navchalnyi posibnyk. Lutsk: SNU im. Lesi Ukrainky. 2014. 200 s.
14. Strishenets O.M., Pavlov K.V. Osoblyvosti konkurentnykh vidnosyn na rehionalnykh rynkakh nerukhomosti. Naukovyi visnyk uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika». Zbirnyk naukovykh prats. Vypusk 1 (47). Tom 2. Uzhhorod, 2016. S. 35-38.
15. Tarshyna O.S. Derzhavna polityka zaïniatosti naselennia. Ekonomika ta derzhava. 2006. №1. S.77-80.
16. Shchetinina L. V., Rudakova S. H., Danylevych N. S. Formuvannia efektyvnoi zaïniatosti naselennia v Ukraini: peredumovy, oriientyry ta zakhody. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. Kyiv: Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho un-tu, 2014. No1(7). S. 278-284.

## РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

МИХАЙЛО КОВАЛЬ<sup>1</sup>, РОМАН ЧОРНИЙ<sup>2</sup>, КОСТЯНТИН ПАВЛОВ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Волинський національний університет імені Лесі Українки

<sup>2</sup> Західноукраїнський національний університет

*В статті розглянути суть та значення чинників соціально-економічної активності, які чинять вплив на процеси зайнятості регіону та країни. Зроблено аналіз публікацій суміжної проблематики, які відображають дослідження процесів зайнятості. Окреслено розуміння системності ринку праці та зайнятості, як її невід'ємної складової ринкової системи господарювання. Диференційовано показники соціально-економічної активності, які чинять вплив на зайнятість за певними формами: регульованою, незбалансованою. Конкретизовано цілі та стратегії механізму регулювання процесів зайнятості по мірі впливу соціально-економічних чинників. Окреслено завдання дослідження. Саме регулювання зайнятості, як процес розглядається згідно двох напрямів. Перший з них, проявляється в підтримці регульованої форми зайнятості населення шляхом впровадження активних дій, що стосується підвищення рівня професійного навчання, кваліфікаційних навичок та вмінь. Щодо другого напрямку, то він додає причини безробіття у сутнісному прояві. До уваги береться ефективна макроекономічна політика, яка забезпечуватиме регулятивну, соціальну, стабілізуючу та розподільчу функції економічного зростання, досягнення оптимальних пропорцій у розподілі працездатного населення в міжгалузевих пропорціях, можливість трудової мобільності та міграції громадян. Розроблено низку принципів, що визначають вплив соціально-економічної активності регіону: зваженість та системність, балансовість та структурованість, індикативність; довгострокову спрямованість, адаптованість, гнучкість, раціональність, ефективність, демократичність та свободу економічної діяльності суб'єктів на ринку праці; соціальні прояви адаптації та психологічна підтримка при зміні місця роботи; забезпечення права кожного працівника на справедливі умови праці. Надано рекомендації, які носять теоретико-методологічний характер та покликані підвищити рівень зайнятості регіону та країни.*

*Важливу складову процесу зайнятості слід віддати ресурсному забезпеченню регіону, до якого слід віднести кількісні та якісні характеристики трудового потенціалу регіону. До кількісних характеристик трудових ресурсів можна віднести: чисельність населення у працездатному віці, ідею гендерну приналежність, кількість зайнятих та безробітних. Якісні характеристики проявляються в кваліфікаційному рівні освіти, умов забезпечення населення необхідними благами, міжгалузева структура розміщення трудових ресурсів, моральний та духовний рівень населення, творчий спроможність, умови до трудової мобільності, а також наявні стимули та мотиви до праці.*

*Ключові слова: ринок, зайнятість, макроекономічна політика, праця, конкурентоспроможність, соціально-економічна активність.*

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ<sup>1</sup>, Ольга ПОПЛАВСЬКА<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1578-615X>

e-mail: [lubohinets@ukr.net](mailto:lubohinets@ukr.net)

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0861-216X>

e-mail: [l-o-v-88@ukr.net](mailto:l-o-v-88@ukr.net)

У дослідженні розкрито актуальність проблеми удосконалення методів стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. Розроблено модель реалізації процесного підходу до стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства, яка включає керуючу підсистему, підсистему управління конкурентоспроможністю підприємства, в які, своєю чергою, входять функціональна підсистема (організаційне, кадрове, фінансове, технологічне, інформаційне та юридичне забезпечення) та процесна підсистема (організаційно-управлінські, фінансово-аналітичні, ринкові та збутові бізнес-процеси). Визначено цілі вдосконалення системи стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства, які вибудовано у відповідності до елементів процесної підсистеми управління ними. Показано яким чином реалізація цих цілей забезпечує застосування і поєднання ключових концепцій управління. Визначено положення організаційно-економічного механізму покращення конкурентних позицій підприємства зі застосуванням сукупності методів та засобів впливу на зміцнення структурних складових розвитку бізнесу, а також у підсумку формування надійної системи менеджменту шляхом створення відповідної служби чи делегування функцій з її забезпечення іншим структурним підрозділам підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність; конкурентні позиції; управління підприємствами; стратегування; політика розвитку.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-6

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах загострення конкуренції та пов'язаної з фінансово-економічними кризами нестабільності важливого значення набувають дослідження перспектив функціонування підприємств різних форм власності, напрямів ефективного здійснення ними фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим дедалі більшої актуальності набуває проблема управління конкурентними позиціями суб'єктів господарювання. Це обумовлено й нестачею та високою вартістю залучення інвестиційних і фінансових ресурсів, труднощами з ліквідністю і фінансовою стійкістю підприємств, низькою економічною ефективністю господарювання, великою кількістю збиткових і збанкрутілих підприємств, а також необхідністю постійної адаптації до сучасних умов господарювання.

Досягнення надійних конкурентних позицій як результату високої конкурентоспроможності є невід'ємним стратегічним завданням кожного підприємства з огляду на забезпечення його життєздатності, що об'єктивно обумовлює потребу в її включенні до планової роботи, тим більше з огляду на ускладнені умови вітчизняного економіко-правового середовища підприємницької діяльності. Йдеться про негативні наслідки фінансово-економічної кризи, інфляційні процеси та зменшення купівельної спроможності населення, «викривлене» конкурентне середовище, що створює інколи непереборні перешкоди доступу інших підприємств до ринків та господарських ресурсів, прав діяльності, ускладнення, зумовлені змінами в системі оподаткування та посиленням тінізації ринково-економічних відносин.

Конкурентні позиції підприємства є динамічною ознакою, що змінюються під впливом чинників і умов зовнішнього середовища. Ефективне управління конкурентними позиціями забезпечує стабільне функціонування підприємства і створює умови для зростання його економічного потенціалу. Враховуючи багатоаспектний та динамічний характер процесу управління конкурентними позиціями, особливо актуальними є питання використання застосування сучасних інструментів менеджменту при формуванні ефективної системи управління конкурентними позиціями підприємства на ринку, а також моделювання процесу моніторингу в цій сфері.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичною основою дослідження конкурентних позицій підприємств є низка публікацій вчених-економістів, у яких аналізуються економічні основи забезпечення

конкурентоспроможності (Р. Лупак, А. Дідич [5,с.248-252], Л. Чумак, Л. Гаркава [12,с.212-215]), умови формування та напрями покращення позицій суб'єкта господарювання на ринку (О. Янковий [4]). Методико-прикладні основи та положення розробки і реалізації різного типу стратегій зміцнення конкурентоспроможності і покращення за рахунок цього конкурентних позицій підприємства досліджують О. Біленький [1,с.36-41], Т. Дяченко [3,с.150-154], П. Родіонов [7,с.64-68], Т. Фролова [9] та ін. У багатьох сучасних публікаціях розглядаються не лише структурно-функціональні та змістові аспекти управління конкурентними позиціями підприємств, а проблеми аналізування їх конкурентних позицій. Йдеться про праці Д. Панасенка [6,с.19-24], О. Циганок [10,с.155-162], А. Череп, Ю. Салипа [11,с.77-79] та ін. Низка наукових досліджень розкриває й різні аспекти менеджменту конкурентних позицій підприємства. Це дослідження Т. Васильціва, Р. Лупака, М. Куницької-Ляш [13,с.8-15], О. Ярошка [2,с.132-136], О. Романка [8,с.113-126] тощо.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Разом з тим, вищенаведені дослідження та рекомендації вітчизняних науковців потребують свого подальшого розвитку, удосконалення й уточнення, зокрема з огляду на зміну середовища господарювання підприємств, появу нових чинників та факторів конкурентоспроможності, посилення відкритості внутрішнього ринку та загострення конкуренції на локально-регіональних ринках. Особливої уваги потребує удосконалення системи стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є розробка методико-прикладних положень спрямованих на удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Довготривале і ефективне функціонування, розвиток підприємства базуються на стратегічному плануванні, заснованому на спробах керівництва підприємства передбачати результати й фактори його функціонування, запобігати небажаним подіям та попаданню підприємства в ризикові ситуації. Враховуючи, що управління конкурентними позиціями підприємства є складним економічним процесом та включає не тільки існуючі і планові показники, але й базується на минулому, важливо включити роботу з покращення конкурентних позицій до стратегічних і планових документів підприємства. Відтак, особливо важливе значення має відводитися удосконаленню стратегічного управління та зокрема ідентифікації стратегічних пріоритетів зміцнення конкурентоспроможності.

Для ефективного функціонування системи управління конкурентними позиціями підприємства необхідно розглянути можливість застосування кращих сучасних методів управління. Осмислюючи недоліки функціонального підходу, доходимо висновку, що реалізація методів управління конкурентними позиціями підприємства може бути значно більш ефективною за умови застосування процесного підходу до управління. Це дозволить отримати низку переваг: підвищення мотивації всіх співробітників; швидше реагування на зміни (ризики і загрози) зовнішнього і внутрішнього середовища; скорочення часу виконання процесу при підвищенні якості виконуваних робіт; скорочення витрат. Тому, вважаємо за доцільне використати саме процесно-орієнтований підхід при формуванні системи управління конкурентними позиціями підприємства, однак, це не означає відкидання інших підходів. Схему реалізації процесного підходу до управління конкурентними позиціями підприємства представлено на рис. 1.

До цього ж сформулюємо вихідні положення (принципи), які повинні лягти в основу розробки системи управління конкурентними позиціями підприємства в сучасних умовах господарювання.

По-перше, конкурентоспроможність підприємства розглядається одночасно як критерій стійкості поточного функціонування підприємства та необхідна умова забезпечення формування потенціалу його розвитку у перспективі, тому вимагає виокремлення підсистем оперативного та стратегічного управління, а також уточнення цілей та функцій розвитку.

По-друге, система управління конкурентними позиціями підприємства спрямована на застосування процесно-орієнтованого підходу, тобто ефективність цілої системи визначається якістю кожного із виділених в межах підприємства бізнес-процесів – організаційно-управлінських, фінансово-аналітичних, ринкових та збутових.

По-третє, в основі управління конкурентними позиціями підприємства лежить узгодження дії двох зустрічно спрямованих механізмів – адаптивного (який полягає у спроможності підприємства протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, тобто формувати рівень його конкурентної стійкості відповідний ринковому простору функціонування підприємства) та біфуркаційного (дія якого спрямована на задоволення такої властивості системи як розвиток, розширення у ринковому середовищі, набуття нових властивостей).

По-четверте, невід'ємною умовою успішності функціонування системи управління конкурентними позиціями підприємства є її інтегрованість із системою внутрішнього контролю, що дозволить ідентифікувати ризики, які виникають на усіх без винятку щаблях і ланках системи, та застосовувати відповідні методи до їх нейтралізації.

Оскільки управління конкурентними позиціями розглядається як підсистема керуючої системи підприємства, то цілі даної підсистеми повинні узгоджуватись із стратегічними цілями розвитку підприємства загалом. Так, якщо топ-менеджментом визначено за стратегічну мету максимальне розширення частки ринку, то відповідно завданням системи управління конкурентними позиціями буде визначення мінімально допустимого рівня стійкості підприємства при заданих умовах функціонування. Тобто цілі управління конкурентними позиціями підприємства безпосередньо залежать від цілей підприємства загалом.



**Рис. 1. Модель реалізації процесного підходу до стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

Застосування процесно-орієнтованого підходу до формування системи управління конкурентними позиціями підприємства вимагає уточнення оперативних та стратегічних цілей відповідно до кожного із виділених бізнес-процесів – організаційно-управлінських, фінансово-аналітичних, ринкових та торговельних (рис. 2).

Формування організаційно управлінських бізнес-процесів має велике значення для підприємств з огляду на роль персоналу у господарській діяльності. Тому більшість стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю цього виду процесів безпосередньо пов'язані із підвищенням кваліфікації та мотивації персоналу до зростання продуктивності праці. В сучасних умовах якість продукції (послуг) залежить не лише від одноразово (під час навчання у вищих чи спеціалізованих навчальних закладах) отриманих знань та навичок працівника, а від того, чи надалі



здобуває працівник нові знання, які б відповідали вимогам сучасного етапу розвитку суспільства. Зазначене особливо актуальне для суб'єктів господарювання, діяльність яких характеризується як специфічністю знань щодо виконання робіт, так і вмінням донести ці знання до споживача.

До напрямків забезпечення розвитку організаційно-управлінських бізнес-процесів слід віднести і розвиток корпоративної культури на підприємстві. Корпоративну культуру підприємства характеризують такі чинники, як принципи та цінності працівників (статус підприємства, власний статус, просування по службі), впевненість (у підприємстві, в керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди), комунікації (культура спілкування та зручність обміну інформацією), відповідальність (поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, якість виконання поставлених завдань), толерантність (взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій), розвиток (навчання, підвищення кваліфікації), образ (зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка).

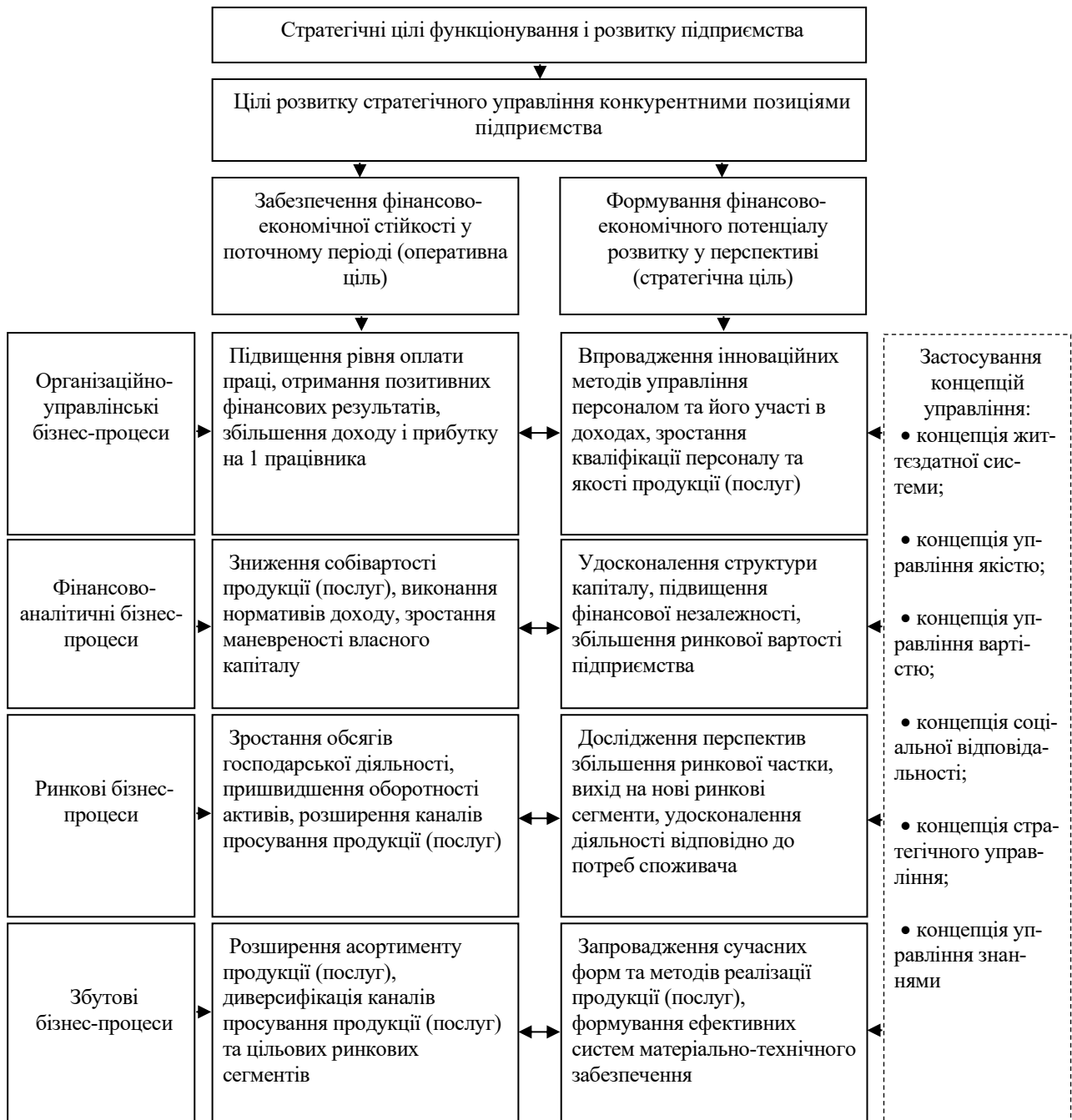


Рис. 2. Цілі удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства

Джерело: авторська розробка

В сучасних умовах корпоративна культура стає фактором конкурентоспроможності, успіху, запорукою ефективності господарської діяльності. Одним із елементів корпоративної культури, розвиток якого визначає соціальну функцію як сфери діяльності, є соціальна відповідальність підприємств. Суспільно-політичні тенденції все більше здійснюватимуть вплив на стратегію корпорацій, які не зможуть не враховувати настроїв суспільства та впливу груп інтересів, які пред'являють свої вимоги бізнесу. З точки зору інтересів зацікавлених груп, діяльність компаній вже і так призводить до багатьох змін у суспільстві, а тому вони повинні займати більш відповідальну суспільну позицію. Відтак, головним «стикувальним модулем» серед стратегічних орієнтирів підприємства має стати збалансований розвиток у поєднанні з принципами соціального партнерства.

Щодо фінансово-аналітичних бізнес процесів, то до поточних цілей досягнення їх конкурентоспроможності слід, перш за все, віднести досягнення позитивних фінансових результатів діяльності. Адже, саме прибуток виступає критеріальною умовою як поточної дієздатності і платоспроможності, так і перспективного розвитку підприємства. Тому прибутковість підприємства слід визначити як одну з основних засад досягнення належних конкурентних позицій підприємства. У стратегічній перспективі раціональність фінансово-аналітичних процесів можуть забезпечити цілі удосконалення структури капіталу в бік посилення фінансової незалежності підприємства, а також зростання його ринкової вартості загалом. В ринкових умовах господарювання саме ринкова вартість підприємства виступає основним критерієм ефективності та успішності його господарської діяльності.

Основним критерієм розвитку ринкових бізнес процесів можна вважати частку ринку, яка належить підприємству у відповідному сегменті продукції (послуг). Оперативними цілями забезпечення удосконалення даного виду бізнес-процесів є збільшення обсягів доходу, пришвидшення обороту активів, розширення каналів збуту просування продукції (послуг).

Особлива увага менеджменту підприємства при визначенні напрямків зміцнення його конкурентних позицій на ринку має бути спрямована на збутові бізнес процеси, які є ключовими з огляду на їх сферу діяльності. Розширення асортименту послуг, раціоналізація використання матеріально-технічного забезпечення спроможні позитивно вплинути на ефективність функціонування підприємства в поточному періоді.

Для досягнення результатів у стратегічній перспективі вимогою часу є запровадження сучасних форм та нових методів просування продукції (послуг), формування ефективних систем маркетингового супроводу.

Досягнення окреслених поточних та стратегічних цілей системи управління конкурентними позиціями підприємства в розрізі окремих бізнес-процесів повинно спиратись на застосування новітніх концепцій управління конкурентоспроможністю й розвитком підприємства, серед яких: концепція життєздатної системи, концепція загального управління якістю, концепція управління вартістю, концепція соціальної відповідальності бізнесу, концепція стратегічного управління, концепція управління знаннями.

Зважаючи на окреслені вище цілі управління бізнес-процесами в системі удосконалення управління конкурентними позиціями підприємства, можна дійти висновку, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства безпосередньо пов'язане із постійним управлінням якістю окремих бізнес-процесів як ефективності їх результатів, тобто витрати на процес повинні бути рівними доданій цінності продукту для споживача.

Згідно теорії систем, планування можна розглядати як процес в якому можливості, ресурси системи пристосовуються до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління конкурентними позиціями підприємства є процесом формування й ухвалення стратегічних рішень в довгостроковій перспективі залежно від стану як безпосередньо системи управління конкурентоспроможністю підприємства, так і її навколишнього середовища.

Важливо зазначити, що стратегія управління конкурентними позиціями підприємства не може бути направлена тільки на ліквідацію, запобігання загрозам, або на відновлення системи після їх реалізації. Альтернативи протистояння загрозам конкурентоспроможності й розвитку підприємства мають закладатись вже безпосередньо в цілях й функціях, які розробляє система управління підприємством.

Як показує практика, рівень окремих важливих функціональних складових підприємств є недостатнім. Тому на підприємстві необхідно розробити, а в подальшому – реалізувати (та коригувати) стратегію зміцнення його конкурентоспроможності.

В рамках аналітичного етапу конфігурації системи управління конкурентними позиціями

підприємства, діяльність у цьому напрямі повинна передбачати комплекс робіт зі збору інформації про можливі загрози, постановки завдань й визначення цільових функцій. Після визначення останніх визначаються критерії ефективності.

Додамо, що для належного виконання вагомих соціальних та економічних функцій суб'єкта господарювання, забезпечення стійкої довгострокової життєздатності, високої конкурентоспроможності необхідним є дотримання ряду вимог до системи управління конкурентними позиціями підприємства. До таких вимог віднесемо наступні. Орієнтація системи управління підприємством на забезпечення його міцних конкурентних позицій на ринку передбачає, що управлінські рішення, які приймаються у будь-якій сфері життєдіяльності, мають обов'язково розглядатись і отримувати оцінку з точки зору їх впливу на всі аспекти конкурентоспроможності підприємства як у існуючому періоді часу, так і у перспективі.

Реалізація вимоги альтернативності управлінських рішень передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення на підприємстві повинна враховувати варіанти впливу на можливий розвиток підприємства, його структуру та основні показники ефективності функціонування й розвитку.

Загалом алгоритм формування механізму стратегічних пріоритетів керівництва підприємства у сфері забезпечення покращення конкурентних позицій бізнесу на ринку повинен здійснюватися у певній логічній чітко визначеній послідовності.

Стратегічна орієнтація в управлінні конкурентними позиціями підприємства на довгостроковий та раціональний розвиток зобов'язує приймати управлінські рішення з врахуванням не лише існуючої сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, але й передбачати заходи зі захисту економіко-ринкових інтересів підприємства у перспективі.

Саме на основі результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу керівництву підприємств потрібно сформулювати (або відкоригувати існуючі) базові принципи та концептуальні засади механізму забезпечення посилення його конкурентних позицій на ринку.

Наголосимо, що організаційно-економічний механізм забезпечення зміцнення конкурентних позицій підприємства передбачає використання методів та засобів, у т.ч. їх поєднання необхідне для створення надійної системи менеджменту в цій сфері. Зрозуміло, що підприємства різних розмірів, типів, обсягів діяльності володіють неоднаковими організаційними та фінансовими можливостями. Крім того, різним є рівень ризику, в умовах якого здійснюють діяльність суб'єкти господарювання. Проте, однозначним є висновок, що реалізація організаційно-економічного механізму посилення конкурентних позицій підприємства є життєво необхідним та по різному може організовуватися.

Передусім зазначимо, що таку роботу має на підприємстві хтось провадити. В ідеалі це створення відокремленого структурного підрозділу із завданнями управління конкурентними позиціями підприємства. Але реалізувати такий підхід на кожному підприємстві фінансово складно. Відповідно, мають перспективу інші підходи до організації управління конкурентними позиціями підприємства. Це: 1) договірний, яку доцільно використовувати на малих підприємствах і яка передбачає укладання договорів зі спеціалізованими суб'єктами, що надають консалтингові і маркетингові послуги; 2) матрична, характерна для підприємств середніх розмірів, суть якої полягає в тому, щоб делегувати окремі функції існуючим структурним підрозділам підприємства.

Вважаємо за доцільне використання більшістю підприємств договірної підходу, зокрема за умови слабого фінансового забезпечення діяльності та організаційних можливостей для створення повноцінного відділу, із доповненням функціональних завдань керівника (власника) підприємства управлінням конкурентними позиціями, укладання договорів на проведення консалт-аудиту для визначення слабких сторін та ризиків діяльності і формування заходів з їх усунення.

Після створення необхідних передумов відносно управління конкурентними позиціями підприємству потрібно розробити сукупність інструкцій для персоналу щодо постійного виконання функцій.

Управління конкурентними позиціями підприємства потребує організаційних, інституційних, економічних, мотиваційних та ін. заходів. Зауважимо, що серед них важливе місце відводиться інституційним, які передбачають комплекс дій спрямованих на зміну організаційно-правової та форми власності суб'єкта господарювання, реформування організаційної структури управління, ліквідацію чи репрофілювання окремих структурних підрозділів підприємства. Це, своєю чергою, передбачає: внесення змін в установчі документи; розробку та впровадження положень, інструкцій, які регламентують діяльність у сфері позиціонування продукції (послуг) підприємства на ринку.

Організаційні заходи пов'язані з впровадженням на підприємстві роботи із управління його конкурентними позиціями включають: адаптацію характеристик діяльності до зміни умов зовнішнього середовища; зміни в апараті управління підприємством; реорганізацію окремих структурних підрозділів включно з службою маркетингу; впровадження системи підготовки, перепідготовки, ротації кадрів; перебудову документообігу, діловодства та ін.

У зв'язку із зазначеними особливостями, а також відсутністю в достатньому обсязі інвестиційних ресурсів у механізмі забезпечення зміцнення конкурентних позицій підприємства доцільно проводити відбір нововведень із метою їх подальшого використання. Домінуючим критерієм відбору нововведень має бути їх оцінка із позиції попиту на послуги підприємства споживачами, оскільки вона значною мірою пов'язана з інтересами підприємства.

Прагнучи забезпечити потужні конкурентні позиції продукції та підприємства на ринку, керівництво не може не реагувати на зміни кон'юнктури ринку, що здебільшого пов'язані з появою нових видів продукції (послуг) й зростанням попиту на них, зміною цінової політики або посиленням заходів нецінової конкуренції.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З метою удосконалення системи управління конкурентними позиціями підприємствам важливо запровадити модель реалізації процесного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю бізнесу на основі реалізації заходів у межах функціональної та процесної підсистем. Таким чином при управлінні конкурентними позиціями підприємства будуть враховані всі складові його ресурсного забезпечення (організаційне, кадрове, фінансове, технологічне, інформаційне, юридичне) та етапи бізнес-процесу (організаційно-управлінського, фінансово-аналітичного, ринкового, збутового).

У відповідності до вказаних складових бізнес-процесу визначаються стратегічні цілі управління конкурентними позиціями підприємства. Разом з тим, їх досягнення потребує продуманого поєднання та використання концепцій управління бізнесом і його конкурентоспроможністю, а саме – життєздатної системи, управління якістю, управління вартістю, соціальної відповідальності, стратегічного управління та менеджменту знань.

Організаційно-економічний механізм покращення конкурентних позицій підприємства передбачає використання системної сукупності методів та засобів впливу на покращення структурних складових розвитку бізнесу, а формування надійної системи менеджменту шляхом створення відповідної служби чи делегування функцій з її забезпечення іншим відділам потребує реалізації організаційних, інституційних, економічних, інформаційних та мотиваційних заходів.

Покращення конкурентних позицій суб'єкта господарювання є невід'ємною умовою й одночасно функцією його життєздатності. Це об'єктивно і закономірно, потребує врахування такої роботи за кожним напрямом та при стратегічному і тактичному плануванні діяльності підприємства. Головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління конкурентними позиціями підприємства є рівень конкурентоспроможності на момент розробки (коригування) стратегії та фінансові можливості суб'єкта господарювання.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування конкурентних позицій підприємства.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 36-41.
2. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
3. Дяченко Т. А. Конкурентні стратегії промислових підприємств, що надають ремонтні послуги. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 150-154.
4. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
5. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
6. Панасенко Д. Системний підхід до показників конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 3. С. 19-24.
7. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (42). С. 64-68.
8. Романко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 113-126.

9. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>.
10. Циганок О. О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 155-162.
11. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
12. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212-215.
13. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Науковий вісник Полісся*. № 2 (14). С. 8-15.

## REFERENCES:

1. Bilen'kyj, O. Yu. (2015). Analysis of the competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity. *Economic analysis*. Vol. 2. pp. 36-41.
2. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
3. Diachenko, T. A. (2015). Competitive strategies of industrial companies that provide repair services. *Biznes Inform*. Vol. 6. pp. 150-154.
4. Yankovyj, O.H. (2013). Competitiveness: assessment of the level and areas of improvement. Atlant. Odesa. Ukraine.
5. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
6. Panasenko, D. (2008). Systematic approach to competitiveness indicators. *Formation of market relations in Ukraine*. Vol. 3. pp. 19-24.
7. Rodionov, P. Yu. (2015). Features of the development strategy of the enterprise in terms of the information economy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 1 (42). pp. 64-68.
8. Romanko, O. P. (2009). Determinants of competitiveness of machine/building enterprise. *Actual problems of economy*. Vol. 3. pp. 113-126.
9. Frolova, T. O. (2009). Corporate strategy global investment business. *Effective economy*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130&p=1>
10. Tsyhanok, O. O. (2009). Analysis of the position of the company in the competition for the method of competitive advantage. *Actual problems of economy*. Vol. 9. pp. 155-162.
11. Cherep, A. V. (2012). Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. *Innovative economy*. Vol. 8 (34). pp. 77-79.
12. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013). Key aspects of the competitiveness of enterprises. *Biznes Inform*. Vol. 1. pp. 212-215.
13. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kunytska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8-15.

---

## IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVE POSITIONS OF THE ENTERPRISE

LARYSA LIUBOKHYNETS, OLHA POPLAVSKA  
Khmelnyskyi National University

*The purpose of the study is to develop methodological and applied provisions aimed at improving the strategic management of competitive positions of the enterprise.*

*The study reveals the relevance of the problem of improving the methods of strategic management of competitive positions of the enterprise. The model of realization of process approach to strategic management of competitive positions of the enterprise which includes a control subsystem, a subsystem of management of competitiveness of the enterprise which, in turn, includes a functional subsystem (organizational, personnel, financial, technological, information and legal maintenance) and process subsystem is developed. –management, financial and analytical, market and sales business processes).*

*The purposes of improvement of the system of strategic management of competitive positions of the enterprise which are built according to elements of process subsystem of management of competitive positions are defined. It is shown how the implementation of these goals provides the application and combination of key management concepts.*

*The provisions of the organizational and economic mechanism for improving the competitive position of the enterprise using a set of methods and means to influence the improvement of structural components of business development, as well as the formation of a reliable management system by creating an appropriate service or delegating functions to other structural units.*

*The scientific novelty of the research results is to improve the theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of the business entity by developing a model for implementing a process approach to strategic management of competitive positions of the enterprise.*

*The practical significance of the study lies in the possibility of improving the existing organizational systems for managing the competitiveness of business entities.*

*Keywords: competitiveness; competitive positions; enterprise management; strategizing; development policy.*

## КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОКОМПАНІЙ

Грига КРЮКОВА<sup>1</sup>, Сергій СТЕПАНЕНКО<sup>2</sup>, Ольга ЗАМЛІНСЬКА<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Одеський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0577-6364>

e-mail: [Kryukovaia1@rambler.ru](mailto:Kryukovaia1@rambler.ru)

<sup>2</sup> Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

e-mail: [serg20105@gmail.com](mailto:serg20105@gmail.com)

<sup>3</sup> Одеський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6701-7198>

e-mail: [zam.agrariy@gmail.com](mailto:zam.agrariy@gmail.com)

*Мета статті – розкрити зміст та характерні ознаки коучингу, як сучасного інструменту реалізації корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній.*

*В основу проведених досліджень покладено діалектичний метод пізнання процесів і явищ, зокрема, монографічний метод (при виявленні сучасних тенденцій і дослідженні наукових здобутків вітчизняної та зарубіжної науки і практики навчання персоналу), порівняльний (при оцінці рівня витрат та форм навчання персоналу), абстрактно-логічний метод (теоретичні і методичні узагальнення, обґрунтування висновків), що були використані при визначенні ознак і ролі коучингу як інструменту бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній.*

*Досліджено сутність, види та функції коучингу як інструменту управління персоналом компаній. Досліджено світовий та вітчизняний досвід навчання персоналу. Визначено роль і характерні ознаки коучингу у системі імплементації принципів сталого розвитку у діяльність агрокомпаній. Обґрунтовано мету, завдання та ключові принципи коучингу як інструменту корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній.*

*Обґрунтовано авторське тлумачення сутності корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агробізнесу. Запропоновано модель коучингу у навчанні персоналу за умов імплементації корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній.*

*Отримані результати дослідження дозволяють удосконалити кадрову політику вітчизняних агрокомпаній на засадах використання переваг коучингу, як перспективного інструменту реалізації бізнес-стратегії сталого розвитку агробізнесу. Рис.: 2, Бібліогр.: 11.*

*Ключові слова: агрокомпанії, бізнес-стратегія, сталий розвиток, аграрний бізнес, аграрний сектор, персонал, навчання, коучинг.*

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-7

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Формування конкурентоспроможного вітчизняного аграрного сектору та розв'язання найважливіших соціально-економічних і екологічних завдань існування аграрної сфери і сільських територій сьогодні неможливе без імплементації у практику ключових принципів і засад сталого розвитку. У світі вже сформувався єдиний підхід та бачення основ сталого розвитку суспільства і сільського господарства, де базовою ціллю є забезпечення потреб існуючих поколінь без нанесення шкоди для майбутніх. Дорожньою картою стратегії сталого розвитку компаній при цьому виступають перетворення кліматичних, екологічних та соціально-економічних викликів у можливості, за допомогою яких будуть вирішені глобальні проблеми людства. Концепція сталого розвитку сьогодні отримує все більше визнання і поширення у сфері агробізнесу, разом з тим, для багатьох компаній аграрного сектора принципи і цілі сталого розвитку залишаються досить абстрактними і виключно теоретичними. Захист капіталу і максимізація прибутку постають домінуючими завданнями для більшості агроформувань малого та середнього розміру. Для того, щоб засади сталого розвитку агросфери і сільських територій реалізували свій потужний потенціал необхідною є зміна парадигми мислення, стратегічного управління підприємницькою діяльністю в цілому не лише для керівників агробізнесу, але й для всього персоналу українських агрокомпаній. Для досягнення цієї мети ключові положення концепції сталого розвитку мають бути сформульовані і донесені до персоналу найбільш дієвим і ефективним засобом, яким сьогодні постає навчання або коучинг.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науково-практична проблематика підготовки та навчання персоналу значний час постає у призмі уваги відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, теоретичний, методичний і практичний базис наукових праць яких формує потужний каркас вирішення цієї складної та актуальної

проблеми сьогодення. Серед науковців, які зробити потужний внесок у розвиток визначеної проблеми, слід відмітити наступних: Бабіч Д.В., Кириченко Т.В., Нежинська О.О., Ландсберг М., Малік М.Й., Мармаза О.І., Нежинська О.О., Пуховська Л.П., Свідерський В.П., Шпикуляк О.Г., Аткінсон М., Бессер-Зигмунд К., Дауні М., Леонард Т.Дж., Хоукінс П., Рейнолдс М., Сімен П., Дж. К. Старт, Уйтмор Дж. та інші.

Разом з тим, актуалізація персоналу, як ключового фактору успіху агрокомпанії та необхідність вирішення актуальних питань сталого соціально-економічного розвитку аграрного сектору і сільських територій, потребують пошуку нових інструментів управління, одним з котрих сьогодні постає коучинг.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті - розкрити зміст та характерні ознаки коучингу як сучасного інструменту реалізації корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній.

### ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній практиці бізнес-стратегії агроменеджменту персонал постає одним з найбільш ефективних інструментів target-management (цільового управління), який дозволяє досягти стратегічних цілей розвитку компанії. Для комерційних підприємств сталий розвиток передбачає сприйняття і реалізацію бізнес-стратегій, які відповідають інтересам власників і інвесторів агробізнесу, а також відповідають потребам суспільства у сфері збереження природних ресурсів, екологічного потенціалу та вирішення актуальних проблем соціально-економічного розвитку сільських громад.

Концепції сталого розвитку агроекономіки сьогодні постають виключними та пріоритетними для більшості розвинутих країн світу. Сталий розвиток сільського господарства є частиною загальної світової концепції сталого розвитку до 2030 року, яка була прийнята на саміті ООН в 2015р. Стратегічним планом Європейського Союзу САП, який починає діяти у 2023р., передбачений значний вплив «зеленого» курсу «Green Deal» на сталий розвиток сільського господарства і сільських територій [9, с. 111].

Значна увага принципам сталого розвитку, зокрема, у сільському господарстві, приділяється в КНР. Урядом республіки запропоновано стратегічна програма «П'ять основних концепцій розвитку» національної економіки: інноваційна, скоординована, зелена, відкрита та інклюзивна. Ключове місце у програмі відводиться «стратегії відродження сільських районів» на засадах сталого розвитку та переходу на «зелене господарство» [11].

Визначальними чинниками результативності бізнес-стратегії агрокомпаній за сучасних умов постають людські, природні та фінансові ресурси. Стратегія сталого розвитку агробізнесу на найближчі роки має забезпечити: нейтральний або позитивний вплив на навколишнє середовище і природні ресурси, пом'якшення наслідків кліматичних змін, попередити подальшу втрату біорізноманіття, забезпечити продовольчу безпеку та здоров'я суспільства завдяки безпечному та екологічно чистому харчуванню [8]. Ці цінності та орієнтири у стратегічній перспективі визначатимуть не тільки результативність агробізнесу, рівень конкурентоспроможності агрокомпанії компанії на ринку, ступень задоволення інтересів власників, але й вектор суспільного розвитку галузі, регіонів і країни, можливості вирішення завдань продовольчої безпеки населення і формування експортного потенціалу національної економіки. У глобальному виміру такі цінності визначатимуть перспективи існування майбутніх поколінь та стану соціально-економічного розвитку суспільства і його екологічної безпеки. Сталий розвиток виступає єдиною світовою філософією, якої має дотримуватись кожен учасник економічних відносин. Проте, для досягнення даної мети і отримання синергійного ефекту для всього суспільства, національної і світової економіки, ця філософія сталого розвитку має стати імперативом для бізнес-стратегії на рівні менеджменту кожної агрокомпанії.

Агробізнес та суспільство сьогодні в однаковій мірі зацікавлені у пошуку підходів, які мають забезпечити досягнення головних цілей сталого розвитку: захист навколишнього середовища, соціально-економічний добробут, підвищення темпів економічного зростання. Сільськогосподарська діяльність на засадах сталого розвитку вже є досить вигідним бізнесом у світі. Агрокомпанії, які діють на засадах сталого розвитку, мають бонуси від більш високих цін на екопродукцію, максимізують ринкові сегменти, нарощують потенціал конкуренто- та експортоспроможності.



Концепція сталого розвитку агробізнесу сьогодні має доповнюватись концепцією сталого корпоративного розвитку, яка враховує ключові її принципи і засади та має стати передумовою ефективного розвитку бізнесу українських агрокомпаній. Корпоративна бізнес-стратегія сталого розвитку – формалізована у конкретних цілях, завданнях і індикаторах бізнес-модель розвитку агрокомпанії на довгострокову перспективу із чітко визначеною філософією довгострокового впливу на екологічні, соціальні та економічні аспекти, орієнтованої на створення цінностей з урахуванням інтересів всіх учасників процесу агроменеджменту, а також потреб і інтересів суспільства, сільських територій, теперішніх і майбутніх поколінь.

Імплементація принципів сталого розвитку у корпоративну бізнес-стратегію агрокомпаній надає можливостей: 1) покращення корпоративного іміджу, що призводить до покращення фінансових результатів діяльності; 2) підвищення рівня інвестиційної привабливості та розширення фінансового і виробничого потенціалу компанії; 3) максимізація прибутку за рахунок більш якісного задоволення потреб споживачів та формування запасу конкурентоспроможності; 4) одержання нефінансових (соціально-екологічних) вигід для широкого кола сторін; 5) ефект синергії від поєднання попередніх умов і факторів. При цьому, збереження рентабельності та зростання прибутковості агрокомпаній має залишатись ключовим завданням агроменеджменту, адже для реалізації цілей і завдань сталого розвитку на всіх рівнях управління потрібний потужний фінансовий базис. При цьому, пріоритетом аграрного управління має бути досягнення балансу між фінансовими цілями (максимізацією розміру прибутку) та виконанням завдань сталого розвитку агросфери і сільських територій.

На думку М. Маліка О. Шпикуляка, впровадження цілей сталого розвитку у корпоративну політику управління компаній сприяє підвищенню фінансової ефективності, ефективності використання ресурсів, сприяє нарощуванню обсягів виробництва з високою часткою доданої вартості (за рахунок інновацій та інвестицій) [4, с. 81].

Сьогодні реалізація корпоративної стратегії сталого розвитку в агробізнесі України стримується прийняттям та домінуючою філософією бізнесу, в більшості випадків яка все ще залишається фінансовою (прибутковою) і не завжди орієнтованою на досягнення інших (соціально-економічних та екологічних) цілей і завдань існування. У вітчизняній практиці поступово відбуваються зрушення у напрямі імплементації пріоритетів сталого розвитку у практику бізнес-діяльності. Однак, такі тенденції притаманні, переважно, крупному агробізнесу України. Звітність зі сталого розвитку агрохолдингів свідчать, що активно реалізуються програми захисту довкілля, відповідальності за якість продукції, підтримки місцевих громад та навчання, безпека та здоров'я персоналу, збереження біоресурсів і біорізноманіття, програми забезпечення здоров'я персоналу, впровадження екотехнологій аграрного виробництва та інші («Kernel», «МХП», «UkrLandFarming», «Astarta», «Нібулон», «Have East», «NCH»).

Більшість агроформувань середнього і малого розмірів орієнтуються на задоволення короткострокових економічних (фінансових) інтересів власників. Позитивні зрушення у даній площині можливі лише за умов кардинальної зміни філософії сприйняття цілей і результатів агробізнесу не тільки власниками, інвесторами, менеджерами агрокомпаній, але й з боку всіх працівників, які задіяні у процесі їх реалізації і досягнення. Одним з найбільш дієвих інструментів корегування бізнес-стратегії агроформувань з урахуванням пріоритетів сталого розвитку є навчання персоналу, зокрема, на засадах коучингу.

Корпоративна бізнес-стратегія сталого розвитку має враховувати, що персонал агрокомпаній має бути спроможний професійно і продуктивно виконувати завдання, зумовлені цілями сталого розвитку агробізнесу та при цьому почувати себе комфортно та мати можливості і стимули для професійного зростання і самореалізації.

За сучасних умов персонал – актив, який формує цінність і вартість компанії та бізнесу. Розуміння персоналом стратегічних пріоритетів агробізнесу є неодмінною умовою успіху досягнення поставлених цілей і завдань. Сприйняття персоналом аграрних формувань засад і принципів корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку формуватиме базис єдності цінностей компанії і працівників, високого рівня корпоративної культури, якісного виконання працівниками своїх функцій, зниження рівня плинності кадрів у аграрній сфері, зростання довіри до керівництва компанії, досягнення синергійного ефекту поточного та стратегічного агроменеджменту. Коучинг, які інструмент підвищення ступеня обізнаності персоналу агроформувань у механізмі діяльності на засадах сталого розвитку, виступатиме як дієвий інструмент реалізації корпоративної бізнес-стратегії вітчизняних агрокомпаній.

Програми навчання персоналу сьогодні постають однією з основних статей витрат на персонал компаній, які орієнтовані на тактичний і стратегічний успіх бізнесу. У США розмір витрат компанії на навчання в розрахунку на одного працівника становить близько 1111 дол. США на рік та значно відрізняється залежно від масштабу діяльності і фінансового потенціалу компаній: малі компанії із штатом персоналу від 100 до 1000 співробітників витрачають щорічно на одного працівника 1678 дол., середні компанії із чисельністю штатного персоналу від 1000 до 10000 осіб – 581 дол. США на одного працівника, великі компанії зі штатом 10000 та більше осіб – 924 дол. на одного співробітника. Незважаючи на зовнішні виклики і загрози, які несло у собі бізнес-середовище за останні два роки, зокрема, пандемія Covid -19, середній розмір витрат на навчання персоналу крупних компаній США за 2019-2020рр. збільшився з 17,7 млн. дол. до 22 млн. дол. (на 24,3%). В середньому на рік кожен працівник американських компаній витратив 55 годин на навчання (за рахунок коштів роботодавців). При цьому, у структурі послуг з навчання, які надавались персоналу компаній близько 25% становили послуги, що надавались у вигляді форм та інструменти коучингу. [2].

Чисельні програми навчання персоналу сьогодні вже імплементовані у практику HR-менеджменту крупних агрохолдингів України: навчальні моделі компетенцій і програми лідерства, впровадження програми OKR (цілі і ключові результати управління персоналом), тренінги із залученням експертів світових бізнес-шкіл, корпоративні програми розвитку професійних навиків в агроіндустріальному холдингу «МХП» (120 годин на навчання на працівника компанії у 2020р.), програми навчання для персоналу компанії та студентів навчальних закладів, призначення та виплата іменних стипендій, діючі програми та фонди підтримки лідерства, професійні бізнес-тренінги, власна система дистанційної освіти, програми кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації та інші приклади.

Досить активно за останній час у вітчизняних компаніях використовуються різноманітні форми вебінарів, підвищення кваліфікації, он-лайн платформи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Проте, такі заходи притаманні агрокомпаніям великого та середнього бізнесу. У більшості компаній малого бізнесу в Україні, витрати на персонал обмежуються витратами на заробітну плату та обов'язковий соціальний захист, а заходи, які передбачають удосконалення фахових компетентностей персоналу, реалізуються за фінансові ресурси співробітників.

Міжнародна федерація коучингу (ICF) надає наступне його визначення: «... процес партнерства, який стимулює мислення і креативність клієнта, у якому він за допомогою коучера максимально розкриває свій особистий та професійний потенціал». У сучасній теорії і практиці зміст коучинга розкривається з різних позицій: 1) як засіб якісних змін та росту людини; 2) як психологічна підтримка і консультування співробітника шляхом допомоги у постановці питань, що орієнтують на професійний успіх, кар'єрну реалізацію і саморозвиток [6, с. 43]; 3) як засіб пошуку нових конструктивних ідей, підвищення рівня відповідальності працівника; 4) як інструмент управління кадровою політикою, персоналом компанії та ефективністю бізнесу [7, с. 114]; 5) як засіб розкриття потенціалу та самореалізації]. співробітника (персоналу в цілому); 6) як сучасний стиль та HR-технології менеджменту компанії.

Сучасні реалії швидких змін у бізнес середовищі розширюють можливості коучингу, як інструменту корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. Коучинг сприяє формуванню нових навиків управління персоналом, які формують передумови ефективної командної роботи, партнерства, підвищення організаційної ефективності компанії, «культури організаційного розвитку» та особистого задоволення власною працею [3, с. 56]. Коучинг, як інструмент бізнес-стратегії сталого корпоративного розвитку має забезпечувати підтримку здатності компанії щодо росту та розвитку у контексті пріоритетів сучасної біоекономіки.

Серед видів коучингу у практиці розрізняють: life-коучинг (робота коучера із людиною задля вирішення її особистих проблем та завдань), executive-коучинг (управлінських коучинг), внутрішній корпоративний коучинг (використання експерту зі штату співробітників компанії), career-коучинг (кар'єрний коучинг), коучинг на робочому місці; фрістайл-коучинг, процесуальний коучинг (поведінковий коучинг, коучинг розвитку, трансформаційний коучинг), індивідуальний та командний коучинг, сімейний коучинг, екзистенціальний коучинг [5, с. 96].

Основою класичної моделі коучингу (GROW) є взаємодія чотирьох взаємопов'язаних блоків: G – постановка цілей (що очікується від навчання?); R – реальність (фактичний стан); O – варіанти (альтернативні рішення); W – майбутні кроки та дії [10, с. 121]. Адаптуючи дану модель для потреб

корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній можна виділити наступні його елементи (рис. 1).



**Рис. 1. Модель коучингу у навчанні персоналу за умов імплементції корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній**

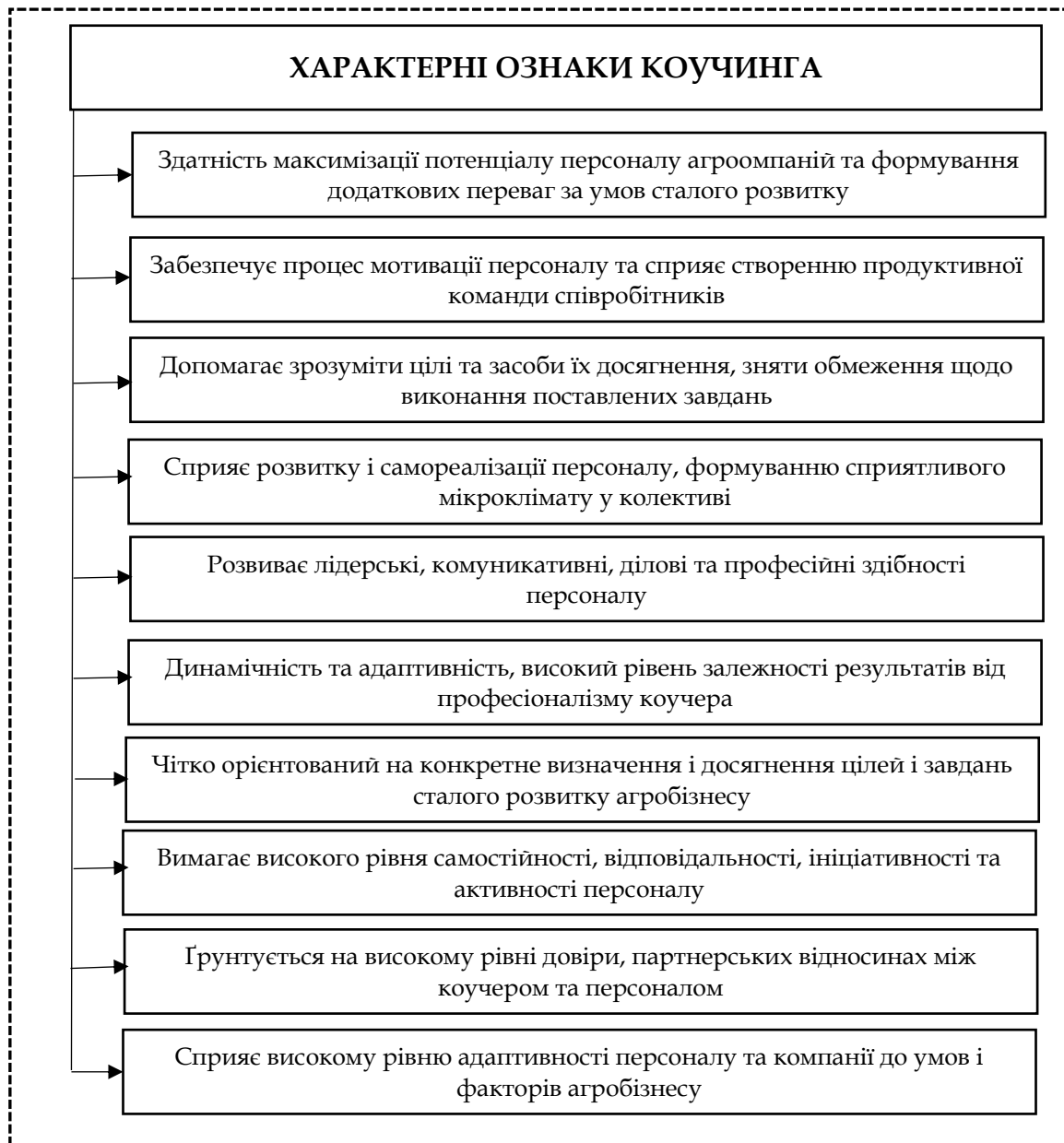
*Джерело: авторська розробка*

Коучинг надає можливість розуміння і оцінки власних обмежень і можливостей, дає змогу проаналізувати поведінку, відношення і корпоративні цінності, що сприяє баченню шляхів підвищення ефективності свої діяльності та діяльності компанії [1, с. 143]. Систематизація теорій, методик та форм сучасної практики здійснення коучингу дозволила визначити ключові його характерні ознаки (рис. 2).

Виходячи із сутнісних ознак та змісту коучингу, його головною метою можна визначити орієнтацію співробітників на ефективне виконання завдань сталого розвитку корпоративної бізнес-стратегії агрокомпаній та підвищення результативності власної трудової діяльності. Рушійною силою коучингу є глибоке розуміння своєчасності необхідності та перспективності агробізнесу на засадах сталого розвитку шляхом органічного та гармонійного поєднання цілей агрокомпаній та особистих цілей саморозвитку окремого працівника і персоналу в цілому, що формує передумови для забезпечення ефективного механізму соціально-трудових відносин, підвищення ефективності управління та бізнесу.

Ключове завдання коучингу, як інструменту реалізації корпоративної бізнес-стратегії агрокомпаній на принципах сталого розвитку, є поєднання суспільних цілей із особистими цілями персоналу (кожного окремого працівника) та досягнення за рахунок цього потужного спільного соціально-економічного ефекту у довгостроковій перспективі. У вітчизняній аграрній сфері сьогодні визначені стратегічні пріоритети сталого розвитку, де ключове значення відводиться

вирішенню соціально-економічних завдань, серед яких: 1) формування оптимальної сільської поселенської мережі та покращення відтворюваності людини; 2) соціальний захист сільського населення та поліпшення житлових умов; 3) забезпечення зайнятості та підвищення рівня життя сільського населення; 4) диверсифікація сільської економіки; 5) техногенна та екологічна безпека сільських територій; 6) підвищення рівня добробуту мешканців сільських територій. Коучинг, як інструмент розуміння і сприйняття цих пріоритетів розвитку агробізнесу з боку персоналу, може стати ефективним важелем реалізації бізнес-стратегії агрокомпаній.



**Рис. 2. Характерні ознаки коучингу у системі навчання агрокомпаній**

*Джерело: Складено авторами на основі власних досліджень*

Мета коучингу, як інструменту корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку, полягає у наданні допомоги у побудові єдиного організаційно-економічного механізму прихильності персоналу до цілей сталого розвитку агрокомпанії, сприяння поведінкових змін, удосконаленні системи цінностей персоналу і організації на засадах домінуючих у світі концепцій, розуміння важливості і пріоритетності цих цілей і завдань як для кожного окремого працівника, так і для компанії та суспільства в цілому.

У процесі обґрунтування і реалізації корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній, коучинг виконуватиме такі основні функції: 1) інформаційна; 2) мотивуюча (пошук

мотивів і стимулів для участі персоналу у реалізації цілей сталого розвитку компанії); 3) інтеграція особистих цілей працівників та корпоративних завдань сталого розвитку агрокомпанії; 4) креативна (створення нових ідей щодо реалізації цілей і завдань сталого розвитку компанії); 5) організаційно-управлінська (удосконалення організаційної культури агроменеджменту).

Як інструмент корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній, коучинг ґрунтується на таких ключових принципах:

- цільова орієнтованість та націленість на майбутній успіх реалізації цілей і завдань сталого розвитку (аналітичний оцінка минулого досвіду, помилок за одночасному спрямуванні на майбутній персональний і корпоративний успіх);
- системний підхід (врахування у стратегії управління інтересів всіх учасників управлінського процесу, а також сільських територій, громад, інтересів суспільства, теперішніх та майбутніх поколінь);
- ресурсність (коучер виходить з твердження, що персонал компанії має всіх необхідні ресурси і можливості для досягнення поставлених цілей сталого розвитку);
- комплексна соціальна-психологічна і професійна орієнтованість (зміни у поглядах, ідеях, сприйнятті зумовлюють зміни у сприйнятті, реальних діях, рішеннях, поведінці персоналу);
- розвиток особистої, ділової та професійної свідомості, що формує основу для подальшого саморозвитку і самореалізації як особистості в цілому та у межах професійної діяльності;
- використання принципу партнерства, який стимулює всіх учасників програм сталого розвитку до досягнення спільних цілей і завдань.

Основним результатом коучинга, як інструмента корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку, має стати повне розуміння та сприйняття персоналом агрокомпаній цілей і завдань сталого розвитку, активне залучення персоналу до процесу їх реалізації та досягнення конкурентних переваг компанії з урахуванням забезпечення інтересів всіх груп сторін: власників, інвесторів, працівників, сільських територій, а у більш глобальному вимірі та часовому просторі – сільського господарства і національної економіки в цілому.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Імплементація принципів і пріоритетів сталого розвитку у діяльність аграрних компаній вже є об'єктивною вимогою сьогодення, яка потребує корегування їхньої бізнес-стратегії та ключових засад агроменеджменту. Успішна реалізація корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку неможлива без чіткого уявлення персоналом системи орієнтирів, завдань і переваг сталого розвитку аграрного сектору і сільських територій. За таких умов саме коучинг, завдяки своїм ключовим характерним ознакам, може бути рекомендований як інструмент реалізації корпоративної бізнес-стратегії агрокомпаній, яка ґрунтується на засадах сталого розвитку вітчизняного сільського господарства. Глибоке розуміння переваг, можливостей і перспектив сталого розвитку агробізнесу з боку персоналу компанії постане запорукою досягнення особистих цілей працівників та компанії в цілому з урахуванням інтересів власників, населення сільських територій, суспільства, теперішніх і майбутніх поколінь.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бабич Д.В., Свідерський В.П., Черверікова А.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 16. С. 141-145.
2. Бізнес-коучинг. Офіційний веб-сайт Міжнародної федерації коучингу. URL: <https://erickson.ru/coaching/index.php>
3. Кириченко Т. Організаційно-економічні засади розвитку людського капіталу в системі управління персоналом аграрних підприємств за умов інтеграційних процесів. *Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів: монографія.* / за наук. ред. д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. Суми : ФОП Литовченко Є. Б., 2019. 314 с.
4. Малік М.И., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
5. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу: навч. посіб. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
6. Уйтмор Дж. Коучинг високої ефективності. / пер. с англ. Москва: Междунар. акад. корпоратив. управління и бизнеса, 2005. 168 с.
7. Britton J. Expanding the coaching conversation: group and team coaching, *Industrial and Commercial Training*. 2015. Vol. 47, no. 3. Pp. 112-116.
8. [European Green Deal](https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en). URL: [https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en).
9. Sustainable development in the European Union. Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 366p.
10. Whitmore J., Lisa A. Coaching for Performance. Growing Human Potential and Purpose. *The Principles and Practice of Coaching and Leadership* " Management Press, Praha, 2009. 242p.

---

11. Zhang X., Li Q. Does Green Proactiveness Orientation Improve the Performance of Agricultural New Ventures in China? The Mediating Effect of Sustainable Opportunity Recognition. *Sage Journals*. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211067224>.

## REFERENCES:

1. Babych D.V., Sviderskyj V.P., Cherverikova A.V. (2018). Suchasni tendenciyi korporatyvnyx osvitnix procesiv ta profesijnogo navchannya personalu na pidpryyemstvi. [Current trends in corporate educational processes and professional training of staff at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 16. Pp. 141-145.
2. Biznes-kouchyng. Oficijnyj veb-sajt Mizhnarodnoyi federaciji kouchyngu [Business coaching. Official website of the International Coaching Federation]. Available at: <https://erickson.ru/coaching/index.php>
3. Kyrychenko T. (2019). Organizacijno-ekonomichni zasady rozvytku lyudskogo kapitalu v systemi upravlinnya personalom agrarnyx pidpryyemstv za umov integracijnyh procesiv. Nacionalnyj menedzhment v umovax integracijnyh ta globalizacijnyh vyklykiv [Organizational and economic principles of human capital development in the personnel management system of agricultural enterprises under the conditions of integration processes. National management in the context of integration and globalization challenges]. Sumy. 314p.
4. Malik M.J., Shpy`kulyak O.G. (2005). Kadrovyj potencial agrarnyx pidpryyemstv: upravlinskyj aspekt [Personnel potential of agricultural enterprises: management aspect]. Kyiv, 370p.
5. Nezhyńska O. O., Tymenko V. M. (2017). Osnovy kouchyngu [Basics of coaching]. Kharkiv, 220p.
6. Uytmor Dzh. (2005). Kouching vysokoj efektyvnosti [High Performance Coaching]. 168p.
7. Britton J. (2015). Expanding the coaching conversation: group and team coaching, *Industrial and Commercial Training*. Vol. 47, no. 3. Pp. 112-116.
8. [European Green Deal](https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en). Available at: [https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en).
9. Sustainable development in the European Union. (2021). Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 366p.
10. Whitmore J., Lisa A. (2009). *Coaching for Performance. Growing Human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and Leadership* Management Press, Praha. 242p.
11. Zhang X., Li Q. Does Green Proactiveness Orientation Improve the Performance of Agricultural New Ventures in China? The Mediating Effect of Sustainable Opportunity Recognition. *Sage Journals*. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211067224>.

---

## COACHING AS A TOOL OF CORPORATE BUSINESS STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL COMPANIES

IRINA KRYUKOVA<sup>1</sup>, SERGII STEPANENKO<sup>2</sup>, OL'GA ZAMLYNSKA<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Odessa State Agrarian University

<sup>2</sup> State Biotechnological University

*The purpose of the article is to reveal the content and characteristics of coaching as a modern tool for implementing the corporate business strategy of sustainable development of agricultural companies.*

*The research is based on the dialectical method of cognition of processes and phenomena, in particular, the monographic method (in identifying current trends and research of scientific achievements of domestic and foreign science and practice of personnel training), comparative (in assessing costs and forms of personnel training), abstract-logical method (theoretical and methodological generalizations, substantiation of conclusions), which were used in determining the characteristics and role of coaching as a tool of business strategy for sustainable development of agricultural companies.*

*The essence, types, and functions of coaching as a tool for personnel management of companies are studied. The world and domestic experience of personnel training is studied. The role and characteristic features of coaching in the system of implementation of the principles of sustainable development in the activities of agricultural companies are determined. The purpose, tasks, and key principles of coaching as a tool of corporate business strategy of sustainable development of agricultural companies are substantiated.*

*The author's interpretation of the essence of the corporate business strategy of sustainable agribusiness development is substantiated. A model of coaching in staff training is proposed under the conditions of implementation of corporate business strategy of sustainable development of agricultural companies.*

*The results of the study allow to improve the personnel policy of domestic agricultural companies on the basis of using the benefits of coaching as a promising tool for implementing a business strategy for sustainable development of agribusiness.*

*Key words: agricultural companies, business strategy, sustainable development, agrarian business, agrarian sector, personnel, training, coaching.*

## ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ БІЗНЕСУ

Лариса ІВАНЧЕНКОВА<sup>1</sup>, Галина ТКАЧУК<sup>2</sup>, Лариса СКЛЯР<sup>3</sup>, Тетяна МАРКОВА<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Одеський національний технологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8402-4637>

<sup>2</sup> Одеський національний технологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6937-6223>

<sup>3</sup> Одеський національний технологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8332-8823>

<sup>4</sup> Одеський національний технологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-9437-2635>

В статті розглянуто основні етапи виконання фінансового аналізу, а саме: відбір та підготовка інформації, необхідної для фінансового аналізу; загальна оцінка фінансового стану підприємства, інтерпретація отриманих результатів. Виділено основні функції програмного забезпечення фінансового аналізу: консолідація та порівняння фінансових операцій та бухгалтерських записів, ефективна фінансова комунікація із зацікавленими сторонами, оцінка фінансового стану, приймання рішення щодо інвестування та фінансування, розвиток фінансових цілей, прогнозування. До основних користувачів програмного забезпечення фінансового аналізу підприємства відносяться: бухгалтерські відділи, менеджери, команди з фінансового планування та аналізу. Зроблено висновок про те, що застосування програмного забезпечення на підприємствах дозволяє: проаналізувати вплив на досліджуваний об'єкт широкого круга внутрішніх і зовнішніх чинників; підвищити достовірність і надійність отриманих результатів фінансового аналізу; створити можливості для проведення комплексних досліджень для аналізу фінансової діяльності підприємства, що полегшує роботу із проведення фінансового аналізу підприємства та оцінки фінансової стійкості; підвищити системності фінансового аналізу, що обумовлене необхідністю чіткого визначення і формалізації аналітичних завдань при їх розв'язанні в автоматичному режимі.

Також зроблено висновок про те, що важливість автоматизації аналізу та прогнозування фінансових результатів бізнесу відображається у швидкій трансформації бізнесу, яка передбачає використання інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності, з якою підприємства приймають обґрунтовані управлінські рішення. Можна зробити висновок, що впровадження та використання сучасних інструментів фінансового аналізу на вітчизняних підприємствах є дуже важливим завданням у стрімкому розвитку світової економіки та ринку технологій, тому слід приділяти увагу підвищенню кваліфікації фінансових кадрів.

Ключові слова: програмне забезпечення, фінансова аналітика, бізнес, стейхолдери, технології.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-8

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасній жорсткій конкуренції в ефективному розподілі ресурсів вимоги до здібностей підприємств стають все вищими з точки зору гнучкості та безпомилкової роботи. Сучасний бізнес потребує найновіших методів управління. Оцінкою його діяльності є наявність об'єктивної інформації про структуру та ефективність використання активів і ресурсів, персонал підприємства, фінансовий стан, результати господарської діяльності. Використання комп'ютерних технологій підвищує ефективність фінансового аналізу. Це досягається за рахунок кількох факторів: скорочення часу аналізу, можливість використовувати всю інформацію про фінансову діяльність бізнесу, використання в аналізі методів моделювання та оптимізації. Впровадження інформаційних технологій для аналізу фінансового стану та оцінки фінансової стійкості надзвичайно важливо для стабільної роботи сучасних підприємств.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед іноземних та вітчизняних вчених, які займаються питаннями фінансової аналітики бізнесу можна виділити: К. Карлберг, В. Бернард, Д. Йетс, Д. Кадл, К. Канке, Р. Іванова, Г. Ліференко, К. Палеру, Д. Пол, П. Хейлі, С. Валдайцев, Л. Гірінова, В. Григор'єв, А. Грязнова, О. Остервальдер, Ш. Пратт, А. Сидорова, М.А. Федотова та інші.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Сфера використання комп'ютерного забезпечення активно і раніше розглядалися вітчизняними та закордонними вченими. Разом з тим, недостатньо розвинутими є питання, пов'язані з автоматизацією саме процесу бізнес аналітики в бізнесі.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз переваг використання програмного забезпечення у фінансовій аналітиці бізнесу та визначення функцій програмного забезпечення фінансового аналізу.



## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах переходу класичної економіки в цифрову, основними проявами якої є інформатизація, глобалізація, використання ІТ, проведення аналізу економічних та бізнеспроцесів із використанням досягнень сучасних знань дасть змогу як підвищити ефективність господарських процесів, так і вивести економіку на якісно новий науковий рівень [1].

Об'єктами фінансового аналізу підприємства є результати діяльності підприємства, які вивчаються в їх динаміці та у співвідношенні з кількома показниками результатів діяльності підприємства. Фінансовий аналіз компанії поділяється на основні категорії:

- Структура капіталу;
- Аналіз оборотного капіталу;
- Аналіз ліквідності;
- Рентабельність;
- Платоспроможність;
- Аналіз фінансової стабільності.

Професійний та ефективний менеджмент підприємства, досягнення необхідного рівня управління, а також довгострокове процвітання і успіх неможливі без детального знання власного матеріального і фінансового становища. Фінансове становище та фінансові результати відображають якість та обсяги продукції підприємства, рівень її маркетингової та комерційної діяльності, а також її інноваційної діяльності. Аналіз фінансового стану і фінансові результати надають керівництву цінну інформацію про фінансовий стан підприємства, допомагають виявити слабкі та сильні сторони в управлінні, вказавши причини, що вплинули на фінансове становище та фінансові показники, а потім дозволяє своєчасно вжити необхідних заходів. Підприємства повинні стежити за своїми фінансовим становищем та фінансовими показниками регулярно. Підприємства зазвичай проводять фінансовий аналіз щорічно після підготовки фінансової звітності для цілей річного звіту. У наш час додатки та сервіс

Сьогодні на ринку доступні програми та пакети послуг, які допомагають підприємствам стежити за фінансовою ситуацією та фінансовими показниками, знаходити нових клієнтів, стежити за фінансовим станом своїх ділових партнерів і, не в останню чергу, вони можуть проводити порівняльний аналіз з конкурентами, що дає простір для подальшої оцінки їх фінансового стану та фінансових результатів.

Аналіз фінансових результатів слугує основним інструментом надання інформації, на основі якої учасники ринку мають змогу оцінити фінансове становище підприємства та прийняти обґрунтовані бізнес-рішення [3].

Процедури виконання фінансового аналізу включає в себе:

1. Відбір та підготовка інформації, необхідної для фінансового аналізу. Створення бази даних на основі фінансової звітності. Відібрана інформація аналізується та обробляється для оцінки її об'єктивності.

2. Загальна оцінка фінансового стану підприємства. Проведіть аналіз: збалансуйте бізнес на основі горизонтального та вертикального аналізу; виявіть неліквідні та оборотні активи; співвідношення власного та позикового капіталу; фінансова стабільність; платоспроможність та ліквідність; грошовий потік; кредитоспроможність; ефективність капіталу; господарська діяльність бізнесу та інвестиції, привабливість бізнесу, оцінка виробничо-фінансового важеля та фінансового ризику.

3. Інтерпретація отриманих результатів (порівняльний аналіз значень фінансового коефіцієнта та нормативних значень). Підготувати аналітичні висновки та рекомендації за результатами фінансового аналізу. Короткостроковий прогноз фінансового стану бізнесу.

Фінансовий аналіз у комп'ютерному середовищі став невід'ємною частиною професії економіста, бухгалтера, фінансиста. Нині існують такі програми, за допомогою яких можна не лише постійно інформувати менеджмент компанії про її роботу, а й ухвалювати ефективні управлінські рішення [5].

Програмне забезпечення для фінансового аналізу дозволяє компаніям будь-якого розміру оцінювати свої фінансові результати та планувати майбутнє, використовуючи поточні та попередні фінансові дані. Ця інформація розповідає компанії, як вона працює на даний момент, де є куди вдосконалюватись і розвиватися, і де (якщо такі є) потрібні скорочення чи додаткові ресурси. Програмне забезпечення для фінансового аналізу дає підприємствам можливість порівнювати свій бізнес із галузевими стандартами та використовувати фінансові звіти для прийняття вчасних рішень, керованих даними. Це програмне забезпечення також приймає великі, складні набори

даних і перетворює їх у зрозумілі графічні презентації, які чітко зосереджені на певному типі аналізу, який легко зрозуміти.

У минулому, а в деяких випадках навіть у сьогоденні, для об'єднання та консолідації фінансових даних використовувалася велика кількість електронних таблиць і робочих таблиць. Потім ці дані були використані, щоб пояснити менеджерам компанії та зацікавленим сторонам, більшість з яких мають незначний фінансовий досвід або взагалі не мають, що означають усі ці цифри. Цей стиль фінансового аналізу не тільки забирає багато часу, але він більш сприйнятливий до людських помилок і не надає детальних і візуальних звітів, які може надати програмне забезпечення фінансового аналізу.

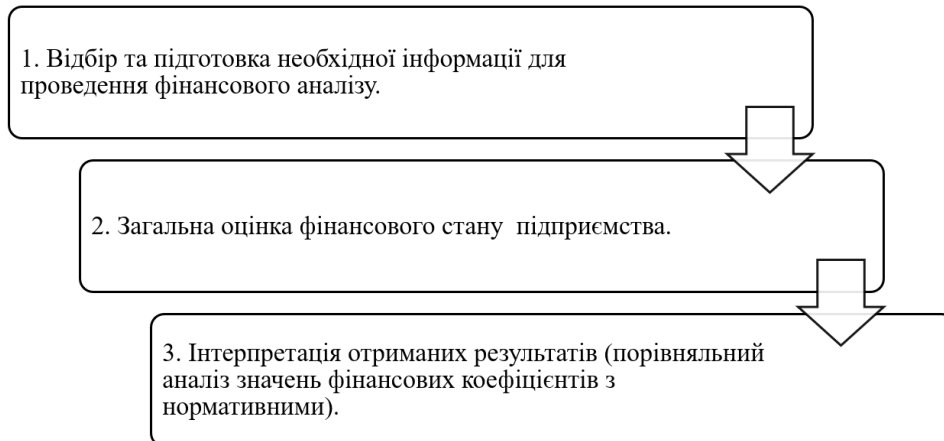


Рис. 1. Основні етапи процедури виконання фінансового аналізу [4]

Ефективне програмне забезпечення для фінансового аналізу повинно допомогти компанії приймати розумні рішення та дозволяти робити висновки на основі даних та аналізу. Він повинен надавати достатньо інформації, щоб допомогти бізнесу підготуватися до майбутнього, наприклад, подати заявку на додаткове фінансування, перейти на новий ринок або навіть продати бізнес. Важливо також пам'ятати, що правильне програмне забезпечення для фінансового аналізу для інвестора або невеликої компанії може не бути правильним інструментом для великої корпорації, яка бере участь у складному проекті. Перед покупкою слід переглянути функціональність та глибину звітності програмного забезпечення, щоб переконатися, що воно може задовольнити потреби фінансової та бухгалтерської команди підприємства.

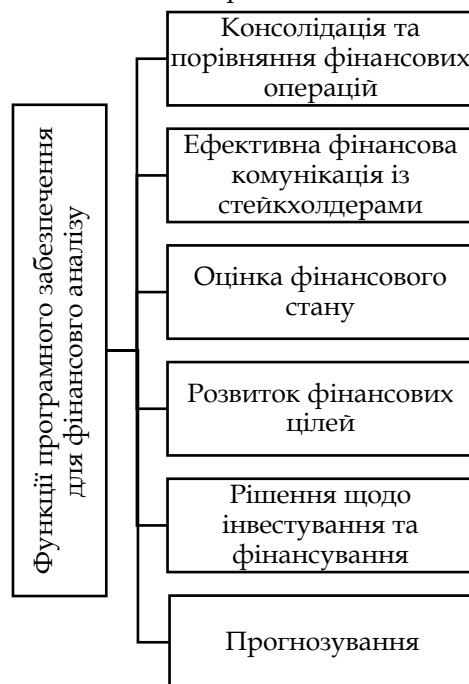


Рис. 2. Функції програмного забезпечення для фінансового аналізу

Основною функцією програмного забезпечення фінансового аналізу є консолідація та порівняння фінансових операцій та бухгалтерських записів, забезпечуючи точність облікових даних та відстеження фінансових KPI. У свою чергу, ці дані використовуються для передачі інформації внутрішнім і зовнішнім зацікавленим сторонам та оцінки інформації для розробки прогнозів і фінансових цілей.

Ефективна фінансова комунікація із зацікавленими сторонами – подання фінансової інформації в чіткому та стислому форматі має важливе значення при спілкуванні із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як кредитори, інвестори та інші стратегічні партнери. Програмне забезпечення для фінансового аналізу допомагає компаніям представляти ці дані прямим і чесним способом, чітко визначаючи цілі.

Оцінка фінансового стану – аналіз фінансового стану компанії враховує кілька факторів, таких як прибутковість, грошовий потік, кредитна історія та ліквідність. Програмне забезпечення для фінансового аналізу допомагає організувати та відобразити цифри, які створюють ці компоненти фінансового здоров'я бізнесу.

Рішення щодо інвестування та фінансування. Кожна компанія, швидше за все, колись вимагатиме прийняття ключових рішень щодо фінансування та/або інвестування, які потребують подальшого аналізу їх фінансового стану та ефективності. Деякі з цих рішень, які повинні прийматися менеджерами або зовнішніми зацікавленими сторонами, включають довгострокові інвестиції, залучення капіталу за допомогою акцій або позик, а також дивіденди акціонерів.

Розвиток фінансових цілей. Знання фінансового стану бізнесу допомагає краще планувати майбутнє, а частиною процесу планування є створення реалістичних і досяжних цілей. Використання програмного забезпечення для фінансового аналізу дає компаніям кращу фінансову перспективу та дозволяє їм створювати корисні цілі, такі як певний прибуток або заощадження достатньої кількості грошей для покупки нового обладнання.

Прогнози. Фінансове прогнозування має вирішальне значення для будь-якої компанії, оскільки дозволяє підготуватися до майбутнього та визначити очікування майбутніх результатів. Зазвичай це досягається завдяки уявленню про минулі результати та про те, які чинники змінили ці результати. Програмне забезпечення для фінансового аналізу має можливість точно відстежувати та звітувати про минулі фінансові результати, які, у свою чергу, можна використовувати для більш точного планування на майбутнє.

До основних користувачів програмного забезпечення фінансового аналізу підприємства відносяться:

Бухгалтерські відділи. Бухгалтерські відділи та бухгалтери використовують програмне забезпечення фінансового аналізу, щоб забезпечити точність облікових даних і відстежувати фінансові KPI, які потім можна використовувати для планування фінансового напрямку розвитку компанії на майбутнє. Вони також використовують програмне забезпечення фінансового аналізу для створення звітів для цілей фінансової відповідності.

Менеджери. Менеджери з будь-якого відділу в організації можуть отримати вигоду від використання інформаційних панелей і звітів, які містять детальну інформацію про фінансові результати своїх команд. Програмне забезпечення фінансового аналізу також може надати додаткове уявлення про їхній відділ, до якого вони зазвичай не мають доступу, наприклад дані про прибутковість і збитки, тенденції ринку або фінансово марнотратну діяльність.

Команди з фінансового планування та аналізу використовують програмне забезпечення фінансового аналізу для створення, оновлення й аналізу балансів, звітів про рух грошових коштів та звітів про прибутки та збитки. Ці три основні звіти потім використовуються для повідомлень про фінансові результати та стан компанії в певний момент часу.

Серед багатьох переваг і особливостей програмного забезпечення для фінансового аналізу нижче наведемо деякі загальні особливості, які зазвичай зустрічаються в цьому типі програмного забезпечення.

Прогнозування – інструменти прогнозування дозволяють компаніям використовувати попередні фінансові дані для кращого прогнозування доходів, витрат та інших витрат на ведення бізнесу. Прогнозування – це не точна наука, а скоріше обґрунтоване припущення щодо низки показників, а програмне забезпечення для фінансового аналізу дає можливість підприємствам відстежувати ці показники та звітувати про них.

Консолідація – консолідація необхідна будь-якій організації для збору та об'єднання фінансових даних для цілей звітності. Існують також складні коригування та розрахунки, які

необхідно зробити після консолідації даних, а програмне забезпечення фінансового аналізу допомагає організувати та точно підготувати ці дані.

KPI – ключові показники ефективності використовуються для визначення поточного стану та здоров'я бізнес-моделі компанії. Існують різні KPI, які компанія може використовувати для вимірювання ефективності, але найпопулярнішими є маржа валового та чистого прибутку, дебіторська заборгованість та здатність оплачувати рахунки (поточний коефіцієнт).

Звіти інформаційної панелі – ці інформаційні панелі створюються з використанням фінансових даних, які дозволяють користувачеві деталізувати, фільтрувати та взаємодіяти з різними звітами та графіками. Вони консолідують дані за кілька кліків і аналізують численні великі набори даних, які допомагають вирішувати складні аналітичні проблеми. Керівники використовують ці інформаційні панелі та звіти для повної видимості всієї організації для прийняття рішень на основі даних, тоді як аналітики можуть зануритися глибше в комплекс

Застосування програмного забезпечення на підприємствах дозволяє: – провести аналіз впливу на досліджуваний об'єкт широкого круга внутрішніх і зовнішніх чинників; – підвищити достовірність і надійність отриманих результатів фінансового аналізу; – створити можливості для проведення комплексних досліджень для аналізу фінансової діяльності підприємства, що полегшує роботу із проведення фінансового аналізу підприємства та оцінки фінансової стійкості; – підвищити системність фінансового аналізу, що обумовлене необхідністю чіткого визначення і формалізації аналітичних завдань при їх розв'язанні в автоматичному режимі [1].

На ринку програмного забезпечення широко представлені продукти, призначені для автоматизованого аналізу фінансово-господарської діяльності. Фінансовий стан підприємства описується за допомогою показників і коефіцієнтів, а також у вигляді графіків і діаграм. Автоматизовані системи представляє інформацію про структуру балансу, величинах показників ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості, оборотності, рентабельності, рух грошових коштів [2].

Інформаційні технології включають широкий спектр програмних рішень, які допомагають менеджерам у процесі прийняття рішень з метою підвищення ефективності бізнесу компанії. Використання програмного рішення у фінансовому аналізі є цінним інструментом для менеджерів у процесі прийняття фінансових рішень. [7].

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Важливість автоматизації аналізу та прогнозування фінансових результатів бізнесу відображається у швидкій трансформації бізнесу, яка передбачає використання інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності, з якою підприємства приймають обґрунтовані управлінські рішення. Можна зробити висновок, що впровадження та використання сучасних інструментів фінансового аналізу на вітчизняних підприємствах є дуже важливим завданням у стрімкому розвитку світової економіки та ринку технологій, тому слід приділяти увагу підвищенню кваліфікації фінансових кадрів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Виганяйло С.М., В'юненко О.Б. Тенденції розвитку інформаційних технологій у бізнес-аналітиці. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. Том 32 (71) Ч. 1 № 1 2021. С. 51-55. URL : [http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/1\\_2021/part\\_1/10.pdf](http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/1_2021/part_1/10.pdf) (дата звернення 13.11.2020).
2. Набатова Ю.А., Малачевська К.О. Автоматизація аналізу та прогнозування фінансових результатів підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №12. 2020. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/82.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/82.pdf) (дата звернення 13.11.2020).
3. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. URL: [https://pidru4niki.com/1580011943608/finansi/finansoviy\\_analiz\\_diyalnosti\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1580011943608/finansi/finansoviy_analiz_diyalnosti_pidpriyemstva) (дата звернення 13.11.2020).
4. Латишева О.В., Підгора Є.О., Кіріллова М.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання. *Інфраструктура ринку*. Випуск 38. 2019 URL : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38\\_2019\\_ukr/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/30.pdf) (дата звернення 13.11.2020).
5. Казакова Н. А. (2014). *Фінансовий аналіз: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры*. М.: Издательство Юрайт.
6. Nathan Calabrese Best Financial Analysis Software. URL: <https://www.g2.com/categories/financial-analysis> (дата звернення 13.11.2020).
7. Planning and Analysis of the Company's Financial Performances by Using a Software Simulation. *Global Economics and Management Review*. 2017. 2(1). P. 14-23. URL: [https://www.researchgate.net/publication/317596887\\_Planning\\_and\\_Analysis\\_of\\_the\\_Company's\\_Financial\\_Performances\\_by\\_Using\\_a\\_Software\\_Simulation](https://www.researchgate.net/publication/317596887_Planning_and_Analysis_of_the_Company's_Financial_Performances_by_Using_a_Software_Simulation) (дата звернення 13.11.2020).

**REFERENCES:**

1. Vyhaniailo S.M., Viunenko O.B. (2021). Trends in the development of information technology in business intelligence [Tendentsii rozvytku informatsiinykh tekhnolohii u biznes-analytytsi]. *Scientific notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Technical Sciences [Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Tekhnichni nauky]*. Available at: URL: [http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/1\\_2021/part\\_1/10.pdf](http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/1_2021/part_1/10.pdf) (Accessed: 14 February 2022).
2. Nabatova Y.A., Malachevskaya K.O. (2020). Automation of analysis and forecasting of financial results of the enterprise [Avtomatyzatsiia analizu ta prohnozuvannia finansovykh rezultativ pidpriemstva]. *Electronic scientific professional publication "Effective Economics" [Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»]*. №12. Available at: URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/82.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/82.pdf) (Accessed: 14 February 2022).
3. Financial analysis of the enterprise [Finansovyi analiz diialnosti pidpriemstva]. Available at: URL: [https://pidru4niki.com/1580011943608/finansi/finansoviy\\_analiz\\_diyalnosti\\_pidpriemstva](https://pidru4niki.com/1580011943608/finansi/finansoviy_analiz_diyalnosti_pidpriemstva) (Accessed: 14 February 2022).
4. Latysheva O.V., Pidgora E.A., Kirillova M.M. (2019). Information and analytical support for the analysis of the financial condition of the entity [Informatsiino-analitychne zabezpechennia analizu finansovoho stanu subiekta hospodariuvannia.]. *Market infrastructure [Infrastruktura rynku]*. Issue 38. Available at: URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38\\_2019\\_ukr/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/30.pdf) (Accessed: 14 February 2022).
5. Kazakova N.A. Financial analysis: textbook and workshop for undergraduate and graduate students [Finansoviy analiz: uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury]. M.: Yurayt Publishing House [Izdatel'stvo YUrajt], 2014.
6. Nathan Calabrese. Best Financial Analysis Software. Available at: URL: <https://www.g2.com/categories/financial-analysis> (Accessed: 14 February 2022).
7. Planning and Analysis of the Company's Financial Performances by Using a Software Simulation. *Global Economics and Management Review*. 2017. 2(1). P. 14-23. Available at: URL: [https://www.researchgate.net/publication/317596887\\_Planning\\_and\\_Analysis\\_of\\_the\\_Company's\\_Financial\\_Performances\\_by\\_Using\\_a\\_Software\\_Simulation](https://www.researchgate.net/publication/317596887_Planning_and_Analysis_of_the_Company's_Financial_Performances_by_Using_a_Software_Simulation) (Accessed: 14 February 2022).

---

## FINANCIAL BUSINESS ANALYSIS SOFTWARE

LARYSA IVANCHENKOVA, HALYNA TKACHUK, LARYSA SKLIAR, TETIANA MARKOVA  
Odesa National University of Technology

*The main stages of financial analysis are considered in the article, namely: selection and preparation of information necessary for financial analysis, general assessment of the financial condition of the enterprise, interpretation of the results. The main functions of financial analysis software are highlighted: consolidation and comparison of financial transactions and accounting records, effective financial communication with stakeholders, assessment of financial condition, decision-making on investment and financing, development of financial goals, forecasting. The main users of enterprise financial analysis software include: accounting departments, managers, financial planning and analysis teams. It is concluded that the use of software in enterprises allows you to: analyze the impact on the object of study of a wide range of internal and external factors; increase the reliability and reliability of the results of financial analysis; create opportunities for conducting comprehensive research to analyze the financial performance of the enterprise, which facilitates the work of conducting financial analysis of the enterprise and assessing financial stability; to increase the systematic nature of financial analysis, due to the need for clear definition and formalization of analytical tasks in solving them automatically*

*It was also concluded that the importance of automating the analysis and forecasting of business financial results is reflected in the rapid transformation of business, which involves the use of information technology to optimize business processes and increase efficiency with which companies make sound management decisions. It can be concluded that the introduction and use of modern tools of financial analysis in domestic enterprises is a very important task in the rapid development of the world economy and technology market, so attention should be paid to improving the skills of financial personnel.*

*Key words: software, financial analytics, business, stakeholders, technologies.*

## REPUTATION OF IKEA BRAND DURING THE WAR IN UKRAINE<sup>1</sup>

Mariia YUZYK

University of Warsaw, Poland

<https://orcid.org/0000-0002-3249-4530>

e-mail: [mariayuzyk1@ukr.net](mailto:mariayuzyk1@ukr.net)

*The article considers the essence of such concepts as the price of the brand, the position of IKEA business, positive and negative reputation during the war in Ukraine. The reputation of the IKEA brand, with especially focus in conditions during the war in Ukraine was analyzed. The importance of good reputation for the brand and its properties are highlighted. The position of the brand during the terrible war of Russia in Ukraine, the marketing activities of the brand, which indicate that the IKEA brand does not support the war of Russia in Ukraine, are important, because reputation can change every moment. If brand is not trusted, then it is quite possible that customers will also go over to competitors, who will have a much better reputation. In general, this way how a brand company can lose a very large number of customers and in result this will reduce the profitability of a company business, go bankrupt. The customer consideration about the company only with a good reputation and understanding by the brand how to build a great company reputation with possible ways was taken into account. Brand reputation as a system of consumer expectations and evaluations related to the brand were analysed. Brands penetrate all spheres of everyday life. For consumers, they serve as an indispensable reference point, and for companies - a way to build a reputation and image in the market. Brand attractiveness can affect competitive the advantages of the product are not less than its quality or price. In short, a recognizable brand is one of the most valuable intangible assets a company can have. Brands are an important part of everyday life. Brands help consumers realize their preferences in the market. They have a reputation for quality, functionality, reliability and other features that ultimately allow consumers to make choices when making a purchase decision. Equally important is the image of brands - the image of luxury, style or social responsibility - which is important for buyers and which, consequently, influences what goods and services they buy.*

*Key words: brand, reputation, market image*

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-9

### INTRODUCTION

Companies invest heavily in building a strong reputation and image, but we cannot know how much are their brands worth. In practice, there is little reliable data on the actual value of existing brands. Considering how much many companies are investing in public relations and advertising, and in maintaining their global trademark portfolios, it can be concluded that they recognize the importance of brands. However, companies are slow to announce the value of their brands. IKEA is one of the first companies disclosed the value of brand in early 2012, in a financial transaction between holding company and one of its subsidiaries. Company Interogo Foundation sells IKEA brand to Inter IKEA Systems (to a subsidiary that now owns the trademarks IKEA) for \$11 billion to «consolidate and optimize group structures». Reportedly, this cost estimate was made based on internal data as well as external analysis data.

### ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

It should be noted that recently there have been many works by both Ukrainian and foreign scientists devoted to the study of theoretical and practical principles of brand formation and development, as well as the IKEA brand itself, namely: Yuzyk, M., & Yuzyk, O, [1] provided marketing research of the IKEA brand in Poland, D Edvardsson, B., Enquist, B. and Hay, M. A[2] created an analyses of four types of “values” in the example of IKEA: economic, social, environmental, and communication-based. Szmigin I. about how IKEA assembled a global reputation[3], Camara N. D. compared brand and reputation: equals or opposites?[4] and others.

### FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE

The purpose of this article is to identify trends and features of the IKEA brand formation, which is not possible without a good reputation, and therefore the purpose of this article is to create an analyze the reputation of the IKEA brand, with especially focus in conditions during the war in Ukraine.

### RESULTS

Ikea's success based on the value: you know what you can buy at Ikea, and it should be affordable. The main focus of IKEA good reputation is importance of price, as the company makes decisions about

<sup>1</sup> The article was written and published as part of the research project "Comparative analysis of Ikea brand management in the Visegrad Group countries (Slovakia and Poland): experiences for Ukraine", funded by the International Visegrad Found.

the price of furniture, and then implement the design, it was told from the company. The gift that IKEA has given us is the desire to have more aesthetically pleasing items in our home, all like IKEA (they are colorful and functional). Furniture is as much about fashion as any of the high street fashion stores. The presence of a certain brand in the target market, and how its customers and consumers react to the presence, is the reputation of the brand. This is perhaps the most important factor that keeps a brand alive and enables it to compete in the market. This applies to brands that are just starting their journey, as well as industry leaders. This is why brands spend a lot of money on marketing campaigns that give them the level of reputation they need. Brand reputation is the main reason why a brand is able to sell its products and services, expand its range with new products. It is critical that any entrepreneur understands the value of their brand reputation and how to build and maintain that reputation.

IKEA received #52 with 73,8 of reputation score 2022 year according to RepTrak ranking of a brand as **Strong** - Refers to a company that has achieved a reputation score within the 70–79-point range on a 0 – 100 scale. This is the second highest tier in our normative scale and is shown in light green[5]. We can believe RepTrak because its «The 2022 Global RepTrak® 100 is the definitive ranking of corporate reputation for the world's leading companies. The Global RepTrak 100 showcases how people feel, think, and act towards companies globally. For over a decade, The RepTrak Company™ has ranked the top 100 most reputable companies to celebrate global reputation leaders»[6].

Brand is built by several factors, where the most important is a brand reputation:

- Company mission, vision, and values
- What the company offers (products, services, benefits)
- Differentiation (what makes the company different from its competitors)
- Brand messaging (voice, tone, personality)
- Imagery (brand colors, logos, visual style)
- Brand reputation (how others see the company, what others say about the company)[7].

The customer will consider about the company only with a good reputation and brand should understand that and build a great company reputation with possible ways[8]:

- 1) make sure social circles are a positive reflection of your brand;
- 2) set guidelines for conflict management and responding to negative feedback;
- 3) monitor your brand regularly;
- 4) provide a good customer experience;
- 5) collect feedback and make improvements;
- 6) deliver on your promises;
- 7) practice transparency;

Brand reputation is a system of consumer expectations and evaluations related to the brand. What does it consist of:

- 1) emotional appeal of the brand;
- 2) quality of products and service;
- 3) working conditions (salary level, brand attitude to employees, social package) - the company's obligation to take measures to preserve and improve the quality of life of employees;

Social responsibility - charity, helping businesses to individual groups in need or society as a whole.

Well-known brands are always remembered faster. Only a person without the Internet does not know about Coca-Cola, KFC, Adidas and Gucci. The companies have created a powerful story for themselves and received huge support from customers. It is not easy to find a negative review about them. In turn, customers themselves advertise the product. People are six times more likely to recommend companies with a strong and excellent reputation.

Reputation can change in different situations, for example, the most frustrating ones like the Russian war in Ukraine, if the brand speaks like a supporter of Ukraine and is categorically against Russia. Inter IKEA Group has decided to suspend exports to Russia and Belarus and imports from these countries due to aggression against Ukraine. The group stops all IKEA Industry production operations in Russia. All deliveries from all subcontractors to these units are suspended. The parent company of IKEA (Ingka Group) has decided to suspend all IKEA retail operations in Russia. On March 3, the Ingka Foundation announced the immediate donation of € 20 million to IDPs due to the war in Ukraine.

More and more international companies are leaving Russia in opposition to the invasion of Ukraine. The Russians are threatening to nationalize their estates and are increasingly breaking patent laws. According to the "Virtual Media" portal, the Luxorta-Service studio from Saint-Petersburg has applied for



registration of the IDEA logo in the Russian equivalent of the Rospatent patent office. IKEA had 17 stationary stores in Russia, three factories (cooperating with 50 suppliers) and a distribution center. The company has acknowledged that "war has tremendous human consequences as well as serious violations of supply chains and trade conditions."

The confusion between IKEA and IDEA is a recent departure from the Russification of the most popular world brands operating in Russia, without which many locals in this region do not imagine their lives. A few days ago, information circulated that McDonald's from Russia would remain represented by the Russian brand Wujek Wania. Also, this logo was very similar to the original. Even "Peppa's Pig" became an officer. A Russian court has filed a complaint against the owner of copyright in failing to violate copyright. The court ruled that the "unfriendly actions of the United States of America and its affiliates" allowed the courts to decide on copyright infringement on One Entertainment.

Image is very important. Especially when it comes to a major global brand. Here is the label of the seller of not the highest quality products stuck to IKEA, does not allow the company to develop and occupy new markets. After all, trends are beginning to change and the place of available goods and services in the TOP is gradually taking an individual approach, high quality and exclusivity. It is these characteristics that modern consumers pay the most attention to. Therefore, global brands have to retrain and follow the fashion, otherwise, even a very large business can quickly be "overboard".

IKEA is also trying to follow a common vector. Recently, special attention has been paid to the use of environmentally friendly, renewable, but durable materials. The production pays attention to the processing of waste, and some products even get a second life and are reused in the creation of new products. All improvements promise to be completed by 2030. Then more than 1 billion potential customers around the world will be able to make informed choices and participate in the preservation of our planet.

First, a good reputation can help you get cheap money - loans on more favorable terms. It is interesting for banks to work with borrowers who have a good reputation, because such cooperation carries less risk and at the same time is a good PR. Second, reputation influences the search for employees. The higher the reputation, the more qualified professionals seek to work in the company. That is why companies with a positive reputation will not have to overpay such specialists. The impact of a bad reputation in this case is difficult not to notice: the cost of recruitment, maintenance, motivation and minimization of destructive workers is higher. Dissemination of negative information in the media does not directly affect sales, but can reduce sales, worsen relationships with partners and even increase the number of inspections. In the future, negative customer attitudes towards the company and its products can lead to unfounded complaints, a general negative information background and, as a consequence, to reduced competitiveness.

The best way to gain a good reputation is to strive to be who you want to be (Sokrat). For example, many foreign brands believe that their recognition in the world forms an unconditional loyalty to their products in the Russian market. But this is not always the case: in the last 5 years in Russia there have been several reputational scandals related to incorrect content. This is mainly because reputation management has not been included in the communication agenda of these companies. So, in 2018, IKEA caused a rage among feminist audiences by publishing a post in which a woman was indirectly compared to a dog:

Self-assembly of furniture is a way not only to reduce costs, but also to win customer loyalty. After all, the pleasure of assembling a cabinet increases its value in the eyes of the consumer, which makes a person more attached to the brand. Marketers have called this technique the IKEA effect.

## CONCLUSIONS FROM THE STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

We researched on the issue of measuring investment in branding, however, accurately assessing all of a company's activities to promote its brand and strengthen its reputation remains a difficult task. The article examines the impact of branding reputation on market competition and innovation. It shows that those companies that invest heavily in branding, are often active in innovation as well. Branding creates demand and willingness to pay, which allows firms to receive profit from investments in technology and design. Thus, branding is an important element of a dynamic innovation ecosystem.

## REFERENCES:

1. Yuzyk M., Yuzyk O. Marketing research of the IKEA brand in Poland. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022, №1, 2022 (302), p.256-261.
2. Edvardsson, B., Enquist, B. and Hay, M. (2006), "Values-based service brands: narratives from IKEA", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 230-246. <https://doi.org/10.1108/09604520610663471>

3. Szmigin I, How IKEA assembled a global reputation (2018) <https://blog.bham.ac.uk/business-school/2018/01/31/how-ikea-assembled-a-global-reputation/>
4. Camara N.D. Brand and reputation: equals or opposites? Available at <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/174578660701800402>
5. 2022 Reputation score of IKEA company. Available at: <https://www.reptrak.com/rankings/company/ikea/>
6. Ranking. Available at: <https://www.reptrak.com/rankings/?page=6#ranking-list>
7. Huhn J. Why Brand Reputation Is so Important. Available at: <https://referralrock.com/blog/brand-reputation/>
8. Payberah J. 7 Powerful Ways to Build a Great Brand Reputation. Available at: <https://digitalbrandinginstitute.com/7-powerful-ways-build-great-brand-reputation/>

## РЕПУТАЦІЯ БРЕНДУ ІКЕА ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

МАРІЯ ЮЗИК

Варшавський університет

*У статті розглянуто сутність таких понять як ціну бренду, становище ІКЕА бізнесу, позитивної та негативної репутації під час війни в Україні. Бренди проникають у всі сфери повсякденного життя. Для споживачів, вони служать неодмінним орієнтиром, а для компанії - спосіб створити репутацію та імідж на ринку. Привабливість бренду може впливати на конкурентні переваги товару не менше його якості чи ціни. Коротше кажучи, впізнаваний бренд є одним із найцінніших нематеріальних активів, які може мати компанія. Бренди є важливою частиною повсякденного життя. Бренди допомагають споживачам реалізувати свої переваги на ринку. Вони мають репутацію у якості, функціональності, надійності та інші характеристики, які в кінцевому підсумку дозволяють споживачам робити вибір під час прийняття рішення про покупку. Не менш важливий імідж брендів – імідж розкоші, стилю чи соціальної відповідальності, який замиє вагоме місце для покупців і, отже, впливає на те, які товари та послуги вони купують.*

**Ключові слова:** бренд, репутація, імідж ринку.

## МАРЖИНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Євгенія РЯСНИХ<sup>1</sup>, Олена САВЧЕНКО<sup>2</sup>, Лілія НЕПЕЛЯК<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2440-1461>

e-mail: [pro\\_univer@ukr.net](mailto:pro_univer@ukr.net)

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7580-9048>

e-mail: [savchenkoo@khmnu.edu.ua](mailto:savchenkoo@khmnu.edu.ua)

<sup>3</sup>Хмельницький національний університет

e-mail: [lilya069@gmail.com](mailto:lilya069@gmail.com)

*Зазвичай, коли йдеться про інновації, найчастіше мають на увазі технологічні інновації, проте успішна робота підприємств в умовах ринку багато в чому визначається використанням нових підходів в управлінні, організації та плануванні їхньої діяльності. Підхід, що застосовується підприємствами медичної галузі, по суті, являє собою метод витрати-плюс, а саме, повні витрати плюс. Однак, добре відомо, що повна собівартість продукції, як і її рентабельність можуть бути сильно спотворені традиційними методами розподілу постійних витрат. Достатньо ефективним, на нашу думку, є застосування маржинального підходу для формування собівартості, розрахунку ціни на медичні послуги. В статті проведено обґрунтування доцільності придбання новітнього обладнання за допомогою використання маржинального підходу, що дозволить слідувати вимогам сучасного розвитку технологій, підтримувати рівень інноваційності лікарні.*

*Ключові слова: інновації в медичній сфері, маржинальний прибуток, маржинальний аналіз*

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-10

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Тема інновацій стосується підприємств абсолютно усіх сфер діяльності, без виключення. Тому, з поширенням ринкових механізмів, все більшої актуальності набуває запровадження ефективних інструментів керування, серед іншого, закладами соціальної сфери. Дуже чутливим це питання є відносно медицини.

Сфера охорони здоров'я населення потребує специфічного підходу з огляду на характерні риси продукту – медичної послуги. Соціальна значущість медичного бізнесу диктує застосування особливих методів менеджменту і маркетингу. Слід розуміти, що результати інноваційної діяльності в сфері медицини - це розвиток медичних технологій, новітні дослідження та передовий досвід, метою якої є отримання абсолютно нових концепцій якості для проведення реабілітації, лікування, новітні методи управління процесами, а також отримання нових медичних продуктів, технологій чи послуг із конкурентними перевагами.

Інноваційний розвиток медичної сфери слід охарактеризувати як нову модель, засновану на інноваційній організації та наданні доступної медичної допомоги, яка характеризується інноваційними стратегічними рішеннями на всіх рівнях національної економіки. Інноваційний процес у сфері охорони здоров'я являє собою серію послідовних подій, за допомогою яких інновація перетворюється з ідеї на конкретний продукт (технологію чи послугу) та запроваджується в практичне застосування для досягнення загальних медичних цілей. Інновація пов'язана не тільки з наданням медичних послуг, але й з організацією командної роботи, тому управлінські процеси потребують реструктуризації.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості запровадження елементів інноваційного управління в сфері охорони здоров'я піддаються розгляду широким колом науковців, серед яких А. Абрамешин, Ю. Анісімов, В. Баранчєєв, І. Борисенко, А. Бронштейн, В. Воронін, А. Вялков, Н. Герасименко, Б. Герасимов, П. Друкер, В. Жаріков, С. Ільдеменов, Ф. Кадиров, В. Московцев, Ю. Саліков, Л. Слесарєв, В. Шевський, Й. Шумпетер, Л. Якобсон та багато ін.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Трансформація економічних основ інноваційного розвитку лікувально-оздоровчих закладів має бути спрямована на формування чіткого фінансово-економічного механізму цільового

накопичення та цільового використання коштів, повну реалізацію прав громадян на охорону здоров'я, медичне обслуговування, медичне страхування, передбачене Конституцією.

В медицині під інноваціями розуміють цілеспрямовані перетворення, у т. ч. в її організаційній структурі організацій та їх економічному механізмі, направлені на підвищення ефекту від використання ресурсів, поліпшення характеристик якості надання послуг та, поряд з іншим, найбільше повне задоволення потреби населення в якісному медичному обслуговуванні. З такою метою необхідним є вирішення наступних завдань: формування комплексної концепції, та разом із нею стратегії інноваційного розвитку на всіх рівнях керування; розробка новітнього організаційно-економічного механізму в медичній сфері; вдосконалення регламентуючої нормативно-правової бази з питань інноваційного розвитку підприємств медичної сфери, в тому числі відносно наукового забезпечення даного процесу; розробки (та удосконалення) інноваційної інфраструктури медичних підприємств та ефективне керування наявним майновим комплексом; розробка регіональної інноваційної системи охорони здоров'я, направленої на реалізацію та підтримку стратегічних національних пріоритетів України та її регіонів, тощо.

Функціонування підприємств медичної сфери необхідно організувати з орієнтацією на розвиток інновацій, удосконалення вже діючих бізнес-процесів, підтримку створення нових проектів в сфері охорони здоров'я та медицині, застосування інструментів (теоретичних та практичних основ) проектного управління.

В ринкових умовах вимоги до економічних вимірів прийняття інноваційних рішень значно підвищуються, оскільки фінансування таких рішень можливе лише після обґрунтованої оцінки кожного з ймовірних варіантів [1, С.55]. Тому, важливість оцінки інноваційних проектів передбачає обґрунтування показників інноваційного проекту, аналіз можливостей та загроз підприємства відносно реалізації інноваційних проектів. Неправильний підхід до оцінки може покарати, а не винагородити тих, хто намагається бути інноваційним або амбітним, і таким чином гальмує спроби чогось нового. Навпаки, правильний підхід до оцінювання може стати чудовою підтримкою, наприклад, у визначенні навчання та сприяти інноваційному процесу.

Загальна практика зарубіжних підприємств - з'ясувати очікувану віддачу від суми, яку вони інвестують. Прогнозовані грошові потоки та звіти про прибутки та збитки готуються для оцінки здатності інноваційного проекту. Що стосується початку підприємницької діяльності, придбання новітнього обладнання, проектування та розробки нових продуктів, а також науково-дослідницьких проектів, готуються кілька проектів, і далі, залежно від типу підприємства, яке здійснює діяльність, для оцінки інвестицій застосовується одна з таких концепцій, як аналіз витрат і вигод, альтернативна вартість, калькуляція витрат на основі діяльності та бюджетування капіталу. Розглянемо коротко сутність кожної із них:

1. Аналіз витрат і вигод - враховуються всі передбачувані витрати та видатки, знаходиться кінцевий арифметичний результат.

2. Альтернативна вартість. Такі ресурси, як земля, гроші, час та інші активи, можна використовувати альтернативним способом. Будь-яка дія, вибір або рішення для досягнення чогось іншого мають альтернативні витрати. Задача управлінця - проаналізувати варіанти та вибрати найбільш вигідний.

3. Калькуляція витрат на основі діяльності. Це методологія калькулювання витрат, яка визначає діяльність, оцінює вартість кожного виду діяльності за ресурсами для всіх продуктів і послуг відповідно до фактичного споживання.

4. Бюджетування капіталу. Це метод капітального бюджетування використовується для визначення того, чи варто підприємству здійснювати довгострокові інвестиції в нову техніку, заміну обладнання, розробку та розробку нових продуктів, а також проекти дослідницьких розробок, чи ні.

Вартість грошей у часі має важливе значення для прийняття рішення про капітальний бюджет. Це дозволяє бізнес-підприємствам коригувати грошові потоки з плином часу. Цей процес відомий як дисконтування, приведення до теперішньої вартості і дозволяє порівнювати кошти, отриманим сьогодні та ресурси, які будуть отримані пізніше.

Існує кілька загальних підходів до оцінки, включаючи якісний, кількісний та комбінацію цих двох (таблиця 1).

З точки зору економічної та фінансової оцінки існує кілька методів, які можна використовувати в різних ситуаціях на основі передбачуваної точності, доступного часу, інформації та типів проектів. Деякі з цих методів включають аналіз витрат і вигод, фінансовий аналіз економічної ефективності та аналіз соціального впливу [2]. Класичними показниками оцінки

інвестицій в інновації вважаються чиста приведена вартість (Net Present Value), внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return), індекс прибутковості (Profitability Index), період окупності (Pay Back Period), різноманітні показники рентабельності. Перераховані нами методи відносяться до методів дисконтування та методів, що не враховують вартість в часі. За допомогою ставки дисконтування, відбувається корегування ризику, пов'язаного з інвестуванням та освоєнням інновацій.

Таблиця 1

## Методи оцінки вигод

Метод	Акцент	Індикатори
Кількісні підходи	Успіх проекту	Час і вартість, ключові показники ефективності (KPI)
Якісні підходи	Досвід споживача	Опитування користувачів і експертів
Поєднання кількісного та якісного підходів	Оцінка продуктивності	Час, капітальні витрати, експлуатаційні витрати, продуктивність, ефективність, використання енергії, економічні коефіцієнти (ROI, NPV), бенчмаркінг, дохід

Зазвичай, коли йдеться про інновації, найчастіше мають на увазі технологічні інновації, проте успішна робота підприємств в умовах ринку багато в чому визначається використанням нових підходів в управлінні, організації та плануванні їхньої діяльності[3, С.5].

Якщо технологічні інновації – це створення нового продукту чи нової технології, то інновації у плануванні – це нові підходи до методів планування та використання його інструментів. Дуже часто впровадження інновації у плануванні означає відмову від існуючих методів планування на основі критичного аналізу їхніх недоліків та пропозиції альтернативних методів. Мета інновацій у плануванні наблизити показники, що розраховуються, до реальних результатів діяльності підприємства, щоб на їх основі менеджери могли приймати правильні управлінські рішення. Впровадження інновацій у планування вимагає подолання динамічних стереотипів, що склалися, і доказу «цінності» нових підходів[3, С.6].

Спробуємо розглянути цей підхід на основі діяльності відділення УЗД Хмельницької міської лікарні.

Серед негативних тенденцій діяльності цього медичного закладу нами помічено зменшення капітальних інвестицій. На наш погляд, це є суттєвим недоліком, оскільки інвестування в інновації дає значні переваги для лікарні, підвищує якість надання послуг, підвищує її прибутковість.

Одним із видів діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради є надання послуг з ультразвукової діагностики.

Розвиток сучасних технологій є надзвичайно бурхливим. Задача управлінців – відслідковувати новинки на ринку технологій, щоб підвищувати точність обстежень, отримувати можливості ранньої діагностики захворювань.

Запровадження нових методик діагностики та лікування на основі новітнього обладнання стає передумовою до збільшення потужностей закладу лікування, джерелом залучення додаткових фінансових ресурсів, необхідних для його успішного функціонування.

Серед обладнання, що використовується на КП «ХМЛ», є прилади для здійснення УЗД, МРТ та КТ.

Нами було визначено, що найбільш перспективним для лікарні на сьогоднішній момент є оновлення обладнання для здійснення УЗД діагностики, оскільки в даному виді обстежень є значний попит.

Одним із прикладів новинок на ринку УЗД приладів є стаціонарний УЗД апарат експертного класу Resona 7. Система Resona 7 має відмінну ергономіку та зручне регулювання мультисенсорного типу жестами. Це революційна технологія, здатна значно розширити можливості ультразвукового діагностування. Вартість такого обладнання складає 2 600 000 грн. Зрозуміло, що таких коштів лікарня немає і сподівання лише на отримання кредиту за пільговою ставкою, яку обіцяє держава.

Проведемо розрахунок коштів КП, витрачених на кредит, якщо буде прийняте рішення стосовно обладнання (таблиця 2). Умови кредитування : сума кредиту 2600000 під 8 % на 10 років з вимогою погашення ануїтетом (тобто рівномірними щорічними платежами). В такому випадку ставка дисконтування складає 6,71 (за таблицею теперішньої вартості ануїтету). А розмір ануїтету буде наступним:  $2\,600\,000 / 6,71 = 387\,481,371$  грн. Це означає, що щорічними витратами на покриття кредиту є 387 481,371 грн.

Таблиця 2

**Розрахунок вартості кредиту КП «ХМЛ» на придбання стаціонарного УЗД апарат експертного класу Resona 7**

Роки використання	Сума кредиту	Відсотки за кредит	Ануїтет	Погашення основної суми
1 рік	2 600 000	208 000	387 481,371	179 481
2 рік	2 420 519	193 641	387 481,371	193 840
3 рік	2 226 679	178 134	387 481,371	209 347
4 рік	2 017 332	161 387	387 481,371	226 095
5 рік	1 791 237	143 299	387 481,371	244 182
6 рік	1 547 054	123 764	387 481,371	263 717
7 рік	1 283 337	102 667	387 481,371	284 814
8 рік	998 523	79 882	387 481,371	307 600
9 рік	690 923	55 274	387 481,371	332 207
10 рік	358 716	28 697	387 481,371	358 716

Даний апарат є багатофункціональним, тому він дає можливість проводити більш глибокі дослідження і ціна на такі обстеження може бути порівняно вищою, ніж на старому обладнанні.

Тепер необхідно обрахувати можливість покриття ануїтету за рахунок отримання коштів від пацієнтів, тобто визначити економічно обґрунтовану ціну за проведення обстеження. Принципове значення, на нашу думку, має роль накладних витрат в процесі прийняття управлінських рішень. Деякі економісти вважають, що не слід відволікатися на постійні витрати, оскільки вони завжди є, а слід орієнтуватися на змінні (прямі) витрати. Це серйозна помилка. Саме різниця у поведінці постійних і змінних витрат, вивчення їхньої взаємозалежності і є основною для прийняття майбутніх управлінських рішень.

Розглянемо розрахунок калькуляції вартості ультразвукового дослідження, який застосовується у лікарні. Розрахунок проводиться з урахуванням відпрацьованих персоналом 125 годин на місяць, ґрунтуючись плановій чисельності у 360 пацієнтів, тривалості обстеження у 30 хвилин. До складу калькуляції введені витрати на комунальні платежі, розраховані арифметичним діленням середньомісячної величини витрат та кількості планових обстежень. До складу витрат включена частка витрат на амортизацію обладнання, виходячи із терміну зносу в 10 років. Далі, до загальної суми витрат, додається рентабельність в 35% та формується вартість УЗД дослідження. Аналогічним чином сформовані також калькуляції на УЗД дослідження органів черевної порожнини, органів малого тазу.

Необхідно відмітити, що тривалість обстеження для різних видів ультразвукових досліджень різна, відрізняються і планова кількість таких обстежень на місяць, виходячи із попиту.

Наприклад, кількість фактичних обстежень черевної порожнини, в середньому у 2017-2019 роках становила 727 одиниць на місяць (а не 650, як закладено в калькуляції). Органів малого тазу в середньому у 2017-2019 роках було здійснено:  $(1078+999+747)/3=941$  обстеження (а не 650, як закладено в розрахунок).

Підхід, що застосовується лікарнею, по суті, являє собою метод витрати-плюс, а саме, повні витрати плюс. Однак, добре відомо, що повна собівартість продукції, як і її рентабельність можуть бути сильно спотворені традиційними методами розподілу постійних витрат.

Достатньо ефективним, на нашу думку, є застосування маржинального підходу для розрахунку собівартості послуги. Економічний сенс показника маржинального прибутку полягає в тому, що його розмір є частиною виручки від продукції, яку компанія, з одного боку використовує для покриття умовно-постійних витрат, а з іншого боку, якщо є можливість, формує прибуток [3, С.5]. Коли величина маржинального прибутку більша за розмір умовно-постійних витрат, підприємство вважається прибутковим і навпаки - збитковим. Прибуток дорівнює нулю, якщо маржинальний прибуток та умовно-постійні витрати рівні.

Наведемо приклад розрахунку повної собівартості послуг КП «ХМЛ» (таблиця 3).

При розрахунку повної собівартості нами пропонується застосовувати згаданий вище маржинальний підхід. Тоді, «ставкою» розподілу постійних витрат буде виступати коефіцієнт беззбитковості, що розраховується наступним чином:

$$Kb = Vn / MП, \quad (1)$$

де  $Vn$  – постійні витрати;  $MП$  – маржинальний прибуток по підприємству.

Таблиця 3

Розрахунок повної собівартості послуги на основі маржинального підходу									
	Оплата праці	Нарахування	Матеріальні витрати	Разом змінних витрат	Ціна	Маржинальний прибуток	Коефіцієнт маржинального прибутку	Постійні витрати	Собівартість повна
УЗД печінки, жовчного міхура, жовчних протоків, селезінки	10,942	2,41	13,52	26,87	237	210,13	0,89	168,10	194,97
УЗД одного органу черевної порожнини	24,35	5,36	13,52	43,23	119	75,77	0,64	60,62	103,85
УЗД одного органів малого тазу	39,27	8,64	13,52	61,43	197	135,57	0,69	108,46	169,89

В таблиці 3 нами проведено розрахунок, ґрунтуючись на розмірі коефіцієнта беззбитковості (Кб) 0,8. Сума постійних витрат по видах послуг УЗД ( $V_{pi}$ ) є наступною:

$$V_{pi} = MP_i \times K_b \quad (2)$$

Тоді отримаємо наступні результати:

$$V_{pi} (\text{УЗД печінки}) = 210,13 \times 0,8 = 168,10 \text{ грн}$$

$$V_{pi} (\text{УЗД органу черевної порожнини}) = 75,77 \times 0,8 = 60,62 \text{ грн}$$

$$V_{pi} (\text{УЗД органу малого тазу}) = 135,57 \times 0,8 = 108,46 \text{ грн.}$$

Повна собівартість дорівнює сумі змінних та постійних витрат.

Метод розподілу витрат пропорційно маржинальному прибутку, дасть КП «ХМП» можливості уникнення помилок при розподілі постійних витрат завдяки своїй простоті, можливостям легкого внесення змін, здійснення перерахунку, а маржинальний прибуток виступить ефективною базою, що забезпечить перенесення більшої частки постійних витрат на ті послуги, які є порівняно більш прибутковими.

Для цього, проведемо розрахунок маржинального прибутку по видах дослідження та коефіцієнту маржинального прибутку (таблиця 4).

Таблиця 4

Розрахунок показників маржинального аналізу по КП «ХМП»								
	Кількість досліджень	Оплата праці	Нарахування	Матеріальні витрати	Разом змінних витрат	Ціна	Маржинальний прибуток (МПі)	Коефіцієнт маржинального прибутку (Кмп)
УЗД печінки, жовчного міхура, жовчних протоків, селезінки	360	10,942	2,41	13,52	26,87	237	210,13	0,89
УЗД одного органу черевної порожнини	650	24,35	5,36	13,52	43,23	119	75,77	0,64
УЗД одного органів малого тазу	350	39,27	8,64	13,52	61,43	197	135,57	0,69

Для знаходження маржинального прибутку (МПі), нами була використана наступна формула:

$$MP_i = C_i - V_{zmi}, \quad (3)$$

де  $C_i$  – ціна послуги;  $V_{zmi}$  – змінні витрати на здійснення послуги.

Тоді, отримаємо:

$$MP (\text{УЗД печінки}) = 237 - 26,87 = 210,13 \text{ грн}$$

$$MP (\text{УЗД органу черевної порожнини}) = 119 - 43,23 = 75,77 \text{ грн}$$

$$MP (\text{УЗД малого тазу}) = 197 - 61,43 = 135,57 \text{ грн}$$

Володіючи інформацією про маржинальний прибуток, ми зможемо легко розрахувати зміну прибутковості, що буде забезпечена зростанням кількості досліджень по будь-якому виду обстежень. Для цього необхідним є застосування наступної формули:

$$\Delta MP = \Delta N \times MP \quad (4)$$

Тому, зростання обстежень печінки на 25 одиниць, дасть лікарні додатково:

$$\Delta MP \text{ (УЗД печінки)} = 25 \times 210,13 = 5253,25 \text{ грн}$$

А зростання кількості обстежень черевної порожнини на 30 одиниць:

$$\Delta MP \text{ (УЗД черевної порожнини)} = 30 \times 75,77 = 2273,1 \text{ грн}$$

Коефіцієнт маржинального прибутку розраховувався нами наступним чином:

$$K_{mp} = MP_i / C_i \quad (5)$$

Коефіцієнт маржинального прибутку, наведений нами у таблиці, знаходиться шляхом відношення маржинального прибутку до ціни та, по суті, відображає потенційну рентабельність продукції.

$$K_{mp} \text{ (УЗД печінки)} = 210,13 / 237 = 0,89.$$

$$K_{mp} \text{ (УЗД органу черевної порожнини)} = 75,77 / 119 = 0,64.$$

$$K_{mp} \text{ (УЗД малого тазу)} = 135,57 / 197 = 0,69.$$

Величини маржинального прибутку є достатньо високою, тому що ціна, розрахована на підприємстві, була «перевантажена» тягарем постійних витрат підприємства. Найбільший за розмірами коефіцієнт маржинального прибутку ми отримали – це 0,89, найменше – 0,64. Це свідчить про те, що ціна, сформована відповідно до даних лікарні, на 11 % складається з витрат на матеріали та заробітну платню, та на 89% - з постійних витрат та прибутку.

При середньому значенні коефіцієнту маржинального прибутку, що становить 0,74, ми маємо змогу розрахувати ціну на обстеження на основі формули, яку запропонував Орлов О.О. [3,4,5]:

$$C_n = \frac{Взмі}{(1 - K_{mp})} \quad (6)$$

$$\text{Тоді } C_n \text{ (УЗД печінки)} = 26,87 / (1 - 0,74) = 26,87 / 0,26 = 103,35 \text{ грн}$$

$$C_n \text{ (УЗД органу черевної порожнини)} = 43,23 / (1 - 0,74) = 166,27 \text{ грн}$$

$$C_n \text{ (УЗД малого тазу)} = 61,43 / (1 - 0,74) = 236,27 \text{ грн.}$$

При середній вартості обстежень в 168 грн (для порівняння, середня вартість обстежень, що проводились на наявному в лікарні обладнанні в обладнанні становила 185 грн), обслуговуванні 3870 пацієнтів в рік, розмір надходжень лікарні буде становити  $168 \times 3870 = 650160$  грн. Прогнозовані дані по інших роках наведені в таблиці 5.

Таблиця 5

**Потік надходжень КП «ХМЛ» від придбання стаціонарного УЗД апарату експертного класу Resona 7**

Роки	Потік надходжень	Роки	Потік надходжень
1 рік	650160	6 рік	685000
2 рік	665000	7 рік	685000
3 рік	670000	8 рік	691000
4 рік	675000	9 рік	696000
5 рік	680000	10 рік	696000

Проведемо розрахунок чистої поточної вартості по придбанню обладнання за формулою:

Чиста приведена вартість (NPV) розраховується згідно формули:

$$NPV = \sum_{i=1}^N (CF_i^+ - CF_i^-) \times \frac{1}{(1 + R)^i}, \quad (7)$$

де  $CF_i^+$  – прибуток від реалізації проекту і-го періоду;  $CF_i^-$  – витрати і-го періоду;  $R$  – розрахункова ставка дисконтування;  $N$  – кількість років.



Для зручності розгляду результатів розрахунків, згрупуємо їх у таблицю 6.

Таблиця 6

**Результати розрахунку NPV КП «ХМЛ»**

	Надходження, грн.	Ануїтет	Поточні витрати (в т.ч. заробітна платня)	Різниця надходження, ануїтету та поточних витрати, грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтована вартість
1 рік	650160	387 481,371	210000	52519	0,926	48780
2 рік	665000	387 481,371	210420	67099	0,857	57504
3 рік	670000	387 481,371	210841	71678	0,794	56912
4 рік	675000	387 481,371	211263	76256	0,735	56048
5 рік	680000	387 481,371	211685	80834	0,681	55048
6 рік	685000	387 481,371	212108	85410	0,63	53808
7 рік	685000	387 481,371	212533	84986	0,583	49547
8 рік	691000	387 481,371	212958	90561	0,54	48903
9 рік	696000	387 481,371	213384	95135	0,5	47568
10 рік	696000	387 481,371	213810	94708	0,463	43850
						518105

Зазначимо, що чиста поточна вартість проекту становитиме 518105 грн.

У випадку, коли чиста поточна вартість проекту більше нуля, він вважається прибутковим. Тому, придбання обладнання на прийнятих нами до уваги умовах, є доцільним для КП «Хмельницька міська лікарня».

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ  
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Отже застосування маржинального підходу до оцінки ефективності технологічних інновацій, а також визначення ціни медичної послуги дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, запобігти завищенню ціни послуги і в той же час досягти підвищення фінансових можливостей лікарняних закладів.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Рудь Н. Т. Систематизація методичних підходів щодо оцінювання ефективності інноваційних проектів / Н. Т. Рудь // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2018. - №1. Розділ 3.- С. 55-62. ----№ 35
2. Копішинська К. О. Цифрові інновації: зміст, структура та умови функціонування / К.О. Копішинська // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. -Випуск 5 (17). - С. 108-114.
3. Орлов О. О. Гнучке управління витратами, прибутком та цінами з використанням цільового планування / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2021. - № 5, т. 1. - С. 155-162. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/11107>
4. Орлов О.О. Інновації в плануванні на основі концепції маржинального доходу / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних. - Львів: Новий світ 2000, 2019. - 160 с.
5. O.Orlov, Y. Ryasnykh, K.Dumanska and O. Savchenko. Scientific approach to quantitative measurement and economic processes research in corporate management - SHS Web of Conferences - Vol. 107, 06008 (2021) - Режим доступу - [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/18/shsconf\\_m3e22021\\_06008/shsconf\\_m3e22021\\_06008.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/18/shsconf_m3e22021_06008/shsconf_m3e22021_06008.html)

**REFERENCES:**

1. Rud N. T. Systematyzatsiia metodychnykh pidkhodiv shchodo otsiniuvannya efektyvnosti innovatsiinykh proektiv / N. T. Rud // Ekonomichniy chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. - 2018. - №1. Rozdil 3.- S. 55-62. ----№ 35
2. Kopishynska K. O. Tsyfrovi innovatsii: zmist, struktura ta umovy funktsionuvannya / K.O. Kopishynska // Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. 2018. -Vypusk 5 (17). - S. 108-114.
3. Orlov O. O. Hnuchke upravlinnia vytratamy, prybutkom ta tsinamy z vykorystanniam tsilovoho planuvannya / O. O. Orlov, Ye. H. Riasnykh // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. - 2021. - № 5, t. 1. - S. 155-162. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/11107>
4. Orlov O.O. Innovatsii v planuvanni na osnovi kontseptsii marzhynalnoho dokhodu / O. O. Orlov, Ye. H. Riasnykh. - Lviv: Novyi svit 2000, 2019. - 160 s.
5. O.Orlov, Y. Ryasnykh, K.Dumanska and O. Savchenko. Scientific approach to quantitative measurement and economic processes research in corporate management - SHS Web of Conferences - Vol. 107, 06008 (2021) - Режим доступу - [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/18/shsconf\\_m3e22021\\_06008/shsconf\\_m3e22021\\_06008.htm](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/18/shsconf_m3e22021_06008/shsconf_m3e22021_06008.htm)

---

## MARGINAL APPROACH TO EVALUATION OF INNOVATIVE SOLUTIONS EFFICIENCY IN THE MEDICAL FIELD

EVGENIYA RYASNYKH, OLENA SAVCHENKO, LILYA NEPELIAK  
Khmelnyskyi National University

*The topic of innovation applies to enterprises in absolutely all areas of activity, without exception. Therefore, with the spread of market mechanisms, the introduction of effective management tools, among other things, social institutions is becoming increasingly important. This issue is very sensitive in relation to medicine.*

*As usually, when it comes to innovation, we often mean technological innovation, but the successful operation of enterprises in market conditions is largely determined by the utilization of new approaches in management, organization and planning of their activities.*

*The public health area requires a specific approach given the characteristics of the product - medical services. The social significance of the medical business dictates the use of special methods of management and marketing. The approach used by medical enterprises is essentially a cost-plus method, namely, full cost plus in particular. However, it is well known that the total cost of production, as well as its profitability can be greatly distorted by traditional methods of fixed costs allocation. As we believe, the application of a marginal approach to cost formation and calculation of the price of medical services is quite effective. The economic meaning of the marginal profit indicator is that its size is part of the revenue from products that the company, on the one hand, uses to cover conditional fixed costs, and on the other hand, if possible, generates profit. When calculating the total cost, we propose to apply the above-mentioned marginal approach. Then, the "rate" of the distribution of fixed costs will be the break-even rate.*

*The article substantiates the feasibility of purchasing the new equipment through the use of a marginal approach, which will follow the requirements of modern technology, to maintain the level of innovation of the hospital as well.*

*Key words: innovations in the medical sphere, marginal profit, marginal analysis*

## ПЛАНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У БІЗНЕС-ПЛАНІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЕКТУ

Ніла ТЮРИНА<sup>1</sup>, Тетяна НАЗАРЧУК<sup>2</sup>, Тетяна МУДРИЦЬКА<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: [nilatyurina@gmail.com](mailto:nilatyurina@gmail.com)

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: [nazarchuktatiana@gmail.com](mailto:nazarchuktatiana@gmail.com)

<sup>3</sup>Хмельницький національний університет

e-mail: [mydr\\_khnu@gmail.com](mailto:mydr_khnu@gmail.com)

*У дослідженні розкрито актуальність проблеми розробки «Фінансового плану» бізнес-плану та зокрема формування методики планування показників фінансово-економічної ефективності підприємницького бізнес-проекту. Розроблено методика аналізування фінансово-економічних показників реалізації бізнес-плану. Визначено внутрішню конфігурацію подання даних у «Фінансовому плані» бізнес-плану. Розроблено календарний план-графік реалізації проекту створення нового структурного підрозділу підприємства (супермаркету роздрібною торгівлі). Здійснено розрахунки руху грошових коштів у першому, а також другому і третьому роках реалізації бізнес-проекту створення нового структурного підрозділу підприємства. Обґрунтовано методика перевірки «Фінансового плану» в аспектах реалізації продукції; доступу до товарних запасів; забезпеченості підприємства (проекту) кадровими ресурсами; витрат, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту суб'єкта господарювання. Розроблено методика здійснення експертизи бізнес-проекту підприємства.*

*Ключові слова:* планування підприємницьких проектів; бізнес-планування; маркетинг-план; маркетингові стратегії; реалізація бізнес-плану.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-11

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Бізнес-план – це документ, який розробляється у певній послідовності. Завершальним етапом його розробки є складання «Фінансового плану». Власне, після його розробки стає зрозуміло на скільки фінансово та економічно ефективним є підприємницький проект. З іншого боку у «Фінансовому плані» може бути зроблено висновок, що проект інвестиційно не привабливий. Таке рішення обумовить потребу в перегляді всіх попередніх (у попередніх розділах документу) стратегічних й тактичних рішень, повторному перерахунку всіх даних, а, відтак, ухваленні іншої тактики та стратегії реалізації бізнес-проекту.

Вказане істотно актуалізує завдання ретельного і якісного планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту. Одночасно потрібно зауважити, що в умовах ринкової економіки найважливішим фактором, який обумовлює масштаби і темпи розвитку підприємства, є обсяг та структура фінансових ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні. Управління бізнес-діяльністю вимагає врахування наявності фінансових ресурсів як для реалізації планів розвитку підприємства, оцінки впливу управлінських рішень на результати його діяльності, так і для створення нових структурних підрозділів. Вирішення цих завдань досягається в процесі фінансового планування та розробки «Фінансового плану» бізнес-плану.

Значення планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту полягає також у тому, що показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації (створення нового структурного підрозділу підприємства чи започаткування нового бізнесу). Метою цього розділу бізнес-плану є дати відповідь на питання щодо терміну окупності капіталовкладень по проекту та обґрунтувати основні показники його ефективності. Відповідно до цієї мети основними завданнями планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту повинні стати:

- узагальнення результатів попередніх розрахунків бізнес-плану та обрахування усіх капіталовкладень для початку реалізації проекту, а також інформації про поточні витрати в межах підприємницького проекту; обґрунтування загальної потреби бізнес-проекту в інвестиціях;
- визначення джерел фінансування капіталовкладень по проекту та їх структури;

- розробка плану руху грошових коштів та плану доходів і витрат;
  - прогнозування планового балансу підприємства (в рамках діяльності з реалізації підприємницького проекту);
  - розрахунок значень показників-індикаторів обсягів господарської діяльності підприємства (в рамках діяльності з реалізації підприємницького проекту);
  - розрахунок основних показників фінансової ефективності проекту.
- У цьому полягає актуальність роботи з планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні бізнес-планування переросло в ефективний інструмент планування бізнесу. Його ключовими перевагами є відносна простота і легкість складання, а, відтак, порівняно швидкі висновки щодо доцільності інвестицій у той, чи інший бізнес-проект; зручність оформлення даних, а, відтак, легкість оперування й ухвалення рішень; достатньо високий рівень стандартизації подання інформації та проведення розрахунків; можливість презентації документа під час бізнес-переговорів; здійснення планування окремо взятого бізнес-проекту підприємства на противагу загальному корпоративному плануванню і представленню третім сторонам всієї конфіденційної інформації про підприємство і його діяльність. Цим та іншим аспектам бізнес-планування, зокрема як інструмента підготовки до реалізації підприємницьких проектів, присвячені дослідження О. Арапової [1,с.71-75], Н. Данік [4,с.81-84], В. Карпова [9,с.10-18], О. Кваші [11,с.81-85] та інших науковців.

Основні висновки відносно того, чи іншого підприємницького проекту формуються після розробки «Фінансового плану». Ця особливість, власне, зробила цей розділ документа одним із ключових. Більше того, саме тут обґрунтовуються висновки щодо величини необхідних інвестицій, обсягів доходу та прибутку, чистого грошового потоку по проекту, а, відтак, і термінів його окупності. Розробкою методики обґрунтування параметрів планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту займалися достатньо багато дослідників. Відповідно, напрацювання таких авторів, як О. Борисенко, А. Шевченко, М. Нетребко [2,с.90-97], О. Данченко [5], А. Каторжин [10,с.109], Х. Лосева [12,с.101-102], лягли в основу сучасної методології розробки «Фінансового плану» бізнес-плану.

Своєю чергою, методологічні аспекти складання «Фінансового плану», визначення його ролі та місця в загальній структурі бізнес-плану як інструмента планування реалізації окремо взятих бізнес-проектів суб'єктів господарювання достатньо комплексно проаналізовані та систематизовані в публікаціях Т. Васильціва, О. Ярошка [3,с.132-136], Т. Зубка [7,с.81-88], О. Яременка [15,с.22-28] та інших вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Однак, методика втрачає свій сенс без практики. Важливо не лише вміти якісно планувати фінансово-економічні показники реалізації підприємницького проекту, але й обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на втілення в життя підприємницьких задумів. Іншими словами, мова йде про зв'язок параметрів планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту та механізмів, інструментів, засобів, впровадження яких здатне забезпечити керований перебіг реалізації бізнес-проекту за досягнення планових показників ефективності. Відтак, в основі дослідження враховано відповідні напрацювання А. Джелли [6,с.38-46], Р. Лупака, А. Дідич [8,с.248-252], В. Чичуна, В. Паламарчука [14,с.58-63], М. Куницької-Ляш [16,с.8-15] та інших дослідників.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, методологія фінансового аналізу, яка застосовується при розробці «Фінансового плану» бізнес-плану, не стоїть на місці, а навпаки – постійно удосконалюється. Причиною цього є як не типовість кожного окремого бізнес-проекту, так і поява нових показників, методів й методик аналізування, способів узагальнення й подання даних. Фінансово-економічна сфера підприємницького проекту не тільки не виключення, як навпаки одна з тих, де існує постійна потреба в нових підходах до аналізування, прогнозування і планування даних. Від об'єктивності такого аналізу залежить визначення реальної прибутковості проекту, фінансово-інвестиційних ризиків, здатність повернути інвестований ресурс та примножити вкладений капітал тощо. У цьому власне полягає актуальність дослідження, так і все ще не вирішені аспекти розвитку методики фінансового аналізу.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування параметрів планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У цьому дослідженні обґрунтовано параметри планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту на прикладі конкретного підприємства, яке планує створення нового структурного підрозділу – об'єкта торгівлі (супермаркету). Щодо джерел фінансування проекту створення нового об'єкта торгівлі, то зазначимо, що загальна вартість капіталовкладень по проекту становитиме 676,2 млн грн. Ці кошти в повній мірі будуть профінансовані власниками підприємства шляхом внесення необхідної суми грошових коштів (у розмірі 276,2 млн грн.) до статутного капіталу підприємства. Зауважимо, що у розпорядженні підприємства вже є в наявності приміщення, яке буде використано для створення супермаркету. Вартість цього активу можна оцінити у 400 млн грн.

Фінансове планування являє собою процес прогнозування фінансового стану нового структурного підрозділу підприємства на перспективний період відповідно до стратегічних цілей та завдань нового магазину підприємства. Фінансове планування дає можливість розглянути та порівняти можливі альтернативні варіанти фінансової стратегії реалізації цього підприємницького проекту та забезпечити на цій основі досягнення підприємством сталих ринкових позицій та фінансового становища, співставити різні варіанти управління фінансовими ресурсами та об'єктивно обрати найкращий варіант його розвитку та фінансового забезпечення. Отже, розробка фінансового плану є логічним завершенням процесу планування діяльності у цілому і дає можливість оцінити кінцеві результати його господарювання в плановому періоді.

Вихідними передумовами проведення фінансового планування є визначення стратегічних цілей та завдань підприємства на плановий період; результати проведення моніторингу господарсько-фінансової діяльності підприємства, його можливостей та проблем; вивчення зовнішнього оточення та прогнозування його можливих змін. Результатом узагальнення цієї інформації є план господарської діяльності підприємства на майбутній період.

У ході фінансового планування спочатку розробляються фінансова політика та прогноз з окремих напрямків управління фінансовими ресурсами в рамках реалізації конкретного проекту підприємства. Це дає можливість визначити, з одного боку, потребу в основному та оборотному капіталі, розмірі та можливих джерелах його фінансування.

Розроблені прогнози мають бути оцінені з точки зору відповідності потреби підприємства в коштах до можливостей її покриття. Якщо потреба підприємства в капіталі перевищує існуючі джерела коштів, то воно може розробити план додаткового залучення позикових коштів. Якщо потреба підприємства в капіталі менша за існуючі джерела коштів, то це свідчить про невикористання підприємством всіх своїх можливостей. У цьому разі підприємство має або скоригувати плани господарської діяльності, або розробити напрями інвестиційної діяльності для ефективного використання існуючих вільних коштів. Коли потреба підприємства відповідає його фінансовим можливостям (як у досліджуваному підприємстві), необхідно перейти до безпосереднього формування проекту фінансового плану підприємства, основними розділами якого є: план доходів та витрат; план надходження та витрат грошових коштів; балансовий план; план формування та використання фінансових ресурсів.

Розроблений проект фінансового плану повинен пройти економічну експертизу, сутність якої полягає в оцінці ефективності політики управління фінансовими ресурсами підприємства, яку планується реалізувати. Для цього на основі проекту фінансового плану розраховується та аналізується система показників ефективності фінансової діяльності, а саме показники: ліквідності, фінансової незалежності, ділової активності, рентабельності діяльності підприємства тощо.

Причому, якщо заплановане значення цих показників відповідає стратегічним цілям та завданням підприємства, то фінансовий план приймається до виконання. Якщо ця умова не виконується – підприємство має переглянути та скоригувати власну фінансову політику, знайти можливі резерви підвищення ефективності фінансової діяльності.

Зауважимо, що належним прикладним аспектом планування як загальної потреби в інвестиціях, так і термінів їх здійснення є складання календарного плану-графіка основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації підприємницького проекту. Цей документ розробляється, як правило, при реалізації нових підприємницьких проектів. Він містить інформацію щодо основних етапів та послідовності їх виконання, часу, термінів та взаємозв'язку основних подій, які сприяють

підготовці початку реалізації бізнес-проекту та реалізують його цілі. Наведемо календарний план-графік основних етапів робіт, необхідних для підготовки реалізації проекту створення нового структурного підрозділу досліджуваного підприємства у табл. 1.

Таблиця 1

**Календарний план-графік реалізації проекту  
створення нового структурного підрозділу підприємства**

№ з/п	Зміст етапу	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, млн грн
		1	2	3	4	5	
1	Проведення ремонтних робіт із урахуванням вартості існуючих приміщень						500,0
2	Одержання дозволів, погоджень на відкриття об'єкта торгівлі						2,0
3	Отримання ліцензії						2,0
4	Підбір персоналу						5,0
5	Придбання обладнання, устаткування, меблів та ЕОМ						118,0
6	Оформлення необхідної документації внутрішнього користування						5,0
7	Проведення рекламної кампанії						7,0
8	Формування поточного товарного запасу						37,2
Всього, млн грн:		425,0	27,0	29,5	89,0	105,7	676,2

Заштриховані квадрати у табл. 1 відображають відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними. Представлення інформації у такій формі є досить зручним, оскільки дозволяє:

- передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливою є підготовка реалізації підприємницького проекту;
- розмістити ці роботи у порядку черговості та відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту;
- передбачити час, необхідний для підготовки реалізації проекту (на який збільшується термін окупності проекту);
- передбачити загальну вартість робіт, необхідних для підготовки проекту;
- розбити необхідні капіталовкладення відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту (що дозволяє залучити необхідні капіталовкладення по проекту не одразу всією сумою, а по мірі потреби, що дозволяє значно зекономити на витратах, пов'язаних з обслуговуванням, наприклад, банківського кредиту).

З наведених розрахунків видно, що час, необхідний на здійснення робіт, пов'язаних з підготовкою до реалізації проекту становить 5 місяців, а загальна сума необхідних капіталовкладень по проекту становить 676,2 млн грн. Причому ці кошти мають бути понесеними за місяцями підготовки до реалізації проекту у таких розмірах: 1-й місяць – 425,0 млн грн; 2-й місяць – 27,0 млн грн; 3-й місяць – 29,5 млн грн; 4-й місяць – 89,0 млн грн; 5-й місяць – 105,7 млн грн.

Для наочного представлення фінансових розрахунків у «Фінансовому плані» використовують спеціальні відомості (форми представлення планових розрахунків), основними з яких є: план руху грошових коштів (план доходів та витрат); план чистого доходу; проектний баланс.

Таблиця «Рух грошових коштів» (табл. 2 та 3) складається для узгодження та надходження грошових коштів (доходів з усіх джерел) та витрат, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту та поверненням залучених капіталовкладень.

Таблиця 2

**Рух грошових коштів у першому році реалізації проекту створення нового структурного підрозділу підприємства**

Показник	Значення показника за місяцями планування, млн грн											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Дохід від реалізації продукції	40,00	40,00	40,00	60,00	60,00	60,0	80,0	80,0	80,0	100,00	100,00	100,00
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	3,83	3,83	3,83	7,17	7,17	7,17	10,5	10,5	10,5	13,83	13,83	13,83
Чистий дохід	36,17	36,17	36,17	52,83	52,83	52,9	69,5	69,5	69,5	86,17	86,17	86,17
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом чисті доходи	36,17	36,17	36,17	52,83	52,83	52,8	69,5	69,5	69,5	86,17	86,17	86,17
Постійні витрати	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,0	17,0	17,0	17,0	17,00	17,00	17,00
Змінні витрати всього, в т.ч.:	31,68	31,68	31,68	47,52	47,52	47,5	63,4	63,4	63,4	79,20	79,20	79,20
- вартість закупівлі товарних запасів	29,76	29,76	29,76	44,64	44,64	44,6	59,5	59,5	59,5	74,40	74,40	74,40
- господарські витрати	0,12	0,12	0,12	0,18	0,18	0,18	0,24	0,24	0,24	0,30	0,30	0,30
- оплата послуг споживання електроенергії, газу та води	0,12	0,12	0,12	0,18	0,18	0,18	0,24	0,24	0,24	0,30	0,30	0,30
інші витрати	1,68	1,68	1,68	2,52	2,52	2,52	3,36	3,36	3,36	4,20	4,20	4,20
Прибуток	21,49	21,49	21,49	22,31	22,31	22,31	23,14	23,14	23,14	23,97	23,97	23,97
Податок на прибуток	5,37	5,37	5,37	5,58	5,58	5,58	5,79	5,79	5,79	5,99	5,99	5,99
Чистий прибуток	16,12	16,12	16,12	16,74	16,74	16,74	17,36	17,36	17,36	17,98	17,98	17,98
Коефіцієнт дисконтування	0,991	0,982	0,973	0,964	0,954	0,94	0,93	0,93	0,92	0,919	0,909	0,9
Теперішня вартість чистого грошового потоку (наростаючим підсумком)	15,97	31,79	47,47	63,61	79,57	95,4	111,6	127,9	143,9	160,50	176,84	193,0

Використання коефіцієнта дисконтування (який зменшує чистий прибуток підприємства та зменшується з кожним наступним періодом від початку реалізації підприємницького проекту) дозволяє врахувати зниження вартості грошових коштів у часі.

З табл. 2 видно, що у першому році обсяги доходу від реалізації продукції новим структурним підрозділом підприємства, а також змінні витрати магазину будуть збільшуватися.

Теперішня вартість чистого грошового потоку становитиме на кінець першого року 193,02 млн грн або (28,5 % від загальної суми капіталовкладень по проекту, що можна розцінювати як позитивну тенденцію).

З табл. 3 видно, що теперішня вартість чистого грошового потоку становитиме на кінець третього року реалізації проекту 306,3 млн грн (або 45,3 % від загальної суми капіталовкладень по проекту).

Разом з тим потрібно врахувати, що у перших трьох роках реалізації проекту загальна накопичена сума амортизаційних відрахувань становитиме 184,8 млн грн. Тобто загальна сума реінвестованих коштів за перші три роки по проекту становитиме 491,1 млн (або 72,6 % від загальної суми капіталовкладень по проекту).

При збереженні існуючих тенденцій термін окупності інвестицій по досліджуваному проекту складе: 5 місяців підготовки проекту + 36 місяців (перших три роки реалізації проекту) + 20 місяців (після трьох років реалізації проекту) = 61 місяць (або 5 років та 1 місяць). Потрібно зауважити, що в проведених розрахунках враховано коефіцієнт дисконтування, який суттєво впливає на зниження реальної вартості чистого грошового доходу по проекту. Натомість за умови врахування номінального чистого грошового потоку термін окупності по проекту буде значно меншим (від 3-х до 4-х років), що є прийнятним.

Врахування отриманих значень та порівняння їх в подальшому з фактичними результатами діяльності дозволить не лише сигналізувати про ефективність діяльності нового магазину, але й у випадку настання критичних періодів діяльності – про рівень входження підрозділу у небезпечну зону збиткової діяльності, діяльності з результатами нижче рівня рентабельності та/чи цільового прибутку тощо.

**Таблиця 3**

**Рух грошових коштів у другому та третьому роках реалізації проекту створення нового структурного підрозділу підприємства**

Показник	Значення показника за кварталами планування, млн грн							
	2-й рік реалізації проекту				3-й рік реалізації проекту			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Дохід від реалізації продукції	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	13,83	13,83	13,83	13,83	13,83	13,83	13,83	13,83
Чистий дохід	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом чисті доходи	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17
Постійні витрати	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
Змінні витрати всього, в т.ч.:	79,20	79,20	79,20	79,20	79,20	79,20	79,20	79,20
- вартість закупівлі товарних запасів	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40
- господарські витрати	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
- оплата послуг споживання електроенергії, газу та води	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
- інші витрати	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
Прибуток	23,97	23,97	23,97	23,97	23,97	23,97	23,97	23,97
Податок на прибуток	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99
Чистий прибуток	17,98	17,98	17,98	17,98	17,98	17,98	17,98	17,98
Коефіцієнт дисконтування	0,88	0,85	0,83	0,80	0,78	0,75	0,73	0,70
Теперішня вартість чистого грошового потоку (наростаючим підсумком)	208,75	224,03	238,86	253,24	267,17	280,65	293,68	306,26

Планові обсяги товарообороту нового структурного підрозділу досліджуваного підприємства є вищими за безбитковий обсяг товарообороту. Решту планових показників товарообороту підприємства знаходяться дещо нижче та наочно відображають ті резерви, на які повинен бути збільшений майбутній фактичний обсяг товарообороту нового підрозділу підприємства, щоб він функціонував ефективно. Додамо, що визначені нами планові показники не є свідомо неефективними (недостатньо високими), а прийняті як значення, які відповідають песимістичному варіанту розвитку подій. Це означає, що за умови кращої роботи нового структурного підрозділу підприємства, вищими будуть показники як обсягів діяльності, так і меншим термін окупності по проекту.

Зауважимо також, що значно підвищити рівень обґрунтованості розрахунків та припущень бізнес-плану дозволяє попереднє проведення експертизи (оцінювання) цього документу. Така робота дозволяє перевірити бізнес-план на предмет відповідності щодо його оформлення та перспективності самої бізнес-ідеї, а також своєчасно здійснити відповідні коригування ще до моменту презентації бізнес-плану (до моменту початку його реалізації). Таку роботу керівництву підприємства потрібно провести за двома напрямками: 1) експертиза планового документа; 2) експертиза бізнес-проекту.

Під час експертизи планового документа необхідно: оцінити рівень відповідності бізнес-плану як документа встановленим стандартам; перевірити повноту та адекватність поданої інформації; сформулювати пропозиції щодо пошуку додаткової інформації та подальшого коригування документа. Крім того, перевірка бізнес-плану може здійснюватися за такими складовими:

- реалізація продукції (вплив своєчасності оплати, сезонність продаж, терміни погашення дебіторської/кредиторської заборгованостей, наявність можливостей щодо розширення сфери реалізації продукції);
- доступ до товарних запасів (узгодження термінів поставки з термінами реалізації продукції, формування оптимальних товарних залишків, альтернативні варіанти постачання);
- забезпеченість трудовими ресурсами (можливість підвищення заробітної плати, кошти для підвищення кваліфікації, додаткові витрати на соціальне страхування, відрахування до пенсійного фонду, оплату вихідних і святкових днів).



Серед основних причин відхилень фактичних даних, отриманих під час реалізації підприємницького проекту та планових показників часто є неточність вихідної інформації, неточність оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, недостатня мотивація працівників тощо. В свою чергу, коригування бізнес-плану дозволяє, не змінюючи його мети, змінити шляхи її досягнення.

Експертиза бізнес-проекту передбачає діагностику досяжності поставлених цілей. При цьому основна увага повинна приділятися маркетинговим аспектам бізнес-проекту, а також бажано, щоб експертиза проводилась за участю зовнішніх експертів. В узагальненому вигляді метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок у стратегічному плануванні бізнес-проекту та його «слабких місць». Для цього потрібно провести дослідження, яке включатиме: аналіз планової документації та проведення інтерв'ю з працівниками; формування гіпотез щодо реалістичності та адекватності представленої інформації; формування інформаційної бази дослідження; вибір методики перевірки сформульованих гіпотез; проведення інтерв'ю з незалежними експертами; здійснення аналізу інформації та тестування гіпотез; підготовка звіту за результатами експертизи.

Зважаючи на те, що бізнес-план є комплексним документом, у якому всі розділи відіграють важливу роль, оцінку цього документа необхідно здійснювати комплексно. Відповідно, потрібно сформулювати сукупність питань, які є важливим у тому, чи іншому розділі бізнес-плану та провести оцінку розділів за цими питаннями.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У дослідженні здійснено обґрунтування параметрів планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту.

Щодо джерел фінансування проекту створення нового магазину аналізованого підприємства, то загальна вартість капіталовкладень по проекту становитиме 676,1 млн грн. Ці кошти в повній мірі будуть профінансовані власниками підприємства шляхом внесення необхідної суми грошових коштів (у розмірі 276,1 млн грн) до статутного капіталу підприємства, оскільки у розпорядженні підприємства вже є в наявності приміщення, яке буде використано для створення магазину. Вартість цього активу оцінено у 500 млн грн.

Час, необхідний на здійснення робіт, пов'язаний з підготовкою до реалізації проекту становить 5 місяців, а загальна сума необхідних капіталовкладень по проекту - 676,1 млн грн. Причому ці кошти мають бути понесеними за місяцями підготовки до реалізації проекту у таких розмірах: 1-й місяць - 425,0 млн грн; 2-й місяць - 27,0 млн грн; 3-й місяць - 29,5 млн грн; 4-й місяць - 89,0 млн грн; 5-й місяць - 105,7 млн грн.

Планується, що у першому році обсяги доходу від реалізації продукції новим структурним підрозділом підприємства, а також змінні витрати магазину будуть збільшуватися. Теперішня вартість чистого грошового потоку становитиме на кінець першого року 193,02 млн грн або (28,5 % від загальної суми капіталовкладень по проекту, що можна розцінювати як позитивну тенденцію).

Теперішня вартість чистого грошового потоку становитиме на кінець третього року реалізації проекту 306,3 млн грн (або 45,3 % від загальної суми капіталовкладень по проекту). Разом з тим потрібно врахувати, що у перших трьох роках реалізації проекту загальна сума амортизаційних відрахувань становитиме 184,8 млн грн. Тобто загальна сума реінвестованих коштів за перші три роки по нашому проекту становитиме 491,1 млн (або 72,6 % від загальної суми капіталовкладень по проекту).

При збереженні існуючих тенденцій термін окупності інвестицій по досліджуваному проекту складе: 5 місяців підготовки проекту та 36 місяців (перших три роки реалізації проекту) та 20 місяців (після трьох років реалізації проекту) = 61 місяць (або 5 років та 1 місяць). Потрібно зауважити, що в проведених розрахунках враховано коефіцієнт дисконтування, який суттєво впливає на зниження реальної вартості чистого грошового доходу по проекту. Натомість за умови врахування номінального чистого грошового потоку термін окупності по проекту буде значно меншим (від 3-х до 4-х років), що є прийнятним.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики планування фінансово-економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства у межах підприємницького проекту, що буде ним реалізований.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 71–75.
2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 1. (75). С. 90–97.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132–136.
4. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
5. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uprv\\_2014\\_1\\_4.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf).
6. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. С. 38–46.
7. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81–88.
8. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248–252.
9. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 218 с.
10. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 109.
11. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.
12. Лосева Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101–102.
13. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. К. : Каравела, 2012. 280 с.
14. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. 21 (18). С. 58–63.
15. Яременко О. Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики : монографія. Харків: НУА, 2013. 587 с.
16. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kuniytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Науковий вісник Полісся*. № 2 (14). С. 8–15.

**REFERENCES:**

1. Alekseyeva, M. M. (2011). Company activity planning]: textbook. way. Kyiv: Finansi i statistika, 248 p.
2. Borysenko, O. S., Shevchenko, A. V., Netrebko, M. V. (2020). Methodological support for the preparation of a business plan as a key component of strategic management of the enterprise. *Problems of system approach in economics*. Vol. № 1. (75). pp. 90–97
3. Vasilyuk, V. V. (2014). Business planning as a tool for food production cost management. *Modeling of regional economy*. no. 1, pp. 218–224.
4. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132–136.
5. Danik, N. V. (2015) Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 2, pp. 81–84.
6. Danchenko, O. B. (2014). Review of modern risk management methodologies in projects. *Project management and production development*. vol.1(49). URL : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uprv\\_2014\\_1\\_4.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf).
7. Jella, A. N. (2012). Strategic planning of the enterprise. *Actual problems of economy*, pp. 38–46.
8. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the enterprise in the field of communications. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81–88.
9. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248–252.
10. Karpov, V. A. (2014) Planning and analysis of business projects. Odessa: ONEU, 218 p.
11. Katorzhin, A. D. (2013). Development of business plan of the investment project. *Development Management*. Vol. 16, p. 109.
12. Kvasha, O. S. (2014). Features of business planning in the organization, pp. 81–85.
13. Losyeva, H. G. (2012). Business planning reengineering as a process of improving the competitiveness of the enterprise. *Economy and state*, no. 2, pp. 101–102.
14. Tarasyuk, H. M. (2012). Biznes-plan : development, substantiation and analysis. Kyiv: Karavela, 280 p.
15. Chychun, V. A., Palamarchuk, V. D. (2010). Business planning as a factor of successful entrepreneurial activity. *Society, science, culture*, Vol. 21(18), pp. 58–63..
15. Yaremenko, O. L. (2013). Strategic management of business entities: problems of theory and practice. Kharkov: NUA. 587 p.
16. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kuniytska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8–15.

---

## JUSTIFICATION OF THE MARKETING STRATEGY OF THE BUSINESS PLAN OF THE ENTERPRISE

NILA TIURINA, TATIANA NAZARCHUK, TETIANA MUDRYTSKA  
Khmelnyskyi National University

*The purpose of the article is to substantiate the parameters of planning indicators of financial and economic efficiency in the business plan of an entrepreneurial project.*

*The study reveals the relevance of the problem of developing a "Financial Plan" of the business plan and in particular the method of planning indicators of financial and economic efficiency of entrepreneurial business project.*

*A method of analyzing financial and economic indicators of business plan implementation has been developed. The internal configuration of data presentation in the "Financial Plan" of the business plan is determined. The calendar plan-schedule of realization of the project of creation of new structural division of the enterprise (supermarket of retail trade) is developed. The calculations were made and the cash flow in the first, as well as the second and third years of the business project of creating a new structural unit of the enterprise. The method of checking the "Financial Plan" in terms of product sales is substantiated; access to inventories; provision of the enterprise (project) with intellectual and human resources; costs associated with the implementation of the business project of the entity. The method of examination of the business project of the enterprise is developed.*

*The applied significance of the research results is to substantiate the structure of the "Financial Plan", as well as to determine the financial and economic indicators to be planned, provide standard tabular forms to present the results of planning key parameters of financial and economic efficiency and feasibility of investment (investment) business project.*

*The scientific novelty of the research results is the development of a new methodological approach to the calculation of key financial and economic indicators of the business plan and present them in such tabular forms as the schedule of the project; cash flow of the business project; analysis of income and profit on the project; scheduling cash flows and calculating the net present value of the project. The author's method allows to summarize the results of preliminary calculations of the business plan and to reduce all investments in the project; substantiate the general need of the business project for investment; determine the sources of funding for investments in the project; plan cash flows and net income and expenses; to forecast the planned balance of the enterprise; to calculate the main indicators of financial and economic efficiency of the project.*

*Keywords: planning of business projects; business planning; marketing plan; marketing strategies; implementation of a business plan.*

## ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ РІВНЯ СФОРМОВАНOSTI ОБЛАСТЕЙ ЗНАНЬ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ІННА ЧАЙКОВСЬКА

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

<https://orcid.org/0000-0001-7482-1010>

e-mail: [inna.chaikovska@gmail.com](mailto:inna.chaikovska@gmail.com)

У статті розроблена економіко-математична модель для визначення комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проектами на підприємстві. Згідно РМВОК враховані наступні області знань з управління проектами: управління інтеграцією, вмістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, зацікавленими сторонами проекту. Отримана комплексна оцінка дозволяє визначити рівень зрілості підприємства з управління проектами. У запропонованій моделі використано теорію нечітких множин та експертний метод безпосередньої оцінки. Модель складається з наступних етапів: відображення системи, яка досліджується, у вигляді багаторівневої ієрархічної моделі; визначення вагомості складових моделі на кожному рівні ієрархії; визначення рівня прояву складових нижнього рівня ієрархії; визначення рівня прояву складових верхнього рівня ієрархії; визначення комплексної оцінки рівня сформованості областей знань управління проектами підприємства; визначення рівня зрілості підприємства з управління проектами. Для визначення рівня прояву складових нижнього рівня ієрархії в якості функції належності використана шкала Харрінгтона. Для визначення зрілості підприємства з управління проектами використана гаусова функція належності. В результаті встановлено, що для МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» комплексна оцінка рівня сформованості областей знань у 2020 році становить 5,90 бали (з 10 максимальних балів), для КП «Південно-Західні тепломережі» - 5,69 бали, для МКП «Хмельницькводоканал» - 5,46. Найменш сформованими областями знань є управління термінами, ресурсами та ризиками проекту. Підприємства знаходяться між рівнем зрілості «середній» та «вище середнього» з управління проектами.

Ключові слова: область знань, управління проектами, комплексна оцінка, економіко-математична модель.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-12

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

При побудові системи управління знаннями проектно-орієнтованого підприємства слід враховувати як підсистему управління знаннями операційної діяльності, так і підсистему управління знаннями проектною діяльністю підприємства [1]. Управління знаннями проектною діяльністю включає три складових: управління знаннями проекту, управління знаннями між проектами та управління знаннями про управління проектами. Саме ці складові визначають ймовірність успішної реалізації кожного проекту на підприємстві. Тому досить актуальним є визначення комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проектами та рівня зрілості підприємства з управління проектами з метою виявлення проблемних місць та для ефективного управління знаннями про управління проектами. До областей знань з управління проектами (згідно РМВОК) відносяться управління інтеграцією, вмістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, зацікавленими сторонами проекту. У даному дослідженні запропонована модель комплексного оцінювання рівня сформованості областей знань з управління проектами на підприємстві із використанням теорії нечітких множин та експертного методу безпосередньої оцінки з метою агрегування окремих складових в один інтегральний показник. Оскільки вихідна інформація складових показників має якісний характер (анкетне опитування експертів) та є різнотипною, тому доцільним є використання теорії нечітких множин, котра дозволяє переводити значення показників, які виміряні у різних шкалах, у безрозмірні величини (значення функцій належності) та працювати з нечіткими числами. Застосування експертного методу безпосередньої оцінки дозволяє врахувати різну вагомість у комплексній оцінці складових елементів.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У дослідженні [2] автори здійснюють оцінку застосування РМВОК® Guide (посібник із знань з управління проектами), а також визначають фактори, що впливають на застосування цього посібника в будівельних проектах в Ємені. Для досягнення цілей дослідження була розроблена анкета як основний інструмент дослідження для збору первинних даних. Результати цього дослідження показали, що посібник РМВОК® у будівельних проектах в Ємені застосовувався частково, а також Closing Process Group і Project Quality Management займають найвищий рейтинг

із груп процесів та областей знань відповідно. Найважливішою змінною вважається кваліфікація. У дослідженні було рекомендовано, щоб керівництво будівництва та керівники проєктів у Ємені ознайомилися з посібником РМВОК® та як його можна було б застосувати у своїх будівельних проєктах.

У дослідженні [3] було проведено аналіз чотирьох проєктів CRH в Таїланді. Дослідження дозволило глибоко зрозуміти рівень знань з управління проєктами та їх впровадження, які використовуються в рамках проєктів CRH, а також внесок управління проєктом у довгострокові та стійкі результати. РМВОК®Guide був використаний як еталон для дослідження через його систематичні процеси управління проєктами та високе світове визнання в практиці управління проєктами. Було вивчено плани проєктів CRH та проведено анкетне опитування для отримання відповідної інформації щодо проєктів CRH. Результати показали, що знання з управління проєктами, використані в досліджених проєктах CRH, не узгоджувалися з практикою, заснованою на посібнику РМВОК®. Обмежене використання знань з управління проєктами в деяких областях, схоже, вплинуло на реалізацію проєкту CRH. Таким чином, передбачається, що покращені знання з управління проєктами можуть сприяти покращенню реалізації проєктів і покращити стійкі результати в проєктах CRH. Крім того, визначення пріоритетів РМКА підкреслило важливість різних галузей знань для стійких результатів. Обсяг, інтеграція та управління якістю були найбільш вагомими РМКА; проте всі перераховані РМКА досягли певного визнання на шляху досягнення стійких результатів. Цікавими були також різні визначення сталого результату. Це дослідження висвітлює недоліки знань з управління проєктами та впровадження проєктів CRH в Таїланді. Встановлено, що ефективне використання знань з управління проєктами може відігравати важливу роль у досягненні стійких результатів CRH. Проведене дослідження привело до висновків, які можуть сприяти розробці майбутніх проєктів CRH в Таїланді та інших країнах, що розвиваються з надією, що вони зможуть досягти довгострокової вигоди. Необхідним є додаткове дослідження взаємозв'язку між РМКА та постійними результатами, щоб розширити перспективу.

У роботі [4] зазначено, що на даний момент не існує загальновизнаних стандартів для виявлення проблем і прогалин у знаннях у застосуванні галузей знань управління проєктами на будь-якій стадії управління проєктами. Важливо виявити прогалини в знаннях у процесі управління проєктами, тому метою цієї статті є огляд проблем і прогалин у знаннях у застосуванні галузей знань управління проєктами для стимулювання моделі системи підтримки прийняття рішень та визначення цих проблем та прогалин в знаннях. Результати дослідження також повинні стати основою для пропозиції дослідницького проєкту. Це дослідження є дослідницьким, тому результати є лише пропозиціями тому необхідним є емпіричне дослідження.

У роботі [5] встановлено, що все більша кількість організацій діє через проєкти для досягнення своїх стратегічних цілей. У роботі проаналізовано ступінь поширення практики управління проєктами та їх внесок у успіх проєктів. Опитування, проведене серед португальських керівників проєктів, має на меті визначити, наскільки різні галузі знань та відповідні практики управління проєктами реалізовані та пов'язані з успіхом проєктів. Досягнуті результати підкреслюють, що практики, пов'язані з управлінням витратами, часом та обсягами, є найбільш добре закріпленими. Крім того, дослідження показало, що інші галузі знань також впливають на успіх проєктів (інтеграція, закупівлі, людські ресурси та управління зацікавленими сторонами). Крім того, керівники проєкту вказали на інші, менш доступні критерії успіху проєкту, наприклад, кінцеві клієнти та задоволеність проєктної команди або виконання організаційних цілей. Використання багатовимірного аналітичного підходу до управління проєктами робить важливий внесок у аналіз практик і факторів, які найбільше сприяли успіху проєкту.

У роботі [6] досліджувалися необхідні знання для компетентного та ефективного керівника будівельних проєктів у Південній Африці. Встановлено, що знання, які очікуються від керівників проєктів, можна згрупувати в технічні знання (будівельна наука, фінанси та витрати, процеси будівництва та процеси проєктування в межах побудованого середовища), а також знання через досвід галузі та теорію знань з управління проєктами (загальні області управління проєктами включають управління інтеграцією, управління обсягом, управління часом, управління витратами, управління якістю, управління людськими ресурсами, управління зв'язком, управління ризиками та управління закупівлями; чотири сфери управління проєктами, що стосуються будівництва, включають управління безпекою, екологічний менеджмент, управління претензіями та фінансове управління). Це дослідження не розглядає модель як повний засіб досягнення мети. Потрібні подальші дослідження, щоб розробити інструмент для вимірювання рівня знань окремої особи або групи, щоб покращити їхні набори знань з управління будівельними проєктами.

У роботі [7] відзначається, що Інститут управління проектами (США) розподіляє знання з управління проектами в десяти взаємопов'язаних областях. Повнота або неповнота кількості цих областей знань з управління проектами (РМКА) може бути дискусійною, проте важливість цих областей знань для успіху проекту є загальновідомою. У поточному дослідженні проект розглядається як сіра система і має на меті оцінити сфери знань з управління проектами (РМКА) у виробничій і обслуговуючій промисловості, встановивши зв'язки між десятьма РМКА. Дані були зібрані від тридцяти двох спеціалістів з управління проектами в Лахоре, Пакистан. Дослідження відображає, що складність, ризик, невизначеність і непередбачуваність є ключовими атрибутами, пов'язаними з проектом, проектним середовищем і процесом управління проектом. Результати показують, що управління якістю проекту - найважливіша область знань, найбільш сильно пов'язана з управлінням комунікаціями проекту, і найменш сильно пов'язана з управлінням інтеграцією проектів. У обробній промисловості області знань, пов'язані з якістю, часом і обсягом, виявилися найважливішими РМКА, а в секторі послуг найбільш важливими вважаються галузі знань, пов'язані з вартістю, якістю та зв'язком.

У роботі [8] досліджено вплив галузей знань про управління проектами на якість проєктів, які реалізуються палестинськими неурядовими організаціями (PNGO), що діють в секторі Газа. У дослідженні використано описовий та аналітичний підхід та використано анкету як інструмент збору даних. Дані були проаналізовані за допомогою відповідних статистичних інструментів та за допомогою параметричних тестів. Дослідження показало, що PNGO впроваджують свої проєкти із використанням галузей знань про управління проектами. Результати свідчать, що всі області знань (інтеграція, обсяг, час, вартість, якість, HR, ризик, закупівлі та комунікація) позитивно корелювали з якістю проекту. Проте чотири області знань мають найвагоміший позитивний вплив на якість проекту, а саме: управління закупівлями, управління персоналом, управління інтеграцією та управління ризиками відповідно. У роботі рекомендовано докласти додаткових зусиль як для управління ризиками, так і для управління часом реалізованих проєктів.

У роботі [9] досліджено вплив впровадження сфер знань з управління проектами на якість державних проєктів у Палестині, зокрема інфраструктурних проєктів, які виконуються та керуються Міністерством громадських робіт та житлового будівництва. У дослідженні було зроблено висновок, що сфери знань з управління проектами, а саме вартість, комунікації, ресурси та закупівлі, мають сильний позитивний вплив на якість громадських проєктів у Палестині, де управління комунікаціями проекту мало найбільший вплив, за ним слідує управління ресурсами проекту, за яким слідує управління витратами та управління проектними закупівлями мали найменший вплив. Дослідження рекомендувало створити вищу комісію в уряді Палестини, що відповідає за забезпечення якості публічних проєктів і контроль якості, добре відомі області знань з управління проектами повинні бути прийняті в усіх державних проєктах, а управління проектами та команди проекту повинні мати більше ознайомлення з міжнародною стандартною практикою в секторі державних проєктів.

У дослідженні [10] відзначено, що будівельна промисловість Єгипту страждає від поганого управління, що спричиняє втрату часу, витрат і матеріалів. Для покращення процесу управління проектами та вирішення проблем, які відповідають очікуванням зацікавлених сторін, було розроблено багато методів та інструментів. У Єгипті технологія ВІМ була б ефективною в управлінні проектами на будь-якій стадії життєвого циклу проекту, якщо процеси будівництва були б пов'язані з концепціями ВІМ. Цілями цього дослідження є: дослідити фактичний стан застосування областей знань з управління проектами в секторі будівельної індустрії в Єгипті, дослідити реальний вплив використання ВІМ-технології як інструменту для покращення застосування областей знань з управління проектами, а також дослідити реальні переваги, отримані від впровадження додатків ВІМ в управлінні проектами. Для досягнення цілей дослідження дослідник використовував описовий, аналітичний та кількісний підхід для висновків. Це дослідження було застосовано в Єгипті та обмежувалося тими, хто має досвід використання додатків ВІМ в управлінні проектами, будь то підготовка креслень, деталей, оцінка кількості, управління витратами, управління, вилучення графіків тощо. Визначено багато переваг, таких як централізоване керування даними та потоком інформації, покращення контролю за витратами, підтримка графіка будівництва, описова інформація та робота із зацікавленими сторонами з різним досвідом.

Дослідження [11] встановило, що у сучасному управлінні будівництвом погана ефективність проекту, перевитрати та низька якість будівництва стали центральним пунктом уваги для покращення ефективності проекту, включаючи управління інформацією, взаємодією та

зв'язком. Віртуальне проєктування та інформаційне моделювання будівлі відіграють незамінну роль у покращенні ефективності проєкту. Метою цього дослідження є дослідити переваги та проблеми моделювання віртуальної інформації як нового методу інформаційно-комунікаційних технологій у сферах знань з управління проєктами в будівельній галузі. Використовуючи Т-тест однієї вибірки з підходом Колмогорова-Смірнова, проаналізовані дані, зібрані з опитування структурованих анкет за участю керівників проєктів, які працюють в архітектурі, інженерії та будівництві в Тегерані, Іран. Результати з частотою відповідей 64% свідчать про те, що найважливіші переваги та проблеми використання моделювання віртуальної інформації пов'язані із сферою інтеграції, а впровадження моделювання віртуальної інформації має значний вплив на знання з управління проєктною інтеграцією в порівнянні з іншими областями знань з управління проєктами. Таким чином, інтеграцію слід вважати головним пріоритетом для будівельних компаній, які впроваджують віртуальне інформаційне моделювання у свої проєкти. Політики повинні розуміти, що ретельне управління віртуальною інформацією має важливе значення для підвищення ефективності проєктів і підвищення ефективності процесу.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на велику кількість праць науковців у напрямку дослідження впливу областей знань з управління проєктами на успішну реалізацію проєкту, залишається актуальним питанням комплексної оцінки рівня сформованості даних областей знань на конкретному підприємстві з метою виявлення наявних прогалин.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка економіко-математичної моделі комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проєктами на підприємстві.

Для досягнення встановленої мети необхідним є вирішення наступних завдань:

- здійснити постановку задачі та розробити описову модель визначення комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проєктами на підприємстві;
- побудувати математичну модель задачі визначення комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проєктами на підприємстві;
- відобразити області знань з управління проєктами на підприємстві у вигляді багато-рівневої ієрархічної моделі;
- визначити вагомість складових моделі на кожному рівні ієрархії;
- визначити рівні прояву складових нижнього рівня ієрархії;
- визначити рівні прояву складових верхнього рівня ієрархії;
- сформулювати комплексну оцінку рівня сформованості областей знань з управління проєктами на підприємстві;
- визначити рівень зрілості підприємства з управління проєктами.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У роботі [12] досліджувалася проєктна діяльність підприємств житлово-комунального господарства (МКП «Хмельницьктеплокомуненерго», КП «Південно-Західні тепломережі», МКП «Хмельницькводоканал»), котрі визначено як проєктно-орієнтовані підприємства. Аналіз проєктної діяльності свідчить, що досліджувані комунальні підприємства Хмельницького не у повному обсязі виконують заплановані проєкти / заходи. Це спричиняє невиконання їх Стратегічних планів розвитку та зниженню їх рівня інноваційної активності. Тому необхідно активізувати процеси управління проєктною діяльністю із відповідним формуванням областей знань з управління проєктами [12].

Для даних підприємств необхідно сформулювати комплексну оцінку рівня сформованості областей знань з управління проєктами *CaPMKA* (Comprehensive assessment of Project Management Knowledge Areas): *CaPMKA1*, *CaPMKA2*, *CaPMKA3*. *CaPMKA* містить наступні складові: управління інтеграцією проєкту (*IM*), управління вмістом проєкту (*SM*), управління термінами проєкту (*TM*), управління вартістю проєкту (*CsM*), управління якістю проєкту (*QM*), управління ресурсами проєкту (*ReM*), управління комунікаціями проєкту (*ComM*), управління ризиками проєкту (*RiM*), управління закупівлями проєкту (*PM*), управління зацікавленими сторонами проєкту (*StM*).

Математичну модель задачі визначення комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проєктами на підприємстві можна відобразити:

$$CaPMKA = f(IM, SM, TM, CsM, QM, ReM, CmM, RiM, PM, StM). \quad (1)$$

Побудова моделі складається з наступних етапів.

Етап 1. Відображення системи, яка досліджується, у вигляді багаторівневої ієрархічної моделі.

Етап 2. Визначення вагомості складових моделі на кожному рівні ієрархії.

Запропоновано використати експертний метод безпосередньої оцінки. Експерти присвоювали показникам бали за шкалою від 1 до 10 балів. За кожним показником бали додавалися і визначався середній ( $C_i$ ):

$$C_i = \frac{\sum_{i=1}^N C_{ij}}{N}, \quad (2)$$

де  $N$  – кількість опитаних експертів;

$C_{ij}$  – сума балів за кожним показником.

Даний вираз використовується для розрахунку ваг:

$$W_i = \frac{C_i}{\sum_{i=1}^m C_i}. \quad (3)$$

Етап 3. Визначення рівня прояву складових нижнього рівня ієрархії.

Для визначення рівня прояву складових нижнього рівня ієрархії необхідно кожному зі складових компонент відобразити у вигляді лінгвістичної змінної з відповідною терм-множиною. Перехід від чіткого значення змінної до нечіткого здійснюється за допомогою процедури фазифікації. У даному дослідженні в якості функції належності пропонується використання шкали Харрінгтона, оскільки емпіричними даними є оцінки експертів, даний підхід дозволить спростити процес опитування експертів. Функція Харрінгтона знаходиться в межах від 0 до 1. В областях, які близькі до 0 чи 1 її «чутливість» менша, ніж в середній зоні. Дана функція задається формулою:

$$y(z) = \exp(-\exp(-z)), \quad (4)$$

де  $z$  – кодовані значення, які представлені додатними або від'ємними цілими числами.

При фазифікації використовується алгоритм, який представлений у роботі [13]. Якщо побудована  $l$ -рівнева ієрархічна модель, семантичний простір змінних котрої складається з  $k$ -термів, тоді складові нижнього рівня ієрархічної моделі відображаються у вигляді об'єднання функцій належності відповідних термів:

$$X_{lij} = \frac{\mu_{ij}^1}{T_1} \oplus \frac{\mu_{ij}^2}{T_2} \oplus \dots \oplus \frac{\mu_{ij}^k}{T_k}, \quad (5)$$

де  $X_{lij}$  – значення  $j$ -ої складової  $i$ -ої компоненти  $l$ -го рівня ієрархії;

$k$  – номер терму.

Використовуючи нечітке відношення  $X_l \times T$ , будується нечітка складова матриця  $M(X_l)$ , рядки котрої відображають значення функцій належності відповідних термів для компонент нижнього ( $l$ -го) рівня ієрархії.

Етап 4. Визначення рівня прояву складових верхнього рівня ієрархії.

Нечітка оцінка  $i$ -ої компоненти ( $l-1$ -го) рівня ієрархії визначається за формулою:

$$X_{(l-1)ij} = W_i^T \cdot M(X_{li}), \quad (6)$$

де  $W_i$  – вектор пріоритетів (вагових коефіцієнтів);

$M(X_{li})$  – матриця значень функцій належності термів для компонентів  $i$ -ої складової ( $l-1$ -го) рівня ієрархії.

Етап 5. Комплексна оцінка рівня сформованості областей знань управління проектами підприємства

Після того, як отримана нечітка оцінка складових першого рівня ієрархії за допомогою процедури дефазифікації (метод першого максимуму), знаходиться чітка оцінка явища, котре досліджується:



$$\text{CaPMKA} = \frac{\sum_{i=1}^n C(i) \cdot M(i)}{\sum_{i=1}^k M(i)}, \quad (7)$$

де  $C(i)$  – значення «найбільш характерного» елементу нечіткої множини  $i$ -го терму;  
 $M(i)$  – значення функції належності  $i$ -го терму.

Метод першого максимуму для дефазифікації передбачає, що в якості «найбільш характерного» елементу нечіткої множини виступає перший елемент з найвищою мірою належності.

Етап 6. Визначення рівня зрілості підприємства з управління проектами  
 Запропоновано використати гаусову функцію належності:

$$\mu(u) = \exp\left(-\frac{(u-b)^2}{2c^2}\right), \quad (8)$$

$$(u) = \exp\left(-\frac{(u-b)^2}{c}\right), \quad (9)$$

де  $b$  – координата максимуму;  
 $c$  – коефіцієнт концентрації.

### Реалізація моделі для досліджуваних підприємств

Етап 1. Відображення системи, яка досліджується, у вигляді багаторівневої ієрархічної моделі

Побудова ієрархічної структури здійснювалася згідно з РМВОК (рис.1).

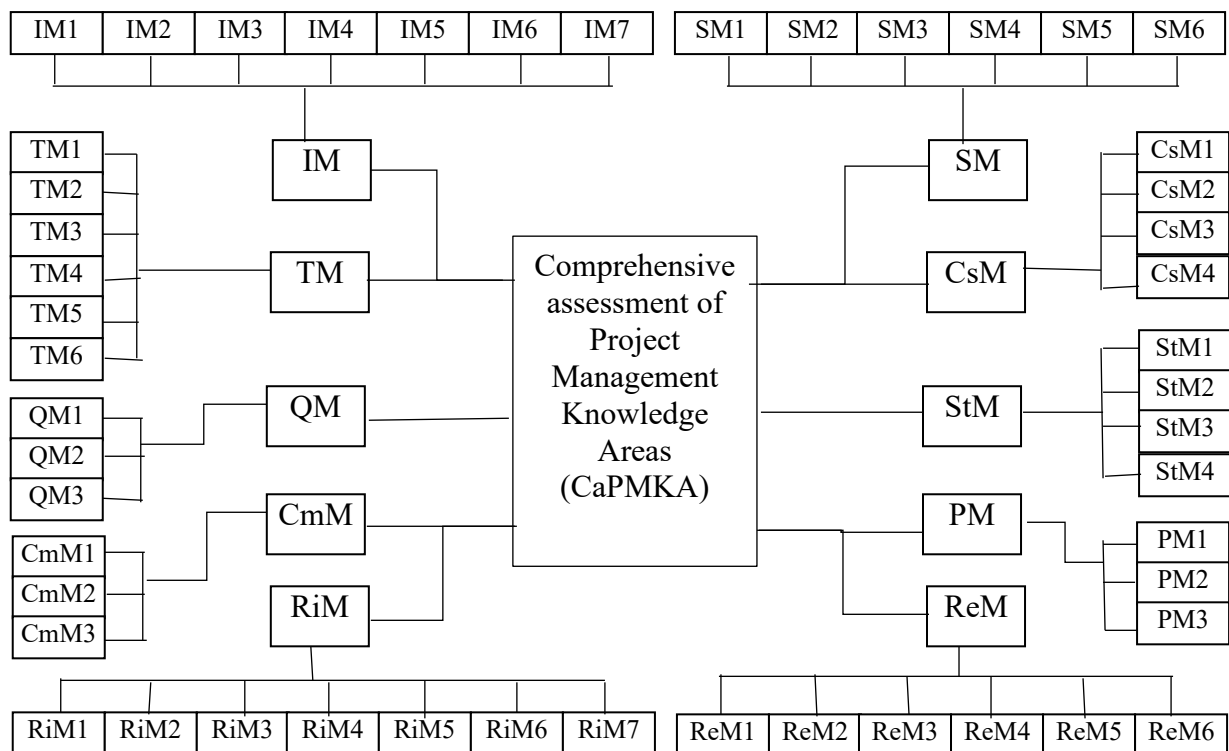


Рис.1. Дворівнева модель складових комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проектами підприємства (згідно РМВОК)

Перший рівень ієрархії складається з десяти складових: управління інтеграцією проекту ( $IM$ ), управління вмістом проекту ( $SM$ ), управління термінами проекту ( $TM$ ), управління вартістю проекту ( $CsM$ ), управління якістю проекту ( $QM$ ), управління ресурсами проекту ( $ReM$ ), управління комунікаціями проекту ( $CmM$ ), управління ризиками проекту ( $RiM$ ), управління закупівлями проекту ( $PM$ ), управління зацікавленими сторонами проекту ( $StM$ ) (формула 1).

Другий рівень ієрархії відображає структурні складові компоненти першого рівня. Так складова першого рівня ієрархії Управління інтеграцією проекту ( $IM$ ) включає: статут проекту ( $IM1$ ), план управління проектом ( $IM2$ ), управління виконанням робіт проекту ( $IM3$ ), управління

знаннями проєкту ( $IM4$ ), моніторинг та контроль виконання робіт проєкту ( $IM5$ ), виконання інтегрованого контролю змін ( $IM6$ ), опис процесів завершення проєкту або фази проєкту ( $IM7$ ):

$$IM = f(IM1, IM2, IM3, IM4, IM5, IM6, IM7). \quad (10)$$

Управління вмістом проєкту ( $SM$ ) містить: план управління вмістом (масштабом) проєкту ( $SM1$ ), збір вимог проєкту ( $SM2$ ), визначення масштабу (охоплення) проєкту ( $SM3$ ), створення WBS (ієрархічної структури робіт) ( $SM4$ ), перевірка (підтвердження) масштабу проєкту ( $SM5$ ), контроль вмісту (масштабу) проєкту ( $SM6$ ):

$$SM = f(SM1, SM2, SM3, SM4, SM5, SM6). \quad (11)$$

Управління термінами проєкту ( $TM$ ) складається з: план управління графіком робіт ( $TM1$ ), визначення робіт проєкту ( $TM2$ ), визначення послідовності робіт проєкту ( $TM3$ ), оцінка тривалості робіт проєкту ( $TM4$ ), розробка графіку робіт проєкту ( $TM5$ ), управління графіком робіт проєкту ( $TM6$ ).

$$TM = f(TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6). \quad (12)$$

Управління вартістю проєкту ( $CsM$ ) включає: план управління витратами проєкту ( $CsM1$ ), оцінка витрат проєкту ( $CsM2$ ), визначення бюджету проєкту ( $CsM3$ ), контроль витрат проєкту ( $CsM4$ ).

$$CsM = f(CsM1, CsM2, CsM3, CsM4). \quad (13)$$

Управління якістю проєкту ( $QM$ ) враховує: план управління якістю проєкту ( $QM1$ ), забезпечення якості проєкту ( $QM2$ ), контроль якості проєкту ( $QM3$ ).

$$QM = f(QM1, QM2, QM3). \quad (14)$$

Управління ресурсами проєкту ( $ReM$ ) містить: план управління ресурсами проєкту ( $ReM1$ ), оцінка залучених ресурсів проєкту ( $ReM2$ ), придбання ресурсів ( $ReM3$ ), розвиток команди проєкту ( $ReM4$ ), управління командою проєкту ( $ReM5$ ), контроль ресурсів проєкту ( $ReM6$ ).

$$ReM = f(ReM1, ReM2, ReM3, ReM4, ReM5, ReM6). \quad (15)$$

Управління комунікаціями проєкту ( $CmM$ ) складається з: план управління комунікаціями проєкту ( $CmM1$ ), управління комунікаціями проєкту ( $CmM2$ ), контроль комунікацій проєкту ( $CmM3$ ).

$$CmM = f(CmM1, CmM2, CmM3). \quad (16)$$

Управління ризиками проєкту ( $RiM$ ) містить: план управління ризиками проєкту ( $RiM1$ ), визначення ризиків проєкту ( $RiM2$ ), якісний аналіз ризиків проєкту ( $RiM3$ ), кількісний аналіз ризиків проєкту ( $RiM4$ ), план реагування на ризики ( $RiM5$ ), впровадження реакцій на ризики проєкту ( $RiM6$ ), контроль ризиків проєкту ( $RiM7$ ).

$$RiM = f(RiM1, RiM2, RiM3, RiM4, RiM5, RiM6, RiM7). \quad (17)$$

Управління закупівлями проєкту ( $PM$ ) враховує : план управління закупівлями ( $PM1$ ), здійснення закупівель ( $PM2$ ), контроль закупівель ( $PM3$ ).

$$PM = f(PM1, PM2, PM3). \quad (18)$$

Управління зацікавленими сторонами проєкту ( $StM$ ) включає: визначення зацікавлених сторін проєкту ( $StM1$ ), управління залученням зацікавлених сторін ( $StM2$ ), план управління стейкхолдерами проєкту ( $StM3$ ), контроль залучення стейкхолдерів проєкту ( $StM4$ ).

$$StM = f(StM1, StM2, StM3, StM4). \quad (11)$$

## Етап 2. Визначення вагомості складових моделі на кожному рівні ієрархії

Із використанням методу безпосередніх оцінок отримано наступні вагові коефіцієнти для досліджуваних підприємств(табл.1).

Таблиця 1

### Вагові коефіцієнти областей знань та їх складових з управління проектами на підприємствах

Область знань	Позначення	Ваговий коефіцієнт	Складові області знань	Позначення	Ваговий коефіцієнт (в рамках Області)	Загальний ваговий коефіцієнт
інтеграція	IM	0,13	статут проекту	IM1	0,14	0,018
			план управління проектом	IM2	0,15	0,020
			управління виконанням робіт проекту	IM3	0,16	0,021
			управління знаннями проекту	IM4	0,16	0,021
			моніторинг та контроль виконання робіт проекту	IM5	0,14	0,018
			виконання інтегрованого контролю змін	IM6	0,13	0,017
			опис процесів завершення проекту або фази проекту	IM7	0,12	0,016
вміст	SM	0,12	план управління вмістом (масштабом)	SM1	0,17	0,020
			збір вимог проекту	SM2	0,15	0,018
			визначення масштабу (охоплення) проекту	SM3	0,18	0,022
			створення WBS (ієрархічної структури робіт)	SM4	0,16	0,019
			перевірка (підтвердження) масштабу проекту	SM5	0,17	0,020
			контроль вмісту (масштабу) проекту	SM6	0,17	0,020
терміни	TM	0,12	план управління графіком робіт	TM1	0,17	0,020
			визначення робіт проекту	TM2	0,10	0,012
			визначення послідовності робіт проекту	TM3	0,18	0,022
			оцінка тривалості робіт проекту	TM4	0,19	0,023
			розробка графіку робіт проекту	TM5	0,17	0,020
			управління графіком робіт проекту	TM6	0,19	0,023
вартість	CsM	0,13	план управління витратами проекту	CsM1	0,25	0,033
			оцінка витрат проекту	CsM2	0,25	0,033
			визначення бюджету проекту	CsM3	0,25	0,033
			контроль витрат проекту	CsM4	0,25	0,033
якість	QM	0,10	план управління якістю проекту	QM1	0,30	0,030
			забезпечення якості проекту	QM2	0,35	0,035
			контроль якості проекту	QM3	0,35	0,035
ресурси	Rem	0,13	план управління ресурсами проекту	ReM1	0,15	0,020
			оцінка залучених ресурсів проекту	ReM2	0,10	0,013
			придбання ресурсів	ReM3	0,10	0,013
			розвиток команди проекту	ReM4	0,23	0,030
			управління командою проекту	ReM5	0,23	0,030
			контроль ресурсів проекту	ReM6	0,19	0,025
комунікації	CmM	0,04	план управління комунікаціями проекту	CmM1	0,30	0,012
			управління комунікаціями проекту	CmM2	0,35	0,014
			контроль комунікацій проекту	CmM3	0,35	0,014
ризики	RiM	0,13	план управління ризиками проекту	RiM1	0,10	0,013
			визначення ризиків проекту	RiM2	0,15	0,020
			якісний аналіз ризиків проекту	RiM3	0,15	0,020
			кількісний аналіз ризиків проекту	RiM4	0,15	0,020
			план реагування на ризики	RiM5	0,15	0,020
			впровадження реакцій на ризики проекту	RiM6	0,15	0,020
			контроль ризиків проекту	RiM7	0,15	0,020
закупівлі	PM	0,03	план управління закупівлями	PM1	0,30	0,009
			здійснення закупівель	PM2	0,40	0,012
			контроль закупівель	PM3	0,30	0,009
зацікавлені сторони	StM	0,07	визначення зацікавлених сторін проекту	StM1	0,20	0,014
			управління залученням зацікавлених сторін	StM2	0,30	0,021
			план управління стейкхолдерами проекту	StM3	0,20	0,014
			контроль залучення стейкхолдерів проекту	StM4	0,30	0,021

Таблиця 1 демонструє, що для успішної проектної діяльності на досліджуваних підприємствах найбільш вагомими є області знань: інтеграція, вартість, ресурси та ризики.

## Етап 3. Визначення рівня прояву складових нижнього рівня ієрархії

Для визначення рівня прояву складових комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проектами була розроблена анкета. Результати опитування відображають рівень

прояву (сформованості) даних складових на підприємстві. Фрагмент анкети представлений у таблиці 2.

Таблиця 2

### Фрагмент анкети для опитування експертів

Дайте відповідь на поставлене запитання із використанням встановленої шкали від 0 до 10 (де 0 – мінімальний рівень, 10 – максимальний рівень)		
Позначення показника	Питання	Шкала
Управління інтеграцією проєкту (ІМ)		
ІМ1	Визначте якість розроблення статуту проєкту, який реалізується та рівень його узгодження із стратегічними цілями підприємства?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ІМ2	Визначте якість розроблення плану управління проєктом, який реалізується на підприємстві із визначенням та координацією всіх компонентів плану?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ІМ3	Оцініть рівень управління та виконання робіт, передбачених планом управління проєктом та рівень впровадження затверджених змін?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ІМ4	Оцініть рівень управління знаннями проєкту?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Кожна складова була представлена у вигляді лінгвістичної змінної з відповідною термножиною:  $T1$  – низький,  $T2$  – середній,  $T3$  – високий. В якості функції належності була обрана функція Харрінгтона. Чітке значення кожної компоненти  $x_i$  може приймати значення від 0 до 10. Значення аргументу функції Харрінгтона  $z_i$  повинне змінюватися в діапазоні від -4 до 6, що дозволить оптимізувати розбіжності (різний рівень прояву) виставлених балів згідно обраної шкали (рис.2).

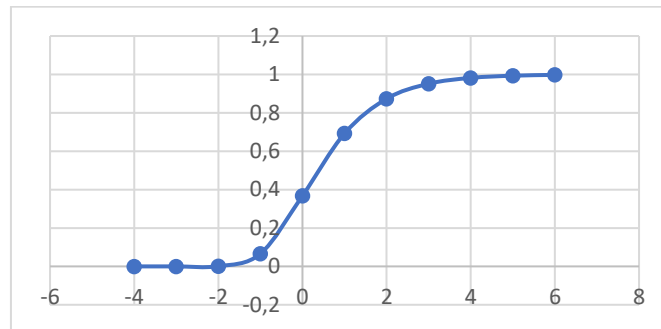
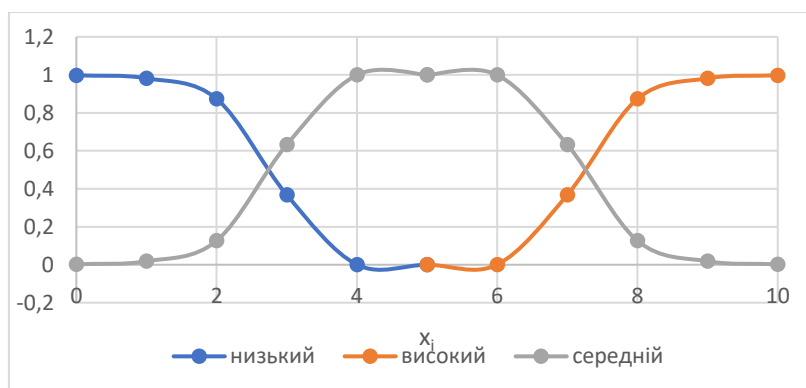


Рис.2. Функція Харрінгтона в діапазоні від -4 до 6

Для визначення терму «високий» обрано інтервал (5; 10]. З метою приведення шкали  $x_i$  до шкали  $z_i$ , аргумент функції Харрінгтона для терму «високий» пов'язаний з чіткою оцінкою співвідношенням:  $z_i=2(x_i-7)$ . Для визначення терму низький обрано інтервал [0; 5]. Аргумент функції Харрінгтона для терму «низький» пов'язаний з чіткою оцінкою співвідношенням:  $z_i=-2(x_i-7,5)-9$ . Значення функції належності для терму «середній» визначається згідно формули:

$$\mu_m(x_i) = \begin{cases} 1 - \mu_n(x_i), & x_i \leq 5 \\ 1 - \mu_v(x_i), & x_i > 5 \end{cases} \quad (12)$$

де  $\mu_m(x_i)$ ,  $\mu_n(x_i)$ ,  $\mu_v(x_i)$  – відповідно функції належності термів «середній», «низький», «високий». На рис.3 відображена функція Харрінгтона (згідно шкали  $x_i$ ) для різних лінгвістичних термів.

Рис. 3. Функція Харрінгтона (згідно шкали  $x_i$ ) для різних лінгвістичних термів

Таблиця 3

**Результати експертного оцінювання показників другого рівня ієрархії  
(на прикладі МКП «Хмельницьктеплокомуненерго»)**

№ п/п	Показник (2 рівень)	Чітка оцінка	Ваговий коефіцієнт (в рамках областей знань 1 рівня)	Значення функції належності терму		
				T1	T2	T3
1	IM1	9	0,14	0,000	0,018	0,982
2	IM2	9	0,15	0,000	0,018	0,982
3	IM3	8	0,16	0,000	0,127	0,873
4	IM4	2	0,16	0,873	0,127	0,000
5	IM5	7	0,14	0,000	0,632	0,368
6	IM6	6	0,13	0,000	0,999	0,001
7	IM7	5	0,12	0,000	1,000	0,000
8	SM1	8	0,17	0,000	0,127	0,873
9	SM2	8	0,15	0,000	0,127	0,873
10	SM3	4	0,18	0,001	0,999	0,000
11	SM4	5	0,16	0,000	1,000	0,000
12	SM5	6	0,17	0,000	0,999	0,001
13	SM6	7	0,17	0,000	0,632	0,368
14	TM1	6	0,17	0,000	0,999	0,001
15	TM2	10	0,10	0,000	0,002	0,998
16	TM3	4	0,18	0,001	0,999	0,000
17	TM4	4	0,19	0,001	0,999	0,000
18	TM5	5	0,17	0,000	1,000	0,000
19	TM6	5	0,19	0,000	1,000	0,000
20	CsM1	7	0,25	0,000	0,632	0,368
21	CsM2	4	0,25	0,001	0,999	0,000
22	CsM3	8	0,25	0,000	0,127	0,873
23	CsM4	7	0,25	0,000	0,632	0,368
24	QM1	8	0,30	0,000	0,127	0,873
25	QM2	7	0,35	0,000	0,632	0,368
26	QM3	7	0,35	0,000	0,632	0,368
27	ReM1	7	0,15	0,000	0,632	0,368
28	ReM2	6	0,10	0,000	0,999	0,001
29	ReM3	8	0,10	0,000	0,127	0,873
30	ReM4	2	0,23	0,873	0,127	0,000
31	ReM5	2	0,23	0,873	0,127	0,000
32	ReM6	5	0,19	0,000	1,000	0,000
33	CmM1	7	0,30	0,000	0,632	0,368
34	CmM2	6	0,35	0,000	0,999	0,001
35	CmM3	7	0,35	0,000	0,632	0,368
36	RiM1	3	0,10	0,368	0,632	0,000
37	RiM2	3	0,15	0,368	0,632	0,000
38	RiM3	2	0,15	0,873	0,127	0,000
39	RiM4	0	0,15	0,998	0,002	0,000
40	RiM5	3	0,15	0,368	0,632	0,000
41	RiM6	3	0,15	0,368	0,632	0,000
42	RiM7	2	0,15	0,873	0,127	0,000
43	PM1	7	0,30	0,000	0,632	0,368
44	PM2	8	0,40	0,000	0,127	0,873
45	PM3	7	0,30	0,000	0,632	0,368
46	StM1	10	0,20	0,000	0,002	0,998
47	StM2	9	0,30	0,000	0,018	0,982
48	StM3	8	0,20	0,000	0,127	0,873
49	StM4	8	0,30	0,000	0,127	0,873

**Етап 4. Визначення рівня сформованості складових верхнього рівня ієрархії**

Отримана нечітка оцінка складових нижнього рівня ієрархії дозволяє визначити рівень прояву областей знань з управління проєктами на підприємствах (таблиці 4-6).

Таблиця 4

**Результати розрахунку критеріїв першого рівня ієрархії  
(МКП «Хмельницьктеплокомуненерго»)**

№ п/п	Показник	Ваговий коефіцієнт	Отримана чітка оцінка	Значення функції належності терму		
				T1	T2	T3
1	IM	0,13	6,68	0,1397	0,3842	0,4761
2	SM	0,12	6,71	0,0001	0,6577	0,3421
3	TM	0,12	5,50	0,0002	0,8999	0,0999
4	CsM	0,13	7,01	0,0002	0,5976	0,4023
5	QM	0,10	7,60	0,0000	0,4805	0,5195
6	ReM	0,13	3,70	0,4018	0,4556	0,1426
7	CmM	0,04	6,20	0,0000	0,7607	0,2393
8	RiM	0,13	1,93	0,6140	0,3860	0,0000
9	PM	0,03	7,85	0,0000	0,4299	0,5701
10	StM	0,07	9,65	0,0000	0,0692	0,9308
«Найбільш характерний» елемент				0	5	10

Таблиця 5

**Результати розрахунку критеріїв першого рівня ієрархії (КП «Південно-Західні тепломережі»)**

№ п/п	Показник	Ваговий коефіцієнт	Отримана чітка оцінка	Значення функції належності терму		
				T1	T2	T3
1	IM	0,13	7,16	0,0589	0,4511	0,4901
2	SM	0,12	5,89	0,0001	0,8223	0,1776
3	TM	0,12	5,45	0,0699	0,7694	0,1607
4	CsM	0,13	6,78	0,0000	0,6430	0,3570
5	QM	0,10	6,80	0,0000	0,6405	0,3595
6	ReM	0,13	3,39	0,4018	0,5190	0,0792
7	CmM	0,04	5,22	0,0000	0,9569	0,0431
8	RiM	0,13	2,53	0,4939	0,5061	0,0000
9	PM	0,03	7,97	0,0000	0,4051	0,5949
10	StM	0,07	8,83	0,0000	0,2332	0,7668
«Найбільш характерний» елемент				0	5	10

Таблиця 6

**Результати розрахунку критеріїв першого рівня ієрархії  
(МКП «Хмельницькводоканал»)**

№ п/п	Показник	Ваговий коефіцієнт	Отримана чітка оцінка	Значення функції належності терму		
				T1	T2	T3
1	IM	0,13	6,39	0,1571	0,4068	0,4361
2	SM	0,12	5,53	0,0662	0,7608	0,1730
3	TM	0,12	5,43	0,0120	0,8898	0,0982
4	CsM	0,13	6,00	0,0000	0,7996	0,2004
5	QM	0,10	6,15	0,0000	0,7690	0,2310
6	ReM	0,13	3,90	0,4197	0,3813	0,1990
7	CmM	0,04	6,96	0,0000	0,6090	0,3910
8	RiM	0,13	2,37	0,5263	0,4737	0,0000
9	PM	0,03	7,97	0,0000	0,4051	0,5949
10	StM	0,07	8,34	0,0000	0,3312	0,6688
«Найбільш характерний» елемент				0	5	10

На рис.4 відображене порівняння рівня сформованості областей знань з управління проектами на підприємствах комунальної сфери.

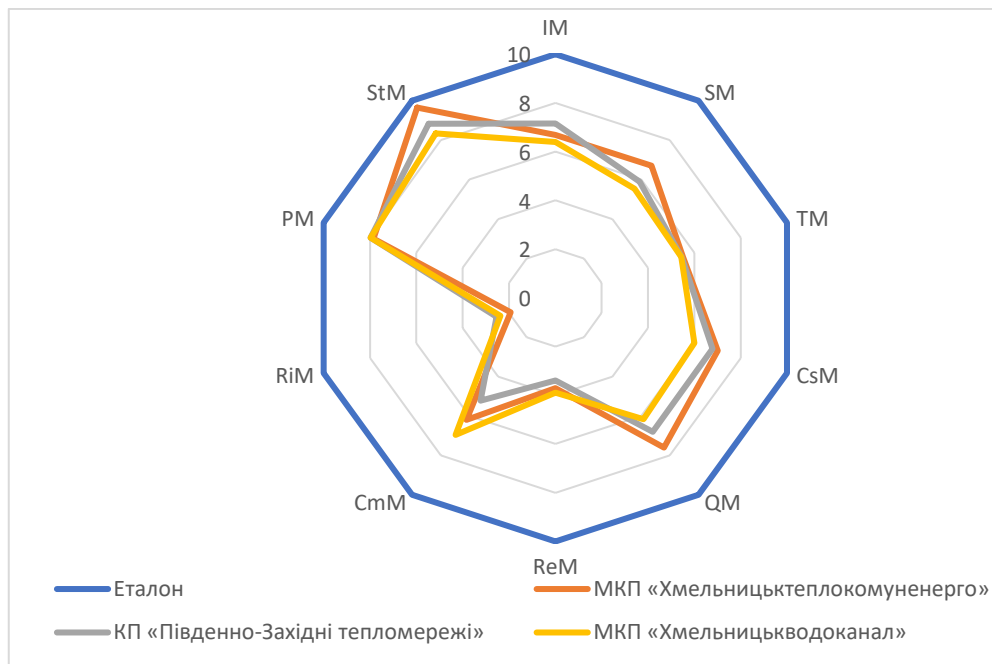


Рис.4. Порівняння рівня сформованості областей знань з управління проектами на підприємствах

Можна помітити, що найменш сформованими є області знань: управління термінами, ресурсами, ризиками проекту. Також низьким є управління вмістом проекту.

#### Етап 5. Комплексна оцінка рівня сформованості областей знань з управління проектами підприємства

За результатами попереднього етапу сформована чітка та нечітка оцінка *CaPMKA* (таблиця 7).

Таблиця 7

#### Комплексна оцінка рівня сформованості областей знань з управління проектами підприємств

Оцінка	Значення функції належності терму		
	T1	T2	T3
Нечітка оцінка <i>CaPMKA1</i>	0,1503	0,5202	0,3295
Нечітка оцінка <i>CaPMKA2</i>	0,1325	0,5973	0,2702
Нечітка оцінка <i>CaPMKA3</i>	0,1528	0,6027	0,2445
«Найбільш характерний» елемент	0	5	10
Чітка оцінка <i>CaPMKA1</i>	5,90		
Чітка оцінка <i>CaPMKA2</i>	5,69		
Чітка оцінка <i>CaPMKA3</i>	5,46		

Згідно таблиці 7 на МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» рівень сформованості областей знань є найвищим та становить 5,90 (з 10 максимальних балів); на КП «Південно-Західні тепломережі» - 5,69; на МКП «Хмельницькводоканал» - 5,46. Дані значення *CaPMKA* свідчать про недостатню сформованість областей знань та потребує вдосконалення. Особливо це стосується управління знаннями проекту (*IM4*), визначення масштабу (охоплення) проекту (*SM3*), визначення послідовності робіт проекту (*TM3*), оцінка тривалості робіт проекту (*TM4*), оцінка витрат проекту (*CsM2*), розвиток команди проекту (*ReM4*), управління командою проекту (*ReM5*), визначення ризиків проекту (*RiM2*), якісний аналіз ризиків проекту (*RiM3*), кількісний аналіз ризиків проекту (*RiM4*), план реагування на ризики (*RiM5*). З метою підвищення рівня сформованості вказаних складових областей знань, необхідним є розробка та використання підприємствами економіко-математичних моделей, котрі дозволять розширити практичні знаннями з управління проектами з метою прийняття ефективних обґрунтованих управлінських рішень.

#### Етап 6. Визначення рівня зрілості підприємства з управління проектами

Зрілість підприємства з управління проектами здійснено за отриманим комплексним показником рівня сформованості областей знань з управління проектами підприємства *CaPMKA*, котрий може бути в межах від 0 до 10. Рівень зрілості підприємства з управління проектами може

бути: низький, нижче середнього, середній, вище середнього та високий. Сформовано функції належності для даних термів згідно формул 8, 9:

$$\text{Низький: } \mu_1(\text{CaPMKA}) = \exp\left(-\frac{(\text{CaPMKA}-0)^2}{2,5}\right), \quad (13)$$

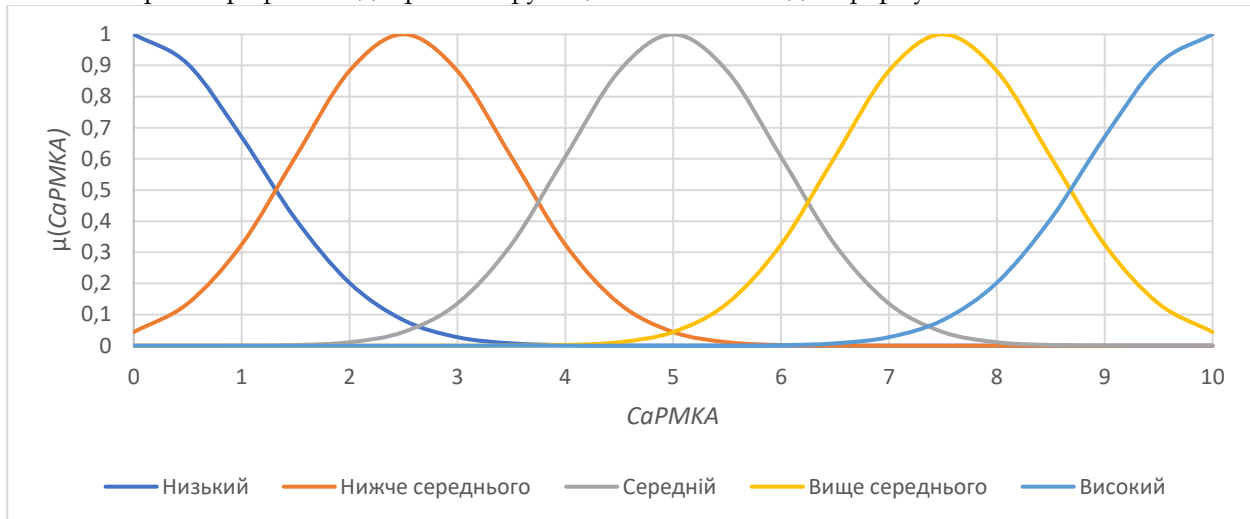
$$\text{Нижче середнього: } \mu_2(\text{CaPMKA}) = \exp\left(-\frac{(\text{CaPMKA}-2,5)^2}{2 \cdot 1^2}\right), \quad (14)$$

$$\text{Середній: } \mu_3(\text{CaPMKA}) = \exp\left(-\frac{(\text{CaPMKA}-5)^2}{2 \cdot 1^2}\right), \quad (15)$$

$$\text{Вище середнього: } \mu_4(\text{CaPMKA}) = \exp\left(-\frac{(\text{CaPMKA}-7,5)^2}{2 \cdot 1^2}\right), \quad (16)$$

$$\text{Високий: } \mu_5(\text{CaPMKA}) = \exp\left(-\frac{(\text{CaPMKA}-10)^2}{2,5}\right). \quad (17)$$

На рис.3 графічно відображено функції належності згідно формул 13-17.



**Рис.5. Функції належності для визначення рівня зрілості підприємства з управління проектами**

У таблиці 8 відображені результати нечіткої оцінки рівня зрілості підприємства з управління проектами згідно отриманої комплексної оцінки *CaPMKA* попереднього етапу. У таблиці МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» відображено як S1, КП «Південно-Західні тепломережі» - S2, МКП «Хмельницькводоканал» - S3.

Таблиця 8

#### Нечітка оцінка рівня зрілості підприємств з управління проектами

CaPMKA	Функції належності $\mu$				
	Низький ( $\mu_1(\text{CaPMKA})$ )	Нижче середнього ( $\mu_2(\text{CaPMKA})$ )	Середній ( $\mu_3(\text{CaPMKA})$ )	Вище середнього ( $\mu_4(\text{CaPMKA})$ )	Високий ( $\mu_5(\text{CaPMKA})$ )
S1	0,000	0,003	0,667	0,278	0,001
S2	0,000	0,006	0,788	0,194	0,001
S3	0,000	0,013	0,900	0,125	0,000

Отже, згідно таблиці 8 слід відзначити, що рівень зрілості підприємств знаходяться між рівнем зрілості «середній» та «вище середнього» з управління проектами. Найбільше наближається до рівня «вище середнього» МКП «Хмельницьктеплокомуненерго».

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

#### I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті розроблена економіко-математична модель для визначення комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проектами на підприємстві. Згідно РМВОК враховані наступні області знань з управління проектами: управління інтеграцією, вмістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, зацікавленими сторонами проекту. Отримана комплексна оцінка дозволяє визначити рівень зрілості підприємства з управління проектами. У запропонованій моделі використано теорію нечітких множин та



експертний метод безпосередньої оцінки. Модель складається з наступних етапів: відображення системи, яка досліджується, у вигляді багаторівневої ієрархічної моделі; визначення вагомості складових моделі на кожному рівні ієрархії; визначення рівня прояву складових нижнього рівня ієрархії; визначення рівня прояву складових верхнього рівня ієрархії; визначення комплексної оцінки рівня сформованості областей знань управління проектами підприємства; визначення рівня зрілості підприємства з управління проектами. Для визначення рівня прояву складових нижнього рівня ієрархії в якості функції належності використана шкала Харрінгтона. Для визначення зрілості підприємства з управління проектами використана гаусова функція належності. В результаті встановлено, що для МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» комплексна оцінка рівня сформованості областей знань у 2020 році становить 5,90 бали (з 10 максимальних балів), для КП «Південно-Західні тепломережі» - 5,69 бали, для МКП «Хмельницькводоканал» - 5,46. Дані значення *СаРМКА* свідчать про недостатню сформованість областей знань та потребує вдосконалення. Підприємства знаходяться між рівнем зрілості «середній» та «вище середнього» з управління проектами. Найменш сформованими областями знань є управління термінами, ресурсами та ризиками проекту. Особливо це стосується управління знаннями проекту (*IM4*), визначення масштабу (охоплення) проекту (*SM3*), визначення послідовності робіт проекту (*TM3*), оцінка тривалості робіт проекту (*TM4*), оцінка витрат проекту (*CsM2*), розвиток команди проекту (*ReM4*), управління командою проекту (*ReM5*), визначення ризиків проекту (*RiM2*), якісний аналіз ризиків проекту (*RiM3*), кількісний аналіз ризиків проекту (*RiM4*), план реагування на ризики (*RiM5*). З метою підвищення рівня сформованості вказаних складових областей знань, необхідним є розробка та використання підприємствами економіко-математичних моделей, котрі дозволять розширити практичні знаннями з управління проектами з метою прийняття ефективних обґрунтованих управлінських рішень.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Чайковська І.І. Управління знаннями на проектно-орієнтованих підприємствах. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 4. С. 67-81.
2. Alwaly K.A., Alawi N.A. Factors Affecting the Application of Project Management Knowledge Guide (PMBOK® GUIDE) in Construction Projects in Yemen. International Journal of Construction Engineering and Management. 2020. № 9(3). P. 81-91.
3. Dumrak J., Baroudi B., Pullen S. A study of project management knowledge and sustainable outcomes in Thailand's reproductive health projects. Organisational Project Management. 2015. № 2(1). P.1-14. URL: <http://dx.doi.org/10.5130/opm.v2i1.4274>
4. Elhegazy H., Ebid A., Mahdi I.M., Haggag S.Y.A., Rashid I.A. Identification of Knowledge Gaps in Applying Knowledge Areas of Project Management International Journal of Research in Engineering & Management. 2019. № 3(3). P. 23-31.
5. Gomes J., Carvalho H., Romao M. The Contribution of the Knowledge Areas to Project Success: A Multidimensional Approach. International Journal of Project Management and Productivity Assessment. 2021. № 9 (2). P. 90-106.
6. Burger M., Zulch B. A construction project management knowledge model: The type and level of knowledge required. Acta Structilia. 2018. № 25(1). P. 99-125.
7. Javed S. A., Liu, S. Evaluation of project management knowledge areas using grey incidence model and AHP. International Conference on Grey Systems and Intelligent Services (GSIS). IEEE. Stockholm, Sweden. 2017. P. 120-120). URL: <https://doi.org/10.1109/GSIS.2017.8077684>
8. Dahleez K.A. The Impact of Knowledge Areas for Project Management on Project Quality at Palestinian NGOs. IUG Journal of Economics and Business. 2017. № 25(2). P.1-21.
9. Shumali S.I., Nassar A.J. The Impact of Implementing Project Management Knowledge Areas on Public Project Quality in Palestine. ASJP. 2020. № 6(2). P. 1-21.
10. Shaqour E.N. The role of implementing BIM applications in enhancing project management knowledge areas in Egypt. Ain Shams Engineering Journal. 2022. № 13. 101509. URL: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2021.05.023>
11. Didehvar N., Teymourifard M., Mojtahedi M., Sepasgozar S. An Investigation on Virtual Information Modeling Acceptance Based on Project Management Knowledge Areas. Buildings. 2018. № 8 (6), 80. URL: <https://doi.org/10.3390/buildings8060080>
12. Чайковська І.І., Ваганова Л.В. Аналіз проєктної діяльності підприємств комунального сектору Хмельницького. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 2. С. 233-244.
13. Lee H.M. Applying fuzzy set theory to evaluate the rate of aggregative risk in software development. Fuzzy Sets and Systems. 1996. V. 79. P. 323-336.

#### REFERENCES:

1. Chaikovska I.I. Upravlinnia znanniamu na proektno-orientovanih pidpruemstvah. Ukrainskui zhurnal prukladnoi ekonomiku. 2021. Tom 6. № 4. S. 67-81.
2. Alwaly K.A., Alawi N.A. Factors Affecting the Application of Project Management Knowledge Guide (PMBOK® GUIDE) in Construction Projects in Yemen. International Journal of Construction Engineering and Management. 2020. № 9(3). P. 81-91.
3. Dumrak J., Baroudi B., Pullen S. A study of project management knowledge and sustainable outcomes in Thailand's reproductive health projects. Organisational Project Management. 2015. № 2(1). P.1-14. URL: <http://dx.doi.org/10.5130/opm.v2i1.4274>

4. Elhegazy H., Ebid A., Mahdi I.M., Haggag S.Y.A., Rashid I.A. Identification of Knowledge Gaps in Applying Knowledge Areas of Project Management International Journal of Research in Engineering & Management. 2019. № 3(3). P. 23-31.
5. Gomes J., Carvalho H., Romao M. The Contribution of the Knowledge Areas to Project Success: A Multidimensional Approach. International Journal of Project Management and Productivity Assessment. 2021. № 9 (2). P. 90-106.
6. Burger M., Zulch B. A construction project management knowledge model: The type and level of knowledge required. Acta Structilia. 2018. № 25(1). P. 99-125.
7. Javed S. A., Liu, S. Evaluation of project management knowledge areas using grey incidence model and AHP. International Conference on Grey Systems and Intelligent Services (GSIS). IEEE. Stockholm, Sweden. 2017. P. 120-120). URL: <https://doi.org/10.1109/GSIS.2017.8077684>
8. [Dahleez](#) K.A. The Impact of Knowledge Areas for Project Management on Project Quality at Palestinian NGOs. IUG Journal of Economics and Business. 2017. № 25(2). P.1-21.
9. Shumali S.I., Nassar A.J. The Impact of Implementing Project Management Knowledge Areas on Public Project Quality in Palestine. ASJP. 2020. № 6(2). P. 1-21.
10. Shaqour E.N. The role of implementing BIM applications in enhancing project management knowledge areas in Egypt. Ain Shams Engineering Journal. 2022. № 13. 101509. URL: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2021.05.023>
11. Didehvar N., Teymourifard M., Mojtahedi M., Sepasgozar S. An Investigation on Virtual Information Modeling Acceptance Based on Project Management Knowledge Areas. Buildings. 2018. № 8 (6), 80. URL: <https://doi.org/10.3390/buildings8060080>
12. Chaikovska I.I., Vahanova L.V. Analiz proektnoi diialnosti pidpruemstv komunalnogo sektoru Khmel'nitskogo. Ukrainskui zhurnal prukladnoi ekonomiku. 2021. Tom 6. № 2. S. 233-244.
13. Lee H.M. Applying fuzzy set theory to evaluate the rate of aggregative risk in software development. Fuzzy Sets and Systems. 1996. V. 79. P. 323-336.

---

## ECONOMIC-MATHEMATICAL MODEL FOR COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE FORMATION LEVEL OF KNOWLEDGE AREAS OF PROJECT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

INNA CHAIKOVSKA

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

*The article develops an economic and mathematical model for determining a comprehensive assessment of the level of formation of areas of knowledge in project management at the enterprise. According to PMBOK, the following areas of project management knowledge are taken into account: integration management, content, timing, cost, quality, resources, communications, risks, procurement, project stakeholders. The obtained comprehensive assessment allows to determine the level of maturity of the project management company. The proposed model uses fuzzy set theory and the expert method of direct estimation. The model consists of the following stages: display of the system under study in the form of a multilevel hierarchical model; determining the importance of the components of the model at each level of the hierarchy; determining the level of manifestation of the components of the lower level of the hierarchy; determining the level of manifestation of the components of the upper level of the hierarchy; determination of a comprehensive assessment of the level of formation of areas of knowledge of enterprise project management; determining the level of maturity of the project management company. The Harrington scale was used as a function of belonging to determine the level of manifestation of the components of the lower level of the hierarchy. The Gaussian membership function was used to determine the maturity of the project management company. As a result, it was found that for MKP "Khmelnitskteplokomunenergo" comprehensive assessment of the level of knowledge areas in 2020 is 5.90 points (out of 10 maximum points), for KP "South-Western Heat Networks" - 5.69 points, for ICP "Khmelnitskvodokanal" - 5.46. The least developed areas of knowledge are project time, resource and risk management. Businesses are between "medium" and "high medium" project management maturity.*

*Key words: knowledge areas, project management, comprehensive assessment, economic-mathematical model.*

## МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОПТИМІЗАЦІЙНОЇ HR-ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКОНОМІКИ

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>

e-mail: [n\\_bazaliyska@ukr.net](mailto:n_bazaliyska@ukr.net)

*У статті досліджено використання сучасних HR-технологій в управлінні підприємством. Визначено сутність поняття аутсорсинг, основні мотиви щодо використання та сфери його практичної реалізації у діяльності підприємства. Розроблено процес моделювання бізнес-процесів аутсорсингу персоналу на основі визначення основних показників ресурсного потенціалу підприємства. Наведено переваги і недоліки застосування аутсорсингу персоналу для підприємства. Проведено вибір змінних для побудови багатфакторної моделі управління підсистемою «Персонал» у системі управління підприємством, що є ключовою ланкою моделювання бізнес-процесів аутсорсингу персоналу. Побудовано багатфакторну регресійну модель лінійного програмування ресурсного потенціалу підприємства, що виступає основою переведення бізнес-процесів на аутсорсинг з метою подальшої оптимізації організаційної структури та раціоналізації діяльності підприємства. Обґрунтовано рекомендації щодо передачі бізнес-процесів на аутсорсинг із використанням атрибутивних і кількісних критеріїв експертного оцінювання.*

*Ключові слова:* бізнес-процес, аутсорсинг персоналу, hr-технологія, управління персоналом, оптимізація трудового потенціалу, моделювання, підприємство.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-13

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі неможливе ефективне управління персоналом без використання сучасних HR-технологій у будь-якій сфері діяльності. Зазвичай ефективність управління персоналом залежить від обраних для застосування керівництвом механізмів та методів, за допомогою яких буде проводитися процес управління персоналом в установі. Застосування сучасних HR-технологій є однією з найголовніших умов розвитку колективу, а отже, зростання рейтингу (репутації) установи як наслідок збільшення продуктивності праці працівників та їх зацікавленості у своїй праці.

За останні роки все більша кількість організацій в Україні та світі у своїй роботі віддає перевагу аутсорсинговим партнерським відносинам, а також інструментам аутстафінгу та лізингу персоналу. На сьогодні проблемами аутсорсингу займається невелика група експертів. Але відомо, що до початку XXI століття в Європі нараховувалось близько 2 мільйонів працівників, які працювали за системою аутсорсингу в різних компаніях. Вже до 2018 року 76 % організацій почали використовувати інструменти залучення персоналу у своїй діяльності. В Україні також стабільно зростає кількість підприємств, які залучають персонал за аутсорсинговою моделлю, наразі їх частка складає приблизно 15-17 %. З огляду на зазначені фактори і сучасні економічні умови в Україні, інструменти аутсорсингу є надзвичайно привабливими для підприємств. Незважаючи на успішний світовий досвід, їх застосування на практиці має певні недоліки та некоректні тлумачення з точки зору законодавства України, саме тому є необхідним глибоке дослідження даних HR-інструментів та ефективності їх реалізації в реаліях української економіки.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості HR-інструментів управління персоналом та їх ефективність наразі є недостатньо вивченими питаннями серед українських дослідників, що пояснюється нещодавнім поширенням аутсорсингу персоналу у вітчизняному бізнес-середовищі. Серед тих, хто розпочав дослідження за даним напрямом, це: С.Л. Безручук, С.М. Лайчук, Л. С. Любохинець, М. І. Карлін, О. В. Борисюк, В. В. Ржепішевська, С. А. Головка, Н. М. Самолюк, Г. М. Юрчик. Закордонний досвід застосування даних інструментів у своїх роботах висвітлили К. Кетлер, К. Дорота, Ф. Кимур, Хейвуд Дж. Брайан, Дж. Кросс, Р. Морган, Ж.-Л. Бравар та інші. Аналіз робіт даних авторів засвідчує, що специфіка використання аутсорсингової моделі управління персоналом саме у нашій країні потребує більш детального опрацювання серед науковців.

Отже, актуальність дослідження обумовлена новими суспільно-економічними відносинами, які склалися в усіх сферах життєдіяльності, а також в управлінській сфері; необхідністю

вдосконалювати та впроваджувати сучасні HR-технології у систему управління персоналом у трудових колективах різних установ, що сприяє ефективному використанню персоналу та збільшує продуктивність праці.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері сучасних персонал-технологій, питання практичної реалізації бізнес-процесів аутсорсингу персоналу як оптимізаційної HR-технології управління промисловим підприємством, все ще залишається недостатньо висвітленою в економічній літературі.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є оцінювання ресурсного потенціалу промислового підприємства та обґрунтування доцільності застосування бізнес-процесів аутсорсингу персоналу для подальшої раціоналізації його діяльності, зменшення витрат та збільшення прибутку за умов кризового стану економіки країни.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

В умовах ринкової трансформації економіки метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку за найменших витрат, тому перед керівниками підприємств стоять комплексні проблеми підвищення ефективності роботи. Не можна не відзначити, що управління персоналом є одним із найбільш важливих складників компанії, оскільки грамотне управління персоналом здатне підвищити ефективність діяльності співробітників компанії і збільшити прибуток. Тому одним із пріоритетних завдань підприємства є визначення напрямів і пошук нових сучасних методів та механізмів управління людськими ресурсами. Для цього у сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують сучасні технології аутсорсингу. Одним з інструментів, що дають змогу оптимізувати конфігурацію бізнес-системи, є аутсорсинг. Цей термін визначає послідовність організаційних рішень, суть яких полягає у передачі деяких раніше самостійно виконуваних організацією функцій або видів діяльності зовнішній підприємства [10, с. 81].

Поняття «аутсорсинг» (outsourcing) англomовного походження, що розшифровується як outside source using – використання зовнішніх джерел або ресурсів. Цей термін виник у практичній діяльності на початку 60-х років минулого століття, а саме у 1962 р., коли була заснована Electronic Data System Corporation (EDS). Використання у своїй практиці компанією Eastman Kodak передавання зовнішнім партнерам процесів збирання, обробки та забезпечення інформаційними потоками прийняття управлінських рішень утвердило доцільність застосування аутсорсингу в діяльності компаній-лідерів [2, с. 60].

Найбільш удалим трактуванням, яке розкриває економічну сутність аутсорсингу, західні та вітчизняні економісти вважають визначення, запропоноване Дж. Хейвудом у книзі «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», що звучить як «...переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств та всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [5]. Однак мають місце різні підходи до бачення механізму аутсорсингу як системи, яка ґрунтується на взаємодії із зовнішнім середовищем і спрямована на ефективне функціонування та розвиток підприємств. На підставі опрацьованих наукових джерел нами виділено основні підходи, які використовуються при визначенні поняття аутсорсингу (рисунок 1) [11, с. 92].

Визначено, що мета аутсорсингу полягає у зниженні собівартості виробництва продукції або надання послуг за умови одночасного підвищення їх якості за рахунок концентрації на основному бізнесі [3]. Проте аутсорсинг не вважається стандартними послугами, які надають лише кілька разів. Співпраця протягом тривалого періоду вважається більш ефективною. Тому послуги аутсорсингу рідко надаються підприємства менше, ніж на один рік. Основними мотивами щодо використання аутсорсингу вважаються: звільнення власних кадрових та капітальних ресурсів для вдосконалення профільного напрямку діяльності підприємства; підвищення якості кінцевих товарів чи послуг за рахунок залучення фахівців; пошук варіантів для зниження внутрішніх витрат за рахунок залучення сторонньої підприємства; уникнення розширення штату та скорочення витрат на навчання персоналу; недолік власних ресурсів; зниження певних ризиків тощо [9, с. 146].

Серед сфер діяльності найбільше під технологію аутсорсингу підпадають [4, с. 60]:

- процеси, пов'язані з підбором і пошуком співробітників (а також лізингом персоналу і аутстафінг), рідше – процеси кадрового адміністрування та розрахунку заробітної плати;
- бухгалтерський аутсорсинг – процес забезпечення бухгалтерського обліку на підприємстві. Це може бути як формування «нульової звітності», так і регулярна співпраця на щоденній основі;
- IT-аутсорсинг – аутсорсинг інформаційних технологій включає розроблення різних видів програмного забезпечення; налаштування технічних та програмних засобів; систем зв'язку, вебдизайн, електронний бізнес, безпеку IT та ін.

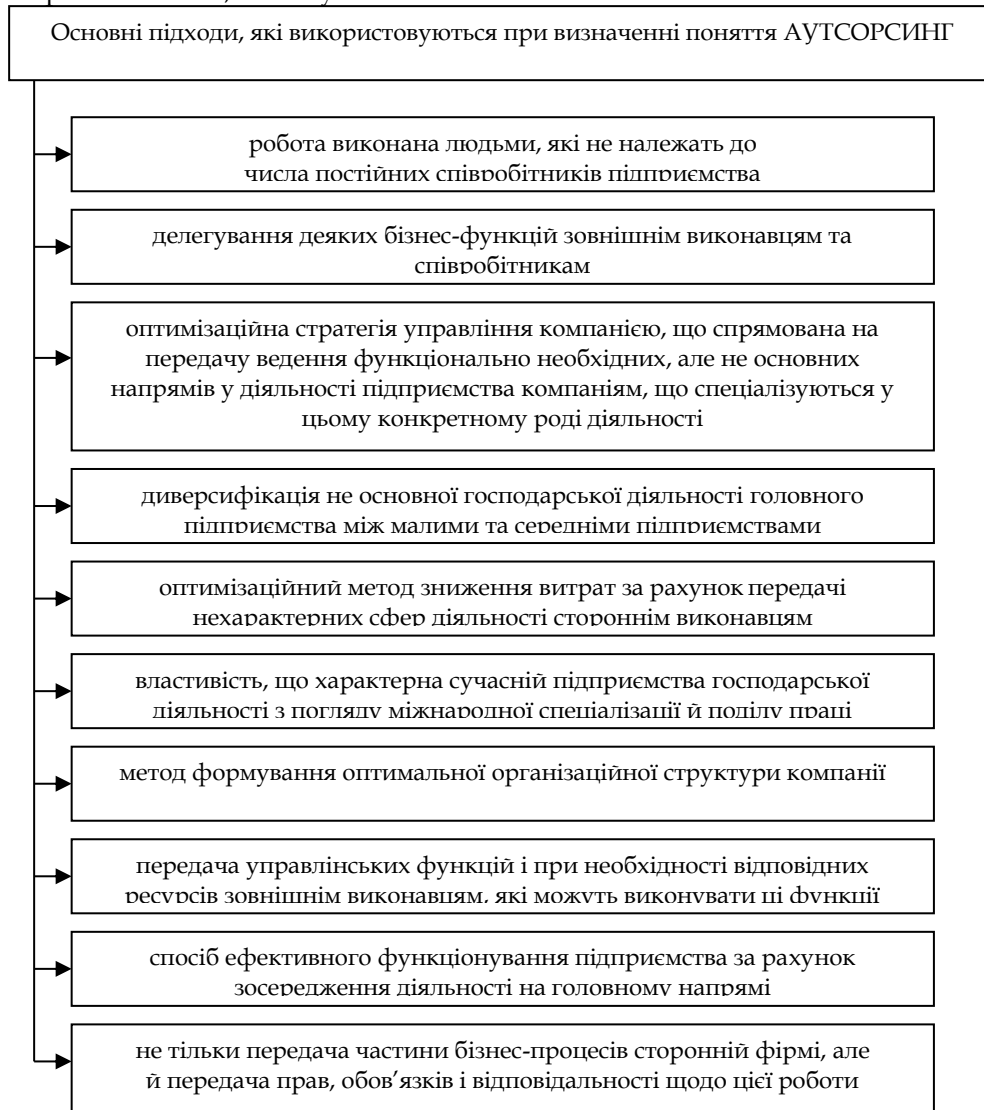


Рис. 1. Узагальнення та систематизація підходів, що використовуються при формуванні поняття «аутсорсинг» як оптимізаційної HR-технології управління підприємством

Таким чином, за сучасних умов розвитку і розповсюдження сучасних HR-технологій управління персоналом використання аутсорсингу кадрових процесів набуває особливого значення для підприємства. Серед переваг для підприємства можна назвати такі: у разі необхідності швидка зміна фактичної кількості працівників; заміна хворого працівника; швидкий підбір працівників на вакансії та їх навчання; спрощення ведення діловодства; економія за рахунок кадрового підрозділу; відсутність формальних зобов'язань у трудових відносинах із працівниками; перекладання відповідальності за розрахунки по зарплаті, сплату податків; зменшення конфліктів із профспілками та трудових спорів у суді та ін.

Замовлення аутсорсингу персоналу для підприємства дає наступні можливості: оптимізація трудового потенціалу та покращення адміністративних ресурсів; мінімізація часу для пошуку та підбору працівників – цим займається аутсорсингова компанія; відсутність необхідності виділяти фінанси на навчання персоналу, на підвищення його кваліфікації, а також

на влаштування робочих місць; виключення зобов'язань, які пов'язані з юридичною відповідальністю, бухгалтерським аудитом і податковою звітністю.

В якості інструментів аутсорсингу персоналу, що застосовуються в HR, виступають бенчмаркінг, методи та інструменти нечітких множин, інтервальних даних, регресійно-кореляційного аналізу та експертних оцінок. Для вимірювання ефективності управління персоналом використовуються показники продуктивності праці, плинності, зарплатомісткості продукції, вартості управлінського персоналу на гривню реалізації, витрат на персонал у загальній вартості реалізованої продукції та методи діагностики потенціалу і професійної поведінки управлінської верхівки, виявлення помилок управлінського мислення, простеження вектора професіоналізації персоналу і працівників HR, потенціалу результативності і життєздатності управлінської і кадрової структур [12, с. 117].

Умовно процес моделювання бізнес-процесів аутсорсингу персоналу слід розбити на декілька етапів:

1) Оцінка кореляційної матриці основних показників ресурсного потенціалу підприємства на предмет виявлення явища мультиколінеарності та максимальне його пригнічення [7].

Найпростішим способом усунення негативних для моделі фактів явища мультиколінеарності є недопущення пар факторів, для яких деякий парний коефіцієнт кореляції  $r_{ij}$  задовольняє умову, тобто щільність зв'язку між факторами  $\geq 0,7$ . Водночас найбільш бажаною є одночасна присутність факторів, які мають низький рівень взаємної кореляції, тобто для деякого парного коефіцієнта кореляції  $r_{ij}$  виконується умова (1):

$$|r_{ij}| \in [0;0,5) \quad (1)$$

2) Проведення ітераційних процедур щодо побудови регресійних моделей залежностей.

3) Оцінка та критеріальний відбір моделей залежностей між показниками ресурсного потенціалу.

Основним критеріями оцінки моделей є:

- показники регресійної статистики – коефіцієнти множинної кореляції, детермінації,
- критерій Фішера ( $F$ ), що показує адекватність моделі реальній дійсності;
- критерій Дарбіна-Уотсона ( $DW$ ) на наявність автокореляції першого порядку;
- критерій Бройша-Годфрі ( $BG$ ) на виявлення автокореляції залишків, тобто автокореляції другого порядку.

Технічним оснащення економіко-математичного моделювання використання ресурсного потенціалу є інструмент аналізу «Регрессия» у додатку «Анализ данных» табличного редактора Microsoft Office Excel [8].

В таблиці 1, поданій нижче, міститься перелік основних показників використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 1

**Зведена таблиця відібраних основних показників оцінки кадрового потенціалу підприємства**

№	Назва показника	Компонент ресурсного потенціалу
Y	Чистий дохід	Фінансовий
x <sub>1</sub>	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Фінансовий
x <sub>2</sub>	Собівартість реалізованої продукції	Фінансовий
x <sub>3</sub>	Коефіцієнт використання робочого часу	Кадровий
x <sub>4</sub>	Коефіцієнт гендерної рівності	Кадровий
x <sub>5</sub>	Коефіцієнт рівня освіти персоналу	Кадровий
x <sub>6</sub>	Коефіцієнт охоплення колективного договору	Кадровий
x <sub>7</sub>	Середня місячна зарплата	Кадровий
x <sub>8</sub>	Питома вага витрат на персонал у загальних витратах	Кадровий
x <sub>9</sub>	Корпоративні витрати	Організаційний

На основі кореляційної матриці показників ресурсного потенціалу підприємства побудуємо регресійні моделі залежностей показників. Отримані результати регресійного аналізу зафіксовані у таблиці 2.

Таблиця 2

**Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу основних показників ресурсного потенціалу на чистий прибуток підприємства**

Критерії оцінки моделі	Незалежні змінні							
	x <sub>1</sub> ; x <sub>3</sub> ; x <sub>4</sub>		x <sub>1</sub> ; x <sub>3</sub> ; x <sub>4</sub> ; x <sub>5</sub>		x <sub>1</sub> ; x <sub>3</sub> ; x <sub>4</sub> ; x <sub>6</sub>		x <sub>1</sub> ; x <sub>3</sub> ; x <sub>8</sub> ; x <sub>9</sub>	
Порядковий номер	№1		№2		№3		№4	
Метод	Метод найменших квадратів							
Вибірка	N <sub>1</sub> -N <sub>5</sub> pp.							
Множинний R	0,961		0,973		0,984		0,994	
Коефіцієнт детермінації (R-квадрат)	0,924		0,946		0,969		0,988	
Нормований R-квадрат	0,849		0,839		0,907		0,964	
Стандартна помилка	370,192		382,154		290,060		180,296	
Фактичне значення критерію Фішера ( $F_{факт}$ )	12,24		8,815		15,669		41,350	
Табличне значення Критерію Фішера ( $F_{табл}$ )	9,55		19,25		19,25		19,25	
Оцінка коефіцієнтів регресії	Y	-19018,23	Y	-17086,00	Y	-24273,85	Y	52208,40
	x <sub>1</sub>	22934,5	x <sub>1</sub>	21773,44	x <sub>1</sub>	19551,49	x <sub>1</sub>	11943,13
	x <sub>2</sub>	8078,82	x <sub>3</sub>	8450,58	x <sub>3</sub>	7902,26	x <sub>3</sub>	-2020402,29
	x <sub>3</sub>	871,03	x <sub>4</sub>	790,48	x <sub>4</sub>	867,93	x <sub>8</sub>	31,46
	-	-	x <sub>5</sub>	-10453,74	x <sub>6</sub>	6096,79	x <sub>9</sub>	52208,40
Критерій Дарбіна-Уотсона	3,532		2,3 і 9		2,632		3,197	
Допустима множина DW	(1,75; 2,25)		(1,97; 2,03)		(1,97; 2,03)		(1,97; 2,03)	
Критерій Бройша-Годфрі (BG)	-0,676		-0,158		-0,267		-0,328	
Часткові (точкові) коефіцієнти еластичності регресії	E x <sub>1</sub>	-1,70	E x <sub>1</sub>	-1,61	E x <sub>1</sub>	-1,45	E x <sub>1</sub>	-3,86
	E x <sub>3</sub>	-7,34	E x <sub>3</sub>	-7,60	E x <sub>3</sub>	-7,11	E x <sub>3</sub>	-10,75
	E x <sub>4</sub>	-7,23	E x <sub>4</sub>	-6,56	E x <sub>4</sub>	-7,21	E x <sub>8</sub>	7,71
	-	-	E x <sub>5</sub>	1,33	E x <sub>6</sub>	-5,19	E x <sub>9</sub>	-3,11
Коефіцієнт еластичності	E	-16,27	E	-14,45	E	-20,95	E	-10,00

Аналіз даних таблиці 2 показує, що показники регресійної статистики позитивно оцінюють запропоновані моделі. Зокрема, множинний коефіцієнт кореляції  $R$  у всіх моделях більший за 0,7, відтак зв'язок усіх модельованих факторів з чистим прибутком в сукупності є тісним. Аналіз коефіцієнта детермінації ( $R$ -квадрат) показує на високу точність апроксимації, тобто усі запропоновані автором моделі з високою точністю описують процес, а чистий прибуток з імовірністю від 92 до 99 % залежить від впливу оцінюваних факторів кадрового потенціалу. В основі оцінки дисперсійного аналізу досліджуваних моделей ресурсного потенціалу підприємства лежить перевірка достовірності моделі реальній дійсності за допомогою критерію Фішера. За винятком моделі  $Y(x_1; x_3; x_4; x_5)$ , усі пропонувані моделі є достовірними, оскільки виконується нерівність:

$$F_{факт} > F_{табл} \quad (2)$$

де  $F_{факт}$  – фактичне (розрахункове) значення критерію Фішера;  
 $F_{табл}$  – табличне (критичне) значення критерію Фішера.

Оцінка моделей таблиці 2 на виявлення фактів автокореляції показала, що автокореляція першого порядку присутня у всіх запропонованих моделях, оскільки розраховані значення критерію Дарбіна-Уотсона не потрапляють у множину допустимих значень.



Дослідження запропонованих моделей на предмет виявлення автокореляції за допомогою оцінки критерію Бройша-Годфрі встановила, що присутня слабка автокореляція другого порядку у моделях №2 ( $Y(x_1, x_3, x_4, x_5)$ ) та №3 ( $Y(x_1, x_3, x_4, x_6)$ ), оскільки:

$BG_2, BG_3 \in [0; 0,3) \Rightarrow$  присутня слабка автокореляція другого порядку.

Для моделі №2 ( $Y(x_1, x_3, x_4, x_6)$ ) справедливим буде наступне твердження:

$BG_2 \in (0,3; 0,5] \Rightarrow$  присутня помірна автокореляція другого порядку.

Модель №1 ( $Y(x_1, x_3, x_4)$ ) характеризується наявністю помітної автокореляції другого порядку, оскільки  $BG_1 \in (0,5; 0,7]$ .

Таким чином, у трьох із чотирьох запропонованих моделей спостерігається поступове приглушення автокореляції. З огляду на отримані значення ключових критеріїв оцінки регресійних моделей використання ресурсного потенціалу підприємства можна зробити висновок про те, що жодна із запропонованих моделей не відповідає умовам оптимальності за усіма критеріями оцінки. Тим не менше, для подальшого дослідження пропонується використовувати виявлені моделі, оскільки кожна з них задовольняє більшість оціночних критеріїв. Отже, виявлені регресійні моделі використання ресурсного потенціалу підприємства матимуть вигляд наступних рівнянь:

$$\begin{aligned} Y(x_1, x_3, x_4) &= -19018,23 + 22934,50 \cdot x_1 + 8078,82 \cdot x_3 + 871,03 \cdot x_4; \\ Y(x_1, x_3, x_4, x_5) &= -17086,00 + 21773,44 \cdot x_1 + 8450,58 \cdot x_2 + 790,48 \cdot x_4 - 10453,74 \cdot x_7; \\ Y(x_1, x_3, x_4, x_6) &= -24273,85 + 19551,49 \cdot x_1 + 7902,26 \cdot x_3 + 867,93 \cdot x_4 + 6096,79 \cdot x_6; \\ Y(x_1, x_3, x_8, x_9) &= -12166,08 + 52208,40 \cdot x_1 + 11943,13 \cdot x_3 - 2020402,29 \cdot x_8 + 31,46 \cdot x_9. \end{aligned}$$

Вибір змінних для побудови багатofакторної моделі управління підсистемою «Персонал» у системі управління підприємством є ключовою ланкою правильної специфікації моделі. Тому, для побудови економіко-математичної моделі управління підсистемою «Персонал» у системі управління підприємством, із загального спектра формують факторів нами було виокремлено найбільш пріоритетні, до яких, за результатами досліджень автора, можна віднести такі:

- 1) престижність підприємства-роботодавця ( $X_1$ );
- 2) можливість кар'єрного зростання працівника ( $X_2$ );
- 3) рівень партнерських відносин менеджменту підприємства з персоналом ( $X_3$ );
- 4) матеріально-соціальні стимули високопродуктивної праці ( $X_4$ );
- 5) інформаційна архітектура підприємства ( $X_5$ );
- 6) загальна оцінка внутрішнього іміджу підприємства ( $X_6$ ).

Оскільки система управління підприємством формується в площині встановлення взаємозв'язків, побудови і підтримки взаємовигідних відносин у ланцюжку «акціонер – топ-менеджер – персонал – споживач», відтак перераховані фактори найбільш суттєво впливають на всі процеси роботи з персоналом і є найбільш значущими за силою впливу. На основі вхідних даних (експертних оцінок) можна побудувати регресійну багатofакторну модель [17, с. 34].

Для цього ми скористалися пакетом прикладних програм SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – «Статистичний пакет для соціальних наук»). Алгоритм побудови моделі в програмі: Аналіз / Регресія / Лінійна. У програмі SPSS фактори впливу на ефективність системи управління підприємством замінені змінними  $X_1 \dots X_6$ , а досліджувана нами ефективність управління підсистемою «Персонал» представлена змінною  $Y$ .

Після здійснення розрахунків у програмі SPSS були отримані такі результати (таблиця 3).

Коефіцієнт детермінації  $R^2$  показує, на скільки відсотків отримана функція регресії описує зв'язок між вихідними значеннями  $X$  та  $Y$ . У практичному плані коефіцієнт  $R^2$  показує, яка частка сукупної варіації залежної змінної описується обраним набором незалежних змінних. Отже, ефективність системи управління підприємством на 98,7 % залежить від обраних факторів. При показнику  $R^2 \geq 75$  % можна робити прогнози відповідно окремо по кожному показнику моделі, що є характерним і для запропонованої моделі.

Також практично значущим показником, який визначає якість регресійної моделі, є величина стандартної похибки розрахунків. Даний показник варіюється в межах  $[0,1]$ . Чим він менше, тим більш надійною є модель (у загальному випадку показник повинен бути менше 0,5). У нашому випадку похибка складає 0,00285, що є показником високої надійності.

Таблиця 3

## Основні зведені показники регресійної багатофакторної моделі

Коефіцієнт детермінації, $R^2$	Скоригований $R^2$	Стандартна похибка оцінки
0,987	0,981	0,00285

Отже, отримані показники, а саме: наявність дуже тісного зв'язку елементів в моделі, 98,7 % дієвість моделі та незначна похибка – 0,00285 дозволяють зробити висновок, що отримана нами модель є статистично вірною та вагомою, а отже, може бути застосована на практиці.

Здійснимо побудову регресійної моделі та інтерпретацію результатів аналізу на основі показників, зведених в таблиці 4.

Таблиця 4

## Коефіцієнти регресійної багатофакторної моделі

Модель	Нестандартизовані коефіцієнти		Стандарт. коефіцієнти	$t$	Константа
	$a$	Станд. похибка	$\beta$		
(Константа)	-0,141	0,047		-3,010	
$X_1$	0,211	0,002	0,306	91,546	0,057
$X_2$	0,225	0,003	0,347	77,450	0,000
$X_3$	0,148	0,004	0,237	33,082	0,000
$X_4$	0,241	0,006	0,371	42,938	0,000
$X_5$	0,182	0,002	0,393	74,072	0,000
$X_6$	0,188	0,002	0,432	88,351	0,000

Таким чином, багатофакторна регресійна модель матиме вигляд:

$$Y = -0,141 + 0,211x_1 + 0,225x_2 + 0,148x_3 + 0,241x_4 + 0,182x_5 + 0,188x_6 \quad (3)$$

Отримані в таблиці 4 коефіцієнти  $\beta$  вказують на важливість незалежних змінних, залучених у регресійне рівняння, і визначають напрямок впливу факторів. Позитивні коефіцієнти свідчать про те, що зростання величини конкретного параметра збільшує залежну змінну, тобто маємо пряму залежність для всіх параметрів. Особливий рядок в таблиці 4 «Константа» містить важливу інформацію про отриману регресійну модель: значення залежної змінної при нульових значеннях незалежних змінних. Чим вище значення константи, тим гірше підходить обраний перелік незалежних змінних для опису поведінки залежної змінної. У загальному випадку вважається, що константа не повинна бути найбільшим коефіцієнтом у регресійному рівнянні. У запропонованій нами моделі константи всіх параметрів, окрім  $X_1$ , прямують до 0, а  $X_1$  також має значення набагато менше за 1, що вказує на те, що для моделювання процесу управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу на підприємстві фактори впливу обрані вдало.

Дослідження оцінювальних критеріїв запропонованих у таблиці 2 моделей дає змогу зробити ряд висновків:

- отримані значення множинного коефіцієнта кореляції  $R$  вказують на те, що чистий прибуток показує високу щільність зв'язку (93-99 %) з усіма факторами у запропонованих моделях;
- оскільки отримані значення коефіцієнта детермінації більші за 0,7, то отримані моделі характеризуються високим ступінем апроксимації;

- з огляду на отримані значення нормованого  $R$ -квадрату, які не набагато відрізняються від фактичних значень коефіцієнта детермінації, слід зробити висновок, що отримані моделі є якісними;

- на основі оцінки розрахованих та критичних значень критерію Фішера по запропонованих моделях, можна зробити висновок, що реальній дійсності в повній мірі відповідають моделі  $Y(x_4; x_6; x_{10}; x_{11})$  та  $Y(x_4; x_{10}; x_{11}; x_{12})$ , так як для виконується умова (2), тобто умова оптимальності за даним критерієм виконується. Для інших моделей дана умова не виконується, проте для моделей  $Y(x_4; x_{10}; x_{11})$ ,  $Y(x_7; x_{10}; x_{11})$  та  $Y(x_2; x_4; x_{10}; x_{11})$  справедливим є твердження:  $F_{факт} \rightarrow F_{табл.}$ , тобто фактичне значення наближається до табличного (критичного);

- оцінка отриманих значень критерію Дарбіна-Уотсона показує, що умова оптимальності за даним критерієм виконується у моделі  $Y(x_4; x_{10}; x_{11})$ , тобто автокореляція першого порядку у даній моделі відсутня. Інші запропоновані у таблиці 2 моделі характеризуються наявністю автокорекції, згідно критерію Дарбіна-Уотсона;

- оцінка отриманих значень критерію Бройша-Годфрі дозволяє зробити висновок про наявність слабкої автокореляції другого порядку.

Таким чином, побудовані багатофакторні регресійні моделі лінійного програмування в цілому відповідають критеріям оцінки та можуть бути використані для подальшого дослідження ресурсного потенціалу підприємства. Аутсорсинг розглядають як спосіб оптимізації організаційної структури та раціоналізації діяльності підприємств, а отже, зменшення витрат та збільшення прибутку, що і зумовлює доцільність його використання в умовах кризи.

Тож за результатами оцінки ресурсного потенціалу підприємства та побудови відповідної багатофакторної регресійної моделі лінійного програмування визначимо доцільність передачі бізнес-процесу управління персоналом на аутсорсинг. Ринкові перетворення в економіці України змінили умови розвитку і методи господарювання в усіх сферах і структурах національного господарства. За основу при прийнятті рішення про передання бізнес-процесів підприємства на аутсорсинг пропонується використати значимість даного бізнес-процесу для підприємства, якість виконання бізнес-процесу та його частку у витратах підприємства.

Комбінування оцінок бізнес-процесу за цими трьома критеріями зумовлює вибір підприємства на користь аутсорсингу або здійснення цього бізнес-процесу власними силами. Значимість бізнес-процесів, якість їх виконання та частка бізнес-процесів у витратах підприємства можуть бути також оцінені з використанням експертного опитування.

Нами було сформовано перелік потенційних експертів в кількості 52 осіб, з яких в подальшому було відібрано 10 осіб з найвищим рівнем компетентності, адже персональний склад експертної групи із загального числа претендентів формується з найбільш компетентних спеціалістів, котрі можуть проявити максимальну здатність до передбачення майбутнього і адекватного відображення тенденції та закономірності розвитку досліджуваного процесу (явища, об'єкта). Ступінь придатності спеціаліста до експертизи по анкетному опитуванню на організацію визначається за допомогою коефіцієнту компетентності [1]:

$$k = \frac{\sum \gamma_{ij}}{\sum \gamma_j}, \quad (4)$$

де  $\gamma_{ij}$  – вага  $i$ -ої градації (визначеної експертом)  $i$ -ї характеристики в балах;  
 $\gamma_j$  – максимальна вага  $j$ -ої характеристики в балах.

Після формування групи експертів підприємства їм було запропоновано виставити бали за кожним з двох атрибутивних критеріїв для кожного бізнес-процесу від 1 до 10 в порядку зростання значимості чи якості. На основі оцінок експертів розраховувались середні оцінки значимості бізнес-процесів та якості їх виконання. Інтерпретацію отриманих середніх значень оцінок атрибутивних параметрів пропонується здійснювати за спрощеною шкалою Харрінгтона, переведеною у десятибальну систему.

Однак приймати рішення про переведення бізнес- процесу на аутсорсинг підприємства на основі лише атрибутивних критеріїв є недоцільним, тож в ході обґрунтування такого рішення автором пропонується використовувати також кількісний критерій – коефіцієнт співвідношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат. Шкала переведення коефіцієнтів відношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат в бали та їх інтерпретація наведені в таблиці 5.

Таблиця 5

**Шкала переведення коефіцієнтів відношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат в бали підприємства**

Базова шкала		Модифікована шкала	
Оцінка	Числове значення, од.	Оцінка	Бали
Дуже висока	0,8-1,0	Висока	6,4-10
Висока	0,64-0,8		
Середня	0,37-0,64	Середня	3,7-6,4
Низька	0,2-0,37	Низька	0-3,7
Дуже низька	0,0-0,2		
Значення коефіцієнтів відношення групи за коефіцієнтом відношення		Шкала та її інтерпретація	
1	Більше 1,28	Оцінка	Бали
2	Від 0,74 до 1,28	Висока	6,4-10
3	До 0,74	Середня	3,7-6,4
		Низька	0-3,7

Показник доцільності прийняття рішення щодо передачі бізнес-процесу на аутсорсинг підприємства пропонується обчислювати наступним чином:

$$K_a = \frac{K_1 + K_2}{n}, \quad (5)$$

де  $K_1$  – якісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;  
 $K_2$  – кількісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;  
 $n$  – кількість атрибутивних та кількісних критеріїв, що враховуються при прийнятті рішення про обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

Якісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу підприємства на аутсорсинг розраховується за формулою 6 [6]:

$$K_1 = B_w + B_q, \quad (6)$$

де  $B_w, B_q$  – бальні оцінки стратегічної значимості бізнес процесу та якості його виконання.

Кількісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг підприємства розраховується за формулою 7:

$$K_2 = 10 - B_v, \quad (7)$$

де  $B_v$  – бальна оцінка коефіцієнту співвідношення витрат до середнього рівня.

Показник доцільності необхідності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг на підприємстві може приймати значення від 0 до 10. При цьому, низький рівень показника (від 0 до 3,7 бали) свідчить про необхідність передачі бізнес-процесу на повний аутсорсинг, а високий рівень (від 6,4 балів і вище) – про доцільність виконання бізнес-процесів власними силами. Відповідно, середній рівень комплексного показника (від 3,7 до 6,4 бали) свідчить про можливість передачі бізнес-процесу на частковий аутсорсинг. Водночас необхідно виділити серед бізнес-процесів з середнім рівнем комплексного показника ті, які можна віддавати як на частковий, так і на повний аутсорсинг (від 3,7 до 4,6 бали), такі, що мають бути передані на частковий аутсорсинг (від 4,6 до 5,5 бали) та такі, що можуть бути передані на частковий аутсорсинг або виконуватись власними силами (від 5,5 до 6,4 бали). Такий розподіл балів дозволяє більш гнучко приймати рішення та дає управлінському персоналу простір для маневрування.

Отримані дані експертної оцінки за критеріями «ЗП-значимість бізнес-процесу», «ЯВ-якість виконання бізнес-процесу» та «КВВ-коефіцієнт відношення витрат» внесено в таблиці 6 та на їх основі розраховано показник обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

Таблиця 6

#### Результати оцінювання експертами бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процеси	ЗБ	ЯВ	КВВ	КП
Виробничі бізнес-процеси	9,3	6,1	9,8	5,2
Адміністративні бізнес-процеси	8,4	6,2	9,6	5,0
Ключові бізнес-процеси	7,5	5,9	9,2	4,7
Критичні бізнес-процеси	3,6	9,8	4,3	6,4
Крос-функціональні процеси	3,4	9,6	3,8	6,4
Локальні бізнес-процеси	1,9	1,4	2,4	3,6
Підпроцеси	6,8	7,2	4,8	6,4
Інтеграційні бізнес-процеси	3,5	7	3,5	5,7
Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	1,6	1,5	3	3,4
Бізнес-процеси на рівні функціонування організації	6,1	8,9	5,6	6,5
Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу	1,7	1,2	4,4	2,8
Інноваційні бізнес-процеси	6,9	3,5	3,4	5,7
Програмовані бізнес-процеси	5,8	7,2	5,5	5,8
Управління бізнес-моделлю організації	9,2	6,2	6,1	6,4
Управління системами компенсації і винагороди персоналу	6,2	4,5	3,8	5,6

Для зручності інтерпретації даних комплексних показників за бізнес-процесами [13], їх було згруповано та представлено у вигляді таблиці 7.

Таблиця 7

**Рекомендації щодо обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг**

Рівень комплексного показника	Група бізнес-процесів за комплексним показником	Найменування бізнес-процесів	Рекомендації
Низький	До 3,7	Планування потреби в персоналі, Підбір персоналу, Проходження випробувального терміну	Повний аутсорсинг
Середній	Від 3,7 до 4,6	Оцінка і атестація персоналу, Розвиток кар'єри, Розробка і / або коригування системи оплати праці	Частковий або повний аутсорсинг
	Від 4,6 до 5,5	Навчання персоналу, Підготовка кадрового резерву, Бізнес-процеси кадрового адміністрування	Частковий аутсорсинг
	Від 5,5 до 6,4	Адміністративно-господарське забезпечення, Юридичне забезпечення, Ремонт техніки, SMART-маркетинг	Частковий аутсорсинг або власне виконання
Високий	6,4 і вище	Матеріально-технічне постачання, Стратегічне управління, Управління фінансами, Управління проектами, Управління якістю	Власне виконання

Як видно з даних таблиці 7, на підприємстві доведено необхідність передачі на повний аутсорсинг (від 0 до 3,7 бали) бізнес-процесів «Планування потреби в персоналі», «Підбір персоналу», «Проходження випробувального терміну». Однозначним є рішення про часткову передачу бізнес-процесів «Навчання персоналу», «Підготовка кадрового резерву» та «Бізнес-процеси кадрового адміністрування» на аутсорсинг. Крім того, з врахуванням критеріїв значимості бізнес-процесів, якості їх виконання та частки у витратах підприємства, ще чотири бізнес-процеси можуть бути передані на частковий аутсорсинг. Враховуючи неоднозначність рішення та відносно невелику частку у витратах на виконання цих бізнес-процесів, а також необхідність поступового трансформування підприємства з метою зменшення опору змінам, більш доцільно залишити ці процеси у власному виконанні.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ  
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Для прийняття рішення про передачу бізнес-процесу на аутсорсинг запропоновано використовувати комплексний показник, який враховує стратегічну значимість та якість виконання бізнес-процесу, що формують якісний показник, а також коефіцієнт співвідношення витрат по бізнес-процесах, що виступає як кількісний показник обґрунтування передачі окремого бізнес-процесу на аутсорсинг на підприємстві. Для оцінки економічної ефективності застосування як повного, так і часткового аутсорсингу велике значення має вибір критерію ефективності. Крім того, в тому випадку, коли виявлено потребу передачі бізнес-процесу на частковий аутсорсинг, необхідно вибрати ті роботи в рамках даного бізнес-процесу, які більш ефективно виконуються із застосуванням аутсорсингу.

Практичне значення отриманої багатофакторної регресійної моделі лінійного програмування оцінки ресурсного потенціалу підприємства полягає в прийнятті відповідних управлінських рішень на її основі. Також у подальшому, за допомогою певних тактичних та оперативних дій, можна регулювати ефективність процесу управління системою аутсорсингу на підприємстві взагалі, та підсистемою «Персонал» зокрема. Таким чином, дані, отримані в результаті економіко-математичного моделювання, можуть бути розглянуті як рекомендаційні, а остаточне рішення щодо прийняття та реалізації управлінських рішень повинно залишатися за фахівцями.

Отже, як управлінський інструмент аутсорсингу персоналу покликаний забезпечити відповідність системи управління персоналом цілям підприємства та супроводжувати докладною аналітичною інформацією фінансового характеру прийняття кадрових рішень. Впровадження подібних управлінських інструментів, незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні і всьому світі, буде затребуваним, оскільки вони спрямовані на підвищення віддачі від коштів,

інвестованих в об'єкти управління за рахунок комплексного моніторингу і виключення прийняття помилкових рішень, що коштують дуже дорого.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Блохін П. В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції "Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці" // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf. - (дата звернення: 11.05.2022).
2. Бойченко В.С. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан / В. С. Бойченко // Економіка розвитку. - 2017. - № 2. - С. 60-64.
3. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / пер. с англ. В. Денисова. -Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. - 260 с.
4. Грозний І. С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / І. С. Грозний // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2019. - № 1. - С. 47-51.
5. Донець О.С. Концептуальна модель бізнес-ситуації залучення і відтворення тимчасового персоналу івент-служби [Електронний ресурс] / Донець О.С., Філіпович К.В. - Режим доступу: www.business-inform.net.- (дата звернення 12.05.2022).
6. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи / О. Костюченко, Е. Полякова / - Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>. - (дата звернення: 12.05.2022).
7. Омецинська Н. В. Характеристика економіко-математичних методів і моделей прийняття рішень / Н. В. Омецинська. // Ефективна економіка. - 2015. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_55) - (дата звернення: 13.05.2022).
8. Роїк М.В. Огляд програмних засобів статистичного аналізу даних / .М.В. Роїк, О.І. Присяжнюк, В.О. Денисюк // Ефективна економіка. - 2017. - № 7. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5676>
9. Таньков К. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації / К. М. Таньков, Г. М. Чепурда // Бізнес-інформ. - 2018. - № 12. - С. 145-147.
10. Токар О. В. Роль аутсорсингу в управлінні підприємством / О В. Токар // Управління розвитком. - 2015. -- № 19. - С. 81-82.
11. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. / Хейвуд Дж. Брайан, 2004. - 176 с.
12. Яненко І.Г. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. Г. Яненко, А. Л. Командир // Наукові праці. Економіка. - 2017. - Вип. 284. - Т. 296. - С. 115-119.
13. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M., "Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization," 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), 2021, pp. 284-289, <http://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548558>.

## REFERENCES:

1. Blokhin, P.V. (2018). The role of HR management in company development. Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. *Competitive Intelligence Strategies of Ukraine in the Global Economy*. Retrieved from: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf [in Ukrainian].
2. Boychenko, V.S. (2017). Outsourcing in personnel management: current status. *Economics of development*. 2. 60-64 [in Ukrainian].
3. Locksmith, J.-L. (2007). *Effective outsourcing: understanding, planning and using successful outsourcing relationships*. (V. Denisova, Trans.). Dnepropetrovsk: Balance Business Books.
4. Grozny, I.S. (2019). The use of autosourcing in the process of achieving competitive advantages of industrial enterprises. *Economic Bulletin of the National Mining University*. 1 [in Ukrainian].
5. Donets, O. S., & Filipovich, K. V. Conceptual model of business situation of involvement and reproduction of temporary staff of event service. Retrieved from: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net) [in Ukrainian].
6. Kostyuchenko, O., & Polyakova, E. The role of HR-manager in building effective work. Retrieved from: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> [in Ukrainian].
7. Ometsinskaya, N.V. (2015). Characteristics of economic and mathematical methods and models of decision making. *Effective economy*. 1. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_55) [in Ukrainian].
8. Roik, M.V., & Prisyazhniuk, O. I., & Denisyuk V. O. (2017). Review of statistical data analysis software. *Effective economy*. 7. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5676> [in Ukrainian].
9. Tankov, K.M., & Chepurda, G. M. (2018). Staff technology as a key element of the management system of the tourist organization. *Business-inform*. 12 [in Ukrainian].
10. Tokar, O.V. (2015). The role of outsourcing in enterprise management. *Development Management*. 19. [in Ukrainian].
11. Haywood, J., & Brian (2004). *Outsourcing: in search of competitive advantages*: lane. with English Williams Publishing House.
12. Yanenkova, I.G., & Commander, A.L. (2017). Outsourcing as a tool to increase the competitiveness of the enterprise. *Scientific papers. Economy*. 296 (284) [in Ukrainian].
13. Boiko, J., & Volianska-Savchuk, L., & Bazaliyska, N., & Zelena M. (2021). Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization, 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT).

---

## MODELING OF BUSINESS PROCESSES OF PERSONNEL OUTSOURCING AS AN OPTIMIZATION OF HR-TECHNOLOGICAL MANAGEMENT OF ENTERPRISE BY CURRENT STATE OF THE ECONOMY

NATALIYA BAZALIYSKA  
Khmelnyskyi National University

*In today's world, effective personnel management is impossible without the use of modern HR-technologies in any field of activity. In the conditions of market transformation of the economy, the goal of any enterprise is to obtain the maximum profit at the lowest cost, so the leaders of enterprises face complex problems of improving efficiency. To do this, in modern practice of personnel management is quite actively using modern outsourcing technologies.*

*The main motives for the use of outsourcing are: the release of its own human and capital resources to improve the profile of the enterprise; improving the quality of final goods or services by attracting specialists; search for options to reduce internal costs by involving a third party organization; avoid staff expansion and reduce staff training costs; lack of own resources; reduction of certain risks.*

*Under modern conditions of development and dissemination of modern HR-technologies of personnel management, the use of outsourcing of personnel processes becomes especially important for the company. Benchmarking, fuzzy set methods and tools, interval data, regression-correlation analysis and expert assessments are the outsourcing tools used in HR.*

*The article examines the use of modern HR-technologies in enterprise management. The essence of the concept of outsourcing, the main motives for the use and scope of its practical implementation in the enterprise are determined. The process of modeling business processes of outsourcing of personnel on the basis of definition of the basic indicators of resource potential of the enterprise is developed. The advantages and disadvantages of using outsourcing personnel for the company are presented. The choice of variables for the construction of a multifactor model of management subsystem "Personnel" in the enterprise management system, which is a key part of modeling business processes of outsourcing personnel. A multifactor regression model of linear programming of the resource potential of the organization is built, which is the basis for the transfer of business processes to outsourcing in order to further optimize the organizational structure and streamline the activities of the enterprise. Recommendations for outsourcing business processes using attributive and quantitative criteria of peer review are substantiated.*

*Thus, as a management tool for outsourcing personnel is designed to ensure compliance of the personnel management system with the objectives of the enterprise and to accompany the detailed analytical information of the financial nature of personnel decisions.*

*Key words: business process, personnel outsourcing, hr-technology, personnel management, optimization of labor potential, modeling, enterprise.*

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Катерина ЛАРІОНОВА<sup>1</sup>, Геннадій КАПІНОС<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4462-9858>

e-mail: [K.Larionova@i.ua](mailto:K.Larionova@i.ua)

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9995-1759>

e-mail: [p.kapinos@i.ua](mailto:p.kapinos@i.ua)

*У статті досліджено теоретичні основи побудови механізму управління прибутком підприємства. Обґрунтовано, що незважаючи на те, що управління формуванням прибутку підприємства інтегроване в загальну систему управління прибутком, воно є окремим об'єктом управління, який має свої специфічні особливості. На основі узагальнення думок видатних науковців на практиків було сформовано авторське визначення понять «управління прибутком підприємства» та «механізм управління прибутком підприємства». Доведено, що розроблений механізм управління прибутком підприємства є сучасною дієвою комплексною технологією менеджменту, застосування якої дає змогу здійснювати ефективний процес управління прибутком, що сприяє стійкому економічному розвитку суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано, що структура механізму управління прибутком підприємства формується із комплексу взаємопов'язаних підсистем управління прибутком: організаційної підсистеми, підсистеми забезпечення, процедур управління прибутком, моніторингу та оптимізації контролю. Розроблені та детально розписані основні елементи даного механізму. Показаний взаємозв'язок між методами і важелями даного механізму, за принципом відповідності методів управління важелям їх дії в процесі реалізації процедур управління прибутком підприємства. В основі побудови комплексної та цілісної структури механізму управління прибутком підприємства має бути функціонально-ресурсний підхід, оскільки саме він формує раціональне підґрунтя для забезпечення ефективного функціонування механізму управління прибутком у довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова: прибуток, управління прибутком, механізм управління прибутком підприємства, система управління прибутком.*

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-14

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Забезпечення економічного розвитку в довгостроковому періоді є однією з ключових цілей діяльності промислових підприємств у сучасних умовах глобалізації бізнесу, зростання ризику та невизначеності, трансформаційних процесів в економіці України. Тому проблема підвищення ефективності процесу управління прибутком підприємств набуває не лише пріоритетного, а й стратегічного значення в контексті забезпечення зростання прибутковості та економічного розвитку суб'єктів господарювання у довгостроковому періоді. Управління прибутком підприємства є ключовим процесом у загальній системі менеджменту підприємства, який забезпечує формування базових передумов для стійкого підвищення результативності господарської діяльності, прибутковості, платоспроможності, досягнення фінансової рівноваги та довгострокового економічного розвитку суб'єкта господарювання.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розробки механізму управління прибутком підприємства на етапах його формування, розподілу та використання досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців: І. О. Бланк, В. І. Блонська, Л. І. Донець, Л. О. Денисенко, Л. І. Гладка, А.Ю. Моголова, О.М. Чорна, О.О. Мацнева, О.Ю. Мірошніченко, М.В. Кармінська-Белоброва, Р.В. Скалюк, Є.Ю. Ткаченко, Т.В. Зінченга, С. Ногіна та ін.

Критичний аналіз підходів учених-економістів до обґрунтування змісту та структури економічного механізму дає змогу виявити, що сутність економічного механізму вони розглядають з узагальненого ракурсу, не приділяючи належної уваги змісту його основних складових, а в кращому випадку обмежуються лише констатуванням їх наявності. Віддаючи належне вагомому науковому доробку з даної проблеми, варто відзначити, що забезпечення формування, розподілу та використання підприємством оптимального прибутку в умовах кризових явищ в економіці вимагає виокремлення і більш детального обґрунтування теоретичних основ побудови саме механізму управління прибутком підприємства. Це набуває важливого значення для забезпечення ефективного управління фінансовими результатами діяльності суб'єкта господарювання, яке сприяє його довгостроковому економічному розвитку. Все вищезазначене обумовило актуальність, наукову новизну та практичну значущість даного дослідження.



## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в розкритті економічної сутності механізму управління формуванням прибутку підприємства та визначенні його структури.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Прибуток підприємства є першочерговою та основною метою створення та функціонування кожного господарського суб'єкта. Він виражає загальну доцільність існування підприємства та становить основу економічного розвитку країни. Високий рівень конкурентної боротьби у сучасній ринковій економіці змушує підприємства шукати ефективні шляхи розвитку, які не тільки забезпечать отримання максимально можливого прибутку, а й сформуєть довгострокові конкурентні переваги. Задля досягнення такої мети підприємство має ефективно та грамотно здійснювати управління власним прибутком.

Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «управління прибутком», можна констатувати, що існуючі підходи є взаємодоповнюючими (таблиця 1).

Таблиця 1

### Трактування терміну «управління прибутком» вітчизняними науковцями

Автор та джерело	Визначення
Гладка Л.І. [1]	Управління прибутком – це процес розроблення і прийняття рішень з питань формування, розподілу і використання прибутку на підприємстві з метою забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах
Попович Д. В. [2]	Управління прибутком підприємства – це система управління, що враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямована на підвищення кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання, яку розглядають як сутність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких відіграє певну роль, спільна дія котрих забезпечує досягнення механізму отримання прибутку
Воронкова Т.Є. [3]	Управління прибутком являє собою процес пошуку та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання на підприємстві
Боднарюк В. А.[4]	Управління прибутком підприємства є цілісною комплексною системою у складі загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, яка характеризується наявністю відповідних об'єктів та суб'єктів управління прибутком.

Поняття «управління прибутком» має неоднозначне трактування та потребує чіткої ідентифікації. На нашу думку, управління прибутком підприємства – це комплексний процес, що включає аналіз, планування, регулювання та контроль формування, розподілу і використання прибутку, та який реалізується за допомогою багаторівневої і взаємозалежної системи всіх організаційних елементів підприємства для забезпечення зростання прибутку в короткостроковому і довгостроковому періодах.

На наш погляд, для реалізації ефективного управління прибутком підприємств, необхідно розробити відповідний механізм управління, який дасть змогу забезпечити успішне досягнення його головної мети та завдань шляхом комплексної реалізації функцій, принципів, важелів, методів, інструментів управління прибутком у процесі функціонування даного механізму. Тому вважаємо, що найкраще задовольнити такі вимоги можливо шляхом побудови механізму управління прибутком підприємства (МУПП) та забезпечення його ефективного функціонування у загальній системі менеджменту суб'єкта господарювання.

На нашу думку, механізм управління прибутком підприємства необхідно розглядати як гармонійно інтегровану в загальний процес менеджменту динамічну систему, функціонування якої спрямоване на забезпечення ефективного управління прибутком підприємства, що передбачає підвищення якості прибутку, прибутковості та досягнення фінансової рівноваги підприємства, що сприяє його довгостроковому економічному розвитку. З урахуванням зазначеного положення було обґрунтоване таке авторське визначення.

Механізм управління прибутком підприємства – це інтегрована у загальний процес менеджменту динамічна система, функціонування якої забезпечується шляхом застосування відповідних методів, важелів, інструментів та процедур, що дає змогу здійснювати комплексний управлінський вплив на прибуток, спрямований на стійке підвищення його якості, прибутковості, досягнення фінансової рівноваги підприємства для забезпечення його довгострокового економічного розвитку.

Головна мета механізму управління прибутком підприємства полягає у забезпеченні максимізації розміру прибутку шляхом ефективного управління ним, яке передбачає стійке

підвищення його якості, прибутковості, досягнення фінансової рівноваги підприємства, що сприяє довгостроковому економічному розвитку останнього. Для успішного досягнення зазначеної мети було обґрунтовано низку ключових завдань функціонування даного механізму, які відповідають завданням управління прибутком підприємства:

- забезпечення максимізації прибутку, що формується відповідно до ресурсного потенціалу підприємства;
- забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку та допустимим рівнем ризику;
- підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізація складу та структури обігових коштів;
- забезпечення виплат необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства;
- досягнення високого рівня якості прибутку за процесами його формування;
- забезпечення формування відповідного обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства на майбутній період;
- створення умов для збільшення ринкової вартості підприємства, яка визначається рівнем капіталізації прибутку;
- розробка ефективних програм, які передбачають зацікавленість персоналу в кінцевих результатах діяльності підприємства та підвищення продуктивності праці персоналу підприємства;
- досягнення збільшення величини прибутку підприємства за рахунок зростання якості та конкурентоспроможності товарів на ринку тощо [5; 6; 7].

Таким чином, в узагальненому вигляді вирішення завдань управління формуванням прибутку підприємства зводиться до збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів та (або) розширення напрямів діяльності, або ж за рахунок зниження витрат.

Для забезпечення ефективного управління прибутком підприємства основною умовою є успішне досягнення головної мети та ключових завдань даного механізму. Реалізація зазначеної умови відбувається шляхом забезпечення взаємоузгодженої комплексної взаємодії основних елементів механізму управління прибутком, зокрема: головної мети, ключових завдань, об'єктів, суб'єктів та основних функцій (рисунок 1).



Рис. 1. Основних елементів механізму управління прибутком

Логіка такої взаємодії полягає в тому, що суб'єкти управління прибутком підприємства забезпечують успішне досягнення головної мети та ключових завдань управління прибутком шляхом реалізації однойменного набору функцій в процесі розробки, ухвалення і виконання обґрунтованих управлінських рішень, які відповідним чином впливають на об'єкт управління прибутком. Функції є способом реалізації основних цілей та завдань процесу управління.

Досягнення головної мети та вирішення головних завдань функціонування механізму управління прибутком підприємства відбувається шляхом реалізації функцій управління прибутком на основі врахування низки відповідних принципів.

Проаналізувавши різні підходи щодо визначення принципів управління прибутком підприємства виберемо із них основні, які, на нашу думку, є найбільш науково обґрунтованими і характеризують особливості управління прибутком (таблиця 2).

Таблиця 2

### Основні принципи управління прибутком підприємства

Принцип	Характеристика
Принцип інтегрованості з загальною системою управління підприємством	оскільки прибуток є основним узагальнюючим показником діяльності всього підприємства, то будь-які управлінські рішення, в остаточному підсумку, впливають на його обсяг. Тому управління прибутком є складовою системи управління підприємством
Принцип безперервності	що пояснюється необхідністю постійного функціонування системи управління прибутком, оскільки діяльність підприємств має безперервний характер.
Принцип системності	тому що метою розроблення управлінських рішень з питань управління прибутком підприємства є досягнення найбільшого економічного ефекту при існуючих ресурсних обмеженнях
Принцип комплексності	він забезпечує високу результативність формування та використання прибутку підприємством при умові комплексного характеру прийняття управлінських рішень
Принцип динамічності управління	постійні зміни умов зовнішнього й внутрішнього середовища, вимагають від системи управління прибутком швидкого пристосування до цих змін
Принцип варіативності підходів до розробки окремих управлінських рішень	найбільш виважені управлінські рішення стосовно управління прибутком можна сформулювати тільки в тому випадку, якщо аналізуються кілька альтернативних сценаріїв розвитку господарської діяльності підприємства
Принцип орієнтації на стратегічні цілі розвитку підприємства	Формування цілей управління прибутковістю діяльності повинне здійснюватися з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку суб'єкта підприємництва загалом.

Джерело: систематизовано автором на основі [8; 9]

Ефективне функціонування механізму управління прибутком підприємства неможливо забезпечити без застосування відповідних методів і важелів управління фінансовим результатами, які значною мірою впливають на дієвість функціонування даного механізму. Свою реалізацію у господарській діяльності підприємства методи знаходять через відповідні важелі. Тобто важіль – це спосіб дії при використанні певного методу управління. В таблиці 3 покажемо основні методи і важелі даного механізму, які розміщені за принципом відповідності методів управління важелям їх дії в процесі реалізації процедур управління прибутком підприємства.

Таблиця 3

### Методи та важелі механізму управління прибутком підприємства

Методи управління прибутком підприємства	Важелі управління прибутком підприємства
Фінансування	Нерозподілений прибуток, статутний, резервний, додатковий капітал
Метод амортизації	Амортизаційні відрахування
Дивідендна політика	Сума виплачених дивідендів
Інвестування	Курс цінних паперів, рівень рентабельності інвестованого капіталу, величина інвестицій
Ціноутворення	Ціни
Оподаткування	Ставки та розмір податків, зборів, пільги
Кредитування	Види кредиту, величина кредиту, відсоткові ставки, пільги, санкції

Важливим елементом, на якому ґрунтуються подальші функціональні елементи механізму, є аналіз та моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає в себе: аналіз наявних можливостей для здійснення підприємством господарської діяльності та отримання прибутку;

аналіз ринкової кон'юнктури; аналіз складу і структури прибутку підприємства, одержуваного в попередніх періодах; аналіз тенденції зміни обсягу і структури прибутку та чинників, які спричинили зміни, та інші [10].

Сукупність зазначених функціональних елементів механізму може функціонувати лише за умови належного інформаційного забезпечення – наявності в достатній кількості достовірної інформації з надійних джерел, на підставі якої можна розрахувати оціночні показники. Тому, важливою умовою ефективного функціонування механізму управління прибутком підприємством є наявність підсистеми забезпечення, яка включає основні напрями комплексного забезпечення для дієвої реалізації інших підсистем управління прибутком у процесі функціонування механізму управління прибутком підприємства (таблиця 4).

Таблиця 4

#### Структура підсистеми забезпечення механізму управління прибутком підприємства

Елементи підсистеми забезпечення	Характеристика елементів підсистеми забезпечення
Інформаційне	Фінансова та статистична звітність, результати аналітичних досліджень, моніторингу, перевірок, статистична інформація, інтернет ресурси тощо
Нормативно-правове	Нормативне забезпечення: інструкції, норми та нормативи, методичні рекомендації тощо. Правове забезпечення: Конституція України, Закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази, листи, розпорядження міністрів та відомств, статут, установчі документи підприємства тощо
Науково-методичне	Інструментарії управління прибутком (процедури оцінки, матриці оцінки, формули), методи економічного аналізу, статистичні методи, концепції управління, результати досліджень (економічних, аналітичних, маркетингових, експертних тощо), інформаційні та науково-практичні матеріали з монографій, наукових статей тощо
Ресурсне	Забезпечення функціонування механізму управління прибутком підприємства усіма необхідними видами ресурсів: матеріальними, трудовими, фінансовими, нематеріальними тощо
Програмно-технічне	Високоякісне програмне забезпечення, нова техніка, прогресивні технології обробки економічної інформації

Підсистема процедур управління прибутком підприємства виступає головним елементом у структурі механізму управління прибутком, який найбільше впливає на ефективність функціонування даного механізму. Реалізація процедур управління прибутком у відповідному механізмі відбувається шляхом застосування стратегії та інструментарію управління підприємством для ухвалення обґрунтованих рішень щодо здійснення комплексного управління впливу для забезпечення ефективного процесу управління прибутком підприємства.

Базовими складовими підсистеми процедур управління прибутком є стратегія та інструментарій управління прибутком, застосування яких дозволяє забезпечити ефективний процес управління прибутком. Ключовою перевагою розробленого інструментарію управління прибутком є комплексне врахування особливостей економічної природи, якісного і кількісного форматів даного показника, що дає змогу проводити достовірну оцінку ефективності процесу управління прибутком та на її підставі реалізувати адекватні заходи менеджменту, спрямовані на оптимізацію цього процесу.

Для ефективного функціонування вищезазначених підсистем даного механізму необхідною умовою є наявність перманентного моніторингу (підсистема моніторингу і оптимізації управління прибутком підприємства) за процесом функціонування зазначених підсистем, узгодженості їх взаємодії з метою оперативного виявлення будь-яких відхилень у функціонуванні механізму управління прибутком підприємств та реалізації адекватних управлінських рішень оптимізаційного характеру. Факт наявності виявлених, за результатами моніторингу, відхилень у процесі функціонування механізму управління прибутком вимагає негайної реакції щодо оперативної розробки і реалізації обґрунтованих управлінських заходів, спрямованих на ліквідацію конкретної проблеми та формування необхідних передумов для забезпечення ефективного функціонування механізму управління прибутком підприємства.

Підсистема контролю є базовим елементом структури та важливою умовою забезпечення ефективного функціонування механізму управління прибутком підприємств. Така значущість процесу контролю зумовлена багатогранністю його ролі як важливого методу оцінки ефективності

функціонування механізму управління прибутком підприємств та його підсистем і перманентного джерела оптимізації процесу функціонування цього механізму.

Функціонування підсистеми контролю управління прибутком як однієї з ключових підсистем механізму управління прибутком забезпечується шляхом узгодженої взаємодії наступних її складових: системи внутрішнього аудиту; результати зовнішніх перевірок, аудиту; способи, методи, інструменти контролю, які використовують суб'єкти управління прибутком у механізмі управління прибутком підприємств.

Для забезпечення ефективного функціонування механізму управління прибутком підприємства як інтегрованої, динамічної, адаптивної та комплексної системи менеджменту, суб'єкти управління прибутком повинні обов'язково врахувати основні зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на функціонування цього механізму (рисунок 2).

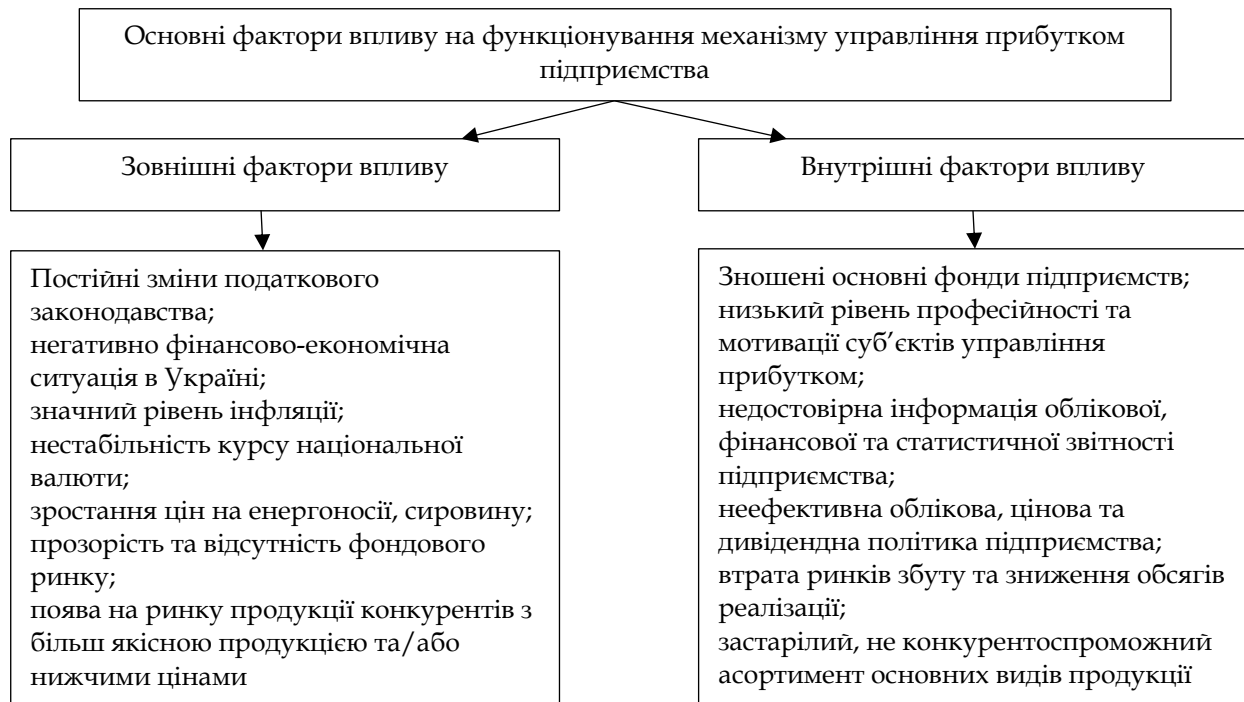


Рис. 2. Основні фактори впливу на функціонування механізму управління прибутком підприємства

В основі побудови комплексної та цілісної структури механізму управління прибутком підприємства має бути функціонально-ресурсний підхід, оскільки саме він формує раціональне підґрунтя для забезпечення ефективного функціонування механізму управління прибутком у довгостроковій перспективі. Структура такого механізму (рисунок 3) передбачає наявність комплексу взаємопов'язаних підсистем управління прибутком, узгоджена взаємодія яких сприяє успішному досягненню основної мети, реалізації ключових завдань функціонування механізму управління прибутком підприємства в загальній системі менеджменту підприємства.

Слід зазначити, що усі структурні підсистеми механізму управління прибутком підприємства відіграють важливу роль для забезпечення ефективного функціонування даного механізму. Однак домінуючу роль виконує підсистема процедур управління прибутком. Як джерело безпосереднього управління прибутком та підвищення ефективності даного процесу ця підсистема значною мірою впливає на дієвість функціонування механізму управління прибутком підприємства. Не викликає сумнівів, що успішна реалізація процедур управління прибутком є неможливою без ефективного функціонування організаційної та системи забезпечення в механізмі управління прибутком. Для оперативного виявлення будь-яких відхилень (порушень, збоїв) функціонування механізму управління прибутком підприємства, розробки та реалізації обґрунтованих заходів менеджменту, спрямованих на ліквідацію виявлених проблем та забезпечення ефективного функціонування механізму управління прибутком підприємства у довгостроковому періоді передбачено наявність підсистем моніторингу та оптимізації, контролю у структурі механізму управління прибутком підприємства [11].



Рис. 3. Структура механізму управління прибутком підприємства

Здійснення суб'єктами управління прибутком підприємства процесів моніторингу і контролю функціонування даного механізму, сприяє успішному досягненню головної мети, вирішенню ключових завдань управління прибутком та підвищенню ефективної загальної системи менеджменту підприємства. Узгодженій взаємодії та ефективному функціонуванню усіх підсистем механізму управління прибутком сприяє наявність відповідних каналів зворотного зв'язку. Адже існування каналів зворотного зв'язку між підсистемами механізму управління прибутком спрямоване на забезпечення оптимізації, адаптованості функціонування даного механізму відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємства.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, стабільне зростання прибутку – це результат ефективного управління фінансами господарюючого суб'єкта в цілому, насамперед побудови ефективного механізму фінансового забезпечення прибутковості підприємства за участю сукупності інструментів і важелів. Отже, механізм управління прибутком підприємства є ключовою складовою загальної системи менеджменту підприємства, функціонування якої значною мірою впливає на ефективність цієї системи, успішність реалізації стратегічних цілей та досягнення довгострокового розвитку економіки підприємства.

Впровадження механізму управління прибутком підприємства у практику менеджменту підприємства є важливим прогресивним кроком, який дозволяє забезпечити ефективний процес управління прибутком підприємства, спрямований на стійке підвищення прибутковості, платоспроможності, досягнення фінансової рівноваги та економічного розвитку суб'єктів господарювання у довгостроковому періоді.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гладка Л. І., Ковальова М. В, Домашенко М. О. Управління прибутком в сучасних умовах // Економіка і регіон : Наук. Вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. 2012. № 1(32). С. 195–198.
2. Попович Д. В., Славчаник О. Р. Удосконалення системи управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємств // Молодий вчений. 2018. № 2. С. 746 – 749.
3. Воронкова Т. Є., Безпалько Н. Ю. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища // Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2016. № 19. С. 42–44.
4. Боднарюк В. А. Концептуальні підходи до управління прибутком торговельних підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 22.4. С. 169–175.
5. Денисенко Л. О., Кучерявенко Ю. О. Шляхи поліпшення процесу управління прибутком на підприємстві // Вісник КНУТД. 2014. №1. С. 145–153.

6. Савіна С. С., Гиренко Ю. В. Управління прибутком в системі фінансового менеджмента підприємства // Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. 2018. Вип. 6. С. 321–324.
7. Мірошниченко О. Ю., Корконос Ю. В. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств // Бізнес Інформ. 2014. № 5. С. 280–285
8. Бланк И. А. Управление прибылью. Киев : Ника-Центр, 2007. 768 с.
9. Ткаченко Є. Ю. Сучасні підходи до управління прибутком промислового підприємства // Гуманітарний вісник ЗДІА. 2015. № 47. С. 270–276.
10. Мельник Г. С., Нестерук А. А. Теоретичні засади розробки механізму управління Формуванням прибутку підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №4. С.458–462.
11. Скалюк Р. В. Економічний механізм управління фінансовими результатами промислових підприємств: теоретичні основи забезпечення, функціонування // Економічний вісник Донбасу. 2011. № 2(24). С. 86–93.

#### REFERENCES:

1. Hladka L. I., Kovalova M. V, Domashchenko M. O. Upravlinnia prybutkom v suchasnykh umovakh // Ekonomika i rehion : Nauk. Visnyk Poltavskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu im. Yu. Kondratiuka. 2012. № 1(32). S. 195–198.
2. Popovych D. V., Slavchanyk O. R. Udoshkonalennia systemy upravlinnia prybutkom yak umova efektyvnoho funktsio-nuvannia pidpriemstv // Molodyi vchenyi. 2018. № 2. S. 746 – 749.
3. Voronkova T. Ye., Bezpalko N. Yu. Shliakhy pidvyshchennia prybutkovosti pidpriemstva v umovakh nestabilnoho sere-dovyshcha // Investytsii: praktyka ta dosvid. Kyiv, 2016. № 19. S. 42–44.
4. Bodnariuk V. A. Kontseptualni pidkhody do upravlinnia prybutkom torhovelnykh pidpriemstv // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. 2012. № 22.4. S. 169–175.
5. Denysenko L. O., Kucheriavenko Yu. O. Shliakhy polipshennia protsesu upravlinnia prybutkom na pidpriemstvi // Vi-snyk KNUTD. 2014. №1. S. 145–153.
6. Savina S. S., Hyrenko Yu. V. Upravlinnia prybutkom v systemi finansovoho menedzhmenta pidpriemstva // Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia. 2018. Vyp. 6. S. 321–324.
7. Miroshnychenko O. Yu., Koronos Yu. V. Mekhanizm upravlinnia prybutkom vitchyznianykh pidpriemstv // Biznes In-form. 2014. № 5. С. 280–285
8. Blank Y. A. Upravlenye prybyliu. Kyev : Nyka-Tsentr, 2007. 768 s.
9. Tkachenko Ye. Yu. Suchasni pidkhody do upravlinnia prybutkom promyslovoho pidpriemstva // Humanitarnyi visnyk ZDIA. 2015. № 47. S. 270–276.
10. Melnyk H. S., Nesteruk A. A. Teoretichni zasady rozrobky mekhanizmu upravlinnia Formuvanniam prybutku pid-priemstva // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2016. №4. S.458–462.
11. Skaliuk R. V. Ekonomichniy mekhanizm upravlinnia finansovymy rezultatamy promyslovykh pidpriemstv: teorety-chni osnovy zabezpechennia, funktsionuvannia // Ekonomichniy visnyk Donbasu. 2011. № 2(24). S. 86–93.

---

## PROFIT MANAGEMENT MECHANISM OF THE ENTERPRISE

KATERINA LARIONOVA, HENNADII KAPINOS

Khmelnytskyi National University

*The theoretical bases of construction of the profit management mechanism of the enterprise are researched in the article. It is substantiated that despite the fact that the management of profit formation of the enterprise is integrated into the general system of profit management, it is a separate object of management, which has its own specific features. Based on the generalization of the opinions of prominent scholars to practitioners, the author's definition of the concepts of "enterprise profit management" and "enterprise profit management mechanism" was formed. It is proved that the developed mechanism of enterprise profit management is a modern and effective integrated management technology, the use of which allows for an effective process of profit management, which contributes to sustainable economic development of economic entities in the long run. It is substantiated that the structure of the enterprise profit management mechanism is formed from a set of interconnected profit management subsystems: organizational subsystem, support subsystem, profit management procedures, monitoring and optimization of control. The main elements of this mechanism have been developed and described in detail. The interrelation between methods and levers of this mechanism is shown, according to the principle of conformity of methods of management of levers of their action in the course of realization of procedures of management of profit of the enterprise. The basis for building a comprehensive and integrated structure of the profit management mechanism of the enterprise should be a functional-resource approach, as it forms a rational basis for ensuring the effective functioning of the profit management mechanism in the long run.*

*Key words: profit, profit management, enterprise profit management mechanism, profit management system.*



## СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТ НА ОСНОВІ ПРОГРЕСИВНОГО СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Віра ШПИЛЬОВА<sup>1</sup>, Олександр ЧЕРЕВКО<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

<https://orcid.org/0000-0002-3891-3804>

e-mail: [vera\\_bsh.21@ukr.net](mailto:vera_bsh.21@ukr.net)

<sup>2</sup> Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

<https://orcid.org/0000-0003-1809-5960>

e-mail: [rector@cdu.edu.ua](mailto:rector@cdu.edu.ua)

*У статті здійснено наукове обґрунтування теоретики-методичних особливостей забезпечення стратегічного розвитку міста враховуючи сформований прогресивний світовий досвід. Наголошено про критичну залежність стратегічного розвитку міста від інноваційно-технологічного забезпечення та її подальше посилення. Виділено низку передумов (технологічних, інфраструктурних, організаційних, фінансових, інституційних, соціально-психологічних), що визначають рівень стратегічного розвитку міста та передбачають подолання ризиків та загроз у його досягненні. Узагальнено ознаки стратегічного розвитку міста згідно прогресивного світового досвіду, які стосуються впровадження технологій е-урядування, е-демократії, відкритих даних, цифрової безпеки, діджиталізації інфраструктури, е-сервісів, цифровізації медицини та освіти. Обґрунтовано особливості стратегічного розвитку окремих міст світу та сформувано висновок, що розвиток міст в основному обумовлюється впровадженням інноваційно-технологічних та інформаційно-цифрових розробок. Визначено напрями (інформаційно-цифровий, технологічно-інфраструктурний, організаційно-економічний, інституційно-проектний, фінансово-інвестиційний) та у відповідності до них інструментарій стратегічного розвитку міста.*

*Ключові слова:* місто, стратегічний розвиток, напрями, інструменти, ознаки, досвід, технології.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-15

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Більша частина населення проживає у містах і для забезпечення комфортного проживання вимагається сформувати ефективну та надійну комунікаційну мережу міських послуг, належну фізичну муніципальну інфраструктуру, якісну систему охорони здоров'я та надання соціальних послуг, достатній рівень енергетичної та екологічної безпеки. Досягнення та підтримка такого функціонального стану насамперед обумовлене здатністю органів міського управління впроваджувати прогресивні технології та розширювати і пропонувати інноваційні можливості для розвитку населення і бізнесу. У подальшому такі тенденції будуть посилюватися і залежність розвитку міста від впровадження техніко-технологічних продуктів ставатиме вираженою.

Окрім технологічної залежності стратегічний розвиток міста значним чином обумовлений низкою інших тенденцій, зокрема впровадженням енергоефективних заходів у секторі ЖКГ, забезпеченням громадської безпеки, загальнодоступністю інформаційно-телекомунікаційної взаємодії, проведенням моніторингу якості повітря та води і забезпеченням достатнього їх рівня, ефективним поводженням з відходами та іншим.

Відмітимо необхідність формування передумов, що сприяють вирішенню завдань забезпечення стратегічного розвитку міста та подолання відповідних ризиків і загроз. Йдеться про (1) технологічні та інфраструктурні (забезпечення функціонального стану фізичної інфраструктури в секторах транспорту, енергетики та водопостачання, формування внутрішнього технологічного потенціалу, інтеграція технологій у містобудівні плани, впровадження методики оцінювання ефективності впровадження «розумної» інфраструктури); (2) організаційні (залучення висококваліфікованих кадрів, налагодження процедур державних закупівель, забезпечення координації та комунікацій між усіма органами муніципалітету і іншими учасниками життєздатної інфраструктури (бізнесу, фінансового сектору, освітніх та наукових організацій, громадськості та інших), накопичення відповідного досвіду органами місцевого самоврядування, скоординованість просвітницької роботи серед населення, подолання корупції серед міських чиновників та бюджетних перешкод, активне залучення громадськості до реалізації міських проєктів); (3) фінансові (достатність фінансових ресурсів, наявність інвестицій, у тому числі іноземних, зменшення термінів окупності капіталовкладень, достатність довгострокових кредитних ресурсів); (4) інституційні (реалізація інвестиційної політики стимулювання технологічного розвитку, впровадження єдиних стандартів впровадження технологічних продуктів, розроблення та

реалізація стратегії розбудови «розумної» інфраструктури, створення міського інституту сприяння стратегічного розвитку, згуртованість політичних організацій, органів місцевого самоврядування та громадськості); (5) соціально-психологічні (громадська довіра, позитивне ставлення до інновацій, психологічна готовність до управління та соціальної взаємодії) передумови. Існують й інші передумови стратегічного розвитку міста, що можуть об'єднуватися в окремі групи, але загальна практична цінність їх моделювання полягає у створенні локального привабливого середовища із широкими можливостями для реалізації інноваційно-технологічних проєктів розвитку бізнесу та покращення комфорту жителів.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Пошук ефективних способів розвитку міста є об'єктом досліджень низки науковців, що намагаються визначити сфери застосування передових інновацій та технологій. В основному наукові пропозиції стосуються використання техніко-технологічних продуктів у побудові прогресивної системи міського самоврядування у якій розроблення та реалізація управлінських рішень неможливе без їх широкого впровадження першочергово в інтересах суспільства. Варто відмітити результати досліджень таких науковців, як З. Бурик [2], О. Васильєва [2], Т. Васильців [3], М. Войчук [7], В. Коломечюк [4], Ю. Кравчик [16], Д. Кучебей [6], Р. Лупак [3], К. Маркевич [14], В. Наконечний [5], В. Николаєва [6], Н. Павліха [7], К. Пастух [9], В. Родченко [10], А. Чернихівська [11], І. Чикаренко [12], Л. Шпак [13] та інших.

Відомо, що глобалізаційні тенденції змінюють вимоги до забезпечення стратегічного розвитку міста і це вимагає постійного проведення наукових досліджень стосовно визначення інструментарію для впровадження прогресивних змін. Значну увагу слід приділити характеристикам, що виражено засвідчують розвиток міста, а саме поступ інфраструктури, інформаційно-комунікаційного середовища, інституційно-проєктних відносин, фінансово-інвестиційного забезпечення, організаційно-економічного регулювання.

### **ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Для підтвердження прогресивного розвитку міста використовуються різні методики та відповідний аналітичний інструментарій. Водночас варто враховувати необхідність формування дієвої системи стратегічного управління, що вимагає чіткого визначення напрямів та способів реалізації. Також актуальне значення має врахування системи ознак, що підтверджують володіння містом потенціалу для стратегічного розвитку.

Враховуючи масштаби управління та значну кількість ризиків і загроз при моделюванні розвитку міста важливо керуватися успішним світовим досвідом. Йдеться про використання прогресивних технологій муніципальними органами, що здатні ефективно забезпечити вирішення стратегічних завдань в управлінні інфраструктурою та суспільством в цілому. Тут важливо розуміти, що кожне місто варто розглядати окремо, при цьому, не відкидаючи попередньо базові параметри порівняння (чисельність населення, територія, економічний стан та інше). Часто в містах менш розвинених країн передумови для забезпечення поступу є більш ускладненими, зокрема через відсутність доступу до інновацій та технологій, необхідних обсягів фінансових ресурсів, належної якості підготовленої трудової сили та іншого.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних особливостей забезпечення стратегічного розвитку міста враховуючи сформований прогресивний світовий досвід. Набір цілей статті стосується вивчення методичного інструментарію, що характеризує сукупність ознак за якими проводиться загальна діагностика тенденцій розвитку міста, набутий досвід окремих міст у досягненні власного зростання, напрями та засоби (інструменти) стратегічного управління забезпеченням містами необхідного рівня розвитку.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Відомо, що розвиток міст критично неможливо забезпечити без залучення провідних інновацій та технологій і з посиленням цифровізації така залежність лише буде посилюватися. Очевидно, що впровадження техніко-технологічних продуктів вимагає підготовленої інфраструктури і готовності міських жителів їх активно використовувати. В більшості випадків

кожен член суспільства перебуває у певній залежності від сучасних технологій і його комфорт головним чином формується навколо інформаційно-технологічних комунікацій.

Також й економіка міста активно пов'язана із процесами цифровізації та діджиталізації. Пропри це відмітимо й інші важливі тенденції для забезпечення її стратегічного розвитку, зокрема (1) проведення інституціональних та структурних реформ у підприємницькому середовищі (надання інституційно-правової підтримки розвитку місцевого підприємництва з орієнтацією на досягнення структурних змін в економіці міста); (2) модернізація системи локального ринку (розвиток інфраструктури ринку, фінансово-ресурсне забезпечення місцевого виробництва, розвиток ритейлу та споживчих послуг), (3) розвиток та посилення конкурентних позицій суб'єктів бізнесу (розширення можливостей підприємств базових видів економічної діяльності міста, підвищення ефективності використання конкурентного підприємницького потенціалу), (4) забезпечення інвестиційного розвитку суб'єктів бізнесу (покращення інвестиційної привабливості господарського комплексу міста, інтеграція місцевих підприємств у загальнонаціональні виробничі ланцюги, розширення ними інновацій-технічної діяльності, стимулювання інтелектуалізації економіки); (5) поглиблення міжсекторального та міжгалузевого співробітництва (формування інтеграційних, коопераційних та кластерних відносин у системі виробництва й розподілу товарів в контексті максимального використання наявних конкурентних переваг міста), (6) накопичення інтелектуального-кадрового потенціалу (збереження та ефективне використання міської соціальної інфраструктури, створення ефективної системи стимулювання інтелектуалізації праці).

Важливою тенденцією розвитку міста слід вважати інституціональні зміни, що передбачають формування нормативно-правового середовища у відповідності до діючого національного законодавства та міжнародних стандартів [8, с. 109–152]. Відмітимо практичну цінність системи заходів щодо удосконалення системи реєстрації та захисту прав на майно і інші цінності; створення муніципальних фондів з розвитку об'єктів інфраструктури; розвитку ринкових інституцій із забезпечення фінансування прогресивних проєктів містобудування; створення відкритої системи даних органів місцевого самоврядування; інституціалізації засад функціонування міських кластерів, бізнес-інкубаторів, технологічних парків та інших інтеграційних об'єднань.

Також не менш стратегічне значення має проведення структурних реформ в економіці міста. Йдеться про удосконалення структури інвестиційних капіталовкладень в інфраструктурні об'єкти, збільшення частки інноваційно орієнтованої продукції місцевого виробництва, удосконалення структури джерел постачання сировини та матеріалів у виробничий сектор, зміну режимів закупівель продукції критично важливої для функціонування та розвитку міської інфраструктури, перерозподіл фінансових потоків в напрямі стимулювання локального виробництва високотехнологічної продукції, раціоналізацію структури бюджетного фінансування міських проєктів, досягнення оптимальної структури містобудівних площ, поліпшення параметрів інформаційно-консультаційного супроводу та комунікацій суб'єктів бізнесу.

Висновки про стратегічний розвиток міст варто формувати за певними методиками та моделями, що мають наукове обґрунтування та експериментально використовувалися в різних країнах. Значна кількість міжнародних рейтингових агенцій пропонують власні результати оцінювання розвитку міст і використовують для цього значну кількість критеріїв [15, с. 1295–1308]. Водночас варто підмітити загальноприйнятну сукупність ознак, що засвідчують відповідність міст базовим критеріям стратегічного розвитку (рис. 1). Відмітимо, що більшість ознак стосується впровадження прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій у важливі сфери функціонування міста.

Прогресивний світовий досвід свідчить, що стратегічний розвиток міст варто пов'язувати із такими змінами:

- розширення сфер електронної демократії (впровадження чат-бот технологій у роботу міських служб, створення та розширення сфер подання е-петицій (е-звернень) і надання е-консультацій);
- формування цифрової інфраструктури (створення комплексної міської системи відеоспостереження, стандартизація обробки та зберігання інформації, розвиток зон Wi-Fi, забезпечення кібербезпеки комунального майна);

- розвиток міських електронних сервісів (збільшення кількості безготівкових способів оплати, запровадження процедур електронної ідентифікації особи при отриманні місцевих (державних, комерційних) послуг, розширення інтеперабельності інформаційних реєстрів);
- розвиток цифрової грамотності населення (створення єдиного інформаційно-аналітичного освітнього простору, цифрове оснащення навчальних закладів, створення центрів доступу до цифрової інформації);
- впровадження цифрової медицини (створення єдиного інформаційно-аналітичного простору як для пацієнтів, так і для лікарів, розвиток телемедицини, повне цифрове оснащення об'єктів охорони здоров'я);
- діджиталізація міського транспорту (запровадження безготівкових розрахунків при сплаті транспортних послуг, автоматизація сплати послуг автопаркування, впровадження технологій автоматичного зчитування номерних знаків транспортних засобів у системі контролю міського руху);
- створення міської системи відкритих даних (забезпечення прозорості та відкритості роботи органів місцевого самоврядування, реінжиніринг міської політики відкритих даних);
- впровадження електронного урядування (створення муніципального реєстру жителів міста, розвиток міської інфраструктури геопросторових даних).



Рис. 1. Ознаки стратегічного розвитку міста згідно прогресивного світового досвіду

У світі сформувався перелік міст, що справедливо вважаються лідерами у впровадженні та розширенні сфер застосування інновацій і технологій (табл. 1). Так, у таких містах значна більшість послуг автоматизовані, регулярно удосконалюються та розширюються, постійно та незалежно проводиться їх моніторинг тощо. Що важливо, у них проживають декілька мільйонів людей (до прикладу, Гонконг – 7,5 млн осіб, Сінгапур 5,7 млн осіб), функціонують об'єкти переробної промисловості і для отримання високих стандартів життя налагоджена трудомістка комунальна робота та здійснюються значні капіталовкладення.

Представлені у табл. 1 міста мають значну кількість спільних напрямів розвитку, що стосуються підвищення рівня якості надання комунальних послуг та підвищення громадської довіри до них, автоматизації адміністративних процедур, покращення роботи громадського транспорту, поширення надання дистанційної медичної допомоги, зниження споживання енергії та парникових газів, підвищення ефективності утилізації відходів, зниження рівня криміногенної ситуації.

Таблиця 1

## Особливості стратегічного розвитку окремих міст світу

Міста	Особливості стратегічного розвитку
Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> <li>– насичення відеокамерами та датчиками, що відстежують системи дорожнього трафіку, забруднення повітря і води та інше;</li> <li>– впровадження «розумних» світлофорів та місць паркування;</li> <li>– використання технологій дистанційного медичного обслуговування;</li> <li>– тестування безпілотного громадського транспорту</li> </ul>
Нью-Йорк	<ul style="list-style-type: none"> <li>– автоматизація системи контролю дорожнього руху;</li> <li>– впровадження штучного інтелекту для подолання та передбачення злочинів;</li> <li>– використання широкої кількості робототехніки у громадських місцях;</li> <li>– дистанційне отримання соціальних та публічних послуг</li> </ul>
Барселона	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання Інтернет речей для моніторингу та управління дорожнім рухом;</li> <li>– насичення громадських місць телекомунікаційними ліхтарями із власними IP-адресами;</li> <li>– використання датчиків контролю наповненості сміттєвих баків;</li> <li>– обладнання майданчиків паркування та скупчення людей міні-сенсорами</li> </ul>
Гонконг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання технологій штучного інтелекту при наданні комунальних послуг та послуг у інших сферах муніципалітету;</li> <li>– впровадження інформаційно-технологічних платформ для аналізу та реагування на несприятливі кліматичні умови;</li> <li>– поширення надання online медичних послуг;</li> <li>– розвиток автоматичних систем паркування;</li> <li>– використання датчиків скорочення побутових відходів та мінімізації викидів CO<sub>2</sub></li> </ul>
Відень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження порталу відкритих даних, що дозволяє повідомляти та швидко реагувати відповідним службам про кризові життєві ситуації населення;</li> <li>– розбудова телемедичної мережі;</li> <li>– впровадження технологій дистанційного зчитування лічильників для води, електроенергії та інших ресурсів;</li> <li>– цифровізація освітніх послуг та соціальної інтеграції</li> </ul>
Стокгольм	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження просторово-часових інформаційних платформ;</li> <li>– створення освітніх online-платформ;</li> <li>– встановлення «розумних сміттєвих баків», що здатні працювати на сонячній енергії, пакувати сміття та сигналізувати їх наповненість;</li> <li>– використання альтернативних джерел електроенергії</li> </ul>

Водночас стратегічний розвиток міст не може відбуватися на основі окремих техніко-технологічних чи інших впроваджень та потребує належного моделювання. Так важливо визначитися із напрямками стратегічного планування і в контексті їх реалізації здійснювати підбір необхідного інструментарію. Прогресивний світовий досвід засвідчує пріоритетне значення інформаційно-цифрового, технологічно-інфраструктурного, організаційно-економічного, інституційно-проектного, фінансово-інвестиційного напрямів забезпечення стратегічного розвитку міст (рис. 2).

Як вже наголошувалось, для досягнення значного успіху в забезпеченні соціально-економічної стабільності, розвитку комунальної інфраструктури, покращення громадської і екологічної безпеки та іншого необхідно поширювати інформаційну діяльність та впроваджувати сучасні цифрові технології. Так від органів місцевого самоврядування вимагається забезпечити впровадження системи е-урядування та інформаційного обслуговування, розвиток локального інформаційного суспільства, перехід до електронного моніторингу і контролю за використанням комунального майна, впровадження комплексної системи формування та оприлюднення відкритих даних, посилення локальної інформаційної безпеки та кібербезпеки.

Попри необхідність формування інформаційно-цифрового потенціалу важливо розвивати інфраструктурні об'єкти у відповідності до світових технологічних тенденцій. Йдеться про створення інженерно-інноваційних системи розвитку smart-інфраструктури, формування технологічних платформ інноваційної діяльності, збільшення масштабів інформаційно-комунікаційної діяльності об'єктів соціальної інфраструктури, створення інжинірингових центрів реалізації конкурентного потенціалу розвитку міста, активізацію діяльності інженерно-технічних центрів впровадження сучасних технологій. Вважаємо, що технології діджиталізації повинні впроваджуватися в усі можливі сфери життєдіяльності міста і це буде засвідчувати його розвиток, а, відтак, і покращення життя громадян. Саме через інформаційну діяльність можливо налагодити систему якісного моніторингу та контролю роботи об'єктів міської інфраструктури, органів державного регулювання, суб'єктів бізнесу, громадських інституцій і інших та вимагати високої відповідальності щодо виконання норм та стандартів діяльності.

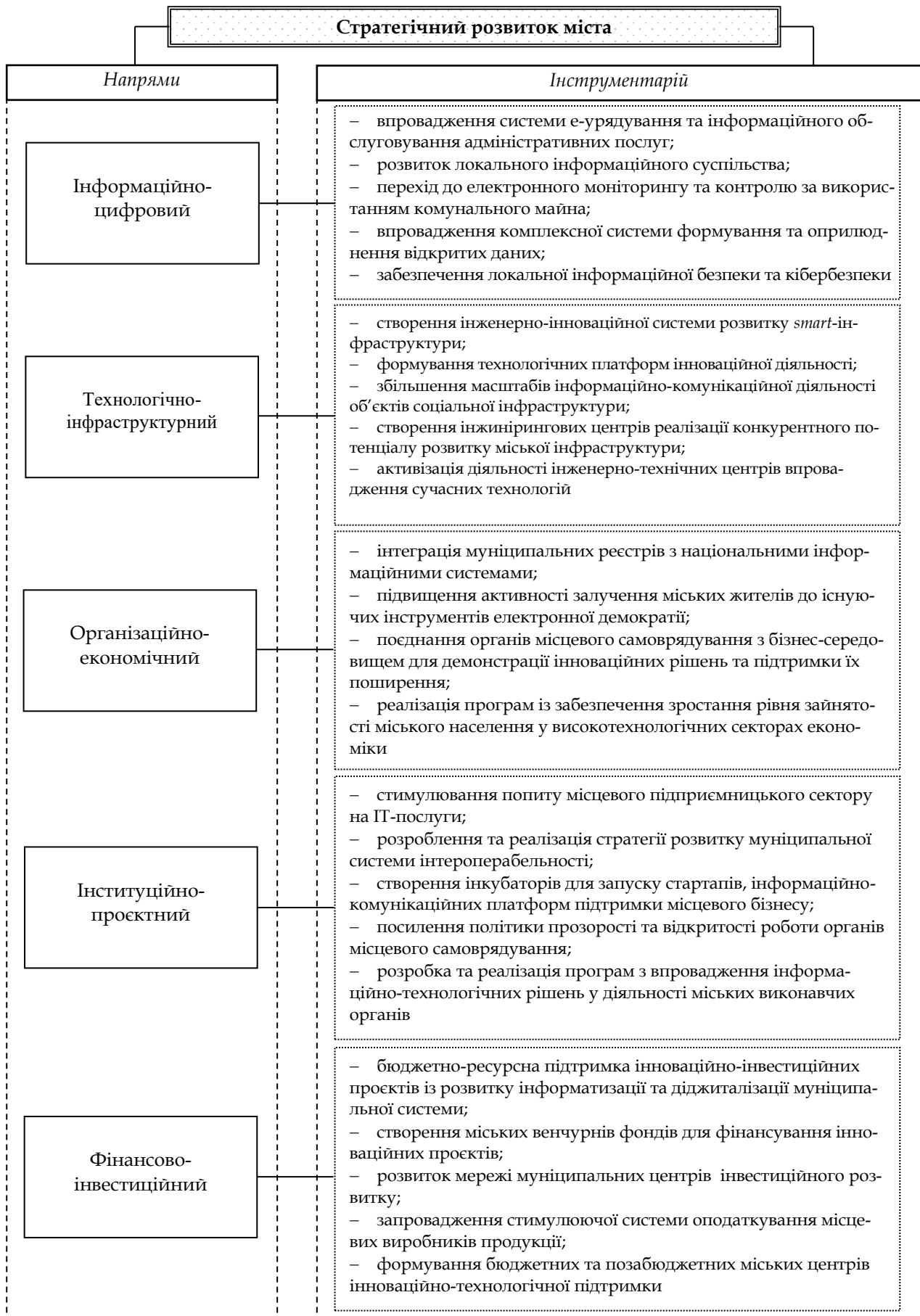


Рис. 2. Напрями та інструментарій стратегічного розвитку міста

Пріоритетне значення мають організаційно-економічні зміни у розвитку міста, що поєднують операції із розширення громадського контролю та покращення бізнес-середовища. Зокрема, це вимагає забезпечення інтеграції муніципальних реєстрів з національними інформаційними системами, підвищення активності залучення міських жителів до існуючих інструментів електронної демократії, поєднання органів місцевого самоврядування з бізнес-середовищем для демонстрації інноваційних рішень та підтримки їх поширення, забезпечення реалізації програм із зростання рівня зайнятості міського населення у високотехнологічних секторах економіки.

Наголошувалося на важливості проведення інституційних реформ у системі економічного розвитку міста. Головні цілі реформування полягають в упорядкуванні та підвищенні прозорості муніципальної системи. Для їх досягнення важливо спроектувати низку заходів, зокрема покращити стимулювання попиту місцевого підприємницького сектору на ІТ-послуги, розробити та реалізувати стратегію розвитку муніципальної системи інтегрованості, створити інкубатори для запуску стартапів та інформаційно-комунікаційних платформ підтримки місцевого бізнесу, посилити політику прозорості та відкритості роботи органів місцевого самоврядування, розробити та реалізувати програму з впровадження інформаційно-технологічних рішень у діяльності міських виконавчих органів. Результатом таких заходів слід вважати створення системи органів та стратегічних планів, що передбачають реалізацію вдало спроектованої політики розвитку та посилення конкурентного потенціалу міста.

Відомою є залежність будь-яких заходів від фінансово-інвестиційного забезпечення і при збільшенні масштабів проектування та реалізації вона лише посилюється. Не говорячи про реалізацію якихось проєктів, потреба міста у фінансовому та інвестиційному капіталу постійно зберігається, а при погіршенні економічного розвитку країни суттєво зростає. Все це визначає важливість раціонального здійснення витрат для вирішення поточних та стратегічних завдань. Тут відмітимо пріоритетне значення наступних заходів, що засвідчуватимуть стратегічний розвиток міста: бюджетно-ресурсна підтримка інноваційно-інвестиційних проєктів із розвитку інформатизації та діджиталізації муніципальної системи; створення міських венчурних фондів для фінансування інноваційних проєктів; розвиток мережі муніципальних центрів інвестиційного розвитку; запровадження стимулюючої системи оподаткування місцевих виробників продукції; формування бюджетних і позабюджетних міських центрів інноваційно-технологічної підтримки. Водночас у місті повинна існувати система ефективного моніторингу та контролю використання бюджетних коштів і для цього доречно залучати як місцеві громадські організації, так і зовнішні інституції, у тому числі міжнародні, з позитивним іміджем у цій сфері. Також пріоритетне значення має зовнішня фінансово-інвестиційна підтримка, що може надаватися як органами загальнодержавного управління через реалізацію національних стратегій та програм, так і міжнародними організаціями у вигляді грантів чи пільгових кредитів.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Стратегічний розвиток міст вимагає застосування прогресивного інструментарію, що враховує особливості формування інфраструктури, інформаційного суспільства, інституціональної системи, інвестиційно-технологічних і фінансово-інвестиційних відносин та іншого. Світовий досвід низки прогресивно розвинутих міст підтверджує, що досягнення необхідних результатів потребує значних ресурсів та системних інституціональних і структурних реформ. Водночас все це повинно відбуватися в контексті розвитку економіки цілої країни, адже розвиток окремих міст є неможливим без загальнодержавної та міжрегіональної підтримки.

Отримані результати підтвердили високу важливість залучення технологій з якими пов'язуються основні напрями реалізації стратегічних рішень. Саме рівень технологічного забезпечення є одним із основних критеріїв забезпечення розвитку міста. Насамперед це пояснюється взаємозалежністю розвитку із сформованістю інфраструктури, яку не можливо ефективно використовувати та покращувати без застосування техніко-технологічних продуктів.

Також враховуються й результати інституціонального, організаційного, інвестиційного та іншого забезпечення стратегічного розвитку міста, які в межах залучення технологій відповідатимуть прогнозованим очікуванням та досягатимуться.

У перспективі подальші дослідження варто сконцентрувати над пошуком засобів та інструментів, що посилюватимуть стратегічний розвиток міст та вдало запроваджуватимуть прогресивні змін на ринку інновацій і технологій. Можна передбачити, що в подальшому лише

зростатиме залежність функціонування та розвитку міст від рівня техніко-технологічного забезпечення і для досягнення необхідних результатів такі тенденції доречно моделювати та достовірно передбачати ризики і загрози.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бурик З. М. Державне регулювання сталого розвитку України: теорія та практика : монографія. Львів : Вид-во Простір М, 2017. 384 с.
2. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 74–78.
3. Васильців Т. Г., Лулак Р. Л., Рудковський О. В. Роль сектору інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні та реалізації потенціалу SMART-спеціалізації на регіональному рівні. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 162–168.
4. Коломечюк В. В. Методичні підходи до діагностики формування та забезпечення сталого розвитку розумного міста. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4. С. 74–78.
5. Наконечний В. В. Стратегічне управління розвитком міста: сучасні підходи. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 1. С. 398–405.
6. Николаєва В. І., Кучебей Д. О. Шляхи формування стратегічного розвитку мономіст в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : *Державне управління*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 77–82.
7. Павліха Н. В., Войчук М. В. Концептуальні засади управління сталим розвитком міста в умовах європейської інтеграції та реалізації реформи децентралізації. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 29–35.
8. Павліха Н. В., Войчук М. В. Організаційно-економічні засади управління сталим розвитком міста : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 256 с.
9. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник : Державне управління*. 2021. Вип. 1 (1(7)). С. 195–215.
10. Родченко В. Б. Міські комплекси України: чинники та умови організації регулювання соціально-економічного розвитку : монографія. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2012. 404 с.
11. Черняхівська А. В. Концептуальні засади сталого розвитку місцевого самоврядування. *Проблеми економіки*. 2020. № 3(45). С. 112–117.
12. Чикаренко І. Розширення предметної сфери муніципального менеджменту. *Public Administration Aspects*. 2019. № 7. С. 43–52.
13. Шпак Л. О. Соціальна інфраструктура як складова соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 5–8.
14. SMART-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України : аналітична доповідь ; керівник проекту К. Маркевич. Київ : Центр Разумкова, 2021. 400 с.
15. Vasylytsiv T., Levytska O., Lupak R., Kunytska-Iliash M., Gudzoვა O., Zaychenko V., Mulska O. Understanding creative, information and knowledge determinants of the economic growth of the EU regions within smart development strategies. *Management Science Letters*. 2021. Vol. 11. Issue 4. P. 1295–1308.
16. Samiilenko, H., Kyrychenko, S., Kravchuk, Y., Svinarova, H., & Shevchenko, A. (2021). Assessment of Investment Potential of Regions Under the Impact of the Potential-Forming Space Transformation. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(10), 250-256.

#### REFERENCES:

1. Buryk, Z. M. (2017). State regulation of sustainable development of Ukraine: theory and practice. Lviv : Prostir M Publishing House. 384 p.
2. Vasilieva, O. I., Vasilieva, N. V. (2018). Conceptual principles of sustainable development of territorial communities. *Investments: practice and experience*. no. 8. P. 74–78.
3. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovsky, O. V. (2019). The role of the information and communication technology sector in the formation and implementation of the potential of SMART-specialization at the regional level. *State and regions*. no. 5 (110). P. 162–168.
4. Kolomechyuk, V. V. (2021). Methodical approaches to the diagnosis of the formation and sustainable development of a smart city. *Innovative economy*. no. 3–4. P. 74–78.
5. Nakonechny, V. V. (2013). Strategic management of urban development: modern approaches. *Theory and practice of public administration*. 2013. Vol. 1. P. 398–405.
6. Nikolaeva, V. I., Kuchebe, D. O. (2021). Ways of forming the strategic development of monomist in Ukraine. *Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadsky. Series : Public Administration*. Vol. 32 (71). no. 3. P. 77–82.
7. Pavlikha, N. V., Voychuk, M. V. (2018). Conceptual principles of sustainable development management of the city in the context of European integration and implementation of decentralization reform. *Regional economy*. no. 3. P. 29–35.
8. Pavlikha, N. V., Voychuk, M. V. (2019). Organizational and economic principles of sustainable development management. Lutsk : Vezha-Druk. 256 p.
9. Pastukh, K. (2021). Strategic planning for the development of territorial communities. *Scientific Bulletin : Public Administration*. Vol. 1 (1(7)). P. 195–215.
10. Rodchenko, V. B. (2012). Urban complexes of Ukraine: factors and conditions of organization of regulation of socio-economic development. Donetsk : Institute of Industrial Economics, National Academy of Sciences of Ukraine. 404 p.
11. Chernykhivska, A. V. (2020). Conceptual principles of sustainable development of local government. *Problems of the economy*. no. 3 (45). P. 112–117.
12. Chikarenko, I. (2019). Expansion of the subject area of municipal management. *Public Administration Aspects*. no. 7. P. 43–52.
13. Shpak, L. O. (2016). Social infrastructure as a component of socio-economic development of the region. *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management. Series : Economics and Management*. no. 1. P. 5–8.



14. Markevich, K. (2021). SMART-infrastructure in sustainable urban development: world experience and prospects of Ukraine. Kyiv : Razumkov Center. 400 p.

15. Vasylytsiv, T., Levytska, O., Lupak, R., Kunytska-Iliash, M., Gudzovata, O., Zaychenko, V., Mulska, O. (2021). Understanding creative, information and knowledge determinants of the economic growth of the EU regions within smart development strategies. *Management Science Letters*. Vol. 11. Is. 4. P. 1295-1308.

16. Samiilenko, H., Kyrychenko, S., Kravchuk, Y., Svinarova, H., & Shevchenko, A. (2021). Assessment of Investment Potential of Regions Under the Impact of the Potential-Forming Space Transformation. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(10), 250-256.

## STRATEGIC DEVELOPMENT OF CITIES BASED ON PROGRESSIVE WORLD EXPERIENCE

VIRA SHPILEVA, OLEXANDR CHEREVKO

<sup>1</sup> Private Higher Educational Establishment "European University"

<sup>2</sup> Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

*In the article the technological scientific substantiation of the substantiation of strategic development of the city taking into account the formed progressive world experience. The critical dependence of the strategic development of the city on innovation and technological support and its further strengthening has been announced. A number of prerequisites (technological and infrastructural, organizational, financial, institutional, socio-psychological) are identified, which determine the level of strategic development of the city and provide for overcoming risks and threats in its achievement. There are other prerequisites for strategic development of the city, which can be grouped into separate groups, but the general practical value of their modeling is to create an attractive environment with ample opportunities for innovation and technology projects for local business development and improving the comfort of urban residents. The signs of strategic development of the city according to the progressive world experience concerning the introduction of e-government, expansion of e-democracy, formation of digital infrastructure, development of urban e-services, development of digital literacy, introduction of digital medicine mechanisms, digitalization of urban transport, creation of urban open data system. The world experience of a number of progressively developed cities confirms that achieving the necessary results requires significant resources and systemic institutional and structural reforms. The peculiarities of strategic development of individual cities of the world (Singapore, Barcelona, Hong Kong, Vienna, Stockholm) are substantiated and the conclusion is formed that urban development is mainly due to the introduction of innovative technological and information-digital developments. First of all, this is due to the interdependence of development with the formation of infrastructure, which cannot be effectively used and improved without the use of technological products. The directions (information-digital, technological-infrastructure, organizational-economic, institutional-project, financial-investment) and in accordance with them the tools of strategic development of the city are determined.*

*Key words: city, strategic development, directions, tools, signs, experience, technology.*

## БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ

Дмитро ХОМА<sup>1</sup>, Оксана ЛОПАТОВСЬКА<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Університет економіки і підприємництва

<https://orcid.org/>

e-mail: [Dmitriy\\_khoma@ukr.net](mailto:Dmitriy_khoma@ukr.net)

<sup>2</sup>Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0000-0002-9301-3833>

e-mail: [oksana\\_v\\_l@ukr.net](mailto:oksana_v_l@ukr.net)

*У дослідженні розкрито актуальність проблеми формування теоретико-методичних засад та розробки методико-прикладних аспектів бізнес-моделювання розвитку підприємства. Узагальнено теоретико-концепційні засади та стратегічні аспекти бізнес-моделювання розвитку підприємств. Розроблено алгоритм формування оптимальної структури капіталу стратегічного розвитку підприємства. Встановлено технологічний процес формування бізнес-моделі стратегічного розвитку досліджуваного підприємства та розроблено алгоритм формування і реалізації стратегії розвитку виробничо-господарської діяльності суб'єкта бізнесу. Розроблено альтернативну схему портфельного аналізу системи бізнесів підприємства. Обґрунтовано, що аналізованому підприємству необхідно змінити стратегічне положення Бізнес-одиниці 1 – найбільш популярні види будівельних матеріалів (попит на які є сталим протягом багатьох років та які продаються у найбільших обсягах), а зокрема переміститися у сегмент, для якого характерний широкий портфель товарів та широке географічне покриття. Щодо Бізнес-одиниці 2 – будівельно-ремонтні та послуги з проектування, попит на які збільшується – підприємству необхідно переміститися у сегмент, для якого характерний спеціалізований портфель послуг та вузьке географічне покриття.*

*Ключові слова:* бізнес-модель; бізнес-моделювання; план стратегічного розвитку; нормативно-методичне забезпечення; стратегія бізнесу.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-18

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна практика стратегічного планування свідчить, що сам процес планування стратегії розвитку підприємства є неповноцінним без розробки конкретної бізнес-моделі стратегічного розвитку бізнесу. Це поняття введено науковцями для поглиблення трактування сутності та різновидів ділових моделей. При цьому, технології та інновації, що не спираються на ефективні бізнес-моделі, вже не є життєздатним підходом для забезпечення розвитку теперішніх ефективних підприємств за сучасних складних і динамічних умов зовнішнього оточення та внутрішнього середовища бізнесу.

Бізнес-модель – це сукупність елементів ведення підприємницької діяльності, яка характеризує принципово відмінну від конкурентів логіку її функціонування на основі використання пріоритетних компетенцій для максимального ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів з метою створення продукту, що відповідає пріоритетам споживачів, причому вимогам, потребам й побажанням, які постійно змінюються, розвиваються, еволюціонують.

Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку потрібен механізм, який би втілював у життя проекти зі створення нових напрямів бізнес-діяльності підприємства. При цьому задачі та методи управління істотно відрізняються на кожному етапі життєвого циклу суб'єкта господарювання. Керівники підприємств повинні постійно бачити три горизонти розвитку бізнесу, що по суті, є тактичним, стратегічним і довгостроковим стратегічним плануванням. Для стійкого розвитку підприємства потенціал кожного горизонту повинен бути повністю реалізований та своєчасно профінансований. До горизонтів розвитку підприємства слід віднести: розвиток ключових бізнес-напрямів, їх захист від конкурентів, використання головних компетенцій; створення нових напрямів бізнесу, механізмів розвитку в цих напрямках; формування реальних опціонів, що будуть перспективні у майбутньому, створення та досягнення ключових компетенцій за цими напрямками. Вказане визначає як актуальність, так і постановку проблеми цього дослідження.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основні методико-прикладні та постановочно-проблемні аспекти моделювання бізнесу досліджені у публікаціях таких науковців, як М. Алексеева [1,с.14-18], В. Василюк [3,с.218-224],

В. Карпов [10,с.12-16] та ін. Концепційно-стратегічні положення моделювання бізнесу, а також обґрунтування та надалі – реалізації бізнес-проектів є предметом наукових пошуків А. Каторжина [11,с.109], О. Кваші [12,с.81-85], Х. Лосевої [13,с.101-102], Р. Мамчин [14] та інших дослідників. Декомпонування, а також структурування бізнес-моделей розвитку підприємств ретельно опрацьовані в працях О. Арапової [2,с.71-75], Н. Данік [5,с.81-84], О. Данченко [6]. Безпосередньо інструментальне забезпечення розробки бізнес-моделей підвищення ефективності функціонування та розвитку суб'єктів господарської діяльності ґрунтовно охарактеризовані у дослідженнях Т. Васильціва, О. Ярошка [4,с.132-136], А. Джелли [7,с. 38-46], Т. Зубка [8,с. 81-88], Р. Лупака, А. Дідич [9,с.248-252], А. Черепа, Ю. Салипа [15,с.77-79], Чумака Л. Ф., Гаркавої Л. В.[16,с. 212-215], Р. Лупака та М. Куницької-Іляш [17,с. 8-15].

## **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Однак, безпосередньо стратегічні аспекти розробки та реалізації бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємств все ще недостатньо розроблені.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування стратегічних параметрів розробки та реалізації бізнес-моделі розвитку підприємства.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Для того, щоб забезпечити успішність свого функціонування на ринку підприємство змушене виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його розвитку, який і є його стратегією. Забезпечення раціонального і ефективного господарювання протягом тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу та визначення серед них оптимальних варіантів (прийнятних для підприємства з позицій досягнення ним успіху в перспективі), враховуючи загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Мова йде про:

- необхідність окреслення альтернативних варіантів рішень щодо можливого позиціонування підприємства за такими параметрами (напрямами), як: сфера (галузь) бізнесу; рівень глобалізації (чи спеціалізації) бізнесу; ринки (ресурсів та продуктів) діяльності; технології (виробництва та задоволення потреб); конкурентну поведінку (способи забезпечення конкурентної переваги) на ринках і в галузі функціонування підприємства тощо;

- вибір серед них (альтернативних рішень) оптимальних варіантів для досягнення успіху. Рішення щодо позиціонування підприємства за даними параметрами (напрямами) поведінки фактично визначають довгостроковий курс (лінію, траєкторію) майбутньої діяльності та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі і складають зміст його "стратегії", без формування і дотримання якої успіх підприємства у бізнесі в тривалому періоді є неможливим.

Робота з вироблення стратегії підприємства передбачає обґрунтування і розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, оцінку ризиків і розробку системи управління портфелями цінних паперів.

Отже, можна констатувати, що стратегія підприємства стосується визначення (у формі певного типу плану) перспективних орієнтирів діяльності (напрямів бізнесу) та шляхів розвитку підприємства на основі оцінювання потенційних можливостей і прогнозування змін (розвитку) зовнішнього середовища його функціонування. В такому контексті стратегія спрямована на вирішення двох груп проблем:

- визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і відповідних їм обдуманих цілеспрямованих дій;
- адекватного реагування на події, що можуть відбутися, чинники, які можуть проявитися в недетермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому.

Поняття «стратегія підприємства» тісно пов'язане з поняттям «внутрішня економічна політика», а точніше впливає з нього. Економічна політика підприємства, в широкому розумінні, - це окреслення цілей і завдань підприємства та заходів щодо їх досягнення. Економічна політика підприємства у вузькому трактуванні - це сукупність правил поведінки та стандартних вказівок чи рішень, які треба прийняти на їх основі, і процедури, які треба здійснити у їх відповідності в певних (критичних) ситуаціях, що періодично виникають в процесі ведення господарської діяльності, для

адаптації до нових умов і забезпечення конкурентних переваг в обраних сферах діяльності підприємства.

Для забезпечення керованого успішного функціонування на ринку підприємству необхідно продумати довгострокові мету і завдання, а також обґрунтувати концепцію альтернативно-адаптивної діяльності і розвитку. Останнє передбачає вибір напрямів бізнесу, тобто стратегічних економічних елементів або стратегічних зон господарювання (СЗГ) чи стратегічних позицій бізнесу (СПБ).

Відтак, можна констатувати, що стратегія підприємства є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає принципи (правила) адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі, вказівки чи рішення, які слід приймати, процедури, які необхідно здійснити фірмі, для забезпечення в довгостроковій перспективі (на тривалий період часу) конкурентної переваги на ринках і в галузях своєї діяльності (в зонах її господарювання) в контексті обраної концепції бізнесу.

Стратегічна політика повинна також стосуватися рішень з ідентифікації сфер та напрямів використання підприємством ресурсного забезпечення (конкретних векторів та засобів розвитку підприємства) на довгострокову перспективу з врахуванням можливостей і загроз, які можуть виникати за обраними сферами та напрямками використання ресурсів, тобто за обраними напрямками діяльності (СЗГ, секторами бізнесу, продуктами чи послугами підприємства для конкретних ринків) та розвитку підприємства, сильних і слабких сторін та потенціалу підприємства.

Трактуючи стратегію підприємства в контексті категорії економічної політики як довгострокову адаптивну економічну політику підприємства в зовнішньому середовищі, слід також розглядати економічну політику формування стратегії як сукупність правил та процедур формування стратегії підприємства.

Так, економічна політика менеджменту підприємства при розробці і реалізації стратегії передбачає процедури формування (або перевірки) місії підприємства (концепції його бізнесу), формування стратегічних цілей і завдань, аналіз зовнішнього оточення і оцінку його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства), аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінку його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності, вибір стратегій для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, й подальше уточнення цілей, розробку забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій, формування загальної стратегії, як певного набору узгоджених бізнес- і функціональних стратегій підприємства, складання стратегічного плану, в якому оформляється весь «стратегічний набір» підприємства для реалізації, складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.

Основні принципи планування тісно пов'язані між собою і в кінцевому результаті орієнтують на всебічне обґрунтування планових показників і досягнення найкращих результатів підприємства. Ці принципи визначають зміст і орієнтацію планової роботи на всіх стадіях проекту і його послідовній реалізації. Крім перерахованих базових принципів в процесі планування керівництву підприємства необхідно враховувати і загальноекономічні принципи науковості, пріоритетності, динамічності, ефективності, комплексності тощо. Результати SWOT-аналізу функціонування і розвитку аналізованого в цьому дослідженні підприємства дозволяють пропонувати для його керівництва наступну послідовність стратегічних дій:

1. Здійснити чітке розмежування всієї діяльності бізнесу на дві групи (бізнес-одиниці):
  - надання будівельно-ремонтних послуг;
  - реалізація будівельних матеріалів.
2. Розробити напрями стратегічного розвитку для кожної з 2-х груп (бізнес-одиниць).
3. Сформувані сукупність дій щодо управління кожним з обраних 2-х бізнес-одиниць підприємства:
  - найбільш популярні види будівельних матеріалів (попит на які є сталим протягом багатьох років та які продаються у найбільших обсягах) – (стратегія «позиціонування на увесь ринок та контроль над витратами виробництва») формування мережі фірмових магазинів (чи торгових представництв без утворення мережі магазинів) зі збуту продукції; створення торгової марки підприємства, яка буде одночасно торговою маркою цієї групи товарів; активна рекламна підтримка торгової марки у недорогих широкопопулярних місцевих ЗМІ;
  - будівельно-ремонтні та послуги з проектування, попит на які збільшується – (стратегія

«позиціонування на сегменті найзаможніших споживачів з одночасною диференціацією послуг») створення торгової марки цієї групи послуг та рекламна підтримка її у спеціалізованих ЗМІ.

Розроблену альтернативну схему портфельного аналізу системи бізнесів підприємства представлено на рис. 1. Відповідно аналізованому підприємству необхідно змінити стратегічне положення БО1 – найбільш популярні види будівельних матеріалів (попит на які є сталим протягом багатьох років та які продаються у найбільших обсягах), а зокрема переміститися у сегмент, для якого характерний широкий портфель товарів та широке географічне покриття.

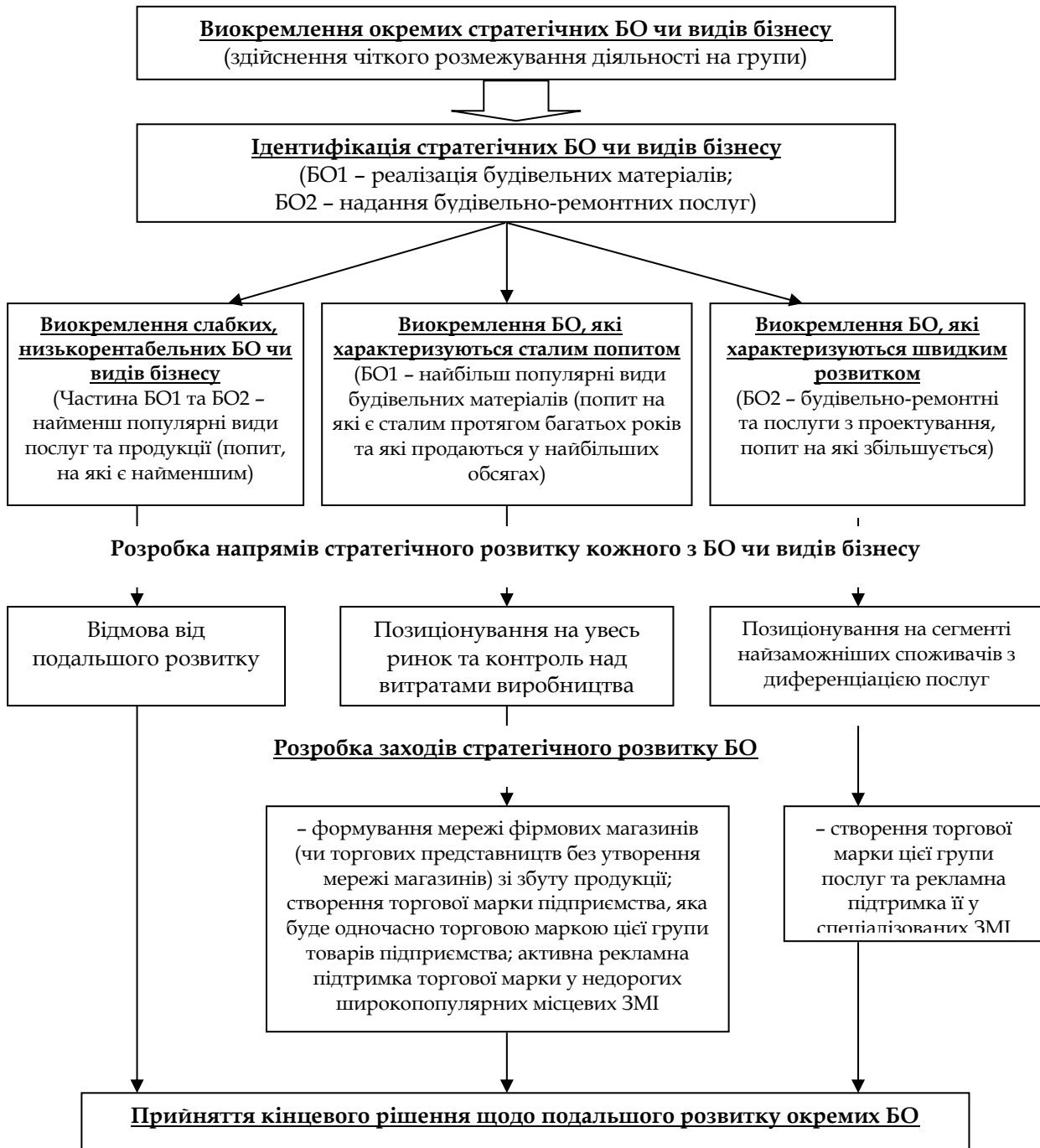


Рис. 1. Альтернативна схема портфельного аналізу системи бізнесів підприємства (на прикладі реалізації будівельних матеріалів та надання будівельно-ремонтних послуг)

Джерело: авторська розробка.

Щодо БО2 – будівельно-ремонтні та послуги з проектування, попит на які збільшується, то підприємству необхідно переміститися у сегмент, для якого характерний спеціалізований портфель послуг та вузьке географічне покриття.

Відповідно, стратегічною метою позиціонування БО1 підприємства на ринку стане переміщення з сегменту «середній портфель товарів – середнє географічне покриття ринку» у сегмент «широкий портфель товарів – широке географічне покриття».

Своєю чергою, стратегічною метою позиціонування БО2 підприємства на ринку стане переміщення з сегменту «середній портфель послуг – середнє географічне покриття ринку» у сегмент «спеціалізований портфель послуг – концентроване географічне покриття».

Подальше удосконалення інформаційно-методологічного забезпечення розробки бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства може передбачати бюджетування як складову сучасного управління бізнесом, здійснення розрахунку обсягів господарської діяльності із використанням індикативних методів, побудову графіків життєвого циклу продукції та життєвого циклу підприємства чи його БО тощо.

Враховуючи основоположне значення етапу стратегічного аналізу при бізнес-моделюванні розвитку підприємства доцільно проводити аналіз за такими складовими: зовнішнє середовище, що підрозділяється на макро- й мікросередовище; доцільно також здійснювати оцінку факторів середовища на розвиток діяльності підприємства.

Аналіз факторів внутрішнього середовища, поточний стан яких при здійсненні бізнес-діяльності підприємства необхідно досліджувати на основі оцінки ефективності використання ресурсів підприємства за такими групами показників: узагальнюючі показники здійснення виробничо-господарської діяльності, показники рівня використання активів підприємства, які задіяні в основній діяльності, використання трудових ресурсів при здійсненні комерційно-збутової діяльності. Крім того для проведення узагальнення та порівняння характеристики ефективності діяльності підприємства з метою виявлення доцільності здійснення того, чи іншого виду діяльності слід використовувати: показники ефективності використання активів – оборотність активів, фондівіддача, фондомісткість; показники ефективності господарської діяльності – рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу, рентабельність чистого прибутку.

Враховуючи те, що основою реалізації конкурентної стратегії підприємства на ринку стане формування та розвиток торгових марок ключових товарних позицій підприємства, керівництву підприємства необхідно систематично здійснювати розрахунок такого показника, як «індекс лояльності до торгової марки підприємства», який демонструє зміну лояльності покупців до продукції підприємства та може бути розрахований за формулою 1:

$$I_{ЛТМ} = КЛ_{ЗВ} / КЛ_{БАЗ} , \quad (1)$$

де  $I_{ЛТМ}$  – індекс лояльності покупців до торгової марки продукції підприємства;  
 $КЛ_{ЗВ}$  – коефіцієнт лояльності до торгової марки підприємства у звітному періоді;  
 $КЛ_{БАЗ}$  – коефіцієнт лояльності до торгової марки підприємства у базовому періоді.

Недостатня реалізація керівництвом підприємства можливостей від здійснення діяльності зумовлює доцільність розробки бізнес-моделі стратегії її розвитку з метою підвищення ефективності підприємства. На першому етапі розробки стратегії керівництву підприємства необхідно здійснювати аналіз та прогнозування факторів зовнішнього середовища та внутрішнього середовища на основі виділення факторів, які найбільше впливають на функціонування та розвиток бізнесу.

Подальші етапи формування бізнес-моделі стратегії розвитку підприємства повинні ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу. На основі узагальнення інформації про можливості й загрози зовнішнього середовища та сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства складається матриця SWOT, на основі якої формуються цілі та сценарії розвитку основної і допоміжних видів діяльності підприємства. Для аналізованого підприємства найбільш доцільними цілями потрібно вважати максимізацію прибутку та доходу від продажу продукції. Рівень збільшення прибутку є головним показником ефективності прийнятої бізнес-моделі стратегії розвитку діяльності підприємства, а дохід від продажу відображає результати реалізації продукції підприємства, спрямовані на задоволення потреб покупців в продукції та характеризує масштаби діяльності підприємства, визначає його частку на ринку.

Наступні етапи формування бізнес-моделі стратегії розвитку діяльності підприємства повинні бути спрямовані на реалізацію основних цілей підприємства. Першими з них є етапи формування можливих торгових марок та оцінювання витрат. Виділення цих етапів є доцільним тому, що саме продукція, яка буде виготовлятися та реалізовуватися в процесі розвитку, її собівартість, ціна та обсяги продажу визначають ефективність подальшої стратегії розвитку бізнесу.

При цьому доцільно оцінювати витрати на всіх етапах життєвого циклу торгової марки, в тому числі на розробку та виробництво продукції, її збереження та транспортування, створення торговельної мережі, рекламу та просування продукції, стимулювання продажу, навчання торговельного персоналу, його роботу тощо. При оцінці витрат необхідно враховувати також специфіку різних ринкових сегментів, на яких буде реалізовуватись продукція підприємства.

Оцінювання можливих обсягів продажу продукції за кожною з БО є одним з найважливіших та найскладніших етапів. В зв'язку з цим для досліджуваного підприємства пропонується застосовувати метод оцінювання попиту на продукцію, який ґрунтується на аналізі рівня конкурентоспроможності продукції за допомогою методу експрес-аналізу. Оцінювання попиту доцільно починати зі збору інформації про продукцію, попит на яку потрібно вивчити. Потім виявляються ціна та основні показники якості продукції, на основі яких визначається сума виважених показників якості.

Наступний етап бізнес-моделі стратегії розвитку підприємства передбачає формування системи доведення продукції з визначенням форм здійснення цієї діяльності через власні та зв'язані торговельні канали та подальшим формуванням заходів, що направлені на удосконалення продажу продукції. Вибір найкращого варіанта розвитку бізнес-діяльності може проводитись із використанням економіко-математичних моделей оптимізації, цільовими функціями, якими є максимізація прибутку та доходу від продажу продукції підприємства.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Бізнес-модель підприємства доцільно трактувати як сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку функціонування на основі використання головних компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукції (послуг), яка відповідає пріоритетам споживачів. Концепція бізнес-моделювання дозволяє уникнути обмежень і недоліків, які є характерними для процесу розробки класичних стратегій. Основною ідеєю розвитку підприємства (при стратегічному бізнес-моделюванні) є не просто послідовна реакція на зміну зовнішніх факторів, а передбачення можливих змін основних параметрів господарського середовища, моделювання нової ринкової ситуації та спрямування ресурсів на трансформацію бізнесу з метою досягнення максимальної його відповідності майбутнім умовам.

Основою моделювання стратегічного розвитку підприємства є розробка стратегії – системи і програми дій, що визначає розвиток (напрямки розвитку) підприємства і відповідне управління ним в довгостроковому контексті, а також комплекс процедур для досягнення поставлених цілей в умовах зовнішнього оточення існування відкритого ринку.

Для забезпечення керованого успішного функціонування підприємству необхідно продумати довгострокові мету і завдання, а також обґрунтувати концепцію альтернативно-адаптивної діяльності і розвитку. Останнє передбачає вибір напрямів бізнесу, тобто стратегічних економічних елементів або стратегічних зон господарювання чи стратегічних позицій бізнесу. Саме стратегія підприємства є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає принципи (правила) адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі, вказівки чи рішення, які слід приймати, процедури, які необхідно здійснити підприємству, для забезпечення в довгостроковій перспективі (на тривалий період часу) конкурентної переваги в галузі своєї діяльності (в зонах її господарювання) в контексті обраної концепції бізнесу.

Для аналізованого в дослідженні підприємства реалізувати наступну послідовність стратегічних дій з метою забезпечення розвитку його ключових бізнес-одиниць: (1) здійснити чітке розмежування всієї своєї діяльності на дві групи (бізнес-одиниці): надання будівельно-ремонтних послуг; реалізація будівельних матеріалів; (2) розробити напрями стратегічного розвитку для кожної з 2-х груп (бізнес-одиниць); (3) сформулювати сукупність дій щодо управління кожним з обраних 2-х бізнес-одиниць: а) найбільш популярні види будівельних матеріалів (попит на які є сталим протягом багатьох років та які продаються у найбільших обсягах) – (стратегія «позиціонування на увесь ринок та контроль над витратами виробництва») формування мережі фірмових магазинів (чи торгових представництв без утворення мережі магазинів) зі збуту продукції; створення торгової марки підприємства, яка буде одночасно торговою маркою цієї групи товарів; активна рекламна підтримка торгової марки у недорогих популярних місцевих ЗМІ; б) будівельно-ремонтні та послуги з проектування, попит на які збільшується – (стратегія «позиціонування на сегменті найзаможніших споживачів з одночасною диференціацією послуг»)

створення торгової марки цієї групи послуг та рекламна підтримка її у спеціалізованих ЗМІ.

Метою бізнес-моделювання стратегічного розвитку підприємства є збільшення його ринкової вартості, що стає можливим завдяки формуванню конкурентоспроможної моделі бізнесу. Об'єктивною основою створення підприємства та його подальшого функціонування є капітал, який має безпосередній зв'язок із ринковою вартістю підприємства, оскільки під капіталом підприємства розуміють вартість ресурсів у матеріальній, грошовій та нематеріальній формі, які інвестовані у формування його активів. Тому значну роль у забезпеченні якісного бізнес-моделювання стратегічного розвитку підприємства відіграє його ресурсне забезпечення.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі мають стосуватися обґрунтування методико-тактичних аспектів формування та реалізації бізнес-моделі розвитку підприємства, у т. ч. зі врахуванням його галузево-секторальної спеціалізації.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми : навч. посіб. Київ : Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 71–75.
3. Василюк В. В. Бізнес-планування як інструмент управління витратами харчового виробництва. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 1. С. 218–224.
4. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
5. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
6. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uprv\\_2014\\_1\\_4.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf).
7. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. С. 38–46.
8. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
9. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
10. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 218 с.
11. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 109.
12. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.
13. Лосева Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101–102.
14. Мамчин Р.О. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному бізнесі. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31\\_203-210\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf).
15. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
16. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212-215.
17. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kuniytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Науковий вісник Полісся*. № 2 (14). С. 8-15.

## REFERENCES:

1. Alekseyeva, M. M. (2011). Company activity planning]: textbook. way. Kyiv: Finansi i statistika, 248 p.
2. Arapova, O. M. (2013). Using a business plan to increase the efficiency of foreign economic activity of the enterprise. *Economics: the realities of time*, no. 1, pp. 71–75.
3. Vasilyuk, V. V. (2014). Business planning as a tool for food production cost management. *Modeling of regional economy*. no. 1, pp. 218–224.
4. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
5. Danik, N. V. (2015) Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 2, pp. 81–84.
6. Danchenko, O. B. (2014). Review of modern risk management methodologies in projects. *Project management and production development*. vol.1(49). URL : [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uprv\\_2014\\_1\\_4.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf).
7. Jella, A. N. (2012). Strategic planning of the enterprise. *Actual problems of economy*, pp. 38–46.
8. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the enterprise in the field of communications. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81-88.
9. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
10. Karpov, V. A. (2014) Planning and analysis of business projects. Odessa: ONEU, 218 p.
11. Katorzhin, A. D. (2013). Development of business plan of the investment project. *Development Management*. Vol. 16, p. 109.
12. Kvasha, O. S. (2014). Features of business planning in the organization, pp. 81–85.
13. Losyeva, H. G. (2012). Business planning reengineering as a process of improving the competitiveness of the enterprise. *Economy and state*, no. 2, pp. 101–102.



14. Mamchyn, R. O. (2011). Theoretical principles of business planning in trade business. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31\\_203-210\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf).
15. Cherep, A. V. (2012). Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. *Innovative economy*. Vol. 8 (34). pp. 77-79.
16. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013). Key aspects of the competitiveness of enterprises. *Biznes Inform*. Vol. 1. pp. 212-215.
17. Vasyltsiv, T. G., Lupak, R. L., Kuniyska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8-15.

## BUSINESS MODELING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT: STRATEGIC ASPECTS

DMITRIY KHOMA<sup>1</sup>, OKSANA LOPATOVSKA<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Economics and Business

<sup>2</sup> Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

*The purpose of the study is to substantiate the strategic parameters of development and implementation of business models of enterprise development.*

*The study reveals the relevance of the problem of formation of theoretical and methodological principles and development of methodological and applied aspects of business modeling of enterprise development. Theoretical and conceptual principles and strategic aspects of business modeling of enterprise development are generalized. An algorithm for forming the optimal capital structure of the strategic development of the enterprise has been developed. The technological process of formation of the business model of strategic development of the researched enterprise is established and the algorithm of formation and realization of strategy of development of production and economic activity of the business subject is developed.*

*It is shown that the current practice of strategic planning shows that the process of planning the strategy of enterprise development is incomplete without the development of a specific business model of strategic business development. At the same time, technologies and innovations that are not based on effective business models are no longer a viable approach to ensure the development of today's efficient enterprises in today's complex and dynamic conditions of the external environment and internal business environment.*

*The specific applied value of the research results is that an alternative scheme of portfolio analysis of the enterprise business system has been developed. It is substantiated that the analyzed enterprise needs to change the strategic position of Business Unit 1 - the most popular types of building materials (demand for which is stable for many years and sold in the largest volumes), and in particular move to a segment characterized by a wide portfolio geographical coverage. Regarding Business Unit 2 - construction and repair and design services, the demand for which is increasing - the company needs to move to a segment characterized by a specialized portfolio of services and a narrow geographical coverage.*

*The scientific significance of the research results lies in the substantiation of methodological and applied provisions for determining promising areas and means of development of business units and strategic areas of management in business.*

*Keywords: business model; business modeling; strategic development plan; regulatory and methodological support; business strategy.*

Full requirements for the design of the manuscript  
Повні вимоги до оформлення рукопису  
<https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes>

No editorial responsibility is required for the content of messages sub  
За зміст повідомлень редакція відповідальності не несе

---

To print 28.04.2022. Mind. Printing. Arch. 7.59. Obl.-vid. Arch. 7,30  
Format 30x42 / 4, offset paper. Another risography.  
Overlay 100, deputy. №

Підп. до друку 28.04.2022. Ум. друк. арк. 7.59. Обл.-вид. арк. 7,30  
Формат 30x42/4, папір офсетний. Друк різнографією.  
Наклад 100, зам. №

---

Replication is made from the original layout, made edited  
by the magazine «**MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS**»

Тиражування здійснено з оригінал-макету, виготовленого  
редакцією журналу «**MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS**»

---

Editorial and publishing center of khmelnytsky national university  
29016, Khmelnytskyi, street Institutska, 7/1, tel. (0382) 72-83-63  
Certificate of entry in the state register, series DK № 4489 dated 18.02.2013

Редакційно-видавничий центр Хмельницького національного університету  
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1, тел. (0382) 72-83-63  
Свідоцтво про внесення в державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.

---